El futuro de las tiendas físicas de venta de cine doméstico en el entorno online.
El caso de FNAC.

Trabajo fin de Master

RESUMEN

El trabajo pretende analizar el modelo de negocio de la sección de cine de las tiendas FNAC como tienda híbrida (*off* y *online*) y sus estrategias para competir en un nuevo mercado caracterizado por la piratería y la distribución de contenidos digitales a través de Internet. Se estudia la aplicación de la estrategia alternativa de ventas conocida como *long tail* (vender pocas unidades de muchos productos) y su resultado en el caso estudiado. Por último, se reflejan algunas estrategias de marketing específicas de FNAC haciendo hincapié en la experiencia de *co-branding* con las distribuidoras de DVD *Avalon* y A Contracorriente, que da lugar a la colección exclusiva Filmoteca FNAC España. Se compara esta colección con la de *Criterion Collection*, la más prestigiosa a nivel internacional.

El estudio se realizó tomando como ejemplo la tienda de Alicante ya que en el modelo de negocio de esta empresa la gran mayoría de las decisiones estratégicas y de marketing se toman a nivel nacional y todas las tiendas siguen las mismas directrices con las excepciones lógicas que vienen delimitadas por población, tamaño de la tienda e idiosincrasia de la ciudad.

*Palabras clave: *Co-branding, Long tail, online distribution, dvd sales, dvd collection, brick and mortar stores* (y sus correspondientes en castellano).

INDICE

A. INTRODUCCION Y JUSTIFICACION DEL TEMA……. 1

B. ANTECEDENTES, ESTADO DE LA CUESTION, REVISION BIBLIOGRAFICA Y MARCO TEORICO……... 3

PRIMERA PARTE.- ANTECEDENTES: EL CONSUMO AUDIOVISUAL EN ESPAÑA…….…... 3

1. Exhibición y consumo cinematográfico en salas de cine…… 3

2. El consumo audiovisual a través de Internet..... 8

2.1. Introducción…… 8

2.2. Hábitos de los consumidores…….. 10

2.3. Hábitos de los consumidores en España…… 14

2.4. Influencia de las redes sociales en el consumo de video online……. 18

2.5. Las redes sociales en España…….… 19

2.6. Datos sobre el consumo de video online en España……..… 21

SEGUNDA PARTE.- EL ESTADO DE LA CUESTION……..……. 23

1. Breve recorrido por la evolución del mercado videográfico……. 23

2. Datos de consumo videográfico en España…….. 27

2.1. Evolución del mercado videográfico (2002-2012)…..…….. 27

2.2. Datos de edición referidos exclusivamente al mercado del alquiler……..…… 32

2.3. Datos de edición referidos exclusivamente al mercado de venta directa…….. 35

2.4. Datos ordenados por la clasificación por edades……. 37

2.5. Ingresos en venta y alquiler……. 39

2.6. El mercado del video según el soporte utilizado…….. 40

2.6.1. DVD……..... 41

2.6.2. Blu-ray……. 41

2.7. Conclusión…… 44

TERCERA PARTE.- REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y MARCO TEÓRICO…… 45

1. Cambios en el modelo de negocio con la aparición de Internet y la digitalización de contenidos……..…… 47

1.1. La distribución online como consecuencia de la digitalización de contenidos.. 48

1.2. Las darknets y la presión de la distribución online…… 51

1.3. Los efectos de las darknets sobre la industria audiovisual…….…... 52

1.4. Consecuencias de la digitalización de contenidos en el negocio tradicional de la distribución de cine doméstico y propuestas para contrarrestar su efecto…… 54

1.5. Principales modelos de la distribución online…… 58

1.6. Ejemplos de distribución online de contenidos en España…… 64

1.7. Conclusiones y propuestas de mejora respecto a la distribución online…….. 65

2. Cambios en el consumo de productos culturales como consecuencia de la digitalización de contenidos que deben tener en cuenta las tiendas física……. 67

3. La vertiente hedonista del consumo y su relación con los valores añadidos de las tiendas físicas……...……. 72

3.1. Introducción……..…….. 72

3.2. Análisis de la cuestión…….…… 72

4. La teoría de la long tail y la consolidación de los nichos de mercado…….….. 77

4.1. Introducción……..… 77

4.2. Principales fundamentos de la teoría de la long tail…… 78

4.3. Cuestionamiento de la teoría de la long tail…… 85

4.4. La escasez de estudios españoles hallados sobre el tema…… 87

5. Estrategias generales de branding aplicables a nuestro objeto de estudio……..… 88

5.1. Introducción……..… 88

5.2. Co-branding, umbrella branding y joint venture…….……... 89

5.2.1. Co-branding o unión de dos marcas……..… 89

5.2.2. Umbrella branding o marca paraguas…….……..…. 93

5.2.3. Joint venture o empresa conjunta……...…… 94

6. La importancia de las colecciones exclusivas y del packaging como valores añadidos del producto videográfico…… 95

6.1. Introducción…….……... 95

6.2. The Criterion Collection…….. 95

6.3. La importancia del packaging del DVD como valor añadido……. 98

C. OBJETIVOS Y/O HIPOTESIS. LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACION…….. 100

D. METODOLOGIA…….. 101

E. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN……. 104

INTRODUCCION.- HISTORIA DEL MERCADO VIDEOGRAFICO EN PRIMERA PERSONA……... 104

PRIMERA PARTE.- DESCRIPCION Y ANALISIS DEL MERCADO VIDEOGRAFICO ESPAÑOL…… 105

1. Derechos, edición y distribución de cine en formato doméstico……..... 106

2. La descarga e intercambio de archivos protegidos por copyright y su repercusión en el mercado videográfico español…… 110

3. Las editoras y distribuidoras españolas…….….. 113

SEGUNDA PARTE.- EL MODELO FNAC…….….. 133

1. Principales datos sobre la marca FNAC…….…. 133

1.1. Introducción…….….. 133

1.2. Un poco de historia…… 133

1.3. La innovación en el modelo de negocio…….…… 134

1.4. FNAC y la actividad cultural…….…… 135

1.5. FNAC en España……... 136

2. Estudio de la sección de cine de FNAC, ejemplificada en la tienda FNAC Bulevar de Alicante…….…… 136

2.1. Introducción…….. 136

2.2. Selección y distribución del producto…….…….. 137

2.3. Recepción, reposición y devolución del producto…… 139

2.4. Organización del producto en tienda…… 140

2.5. Espacio físico disponible para la venta el producto……. 141

2.6. Equipo humano: Número de trabajadores, turnos, formación y especialización……. 143

2.7. Campañas de promoción de los productos y servicios FNAC…….. 143

2.8. Merchandising (Propio y de las distribuidoras. regalos, promociones)…… 151

2.9. Difusión……. 151

2.10. Relaciones con los medios……... 156

2.11. Gastos e Ingresos generales de la sección de entretenimiento……..... 157

2.12. Volumen de negocio Long Tail y razones de su éxito en la FNAC……..……158

3. Las ediciones exclusivas FNAC…… 161

4. Colección Filmoteca FNAC: un ejemplo de co-branding en el mercado Videografico…… 166

4.1. Introducción…….. 166

4.2. Principales características de la colección……166

4.3. Los Packs…….. 168

4.4. La colección Criterion como inspiración……. 169

4.5 Cambio de partner: de Avalon a A Contracorriente…….. 173

4.6. Disponibilidad de títulos……..…….…… 175

4.7. Búsqueda de títulos y obtención de derechos…….….. 178

4.8. Otros datos de interés sobre la colección Filmoteca FNAC…….…… 180

4.9. Nuevas iniciativas…….…… 180

5. Conclusión: Análisis DAFO…….…….. 182

F. DISCUSION, REFLEXION Y CONCLUSIONES…… 186
1. Compensar una cierta escasez bibliográfica sobre el modelo de negocio de la tienda física dedicada a la venta de cine en formato doméstico……..186
2. Cambios en el modelo de negocio y en las tendencias de consumo cultural y audiovisual producidos tras el advenimiento de Internet……. 187
2.1. Cambios en el modelo de negocio……..….. 187
2.2. Hábitos actuales y cambios en el consumo audiovisual a nivel mundial y Nacional…… 190
2.2.1. El consumo audiovisual tradicional vs. el consumo audiovisual a través de Internet……. 190
2.2.2. La importancia del componente emocional en el consumo…… 194
3. ¿Cuál es el funcionamiento interno del negocio de la edición y distribución de cine en formato doméstico en España?..... 194
4. Adaptación del objeto de estudio (sección cinematográfica de las Tiendas Fnac) al nuevo ecosistema caracterizado por las tiendas online…….. 196
4.1. Centralización del producto……... 196
4.2. Recepción, reposición y devolución del producto…….… 197
4.3. Espacio comercial y organización del producto en tienda…….……197
4.4. Equipo humano…….. 198
4.5. La promoción y difusión de los productos y servicios FNAC…….. 198
5. Viabilidad económica actual de las tiendas físicas y resultados de la aplicación práctica de la teoría long tail tomando como modelo la sección de cine de las tiendas FNAC…….… 199
6. Valores añadidos exclusivos y estrategias comerciales de las que se deben nutrir las tiendas físicas y modelos híbridos como el de FNAC (Tienda física+Tienda online)……. 201
7. Estrategias específicas de diferenciación en el caso de estudio: Tienda física FNAC…… 204

8. Consideraciones finales……. 206

8.1. Consejos a emprendedores…….…… 206

8.2. La tienda híbrida como estrategia imprescindible……..…… 207

8.3. Otros caminos por los que continuar la investigación……..…….. 209

G. BIBLIOGRAFIA…….. 210

1. Referencias bibliográficas citadas en el trabajo…….…….210

2. Webgrafía citada en el trabajo……...…… 218

3. Bibliografía general utilizada en el trabajo…… 219

H. ANEXOS…….…..… 220

Índice de Tablas utilizadas en este trabajo……..……... 225

Índice de Figuras utilizadas en este trabajo……..…….. 226

A. INTRODUCCION Y JUSTIFICACION DEL TEMA

Este trabajo pretende analizar el modelo de negocio de la sección de cine en FNAC en el contexto de la digitalización de contenidos audiovisuales. Esta nueva realidad ha supuesto un cambio radical en el negocio de la venta de películas en formato físico para consumo doméstico en tiendas convencionales. Éste sufre una fuerte competencia por parte del comercio electrónico que ofrece tanto la venta online del mismo DVD como las modalidades del *streaming* de pago, las televisiones a la carta…, sin olvidar la omnipresencia de la piratería y los archivos compartidos *peer to peer (P2P)* como nuevos hábitos de consumo de la producción audiovisual en los últimos años.

Siguiendo las propuestas de Izquierdo-Castillo (2012) que analizaremos en profundidad dentro del apartado dedicado a la revisión bibliográfica y el marco teórico, se ha de señalar que la convergencia mediática está transformando el modelo de negocio audiovisual. El consumo de contenidos cinematográficos y televisivos en Internet determina la ruptura de la cadena de valor tradicional. Si nos centramos en los productos audiovisuales, Internet plantea importantes desafíos para la consolidación de modelos de negocio compatibles con la cultura de consumo del nuevo espectador-internauta. Las transformaciones en el flujo de comercialización de los productos audiovisuales tienen implicaciones en tres niveles:

1) se modifica la cadena de valor tradicional.

2) se ven afectados los hábitos de consumo del espectador, con el que se establece una mutua influencia que repercute en la búsqueda de modelos rentables para ambos.

3) se reconfigura la propia estructura del sistema audiovisual, principalmente en producción y distribución.

Los principales proveedores de contenidos tradicionales, las *majors (MGM, Paramount, Sony, Warner Bros…)*, han claudicado ante dos factores incontestables: por un lado, la evidencia de las *darknets* o redes oscuras, tal y como las definieron Biddle, England, Peinado, y Bryan (2002), y el consumo paralelo de sus productos; por otro, la presión de los distribuidores *online,* que demandan mayor implicación y un catálogo con oferta más atractiva (Papies y Clement, 2008, citado en Izquierdo-Castillo, 2012).

La evolución de los acontecimientos ha evidenciado que la tecnología digital no era el fin, sino el medio para que el cine (y la televisión) se introdujeran en el actual universo de tecnologías convergentes. En el contexto digital, la Red desafía a la industria albergando y elaborando formas de consumo fuertemente influenciadas por la cultura de la gratuidad y el acceso instantáneo.

Una vez constatada y asumida esta nueva realidad, surge una pregunta inicial que me llevará a analizar en profundidad el caso de estudio seleccionado: Las tiendas FNAC. Esta primera pregunta es la siguiente ¿Todavía puede resultar un modelo de negocio rentable y viable la tradicional tienda física dedicada a la venta de películas en formato doméstico? ¿De qué manera se ha de adaptar a la nueva realidad? ¿Aportando al consumidor valores añadidos exclusivos, al tiempo que adopta modelos híbridos de negocio como la convivencia de la tienda física y *online* bajo el paraguas de la misma marca, tal y como ya hacen las empresas más relevantes del sector?

Por otro lado, se ha de destacar la especial atención que merece en este trabajo el análisis de la viabilidad de la teoría de la *long tail* (o cola larga) en un negocio, que como la FNAC, combina los universos *off* y *online.* Esta teoría, defendida por Anderson (2007) y Elberse (2008), afirma que muchos pequeños clientes pueden dar lugar a un negocio fructífero. Como se verá en el marco teórico, se puede afirmar el potencial de la Red para el desarrollo de este tipo de mercado pues puede distribuir una variada gama de productos (en este caso, películas) destinados a una amplia, numerosa y dispersa demanda. La Red permite estimular la creación y venta de productos dirigidos a públicos minoritarios, que, considerados de forma agregada, constituyen una demanda importante. ¿Pero es este modelo extrapolable a la venta física convencional? ¿Puede sobrevivir la tienda física, utilizando los recursos *online,* en un negocio centrado en la idea de vender pocas unidades de un catálogo casi infinito, sumando, además, el valor añadido de una atención individualizada y con cercanía en el trato?

Es decir, este estudio parte, entre otros, del interés en averiguar si realmente funciona la teoría de la *long tail* aplicada a la venta del DVD en tienda física y, en consecuencia, poner en su justa medida a esta teoría, constatando si es aplicable o no a todos los productos, mercados y consumidores. Si tomamos como ejemplo el ámbito de la exhibición cinematográfica, podemos señalar que no es suficiente con que un documental tenga una audiencia nacional total de medio millón de espectadores para considerar que ha tenido un buen rendimiento económico. El parámetro para decidir si se trata de un éxito o un fracaso lo determinará la respuesta que reciba entre cada una de las pequeñas audiencias locales a las que va dirigido. De esta manera, cómo confirmarán los resultados de mi investigación y extrayendo una conclusión general, si un producto cultural no es rentable en una buena parte de los lugares donde se puede consumir, el balance económico final será negativo.

B. ANTECEDENTES, ESTADO DE LA CUESTION, REVISION BIBLIOGRAFICA Y MARCO TEORICO

PRIMERA PARTE.- ANTECEDENTES: EL CONSUMO AUDIOVISUAL EN ESPAÑA

Como es normativo en cualquier trabajo de investigación, pretendo analizar los datos que he recogido en mi investigación partiendo de lo general hasta llegar lo particular. Por ello, antes de analizar los datos concretos del mercado videográfico español (imprescindibles para encarar mi investigación), considero fundamental enmarcar a dicho mercado dentro de los hábitos de consumo audiovisuales, tanto en España como en el entorno mundial.

Para ello, he dividido este apartado en dos partes delimitadas por dos formas de acceder al producto audiovisual. Por un lado, la más tradicional, es decir, el consumo en salas cinematográficas, delimitado por el pago de una entrada, el desplazamiento al lugar y el sometimiento a unos horarios. Por otro, el consumo audiovisual más actual, el que se realiza a través de Internet, antagónico al anterior: No se necesita pagar una entrada sino que sólo es necesaria una tarifa plana (ni siquiera eso en el caso de conectarse a redes *wifi),* se puede acceder al mismo desde cualquier lugar (siendo uno de los favoritos el propio hogar) y libertad horaria total. He obviado el consumo televisivo porque me parecía más interesante contraponer estas dos formas casi opuestas de consumir productos audiovisuales y porque una parte importante del consumo televisivo ya se produce, directa o indirectamente a través de Internet y he de señalar que sí aporto datos sobre el equipamiento tecnológico de los hogares españoles.

Para realizar esta apartado he utilizado, entre otros, datos extraídos del Ministerio de Educación, Ciencia y Deporte (MEC), del Instituto Nacional de Estadística, del Anuario de la Sociedad General de Autores y Editores (SGAE), del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI) y de las consultoras y *clusters* audiovisuales Eiken, Accenture, Cisco e IAB Spain.

1. Exhibición y consumo cinematográfico en salas de cine

Tras consultar la página *web* del Ministerio de Cultura, Educación y Deporte, en su sección de “Cine y Audiovisuales”, los principales datos referidos al período entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2012 en relación a la producción y exhibición cinematográfica en España son los siguientes:

*Datos Generales de 2012 y comparativos del período 2002-2012.

Tabla 1. Salas con actividad, largometrajes exhibidos, recaudaciones y número de espectadores en 2012.

SALAS DE EXHIBICION	
Número de cines	841
Número de pantallas	4.003
LARGOMETRAJES EXHIBIDOS	
Largometrajes españoles	322
Largometrajes extranjeros	1.160
TOTAL	1.482
RECAUDACIONES	
Largometrajes españoles	119.896.466,44 €
Largometrajes extranjeros	494.305.432,30 €
TOTAL	614.201.898,75 €
ESPECTADORES	
Largometrajes españoles	18.284.674
Largometrajes extranjeros	75.873.521
TOTAL	94.158.195

Fuente: Elaboración propia basada en datos del MEC.

Tabla 2. Evolución del número de salas, recaudaciones y número de espectadores en el período 2002-2012.

AÑO	SALAS	RECAUDACIONES	ESPECTADORES
2002	4.039	625.904.464,73 €	140.716.354
2003	4.253	639.431.184,27 €	137.472.001
2004	4.390	691.607.962,42 €	143.932.142
2005	4.401	634.951.384,65 €	127.651.225
2006	4.299	636.157.069,43 €	121.654.481
2007	4.296	643.736.925,34 €	116.930.692
2008	4.140	619.292.469,66 €	107.813.259
2009	4.082	671.043.785,02 €	109.986.858
2010	4.080	662.305.087,71 €	101.589.517
2011	4.044	635.847.593,74 €	98.344.862
2012	**4003**	**614.201.898,75 €**	**94.158.195**

Fuente: MEC.

*Datos detallados de recaudación y espectadores

Tabla 3. Recaudación y espectadores ordenados por meses (año 2012).

Mes	RecaudacióndeLargometrajes			EspectadoresdeLargometrajes		
	Españoles	Extranjeros	Total	Españoles	Extranjeros	Total
ENERO	4.373.543,20 €	48.445.793,72 €	52.819.336,92 €	662.852	7.422.475	8.085.327
FEBRERO	4.819.143,76 €	37.101.592,78 €	41.920.736,54 €	782.003	5.677.215	6.459.218
MARZO	6.104.570,67 €	40.093.374,90 €	46.197.945,57 €	957.837	6.160.864	7.118.701
ABRIL	11.452.795,29 €	47.637.432,44 €	59.090.227,73 €	1.734.978	7.222.616	8.957.594
MAYO	2.258.838,61 €	36.239.559,67 €	38.498.398,28 €	370.623	5.667.656	6.038.279
JUNIO	7.985.738,85 €	25.635.254,47 €	33.620.993,32 €	1.310.235	4.233.242	5.543.477
JULIO	7.761.269,70 €	43.563.673,52 €	51.324.943,22 €	1.291.171	6.952.389	8.243.560
AGOSTO	2.474.618,79 €	58.647.243,24 €	61.121.862,03 €	449.250	9.515.016	9.964.266
SEPTIEMBRE	13.567.513,14 €	30.048.885,02 €	43.616.398,16 €	2.041.433	4.455.624	6.497.057
OCTUBRE	32.746.803,94 €	27.207.380,84 €	59.954.184,78 €	4.818.314	4.228.592	9.046.906
NOVIEMBRE	15.251.743,46 €	47.137.518,37 €	62.389.261,83 €	2.241.196	6.945.408	9.186.604
DICIEMBRE	11.099.887,04 €	52.547.723,33 €	63.647.610,37 €	1.624.782	7.392.424	9.017.206
TOTALES	**119.896.466,44 €**	**494.305.432,30 €**	**614.201.898,75 €**	**18.284.674**	**75.873.521**	**94.158.195**

Fuente: MEC.

Tabla 4. Datos de espectadores y recaudación por provincias (año 2012).

Provincia	Largometrajes españoles			Largometrajes extranjeros			Total		
	Nº largos	Espectadores	Recaudación	Nº largos	Espectadores	Recaudación	Nº largos	Espectadores	Recaudación
A Coruña	85	352.955	2.351.511,02 €	291	1.462.676	9.528.293,27 €	376	1.815.631	11.879.804,29 €
A Coruña (CAPITAL)	77	129.531	871.026,55 €	266	575.067	3.731.140,85 €	343	704.598	4.602.167,40 €
Álava	88	146.721	947.438,72 €	240	545.998	3.393.717,56 €	328	692.719	4.341.156,28 €
Álava (CAPITAL)	79	111.201	717.402,60 €	203	390.697	2.418.151,21 €	282	501.898	3.135.553,81 €
Albacete	58	104.900	669.980,40 €	173	360.904	2.259.427,68 €	231	465.804	2.929.408,08 €
Albacete (CAPITAL)	52	96.022	620.354,60 €	157	330.383	2.107.649,95 €	209	426.405	2.728.004,55 €
ALICANTE	107	719.518	4.331.336,11 €	300	3.147.526	18.429.097,93 €	407	3.867.044	22.760.434,05 €
ALICANTE (CAPITAL)	67	158.814	1.099.611,27 €	225	748.685	5.077.451,14 €	292	907.499	6.177.062,41 €
Almería	61	177.010	1.056.279,08 €	179	717.958	4.210.492,15 €	240	894.968	5.266.771,23 €
Almería (CAPITAL)	43	89.486	514.039,50 €	154	348.556	2.020.927,00 €	197	438.042	2.534.966,50 €
Asturias	70	299.047	2.069.134,38 €	226	1.259.214	8.403.623,65 €	296	1.558.261	10.472.758,03 €
Asturias (CAPITAL)	47	64.457	453.844,62 €	175	312.938	2.097.186,18 €	222	377.395	2.551.030,80 €
Ávila	39	38.474	236.044,00 €	140	131.175	781.875,80 €	179	169.649	1.017.919,80 €
Ávila (CAPITAL)	38	37.571	231.589,50 €	136	123.112	743.119,50 €	174	160.683	974.709,00 €
Badajoz	43	187.415	1.172.191,28 €	161	506.547	3.167.922,48 €	204	693.962	4.340.113,76 €
Badajoz (CAPITAL)	22	71.576	467.738,11 €	113	259.029	1.651.421,80 €	135	330.605	2.119.159,91 €
Barcelona	176	2.611.143	18.255.127,18 €	599	11.812.893	81.761.734,34 €	775	14.424.036	100.016.861,52 €
Barcelona (CAPITAL)	158	1.029.760	7.734.503,97 €	547	5.409.622	40.109.413,66 €	705	6.439.382	47.843.917,63 €
Burgos	54	114.306	788.304,90 €	190	324.187	2.186.000,70 €	244	438.493	2.974.305,60 €
Burgos (CAPITAL)	45	76.511	547.507,40 €	170	265.515	1.811.014,20 €	215	342.026	2.358.521,60 €
Cáceres	54	87.253	512.259,00 €	173	282.250	1.661.747,10 €	227	369.503	2.174.006,10 €
Cáceres (CAPITAL)	36	46.213	274.080,30 €	128	144.588	858.856,40 €	164	190.801	1.132.936,70 €
Cádiz	97	499.116	2.988.574,23 €	278	1.706.181	10.068.652,08 €	375	2.205.297	13.057.226,31 €
Cádiz (CAPITAL)	72	65.976	400.214,72 €	190	263.822	1.573.533,53 €	262	329.798	1.973.748,25 €
Cantabria	90	205.636	1.245.830,89 €	316	854.645	5.090.156,14 €	406	1.060.281	6.335.987,03 €
Cantabria (CAPITAL)	80	182.353	1.174.019,30 €	297	771.930	4.831.260,90 €	377	954.283	6.005.280,20 €
Castellón	67	202.905	1.306.618,45 €	210	710.136	4.503.515,90 €	277	913.041	5.810.134,35 €
Castellón (CAPITAL)	57	121.481	839.261,85 €	172	468.383	3.169.822,45 €	229	589.864	4.009.084,30 €
Ceuta	19	21.516	125.573,23 €	100	88.869	505.060,96 €	119	110.385	630.634,19 €
Ceuta (CAPITAL)	19	21.516	125.573,23 €	100	88.869	505.060,96 €	119	110.385	630.634,19 €
Ciudad Real	75	170.675	1.050.508,90 €	219	543.888	3.284.438,60 €	294	714.563	4.334.947,50 €
Ciudad Real (CAPITAL)	62	68.164	450.211,00 €	199	246.073	1.556.562,50 €	261	314.237	2.006.773,50 €
Córdoba	71	227.294	1.392.756,71 €	202	846.569	4.941.167,21 €	273	1.073.863	6.333.923,92 €
Córdoba (CAPITAL)	65	177.290	1.109.010,51 €	196	711.694	4.199.997,91 €	261	888.984	5.309.008,42 €

Provincia	Largometrajes españoles			Largometrajes extranjeros			Total		
	Nº largos	Espectadores	Recaudación	Nº largos	Espectadores	Recaudación	Nº largos	Espectadores	Recaudación
Cuenca	29	35.980	221.948,93 €	125	110.453	681.129,37 €	154	146.433	903.078,30 €
Cuenca (CAPITAL)	26	31.148	203.354,93 €	114	102.137	649.413,37 €	140	133.285	852.768,30 €
Girona	83	296.264	2.042.196,27 €	265	1.327.906	8.860.625,99 €	348	1.624.170	10.902.822,26 €
Girona (CAPITAL)	65	53.639	350.612,89 €	220	262.672	1.663.715,29 €	285	316.311	2.014.328,18 €
Granada	85	314.071	1.863.219,20 €	287	1.290.843	7.485.104,72 €	372	1.604.914	9.348.323,92 €
Granada (CAPITAL)	78	119.444	726.636,13 €	214	484.958	2.859.971,12 €	292	604.402	3.586.607,25 €
Guadalajara	52	64.381	451.696,24 €	165	242.181	1.554.315,30 €	217	306.562	2.006.011,54 €
Guadalajara (CAPITAL)	52	64.381	451.696,24 €	165	242.181	1.554.315,30 €	217	306.562	2.006.011,54 €
Guipúzcoa	96	350.633	2.170.141,70 €	327	1.218.851	7.634.464,14 €	423	1.569.484	9.804.605,84 €
Guipúzcoa (CAPITAL)	85	141.922	947.491,84 €	267	550.681	3.697.329,04 €	352	692.603	4.644.820,88 €
Huelva	58	161.228	984.225,09 €	154	494.381	2.959.812,93 €	212	655.609	3.944.038,02 €
Huelva (CAPITAL)	34	77.934	520.054,59 €	115	232.902	1.497.370,58 €	149	310.836	2.017.425,17 €
Huesca	43	39.969	232.887,90 €	141	99.454	583.789,80 €	184	139.423	816.677,70 €
Huesca (CAPITAL)	28	34.001	207.966,30 €	105	72.638	467.687,70 €	133	106.639	675.654,00 €
Islas Baleares	102	450.972	2.771.206,93 €	318	2.077.101	12.770.407,75 €	420	2.528.073	15.541.614,68 €
Islas Baleares (CAPITAL)	92	180.490	1.120.049,15 €	262	839.496	5.185.883,72 €	354	1.019.986	6.305.932,87 €
Jaén	48	165.840	968.487,70 €	130	482.074	2.795.354,20 €	178	647.914	3.763.841,90 €
Jaén (CAPITAL)	36	75.008	448.005,60 €	102	224.688	1.322.107,90 €	138	299.696	1.770.113,50 €
La Rioja	79	149.792	912.867,38 €	235	507.089	3.051.738,93 €	314	656.881	3.964.606,31 €
La Rioja (CAPITAL)	69	108.480	682.779,48 €	198	407.288	2.469.652,51 €	267	515.768	3.152.431,99 €
Las Palmas	75	416.621	2.424.885,46 €	254	1.991.247	11.489.478,88 €	329	2.407.868	13.914.364,34 €
Las Palmas (CAPITAL)	69	220.901	1.191.313,33 €	247	1.131.924	6.102.677,23 €	316	1.352.825	7.293.990,56 €
León	45	135.604	890.766,75 €	161	513.988	3.259.351,10 €	206	649.592	4.150.117,85 €
León (CAPITAL)	41	93.608	616.410,65 €	143	352.169	2.296.937,70 €	184	445.777	2.913.348,35 €
Lleida	95	140.771	959.002,60 €	274	580.671	3.849.275,45 €	369	721.442	4.808.278,05 €
Lleida (CAPITAL)	80	57.888	381.057,15 €	245	230.098	1.481.616,35 €	325	287.986	1.862.673,50 €
Lugo	54	77.643	477.650,20 €	178	274.216	1.647.216,34 €	232	351.859	2.124.866,54 €
Lugo (CAPITAL)	52	58.729	369.267,30 €	170	197.436	1.215.109,10 €	222	256.165	1.584.376,40 €
Madrid	179	3.263.770	23.819.028,10 €	619	15.646.133	112.241.040,20 €	798	18.909.903	136.060.068,30 €
Madrid (CAPITAL)	173	1.592.217	11.737.380,60 €	573	7.779.428	56.001.160,46 €	746	9.371.645	67.738.541,06 €
Málaga	94	656.891	4.299.594,10 €	293	2.809.436	18.125.086,30 €	387	3.466.327	22.424.680,40 €
Málaga (CAPITAL)	91	342.052	2.232.506,75 €	281	1.433.145	9.188.830,13 €	372	1.775.197	11.421.336,88 €
Melilla	6	7.348	40.482,50 €	61	37.173	207.596,00 €	67	44.521	248.078,50 €
Melilla (CAPITAL)	6	7.348	40.482,50 €	61	37.173	207.596,00 €	67	44.521	248.078,50 €
Murcia	67	519.237	3.298.183,29 €	245	2.211.837	13.441.134,82 €	312	2.731.074	16.739.318,11 €
Murcia (CAPITAL)	56	178.163	1.186.957,75 €	199	744.298	4.849.536,51 €	255	922.461	6.036.494,26 €
Navarra	100	308.799	1.994.301,30 €	284	1.055.302	6.557.837,87 €	384	1.364.101	8.552.139,17 €
Navarra (CAPITAL)	79	170.177	1.107.568,70 €	247	625.723	3.876.880,60 €	326	795.900	4.984.449,30 €
Ourense	34	57.463	404.530,95 €	137	216.364	1.486.565,60 €	171	273.827	1.891.096,55 €
Ourense (CAPITAL)	28	54.118	387.601,45 €	115	198.420	1.393.259,10 €	143	252.538	1.780.860,55 €

Provincia	Largometrajes españoles			Largometrajes extranjeros			Total		
	Nº largos	Espectadores	Recaudación	Nº largos	Espectadores	Recaudación	Nº largos	Espectadores	Recaudación
Palencia	41	45.369	271.350,70 €	137	140.969	838.834,30 €	178	186.338	1.110.185,00 €
Palencia (CAPITAL)	41	41.365	246.666,10 €	133	133.052	791.368,00 €	174	174.417	1.038.034,10 €
Pontevedra	79	284.738	1.838.969,77 €	242	1.033.908	7.001.826,15 €	321	1.318.646	8.840.795,92 €
Pontevedra (CAPITAL)	29	42.526	311.907,95 €	115	164.878	1.185.415,56 €	144	207.404	1.497.323,51 €
Salamanca	79	144.019	872.895,45 €	255	521.040	3.165.903,79 €	334	665.059	4.038.799,24 €
Salamanca (CAPITAL)	65	82.514	499.542,75 €	218	301.471	1.831.991,59 €	283	383.985	2.331.534,34 €
Santa Cruz de Tenerife	71	313.782	1.950.283,11 €	249	1.393.939	8.666.397,78 €	320	1.707.721	10.616.680,89 €
Santa Cruz de Tenerife	60	107.187	708.017,73 €	213	545.554	3.562.874,71 €	273	652.741	4.270.892,44 €
Segovia	41	58.568	368.357,60 €	143	184.379	1.152.647,80 €	184	242.947	1.521.005,40 €
Segovia (CAPITAL)	41	58.568	368.357,60 €	143	184.379	1.152.647,80 €	184	242.947	1.521.005,40 €
SEVILLA	88	820.409	4.941.085,77 €	281	2.549.045	16.002.782,41 €	369	3.369.454	20.943.868,18 €
SEVILLA (CAPITAL)	81	396.666	2.416.893,45 €	260	1.331.491	8.485.611,32 €	341	1.728.157	10.902.504,77 €
Soria	27	11.281	63.759,45 €	99	52.362	297.036,15 €	126	63.643	360.795,60 €
Soria (CAPITAL)	10	2.056	11.035,75 €	20	1.651	8.345,75 €	30	3.707	19.381,50 €
Tarragona	88	332.859	2.250.413,10 €	252	1.373.307	9.188.510,42 €	340	1.706.166	11.438.923,52 €
Tarragona (CAPITAL)	67	117.495	840.124,51 €	202	514.357	3.606.932,26 €	269	631.852	4.447.056,77 €
Teruel	24	12.033	69.249,05 €	93	19.961	115.657,70 €	117	31.994	184.906,75 €
Teruel (CAPITAL)	17	7.953	51.613,50 €	50	13.238	87.931,00 €	67	21.191	139.544,50 €
Toledo	54	172.172	1.101.606,07 €	170	575.143	3.598.171,14 €	224	747.315	4.699.777,21 €
Toledo (CAPITAL)	35	77.601	497.719,37 €	137	273.754	1.729.839,49 €	172	351.355	2.227.558,86 €
Valencia	119	1.137.098	7.213.031,45 €	450	4.723.026	29.820.272,15 €	569	5.860.124	37.033.303,60 €
Valencia (CAPITAL)	96	449.678	2.804.935,58 €	357	1.833.945	11.847.027,81 €	453	2.283.623	14.651.963,39 €
Valladolid	94	217.592	1.360.191,65 €	278	842.152	5.088.845,79 €	372	1.059.744	6.449.037,44 €
Valladolid (CAPITAL)	92	87.719	596.288,50 €	253	346.593	2.274.349,05 €	345	434.312	2.870.637,55 €
Vizcaya	127	497.285	3.169.895,46 €	355	2.032.439	12.991.926,13 €	482	2.529.724	16.161.821,59 €
Vizcaya (CAPITAL)	93	146.392	967.730,14 €	248	640.013	4.213.320,42 €	341	786.405	5.181.050,56 €
Zamora	53	43.557	245.549,80 €	160	145.015	820.171,90 €	213	188.572	1.065.721,70 €
Zamora (CAPITAL)	53	43.557	245.549,80 €	160	145.015	820.171,90 €	213	188.572	1.065.721,70 €
Zaragoza	78	414.751	2.453.056,94 €	272	1.798.520	10.698.199,45 €	350	2.213.271	13.151.256,39 €
Zaragoza (CAPITAL)	75	400.410	2.396.947,54 €	253	1.755.216	10.527.467,51 €	328	2.155.626	12.924.415,05 €

Fuente: MEC.

*Datos detallados por nacionalidad de los largometrajes.

Tabla 5. Número de largometrajes calificados en función de la nacionalidad y el porcentaje sobre el total de calificados (año 2012).

UNIÓN EUROPEA		
ALEMANIA	22	4,15%
AUSTRIA	2	0,38%
BÉLGICA	3	0,57%
BULGARIA	1	0,19%
CROACIA	1	0,19%
DINAMARCA	4	0,75%
ESLOVENIA	1	0,19%
ESPAÑA	182	34,34%
ESTONIA	1	0,19%
EUROPEA	1	0,19%
FINLANDIA	2	0,38%
FRANCIA	39	7,36%
GRECIA	1	0,19%
HOLANDA	1	0,19%
HUNGRÍA	2	0,38%
IRLANDA	2	0,38%
ITALIA	10	1,89%
POLONIA	2	0,38%
PORTUGAL	1	0,19%
REINO UNIDO	22	4,15%
REPUBLICA CHECA	1	0,19%
RUMANÍA	5	0,94%
RUSIA	3	0,57%
SUECIA	3	0,57%
TOTAL	**312**	**58,87%**
ESTADOS UNIDOS		
	173	**32,64%**
OTROS PAÍSES		
	45	**8,49%**
TOTAL	**530**	**100,00%**

Fuente: MEC.

Tabla 6. Cuota de mercado de largometrajes de la Unión Europea, Estados Unidos y otros países exhibidos en los cines españoles (año 2012).

Nacionalidad	Largometrajes	%	Espectadores	%	Recaudación	%
ALEMANIA	103	6,95	185.605	0,20	960.164,02 €	0,16
AUSTRIA	3	0,20	615	0,00	2.304,10 €	0,00
BÉLGICA	8	0,54	39.968	0,04	223.236,92 €	0,04
BULGARIA	1	0,07	387	0,00	2.508,20 €	0,00
DINAMARCA	12	0,81	102.123	0,11	658.742,11 €	0,11
ESLOVENIA	1	0,07	412	0,00	2.283,80 €	0,00
ESPAÑA	**322**	**21,73**	**18.284.674**	**19,42**	**119.896.466,44 €**	**19,52**
ESTONIA	1	0,07	226	0,00	725,00 €	0,00
EUROPEA	1	0,07	466.414	0,50	3.201.477,26 €	0,52
FINLANDIA	7	0,47	5.003	0,01	26.944,69 €	0,00
FRANCIA	149	10,05	6.283.540	6,67	39.910.063,11 €	6,50
GRECIA	2	0,13	8.028	0,01	53.822,59 €	0,01
HOLANDA	4	0,27	10.277	0,01	22.806,67 €	0,00
HUNGRÍA	8	0,54	20.008	0,02	109.187,70 €	0,02
IRLANDA	3	0,20	289.370	0,31	1.829.729,48 €	0,30
ITALIA	33	2,23	165.848	0,18	1.023.307,89 €	0,17
POLONIA	4	0,27	11.224	0,01	68.770,05 €	0,01
REINO UNIDO	70	4,72	8.943.824	9,50	58.179.187,81 €	9,47
REPÚBLICA CHECA	2	0,13	933	0,00	3.651,30 €	0,00
RUMANÍA	8	0,54	14.169	0,02	84.317,84 €	0,01
SUECIA	7	0,47	646	0,00	3.437,44 €	0,00
TODO U.E	**749**	**50,54**	**34.833.294**	**36,99**	**226.263.134,42 €**	**36,84**
ESTADOS UNIDOS	577	38,93	56.248.789	59,74	365.609.539,07 €	59,53
OTROS PAISES	156	10,53	3.076.112	3,27	22.329.225,26 €	3,64
TOTAL	**1.482**	**100,00**	**94.158.195**	**100,00**	**614.201.899**	**100,00**

Fuente: MEC.

2. El consumo audiovisual a través de Internet

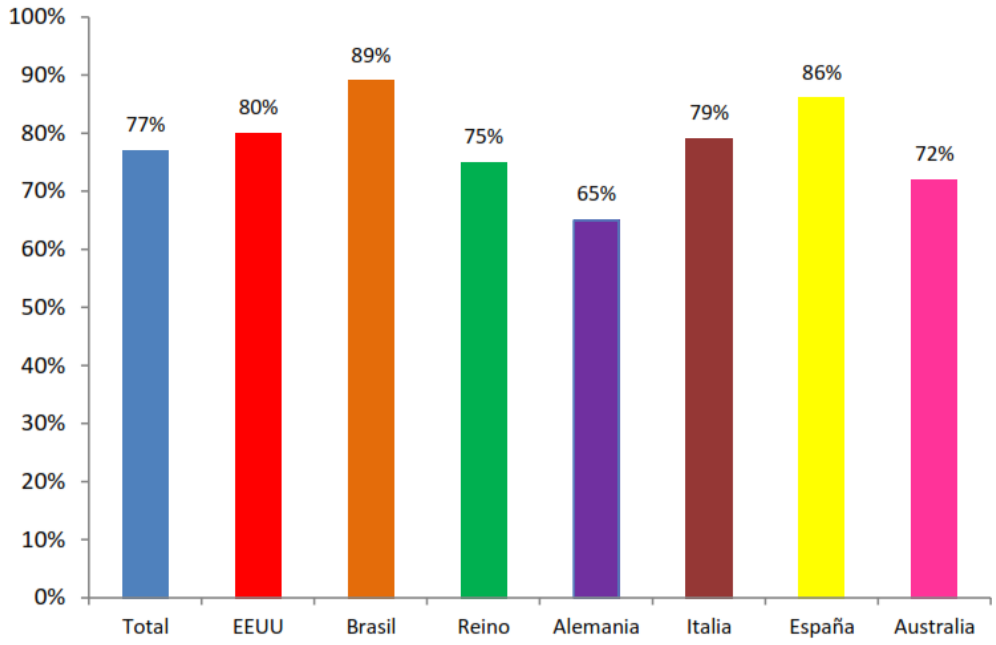
2.1. Introducción

Con la digitalización de contenidos y el advenimiento de Internet, las formas de acceso a los productos audiovisuales se han diversificado de manera exponencial. Hasta los años 50, la única manera de consumir cine era acudir a las salas de exhibición. Con la llegada de la televisión se podían recuperar los films en la pequeña pantalla, a partir del momento en que industria cinematográfica y televisiva aceptaron que podían colaborar en lugar de competir y, por tanto, comenzaron a generalizarse los pases televisivos de películas. En los 70 y 80 el video generalizó el consumo de cine en casa, que ha pasado por varios formatos: VHS, *Laserdisc*, DVD, *Blu-Ray*. Hoy en día, la sala de cine casi parece una reliquia del pasado y la venta y alquiler de cine doméstico pasa por su peor momento.

El informe sobre consumo a través de Internet del observatorio estratégico del clúster audiovisual del País Vasco Eiken (2011) aporta datos fundamentales sobre el tema, que junto a los de otros análisis españoles y extranjeros, han servido para la confección de este apartado. Según el informe *Consumers of all ages going over-the-top* realizado por Accenture (2011) el video por Internet se está convirtiendo en el nuevo medio de

comunicación de masas. Como se observa en la figura 1, ya en 2011 más del 75% de los consumidores de los principales países del mundo consumen contenido audiovisual a través de Internet, bien sea en la televisión o en un ordenador personal.

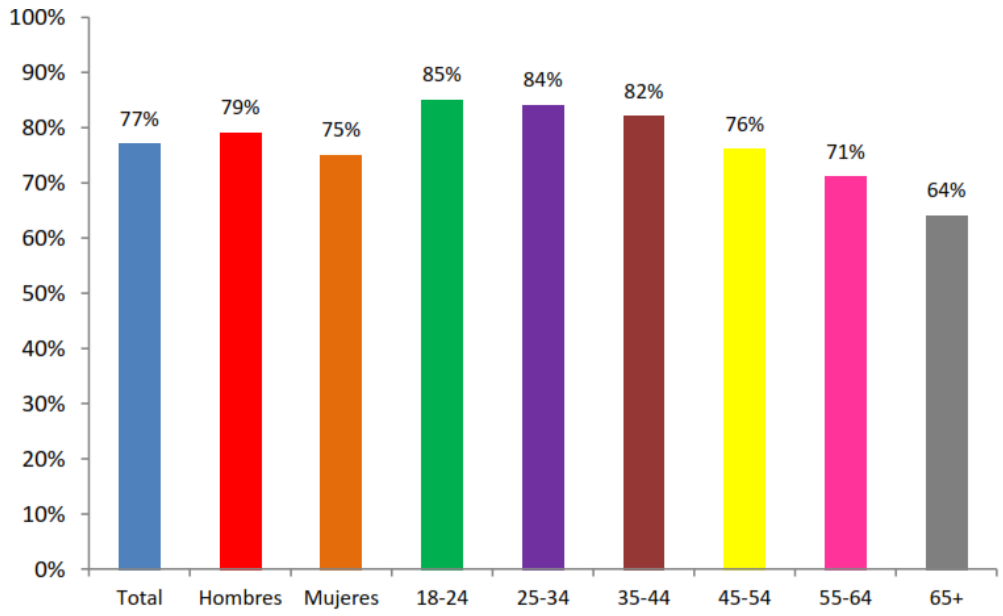
Figura 1. Porcentaje de espectadores que consume video en internet por país en el año 2011.



Fuente: Accenture (2011).

Aunque la sensación general, y así lo confirman los datos, es de que el mayor consumo de contenido audiovisual en Internet se da entre los más jóvenes, sorprendentemente cada vez más personas mayores de 65 años consumen video en la red. Por otro lado, los grupos demográficos que cubren los intervalos 25 a 34 años y 35 a 44 años ya estaban en casi los mismos niveles de consumo que los más jóvenes (de 15 a 24 años) como se puede observar en la figura 2.

Figura 2. Porcentaje de espectadores de contenido audiovisual que consume video en internet por género y edad en el año 2011.



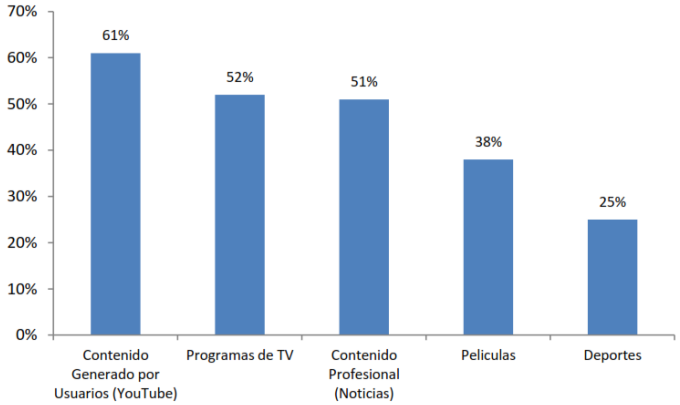
Fuente: Accenture (2011).

Estos datos confirman que el video *online* puede llegar a ser el nuevo medio de comunicación de masas. Por ello resulta vital que todas las empresas dedicadas a producir y distribuir contenidos audiovisuales detecten este cambio social para encaminarse hacia los modelos de negocio más adecuados.

2.2. Hábitos de los consumidores

Según el informe Connected Life Market Watch de Cisco System (2010) el contenido audiovisual más visto en la red (supone un 61%) es aquel generado por los propios usuarios *(User generated content)*, sin embargo, aumenta el número de espectadores que optan por ver sus programas favoritos o las noticias vía Internet en lugar de por TV. Una de las prestaciones que más valoran los consumidores es la oportunidad de poder consumir contenido libremente sin ataduras de horario. La figura 3 refleja los diferentes contenidos audiovisuales que los usuarios consumen a través de Internet.

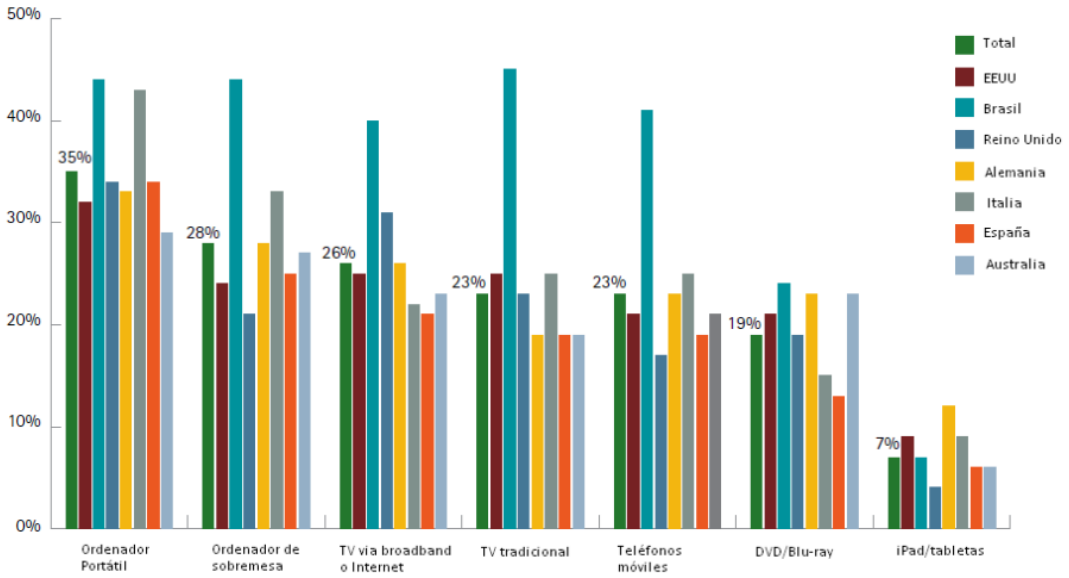
Figura 3. Porcentaje de contenidos consumidos por los usuarios de video online en año 2010.



Fuente: Cisco System (2010).

También es interesante el cambio de hábitos de consumo respecto a los dispositivos utilizados, aumentando el empleo de los "no tradicionales" para ver video *online*. En el 2010 el mayor aumento de uso se dio en el portátil (35%), seguido de los PCs (28%), TVs conectadas (26%) y teléfonos móviles (23%). Los encuestados por Accenture (2011) aseguraron que estaban modificando sus hábitos rápidamente, conforme el parque de dispositivos aumentaba. El siguiente gráfico refleja este aumento, organizado por países.

Figura 4. Gráfico del aumento en el empleo de nuevos dispositivos para visionar video online por países en el año 2010.

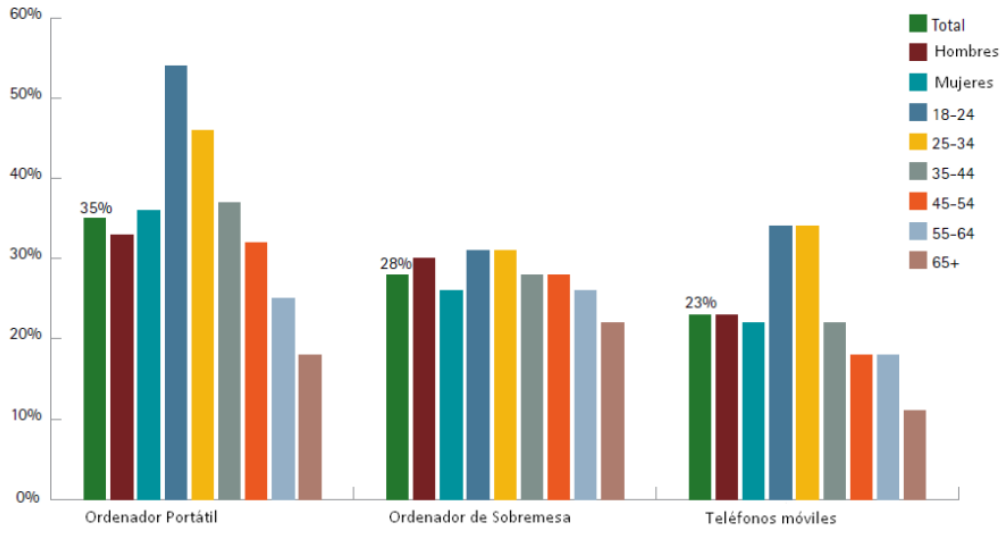


Fuente: Accenture (2011).

Por otro lado, los grupos de edad comprendidos entre 18 a 24 años y 25 a 34 años tienen unos hábitos de consumo muy similares. Por ejemplo, ambos grupos aumentaron

su consumo de video *online* a través del ordenador de sobremesa en un 31% y en un 34% a través de los teléfonos móviles. Sin embargo, el dispositivo que ha sufrido mayor aumento de uso ha sido sin duda el ordenador portátil, principalmente entre los usuarios de 18 a 24 años (54%), seguidos por aquellos de 25 a 34 años (46%). Por su parte, entre los consumidores de entre 35 y 54 años el aumento en el empleo de este dispositivo ha sido alrededor de un 33%. En el gráfico siguiente se observan estos datos con mayor detalle.

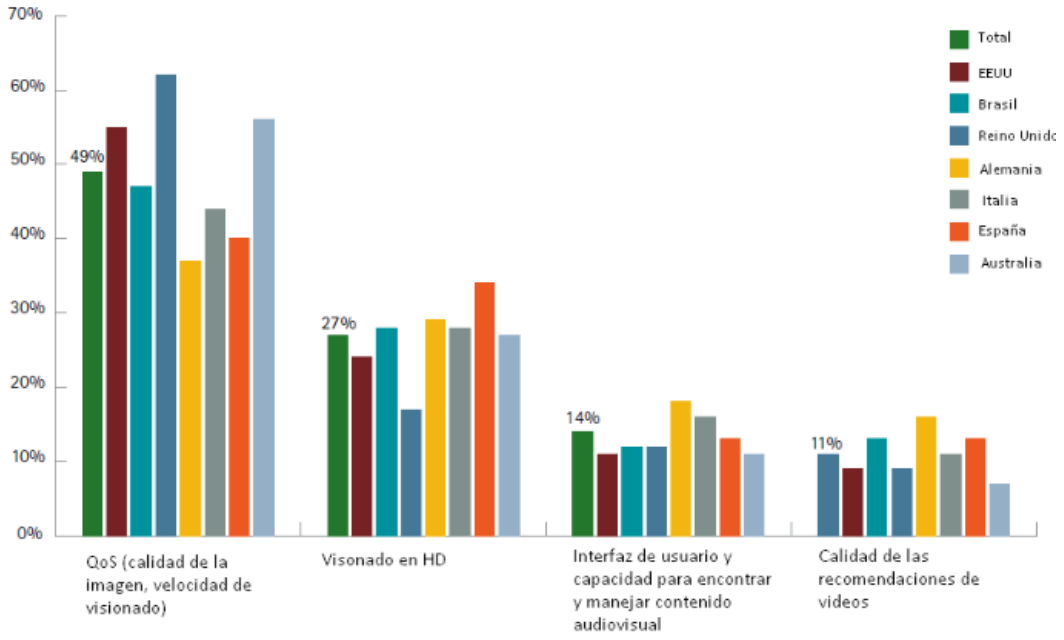
Figura 5. Gráfico del aumento en el empleo de nuevos dispositivos para visionar video online por género y edad en el año 2010.



Fuente: Accenture (2011).

Por su parte, los consumidores aseguran que aunque el contenido de los videos sigue siendo fundamental a la hora de elegir cuáles visionar, el factor determinante para elegir un nuevo servicio es que el contenido esté orientado hacia una experiencia más personalizada. El usuario quiere tener el control sobre cuándo, qué, cómo, dónde y con quién comparten el contenido. Es decir, cada vez se valora más la calidad del servicio (o *QoS, Quality of Service)*, especialmente lo referido a calidad de imagen y velocidad de visualización del contenido, tal y como se indica en el gráfico siguiente.

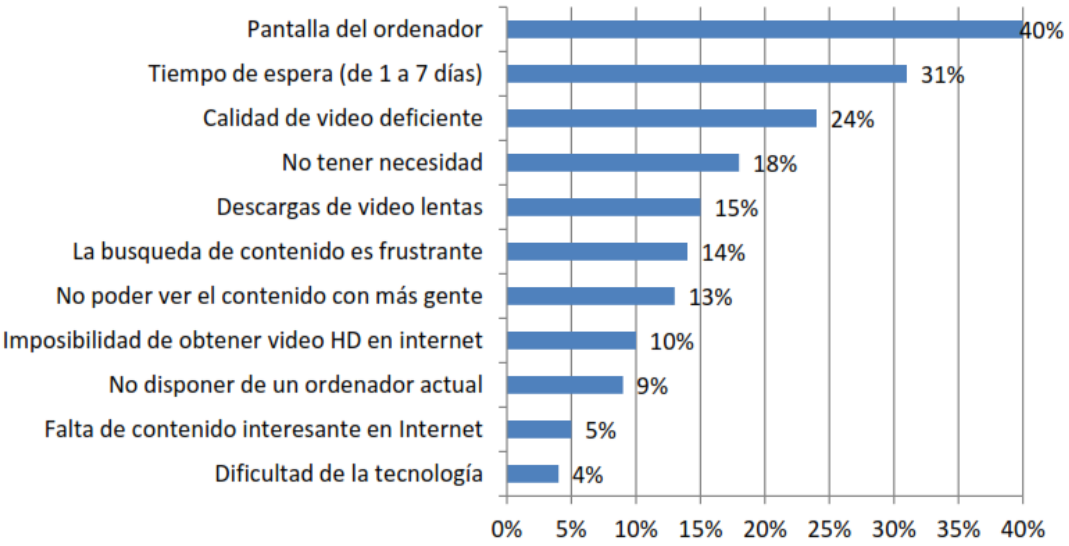
Figura 6. Gráfico de las características técnicas más valoradas del video en Internet en el año 2010.



Fuente: Accenture (2011).

Por el contrario, las principales razones por las que los usuarios no consumen más contenido audiovisual en Internet son la calidad de la pantalla, el tiempo de descarga y la calidad del video, como se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 7. Gráfico de las razones de los usuarios para no consumir más video en Internet en el año 2010.



Fuente: Cisco System (2010).

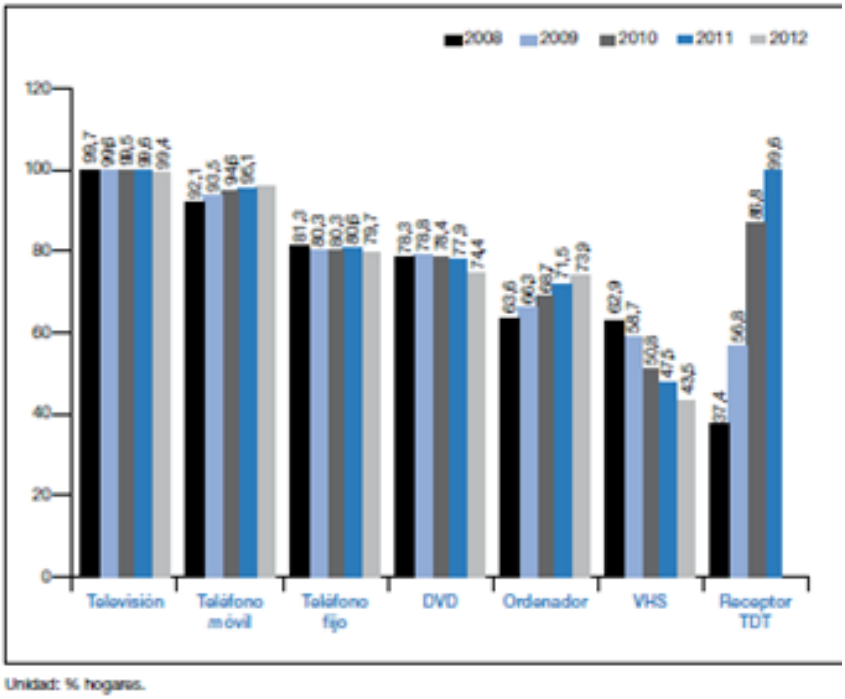
Otro hecho importante a la hora de analizar los hábitos de los consumidores es que según el informe Cisco (2010) el tráfico global de video en Internet en ese año superó el

tráfico global *Peer-to-Peer (P2P).* Por vez primera en 10 años, el tráfico *P2P* no fue el tipo de distribución más empleado en Internet. El *streaming* está empezando a ocupar una mayor parte del ancho de banda de Internet y, según la previsión de este informe, junto con las video-conferencias alcanzarán el 60% de todo el tráfico de video en Internet para el año 2015.

2.3. Hábitos de los consumidores en España

Los hogares en España están cada vez mejor equipados tecnológicamente. En datos del INE, además de la TV, prácticamente la totalidad de los hogares disponen de teléfono móvil con una clara tendencia a la universalización de este dispositivo y un 73,9% tiene ordenador, lo que posibilita y favorece el acceso a Internet.

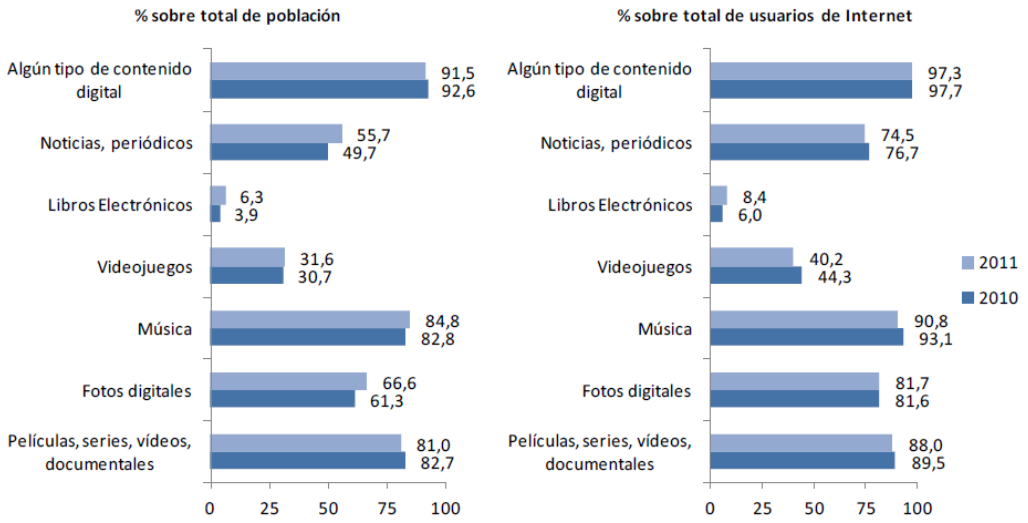
Figura 8. Gráfico del equipamiento tecnológico de los hogares en España. Evolución entre los años 2008 y 2012.



Fuente: Anuario Sgae (2012).

En el "Informe anual de los contenidos digitales en España" del ONTSI - Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información- (2011) se puede comprobar la total aceptación de los contenidos digitales en la sociedad española, ya que un 91,5% de los españoles afirma consumir algún tipo de contenido digital, ya sea a través de Internet (68,2%) o utilizando algún dispositivo no conectado (88,9%). En el siguiente gráfico se detalla este hecho y se comparan los datos de 2010 con los de 2011.

Figura 9. Gráfico del consumo general de contenidos en España: 2010-2011 (% sobre el total de la población entre 16 y 74 años y % sobre el total de usuarios de Internet).

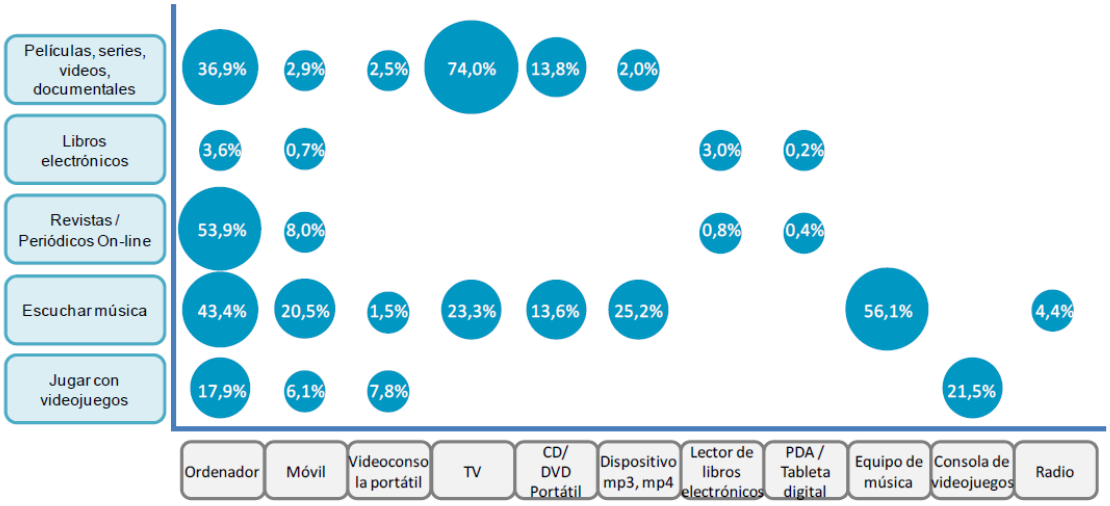


Fuente: ONTSI (2011).

Como se observa en este gráfico, destaca la visualización de películas que realiza un 81% de la población y el consumo de música con un 84,8%.

Como se verá en el gráfico siguiente, son muchos los aparatos utilizados para el consumo general de contenidos, independientemente de la conectividad de los mismos a la Red. En la matriz comparativa de uso de dispositivos se puede observar como el ordenador sigue siendo el dispositivo con mayor penetración. Destaca su uso para leer prensa *online* (53,9% de la población) y para escuchar música (43,4%). El teléfono móvil está presente en el consumo de todos los contenidos a pesar de que sus tasas de penetración eran todavía bajas. Se posiciona como un aparato versátil con capacidad para reproducir y mostrar cualquier contenido.

Figura 10. Matriz comparativa de uso de dispositivos por tipo de contenido digital en España: 2011 (% sobre el total de la población entre 16 y 74 años).

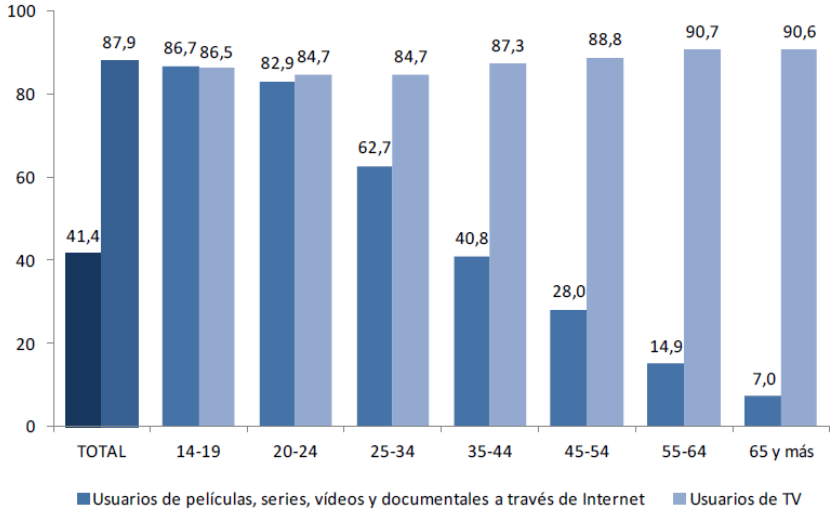


Fuente: ONTSI (2011).

En el caso concreto del visionado de películas, series, vídeos y documentales la población española utiliza seis dispositivos diferentes. En primer lugar, el televisor como dispositivo electrónico preferido por un 74% de los españoles, seguido por el ordenador (36,9%), CD/DVD portátil (13,8%), teléfono móvil (2,9%), videoconsola portátil (2,5 %) y finalmente dispositivos *mp3*, *mp4* (2,0%).

Sin embargo, a diferencia de lo que se observa en la figura 2 sobre hábitos de consumo de video online por edades donde se observaba que, a nivel mundial, el porcentaje de consumidores mayores de 65 años es bastante elevado, en el caso de España este porcentaje desciende a medida que se incrementa la edad de población, hasta llegar al 7% en mayores de 65 años, como se observa en la figura 11.

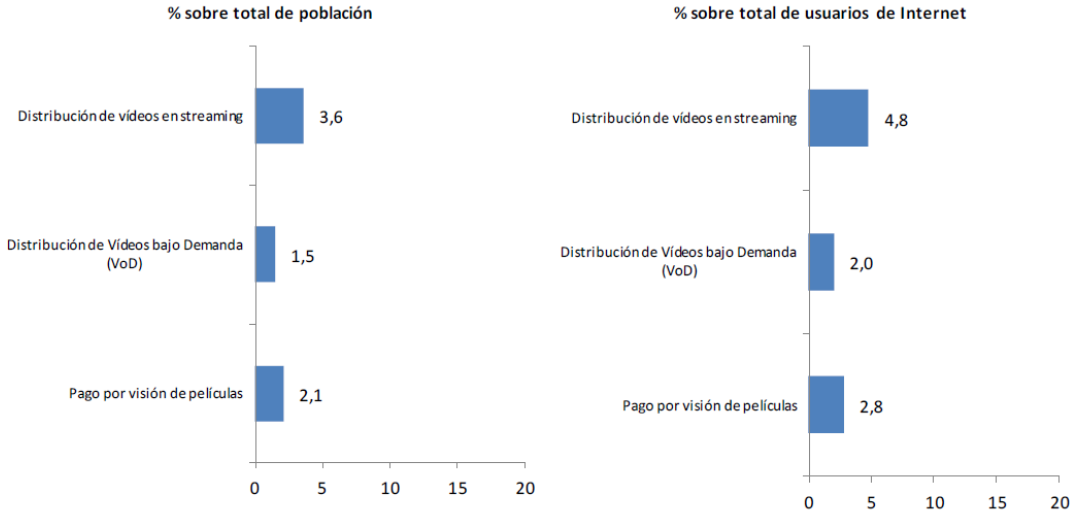
Figura 11. Comparación de usuarios de películas, series, vídeos y documentales a través de Internet Vs usuarios de TV en España: 2011 (% sobre el total de la población de 14 años o más).



Fuente: ONTSI (2011).

Destaca el hecho de que la visualización de películas y vídeos en *streaming* es el modelo *online* que mayor penetración logró en la población española con un 3,6%. Seguido por el pago por visión y los vídeos bajo demanda con un 2,1% y un 1,5% de la población total respectivamente, tal y cómo lo refleja el siguiente gráfico.

Figura 12. Gráfico del consumo de películas a través de Internet en España: 2011 (% sobre el total de la población entre 16 y 74 años y % sobre el total de usuarios de Internet).



Fuente: ONTSI (2011).

Según el informe de la ONTSI (2010) que compara datos de 2009 y 2010, ya en el año 2009 el modo de emplear la conexión a Internet dejaba poco a poco atrás las

descargas *P2P*. En ese año, los internautas españoles que empleaban las redes *P2P* para descargar ficheros disminuyeron de un 23,3 % en el primer trimestre a un 20,5 % en el tercero.

Este estudio ya señalaba que una posible razón del descenso del uso de las redes *P2P* podía estar relacionada con el mayor uso del *streaming*. Dato que se confirma tras el estudio del año 2010 donde el uso de Internet para contenido en *streaming* aumenta desde valores insignificantes a un 15,7 por ciento en el tercer trimestre de 2010.

Figura 13. Gráfico de los principales usos de Internet durante la semana (%) 2010. Usuarios de 15 años o más.

	I TRIM 09	III TRIM 09	I TRIM 10	III TRIM 10
Correo electrónico	67,8	66,2	69,7	66,7
Buscador	66,4	61,9	65,5	61,5
Consulta noticias	44,3	42,0	46,3	40,2
Mensajería instantanea	38,4	33,3	32,3	30,5
Mantener un perfil en redes sociales	13,1	15,5	19,9	23,2
Operaciones bancarias y finacieras	9,9	9,8	21,7*	22,6
Consumir contenidos de otros usuarios	20,5	18,0	21,3	20,1
Chat en redes sociales	-	-	-	19,6
Contenido en streaming	-	-	-	15,7
Chat	11,5	12,7	13,4	14,9
Descarga música	20,4	16,5	17,2	14,9
Descarga vídeo	18,0	14,4	18,2	14,7

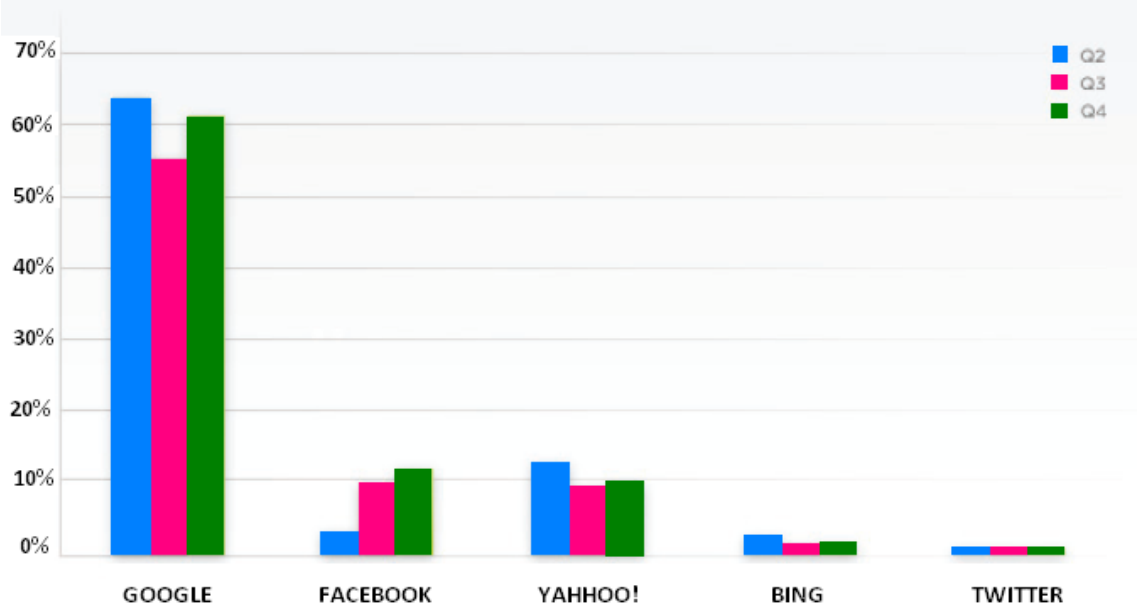
Fuente: ONTSI (2010).

2.4. Influencia de las redes sociales en el consumo de video *online*

Compartir páginas con amigos produce casi un 10 % de todo el tráfico en Internet y 3% del tráfico a través de referencias desde sitios de búsquedas y redes sociales. Sin duda, números que llaman la atención.

Según el informe realizado por BrightCove y Tube Mogul (2010), *Facebook* ya había superado a *Yahoo!* como fuente de contenido de video *online*, quedando segundo detrás de *Google*. Dado la rápida evolución y cambio en el consumo digital, el estudio está dividido en cuatrimestres. Se muestra con más detalle en el siguiente gráfico.

Figura 14. Gráfico del tráfico de video online. Estudio del segundo, tercer y cuarto trimestre de 2010 (Q2, Q3, Q4).

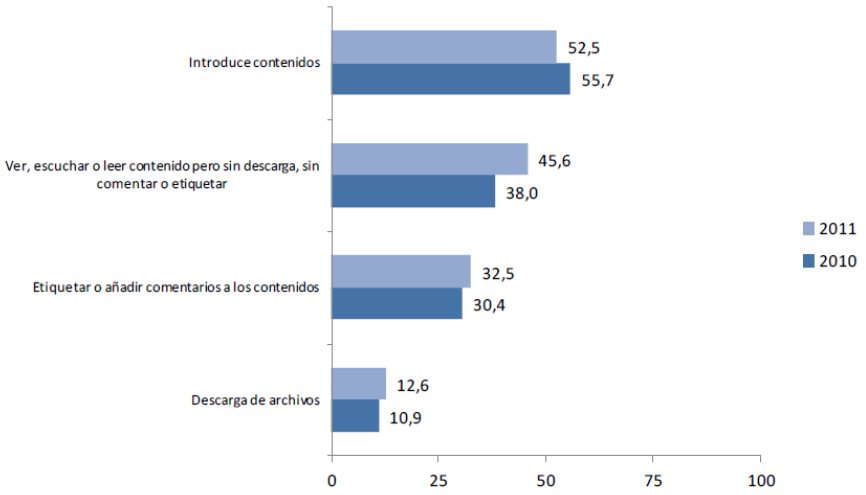


Fuente: Bright Cove y Tube Mogul (2010).

2.5. Las redes sociales en España

El uso de las redes sociales es un hábito extendido entre la población española. De los encuestados en el informe del ONTSI (2011) un 41,6% declaró ser usuario de alguna red social. Entre las diversas actividades realizadas por los usuarios españoles en las redes sociales destacan las siguientes: Más de la mitad de los usuarios utilizan estas redes para introducir contenidos y compartirlos con otros usuarios. Esta actividad representa el principal uso, por delante de ver, escuchar y leer contenidos sin descargarlos y sin comentarlos o etiquetarlos (45,6%). Etiquetar o añadir comentarios a los contenidos es la tercera actividad más repetida (32,5%) y la descarga de archivos de otras personas es la cuarta (12,6%), tal y como se puede observar en el siguiente gráfico, que aporta datos comparativos entre 2010 y 2011.

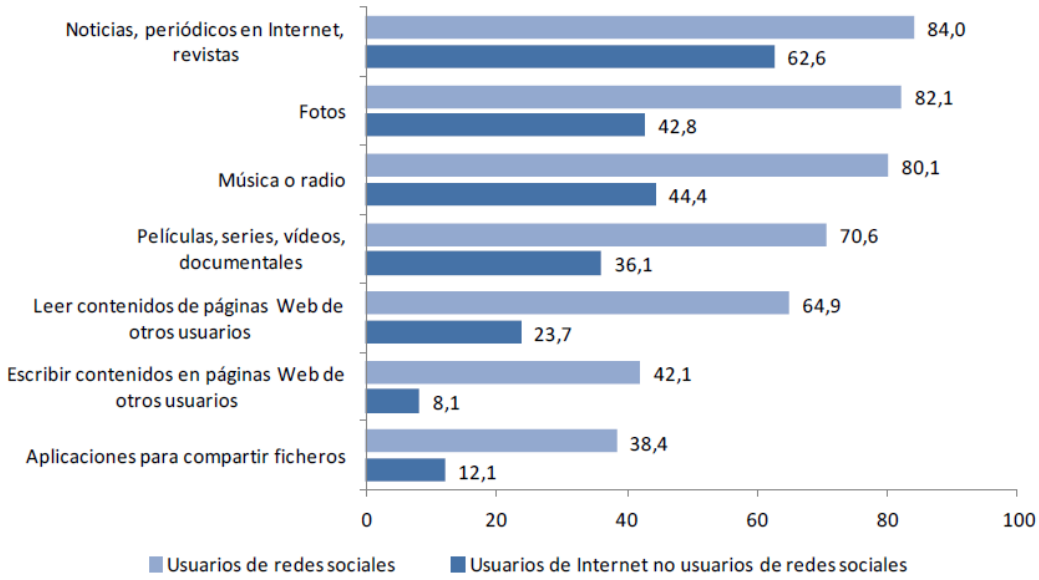
Figura 15. Gráfico de los usos dados a los contenidos digitales en las redes sociales en España: 2010-2011 (% sobre el total de usuarios de Internet que utilizan redes sociales).



Fuente: ONTSI (2011).

Además, es bastante significativo el hecho de que el uso de contenidos digitales por parte de usuarios de Internet que pertenecen a redes sociales es bastante más intenso que el de aquellos que no.

Figura 16. Gráfico de los contenidos utilizados por usuarios de redes sociales Vs contenidos utilizados por usuarios de Internet que no utilizan redes sociales en España: 2010-2011 (% sobre el total de usuarios de Internet que utilizan redes sociales y % sobre el total de usuarios de Internet no usuarios de redes sociales).

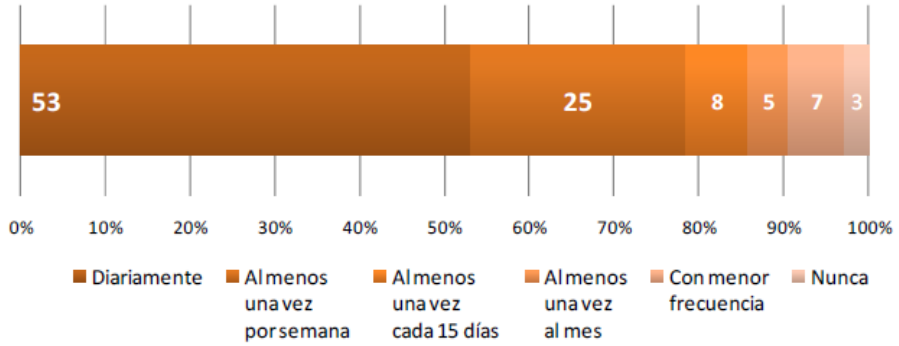


Fuente: ONTSI (2011).

2.6. Datos sobre el consumo de video *online* en España

En este apartado se muestran datos relevantes del consumo de video *online* en el caso concreto de España. Los datos se han extraído del informe de IAB Spain (2011) realizado en Julio de ese año y en el que se encuestó a 601 usuarios de Internet de entre 18 y 55 años. Según este estudio la mitad de los usuarios habituales de Internet (53%) declara ver vídeos a través de este canal diariamente. Cuando el rango temporal se extiende a la semana, la proporción se eleva hasta el 78%. En promedio, los encuestados estiman que una de cada cuatro horas de navegación se destina a ver vídeo.

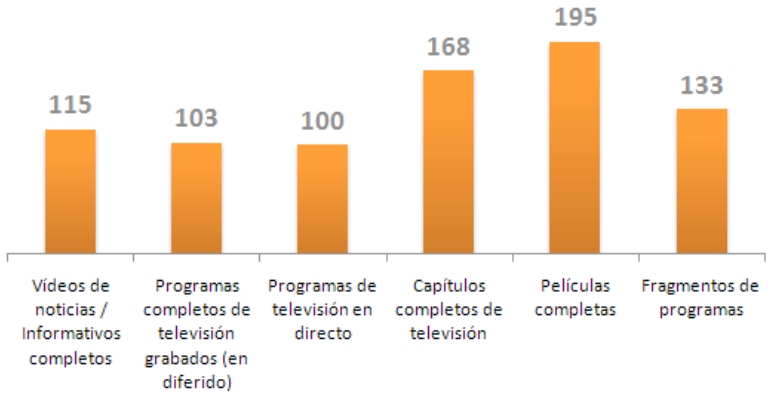
Figura 17. Frecuencia de visionado de videos online en el año 2011.



Fuente: IAB Spain (2011).

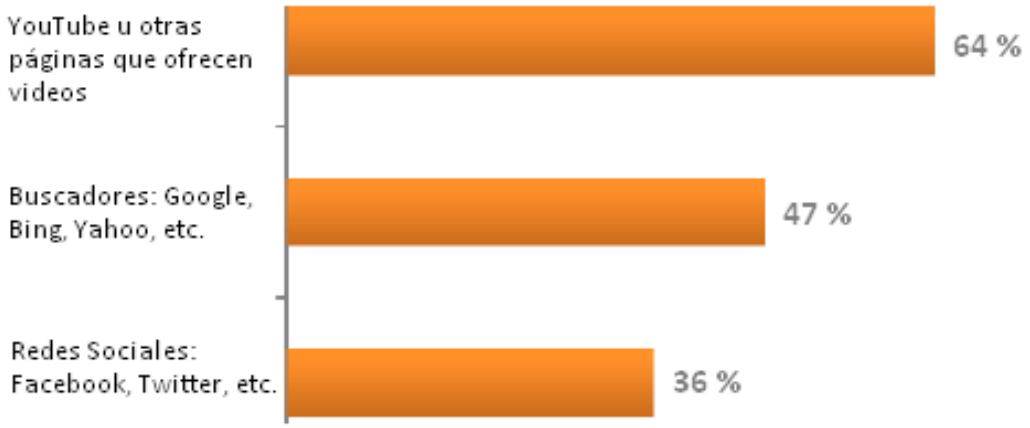
Los datos extraídos de dicho informe, indican que las preferencias de los usuarios habituales de videos en Internet son, las películas, las series de televisión y fragmentos de programas (figura 18). Además, el medio más empleado para este visionado son páginas concretas que ofrecen video online, como puede ser YouTube con un 64% de aceptación entre usuarios seguido por buscadores del estilo de Google o Yahoo! (47%) y por último las redes sociales (36%).

Figura 18. Gráfico de los tipos de videos consumidos en Internet (minutos / semana) en el año 2011.



Fuente: IAB Spain (2011).

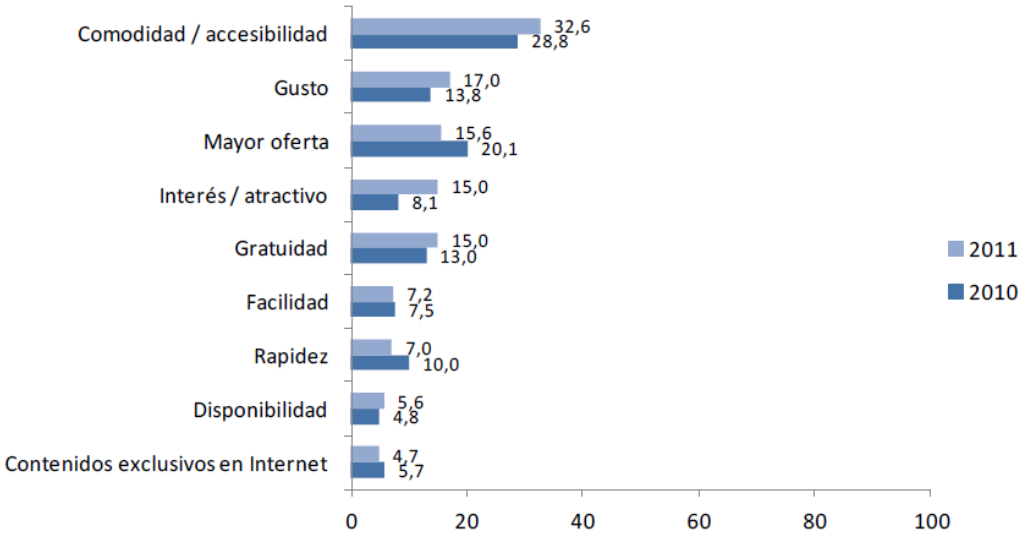
Figura 19. Gráfico de las páginas concretas desde las que se accede al video online en el año 2011.



Fuente: IAB Spain (2011).

Según el informe de la ONTSI (2011), La comodidad de acceso al contenido es la razón principal para la visualización de películas y series a través de plataformas online. El 32,6% de los usuarios de estos productos online justifica su consumo debido a la ausencia de anuncios e interrupciones publicitarias. El 17% de los internautas consume este tipo de contenido por el gusto de hacerlo.

Figura 20. Gráfico de las principales razones para el consumo de contenido audiovisual online en España: 2011 (% sobre el total de usuarios de Internet que ven películas y series online).



Fuente: ONTSI (2011).

SEGUNDA PARTE.- EL ESTADO DE LA CUESTION

1. Breve recorrido por la evolución del mercado videográfico

La primera fuente utilizada en este apartado fue el artículo de Martínez, J. (2011). El autor afirma, como introducción al tema, que los avances tecnológicos suelen provocar cambios que siempre son vistos como una amenaza por quienes no saben adaptarse a ellos. Las preguntas de investigación de las que parte el autor son fundamentalmente dos: ¿Está el videoclub herido de muerte? ¿Es por culpa de la piratería y el libre intercambio de archivos sujetos a derechos de autor?

El autor pone un ejemplo de la cultura popular para acercarse a otro fenómeno de cambió que convulsionó el *statu quo* de los medios de comunicación. En 1979, el *hit* musical "Video killed the radio star" (El vídeo mató a la estrella de la radio) de The Buggles hacía referencia a cómo el incipiente *videoclip* amenazaba la hegemonía de la estrella musical y los *disc-jockeys* radiofónicos. Era un profundo cambio que discurría en paralelo a la llegada de los grabadores de vídeo domésticos, a la rápida expansión de los primeros videoclubes y a la supuesta amenaza que todo ello representaba para los medios "tradicionales"[1]. Ahora, más de 30 años después, se puede aseverar con rotundidad que, al menos en el caso de la radio, ésta no sólo no ha perdido su estrella, si no que todavía está más cerca de sus oyentes (*podcasts*, emisiones por Internet, radio digital).

Pero a principios de los 80, continua Martínez, la industria de Hollywood era la que corría un grave peligro. Por primera vez en 85 años, las distribuidoras debían adaptarse al cambio. Si sus clientes podían grabar los contenidos de la televisión o alquilar las películas en el videoclub, ¿Qué razón les empujaría a seguir acudiendo al cine? El autor afirma que "su enfoque era netamente erróneo, ya que los factores novedad y calidad son valores insustituibles". (Martínez, 2011).

Las grandes productoras y distribuidoras supieron reaccionar rápido y pronto comenzaron a distribuir films para alquiler con tan sólo medio año de diferencia respecto a su estreno. Esa diferencia de seis meses es lo que hoy conocemos como "ventanas de protección", un tiempo necesario para separar la proyección cinematográfica de la distribución doméstica. Así, la industria del cine, que hasta entonces contaba con dos fuentes de ingresos estables (la venta de entradas y la emisión por TV) encontró una nueva y lucrativa vía: la venta y alquiler de vídeos. La fiebre del

[1] https://www.youtube.com/watch?v=W8r-tXRLazs

cine doméstico se extendió a Europa. En España, en 1985, ya había cientos de videoclubes distribuidos por toda la geografía nacional. Y a pesar de ello el público seguía acudiendo al cine, para sorpresa de los más catastrofistas.

Martínez pasa a continuación a analizar el nacimiento del fenómeno de la piratería cinematográfica. A finales de los 80 se extendió el fenómeno de "piratear" las películas de alquiler. Para ello tan sólo hacía falta tener un segundo grabador (o un grabador de doble pletina) y una cinta virgen donde volcar la película. Esto perjudicaba claramente la venta de películas originales en tiendas pero beneficiaba a los videoclubes. Por tan solo 300 pesetas de la cinta más 100 pesetas del alquiler (unos 3 euros) algunos llegaron a infringir la ley de propiedad intelectual cientos de veces, evitando pagar las 2.000 – 3.000 pesetas (12 euros – 18 euros) que costaban nuevas, pero incrementando notablemente el número de alquileres. Las tiendas de cine y música empezaron a no ser rentables, especialmente aquellas pequeñas que no pertenecían a una gran empresa, (como hoy en día El Corte Inglés o Fnac) que mantienen esta sección más como valor añadido, y generadoras de prestigio, que como fuentes de rentabilidad.

Martínez propone analizar este hecho desde una perspectiva diferente. Una persona que alquilara 50 películas para grabarlas en casa, estaba pagando más dinero a la distribuidora que una que hubiera comprado tan sólo 5 películas originales. Además, las cintas vírgenes ya incluían un canon de compensación. La cinefilia aumentaba en aquellos años, pero los precios de las novedades seguían siendo prohibitivos. Pagar 2.000 pesetas por un VHS en 1990 era como pagar 40 euros por un DVD hoy en día. De ahí el continuado éxito del videoclub; novedades a 300 pesetas (2,50 euros), películas de catálogo a 150 pesetas (1 euro) y la posibilidad de grabarlas. En lugar de ofrecer precios más populares, las entidades de gestión de derechos y las distribuidoras reaccionaron con anuncios sobre la piratería antes de cada película y con sistemas anticopia.

Martínez afirma que los videoclubs mantuvieron una larga hegemonía como el negocio más rentable dentro del mercado de la distribución de cine en España. Desde 1984 hasta 1998 los videoclubes fueron negocios muy rentables que dieron trabajo a muchas personas. Pese a la llegada de las televisiones privadas primero y de los canales de satélite después, el público seguía apostando por el cine de estreno sin interrupciones publicitarias, Es más, frente al clásico videoclub de barrio apareció un nuevo modelo de videoclub-tienda, al estilo de la cadena americana *Blockbuster*.

El autor analiza también la evolución de los formatos de reproducción ofrecidos por los videoclubs españoles. Aunque existieron otros formatos que intentaron sustituir al VHS y tuvieron un cierto éxito en Estados Unidos y Asia, como el *LaserDisc* y el VideoCD, aquí en España apenas tuvieron repercusión. Para disfrutar del "cine digital" hubo que esperar al año 98 con la llegada de las primeras películas en DVD Vídeo, un formato que ofrecía gran calidad de imagen y sonido, múltiples pistas de doblaje, extras, y desterraba todas las incomodidades del VHS. En apenas 3 años pasó de ser un soporte carísimo, a extenderse por completo entre la población española. A partir del año 2000, el DVD comenzó a sustituir al VHS de forma masiva en los videoclubes, revitalizando un sector que comenzaba a flaquear frente a los canales de pago por satélite y cable.

El autor también analiza la segunda y tercera era de las copias para uso personal, es decir la copia de DVDs y la descarga de archivos *peer to peer* y similares a través de Internet. Aunque al principio no se podían hacer copias de los DVDs, eso cambió pronto. A partir de 2003 las grabadoras de DVD se extendieron y sus consumibles (DVD-R y DVD+R) se abarataron. Así, de 2003 a 2004 volvió a repetirse el fenómeno de finales de los 80; muchos clientes alquilaban decenas y hasta cientos de películas en el videoclub para grabarlas en DVD.

De nuevo se resentían las ventas del producto original mientras que los videoclubs con amplios catálogos volvían a tener grandes ingresos. Los coleccionistas de DVD no querían seguir pagando los prohibitivos 24 euros por las novedades y se pasaban al DVD-R. No obstante, esta tendencia pronto comenzó a truncarse según fue aumentando el ancho de banda en España y aparecieron nuevos sistemas de descargas *P2P* por Internet. Primero fue *Napster,* luego *KaZaa,* y finalmente *eDonkey/eMule, Megadownload, y BitTorrent,* entre otros muchos. Tras varios años de lucha contra las diferentes redes de intercambio de archivos, las tiendas de música en Compact Disc tuvieron que bajar la persiana. No podían reinventarse, y no se podía luchar contra lo que era gratis. Las distribuidoras no cedían con los precios de las novedades, y el mercado no estaba suficientemente maduro para adoptar una plataforma de descargas legales como *iTunes.*

Respecto a la relación entre consumo audiovisual en formato físico y coleccionismo son muy interesantes y reveladoras las conclusiones del artículo de Lehdonvirta (2012) donde examina cómo la sociedad de consumo interactúa con los productos audiovisuales. También realiza una breve historia de la digitalización del consumo, a partir de los sitios de venta *online* de los años 1990 hasta llegar al consumo digital

virtual en los juegos *online* aprovechando para preguntarse qué cambios, si los hay, ha provocado la digitalización en los procesos, sujetos y objetos de consumo. Finalmente llega al a la conclusión de que el afán coleccionista de cultura popular continúa pero ha cambiado el formato. Ahora una colección de cine se compone de archivos *avi* y *mkv* con las ventajas obvias de espacio y para el medio ambiente. En ese sentido, el autor considera un avance la digitalización de contenidos.

Entroncando con la crisis de las tiendas de música, Martínez afirma un hecho que se hizo evidente rápidamente. Que el DVD corriera la misma suerte era sólo cuestión de tiempo, puesto que, ya en 2004, bajarse un DVD-Rip (versión reducida del DVD) apenas llevaba unas horas. Este fue el principio del fin para los videoclubes. Quienes meses antes alquilaban DVDs, ahora se limitaban a dejar el ordenador encendido, descargando compulsivamente toda clase de películas. Al fenómeno de intercambio de archivos por Internet había además que sumarle los intercambios en mano (amigos o familiares que se prestaban sus películas descargadas) y el "Top manta". Todos aquellos que no sabían o no podían descargar de Internet, tenían a su disposición miles de manteros en las calles más concurridas de cada ciudad: Inmigrantes ilegales que ofrecían por unos pocos euros estrenos de cine en calidad *screener,* o copias de DVDs de videoclub en soportes DVD-R. Se había acabado el negocio.

En 2006 el panorama no podía ser más desolador. Como comentaremos en el apartado de resultados del estudio del mercado del DVD en España, el 27 de marzo de 2006, la cadena de videoclubs *Blockbuster* cierra sus puertas. Mientras una parte de usuarios todavía aprecia coleccionar DVDs, o pagar esa cuota mínima por disfrutar de una novedad original, la gran mayoría del público español confundió el derecho a la cultura con la descarga ilimitada y sin coste. Para agravar la situación, la SGAE seguía echando leña al fuego con el polémico canon digital que provocó el efecto contrario al buscado: al presuponer la culpabilidad de todos los usuarios de discos duros y demás dispositivos de almacenamiento, éstos se lanzaron a descargar contenidos de Internet para amortizar el pago del mismo.

La consecuencia es la conocida por todos: el cierre de la mayoría de videoclubs y de las tiendas pequeñas de venta directa de DVDs, perjudicadas, además, por las secciones *online* de las grandes tiendas de cine en formato doméstico o tiendas exclusivamente *online* como *DvdGo, Amazon* o las de las propias distribuidoras de DVD, aspecto que detallaré exhaustivamente en el apartado de resultados.

España es, con datos objetivos, uno de los países donde menos aprecio y respeto se tiene por los derechos de autor (libros, discos, películas), donde existe la percepción de que la industria está compuesta únicamente por cantantes, directores o escritores millonarios, cuando la realidad es que mantiene a muchísima gente con sueldos extremadamente bajos. El autor es lapidario: "El videoclub, oficialmente, está muerto. Apenas hay 4 locales en ciudades donde antes había 200". (Martínez, 2011). No todo es negativo y el autor propone modelos existentes para consumir cultura de manera legal y a precios asequibles: *Filmin*, con sus 15 euros de suscripción mensual o el modelo de *Spotify* para la música.

2. Datos de consumo videográfico en España

2.1. Evolución del mercado videográfico (2002-2012)

En otro orden de cosas, y entrando ya, en el análisis detallado de datos de consumo, hay que señalar que el vídeo en formato VHS hace años que es un artículo tendente a la desaparición. Hasta 2009 se registra un incremento continuado de adquisición de aparatos reproductores de DVD en los hogares españoles. Sin embargo, en 2010 los hogares con DVD se estancan y comienzan un descenso que en 2012 es del 4,4% respecto al año anterior, con un total del 77,4% de hogares con esta tecnología disponible en la que está incluido el formato *Blu-ray* (tabla 7).

Tabla 7. Evolución del equipamiento de los hogares (2002-2012).

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Población (miles)	41.838	42.717	43.198	45.405	44.709	45.201	46.158	46.746	47.021	47.190	46.818
Hogares (miles)	13.462	14.233	15.032	15.296	15.711	15.901	16.122	16.645	16.920	17.045	17.047
Hogares con TV (%)	99,5	99,5	99,5	99,6	99,6	99,5	99,7	99,6	99,4	99,6	99,4
Hogares con vídeo VHS(%)	71,3	70,4	68,5	64,6	69,4	67,1	62,9	58,7	50,8	47,5	43,3
Hogares con vídeo DVD (%)	13,6	30,5	45,2	63,9	73,4	75,6	78,3	78,8	78,4	77,9	74,4

Nota: El Blu-ray no se pregunta por separado en el EGM y se recoge dentro del porcentaje del DVD.
Población: Datos del INE, población española en 2012.

Fuente: Anuario SGAE (2013).

En palabras de los profesionales del sector, esta crisis del mercado videográfico viene dada por varios factores. La actual situación económica del país, que afecta a todos los sectores de la industria del ocio; los efectos de la piratería digital; el cambio de los hábitos de consumo en el ocio de los españoles; y la propia oferta de lanzamientos del mercado del vídeo.

La tendencia que se viene observando desde la última década en el sector videográfico es de reducción de la facturación a la baja, tanto en alquiler como en ventas. En 2012 bajan la recaudación de alquiler y venta de vídeo, registrándose la cota más baja de recaudación en este sector. Concretamente, en cuanto al alquiler, generó unos ingresos de 6,15 millones de euros (1,99 millones menos que en 2011) y el mercado de venta de vídeo facturó igualmente por debajo del año anterior (8.716.000 euros menos). La cifra global de alquiler y venta de vídeo en 2012 fue de 79.280.000 euros, un 11,8% menos que en 2011.

Los lanzamientos de vídeos para alquiler, sin embargo, fueron algo superiores al año anterior (349 títulos en 2012, 11 más que en 2011). No ocurre así con la venta. Fueron comercializadas 10.993.765 unidades correspondientes a 1.928 lanzamientos en 2012, cifras siempre inferiores a las registradas en años precedentes.

Tabla 8. Evolución de la recaudación del sector videográfico (2002-2012).

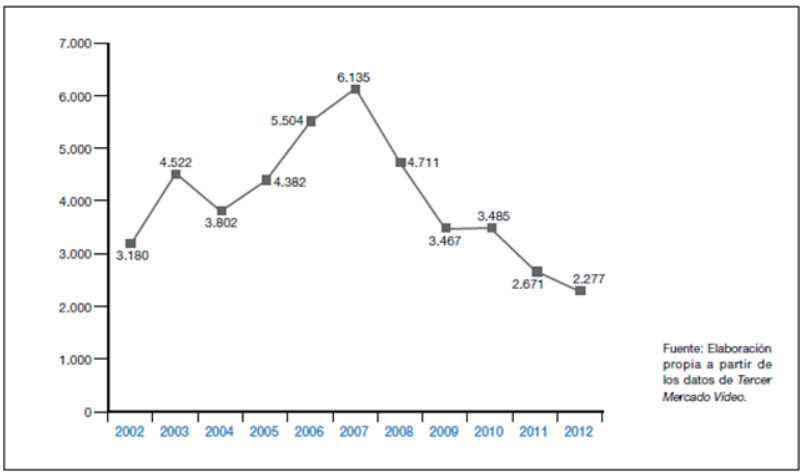
	Recaudación (miles de €)			Lanzamientos		Unidades	
	Alquiler	Venta	Alquiler + venta	Alquiler	Venta	Alquiler	Venta
2002	118.100	265.964	384.064	862	2.318	3.936.323	26.229.793
2003	127.735	285.415	413.150	518	4.004	4.250.844	28.861.597
2004	104.096	300.008	404.104	522	3.280	3.733.558	30.799.206
2005	93.335	198.735	292.070	610	3.772	3.586.561	34.051.726
2006	75.770	199.736	275.506	749	4.755	3.130.257	30.226.096
2007	51.781	219.542	271.323	700	5.435	1.934.137	27.787.360
2008	38.604	159.934	198.538	565	4.146	1.440.174	20.966.552
2009	16.143	109.314	125.457	457	3.010	628.301	15.856.029
2010	10.996	116.520	127.516	369	3.116	536.546	13.452.088
2011	8.142	81.846	89.988	338	2.333	373.944	11.565.889
2012	6.150	73.130	79.280	349	1.928	322.316	10.993.765

De 2001 a 2005 se incluyen datos de VHS y DVD.
De 2005 a 2006 se incluyen datos de UMD y DVD.
De 2007 a 2010 se incluyen datos de Blu-ray, UMD y DVD.
A partir de 2011 se incluyen datos únicamente de Blu-ray y DVD.
Nota: Los datos de 2011 han sido modificados respecto a la publicación del *Anuario 2012*, debido a nuevos criterios de UVE.
Nota: UVE obtiene los datos de seis compañías (Fox, Paramount, Sony, Universal, Walt Disney y Warner) y *Tercer Mercado Video* incluye otras compañías que trabajan en España, como Cameo, Emon, A Contracorriente...

Fuente: Anuario SGAE (2013).

Hay que señalar que en 2012 el sector videográfico lanzó en España, según el anuario SGAE un total de 2.277 títulos de alquiler y venta, lo que supone un descenso del 14,75% respecto al año anterior. El gráfico siguiente muestra la brusca caída que se viene registrando desde 2007 hasta 2009, en que parece que se estabilizó, para acentuarse de nuevo en 2011.

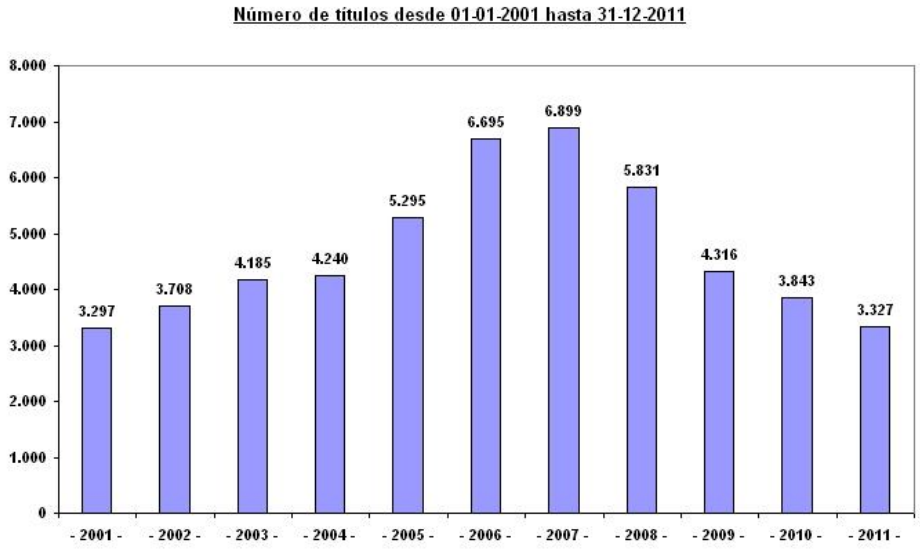
Figura 21. Gráfico de la evolución de la publicación de títulos videográficos (alquiler y venta) 2002-2012.



Fuente: Anuario SGAE (2013).

Por su parte, el MEC también aporta una interesante comparativa de los últimos diez años de edición de cine doméstico en España. Es curioso observar que, tras 10 años, el mercado ha vuelto al mismo volumen de edición de 2001. Tras un crecimiento continuado desde 2001 hasta 2007, se inicia un descenso en 2008 que se acentúa bruscamente a partir de 2009 coincidiendo con la crisis económica.

Figura 22. Comparativa del número de títulos editados en video desde 2001 a 2011.



Fuente: MEC.

Como se puede observar a primera vista, los datos de la SGAE y del MEC no coinciden y la investigación de las razones daría, sin duda, para otro trabajo de investigación.

Bajo otro criterio de ordenación, podemos comparar el número de lanzamientos videográficos que han tenido lugar durante los años 2011 y 2012 por compañías distribuidoras.

Tabla 9. Empresas videográficas con mayor número de películas comercializadas en 2012.

	Empresas	Nº de Peliculas
1	REGIA FILMS 2009, S.L.	254
2	TWENTHIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES S.A.	192
3	CINEMA INTERNACIONAL MEDIA, S.L.	145
4	RESEARCH ENTERTAINMENT S.L.	134
5	PARAMOUNT SPAIN, S.L.	126
6	WARNER BROS. ENTERTAINMENT ESPAÑA, S.L.	120
7	CAMEO MEDIA S.L.	98
8	SOTELYSA, S.L.	84
9	A CONTRACORRIENTE FILMS, S.L.	80
10	DIVISA RED, S.A.	78
11	IMPULSO RECORDS, S.L.	74
12	SAVOR EDICIONES, S.A.	69
13	CREATIVE WORLD PROMOTIONS, S.L.	49
14	VÉRTICE CINE, S.L.	47
15	SONY PICTURES HOME ENTERTAINMENT Y CIA S.R.C.	46
16	INVERSIONES DERECHOS AUDIOVISUALES S.L.	44
17	BLUE MOON PRODUCCIONES DISCOGRÁFICAS, S.L.	39
18	TEMA DISTRIBUCIONES DISCOGRÁFICAS, S.L.	38
19	JRB PRODUCCION Y DISTRIBUCION, S.L.	36
20	THE WALT DISNEY COMPANY IBERIA, S.L.	35
21	SELECTAVISIÓN, S.L.U.	33
22	PLANETA MED. S.L.	30
23	AVALON DISTRIBUCIÓN AUDIOVISUAL, S.L.	29
24	KARMA FILMS, S.L.	26
25	VERSUS ENTERTAINMENT, S.L.	26

Fuente: ICAA (Instituto de la Cinematografía y las Artes audiovisuales).

Podemos compararla con el número de lanzamientos videográficos que tuvieron lugar durante el año 2011 por compañías distribuidoras.

Figura 23. Relación de empresas videográficas con mayor número de películas comercializadas en 2011.

	Empresas	Número de películas
1	SAVOR EDICIONES S.A.	336
2	FILM CORPORATION 2000 S.A.	218
3	WARNER BROS. ENTERTAINMENT ESPAÑA S.L.	178
4	INTERSELECCION S.L.	177
5	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES. S.A	162
6	REGIA FILMS 2009, S.L.	158
7	RESEARCH ENTERTAINMENT S.L.	136
8	PARAMOUNT SPAIN S.L.	125
9	CAMEO MEDIA S.L.	111
10	DIVISA RED S.A.	110
11	SOTELYSA, S.L.	102
12	INVERSIONES DERECHOS AUDIOVISUALES S.L.	93
13	PAPILLON FILMS S.L.	83
14	ADULT VIDEO FILMS, S.L.	75
15	IMPULSO RECORDS, S.L.	74
16	J.V. IMAGEN S.L.	70
17	SONY PICTURES HOME ENTERTAINMENT Y CIA S.R.C.	68
18	TRACK MEDIA S.L.	65
19	VERTICE CINE S.L.	64
20	CINEMA INTERNACIONAL MEDIA S.L.	55
21	CREATIVE FILMS S.L.	53
22	MILCAP MEDIA GROUP S.L.	53
23	SEVEN ART PICTURES S.L.U.	52
24	BLUE MOON PRODUCCIONES DISCOGRAFICAS S.L.	51
25	A CONTRACORRIENTE FILMS, S.L.	4

Fuente: Elaboración propia basada en datos del ICAA (Instituto de la Cinematografía y las Artes audiovisuales).

Podemos observar que se producen algunos cambios notables respecto a la clasificación de 2011. La compañía con mayor número de películas de vídeo comercializadas fue Regia Films, con 254 títulos. Esta empresa ocupó en 2011 la novena posición, con 84 lanzamientos, por lo tanto registra un incremento de 170 películas en vídeo (el 66,9%). En segunda posición encontramos a *Twentieth Century Fox*, con 194 películas, frente a las 72 de 2011 (esto es, un 62,8% más). El tercer lugar lo ocupa *Cinema Internacional Media*, con 145 títulos, 113 más que en el año anterior.

Otras compañías que experimentan un crecimiento destacado en cuanto a títulos lanzados en 2012 en comparación a 2011 son *Research Entertainment,* en cuarta posición con 134 películas y *Paramount Spain,* con 126 títulos (36 más que en 2011 en ambos casos).

Todo lo opuesto a *Savor Ediciones,* que en 2011 ocupaba el primer lugar, con 242 películas, y en 2012 se encuentra en la decimosegunda posición, con 69 títulos (173 menos).

Algunas de las distribuidoras que más películas editan están especializadas en cine pornográfico, mercado que no analizaremos en este trabajo porque nuestro objeto de estudio, las tiendas FNAC, no venden este tipo de material videográfico.

2.2. Datos de edición referidos exclusivamente al mercado del alquiler

Como ya hemos visto al comienzo de este capítulo, aunque la facturación generada por el alquiler y venta de vídeo y el número de unidades comercializadas muestra una tendencia inequívocamente decreciente, si consideramos de manera independiente los lanzamientos para alquiler producidos en 2012, vemos que la cifra de títulos lanzados por las distribuidoras que operan en España fue ligeramente superior al del año anterior. Concretamente, en 2012 se lanzaron 11 títulos más que en 2011.

Las distribuidoras responsables del mayor número de lanzamientos fueron *Paramount,* con 52 de los 349 títulos, esto es, el 14,8% del total, lo que supone 20 títulos más que en 2011; Cameo (40 títulos, dos más que en el año anterior) y *Sony,* por debajo del año anterior con 39 lanzamientos.

Los géneros cinematográficos más editados en 2012 fueron la comedia, con 99 títulos, once más que en 2011, y el drama, con 87 títulos (Tabla 10).

Tabla 10. Comparativa de lanzamientos en Dvd Alquiler por géneros 2006-2012.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TOTAL	749	700	565	457	369	338	349
Distribuidoras	749	700	565	457	369	338	349
Sony	76	76	78	45	49	42	39
Emon	69	69	47	46	48	36	26
Cameo	37	45	37	46	40	38	40
Universal [1]	36	36	54	50	35	27	28
Fox	43	37	50	33	33	28	28
Warner [2]	24	40	50	22	32	38	33
Paramount	61	46	34	29	30	32	52
Vértice	53	55	52	52	26	N.D.	N.D.
Karma	N.D	N.D	N.D	14	25	N.D.	16
Aurum [3]	44	43	37	24	24	20	25
Filmax	84	60	64	38	10	N.D.	N.D.
Walt Disney	34	17	13	15	8	12	9
A Contracorriente	N.D	N.D	N.D	N.D.	N.D	20	27
Otras	188	176	49	43	9	45	26
Géneros	749	700	565	457	369	338	349
Drama	219	191	151	125	97	89	87
Comedia	164	171	131	136	105	88	99
Thriller	161	139	114	68	56	54	64
Terror	92	86	66	36	31	26	22
Ciencia ficción *	26	33	41	31	31	22	21
Aventuras	28	21	23	20	15	23	18
Animación	20	21	21	20	15	23	25
Documental	0	9	3	3	5	6	4
Otros	39	29	15	18	14	7	9

Fuente: Tercer Mercado del Video.

Por nacionalidades, la preponderancia de las películas estadounidenses es abrumadora.

Acaparan casi el 50% de los lanzamientos de 2012, si bien disminuyen respecto a 2011, cuando el 57,4% de los títulos lanzados fue de origen estadounidense. Las películas españolas suponen el 12,3% del mercado videográfico español, con un total de 43 títulos comercializados, dos más que en el año anterior.

Las películas en DVD de origen británico y francés en 2012 registran un considerable incremento, con 31 y 38 títulos lanzados respectivamente (17 y 27 el año anterior) (tabla 11).

Tabla 11. Comparativa de lanzamientos en Dvd Alquiler por nacionalidades 2006-2012.

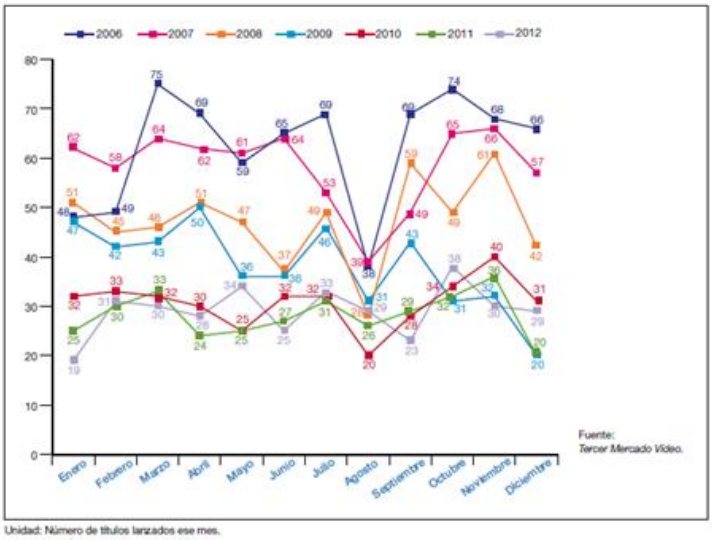
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TOTAL	749	700	565	457	369	338	349
Paises	749	700	565	457	369	338	349
Estados Unidos	385	382	310	249	216	194	171
España	78	63	56	46	36	41	43
Reino Unido	38	45	38	35	20	17	31
Francia	42	57	34	32	29	27	38
Italia	13	7	7	16	3	8	6
Alemania	22	22	14	13	12	8	13
Canadá	21	13	25	11	11	6	4
Japón	17	14	11	0	0	6	7
China	34	14	7	5	5	3	5
Australia	3	6	12	4	3	3	N.D.
Argentina	N.D	N.D	N.D	N.D.	N.D	N.D	4
Noruega	N.D	N.D	N.D	N.D.	4	9	N.D.
Otros	96	77	51	46	30	16	27

Fuente: Tercer Mercado del Video.

El lanzamiento de títulos de vídeo para su comercialización en DVD no tiene una estructura lineal ni en los títulos para alquiler ni para venta. En 2012, octubre es el mes que concentra mayor número de lanzamientos (38 títulos), seguido de los meses de mayo (34 títulos) y julio (33 títulos). En el caso contrario, es enero el mes que tiene menor actividad, con 19 lanzamientos de vídeo (seis títulos menos que en 2011).

En comparación con el año anterior, algunos meses superan la cifra de 2011: abril, con cuatro lanzamientos más, y mayo y diciembre, con nueve lanzamientos por encima de 2011 cada uno (figura 24).

Figura 24. Histórico del número de títulos lanzados para alquiler por meses (2006-2012).



Fuente: Tercer Mercado del Video.

El gráfico es muy visual, pero para una mayor claridad la tabla siguiente muestra la misma información pero en datos numéricos.

Tabla 12. Histórico del número de títulos lanzados para alquiler por meses (2006-2012).

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Enero	48	62	51	47	32	25	19
Febrero	49	58	45	42	33	30	31
Marzo	75	64	46	43	32	33	30
Abril	69	62	51	50	30	24	28
Mayo	59	61	47	36	25	25	34
Junio	65	64	37	36	32	27	25
Julio	69	53	49	46	32	31	33
Agosto	38	39	28	31	20	26	29
Septiembre	69	49	59	43	28	29	23
Octubre	74	65	49	31	34	32	38
Noviembre	68	66	61	32	40	36	30
Diciembre	66	57	42	20	31	20	29

Fuente: Tercer Mercado del Video.

Como decíamos, octubre, con seis lanzamientos más que en 2011, es el mes con más títulos comercializados en total. Otros meses que incrementan el número de lanzamientos respecto al año anterior son febrero (un título), mayo (nueve títulos), julio (dos títulos) y agosto (tres títulos).

2.3. Datos de edición referidos exclusivamente al mercado de venta directa

Por segundo año consecutivo (2011 y 2012) el lanzamiento de películas para venta directa en DVD disminuye considerablemente. Si en 2011 el retroceso fue de un 25% respecto al año anterior, en 2012 los lanzamientos caen un 17,4%, esto es, se pasa de comercializar 2.333 títulos a 1.928 en 2012 (405 títulos menos).

Las distribuidoras que más lanzamientos realizaron en 2012 fueron *Sony*, con 351 lanzamientos (un 18,2% del total), *Paramount* y *Divisa Home Video*. Entre las tres distribuidoras acumulan un 41,5% del total. Sin embargo, en términos de cantidad de vídeos comercializados en comparación con el año anterior, *Paramount* salió con 53 títulos por debajo de 2011 (-18,0%). Tanto *Sony* (con 93 títulos más) como *Divisa* (con 71 títulos más) registraron un notable incremento de lanzamientos, el 36% y 51,4% respectivamente.

Tabla 13. Histórico del número de títulos lanzados para venta directa por distribuidoras (2006-2012).

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	4.755	5.435	4.146	3.010	3.116	2.333	1.928
Distribuidoras	4.755	5.435	4.146	3.010	3.116	2.333	1.928
Fox	1.128	1.221	1.432	743	705	64	64
Warner	234	1.047	251	200	511	497	115
Paramount [1]	297	159	382	141	498	293	240
Aurum [2]	116	102	130	185	311	218	191
Universal	212	166	459	333	211	152	102
Walt Disney	413	404	260	350	207	237	171
Emon	318	344	262	214	120	113	105
Karma [3]			2	34	112	106	36
Divisa	251	244	224	125	110	138	209
Cameo	86	82	95	106	97	103	148
Vértice	406	399	143	174	75	N.D.	N.D.
Sony [4]	410	406	184	162	68	258	351
Filmax [5]	202	270	215	108	50	40	N.D.
Otras	682	591	107	135	41	114	196

Fuente: Tercer Mercado del Video.

En cuanto al género, Si el predominante en el alquiler era la comedia, en la venta las preferencias se decantaron por el drama, con 480 títulos lanzados, 75 menos que en 2011 (el 13,5% menos). Le siguen la comedia, con 367 títulos, y la animación, con 319 lanzamientos. No obstante, estos dos últimos géneros sufren caídas respecto al año anterior. En el caso de la comedia, son 121 títulos menos (con una pérdida del 24,8%), y 116 (32,4% menos que en 2011) en el caso de la animación. El *thriller* pierde 119 títulos. La ciencia ficción/fantasía, documentales, aventuras, biografía, *western*, erótico y otros son géneros que reflejan algún incremento respecto a 2011.

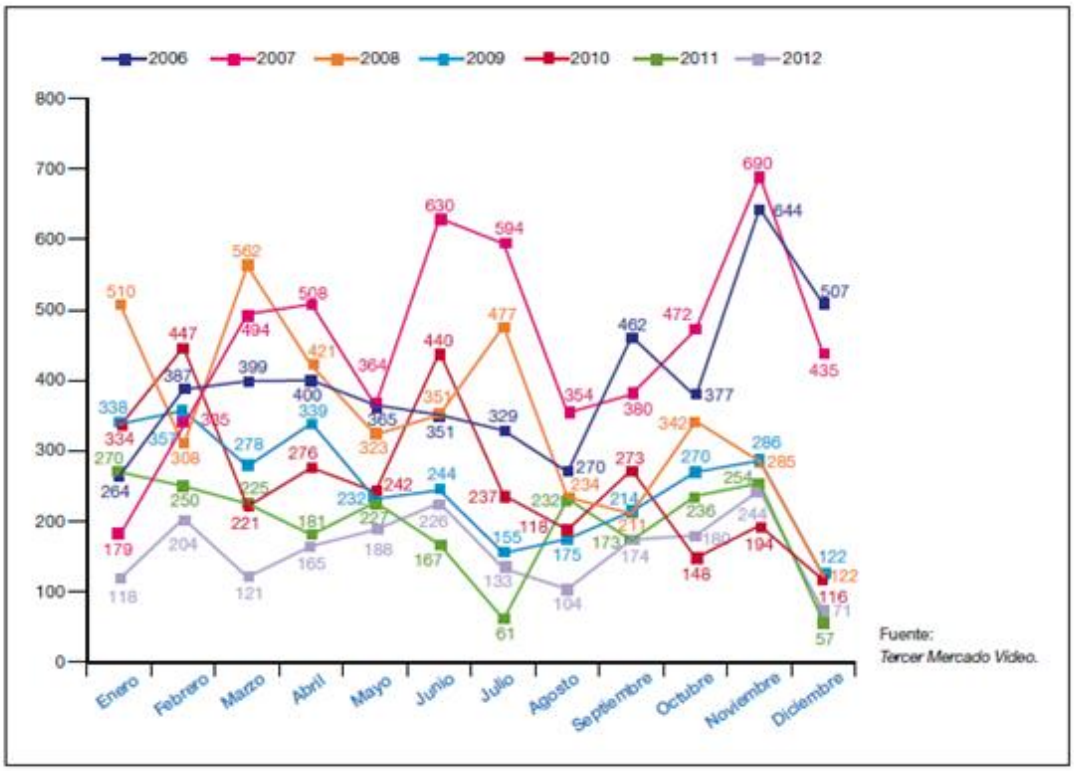
En cuanto a la nacionalidad de las películas comercializadas en 2012, sigue predominando el cine de origen estadounidense, con 1.131 títulos lanzados, pero eso sí, registrando una considerable disminución respecto al año anterior de 506 películas (el 50,7% menos). El cine británico permanece en segundo lugar, con 172 títulos, y el cine español se encuentra en tercer puesto, con 158 películas de DVD, 30 más que en el año anterior (con un incremento del 23,4%).

El mapa de líneas que refleja los lanzamientos de vídeos para venta por meses del año muestra, desde otro punto de vista, la disminución del número de títulos comercializados desde 2006 hasta 2012. En los meses de junio, julio y diciembre, sin embargo, los lanzamientos superan los del año anterior. En el caso de junio, se pasa de

167 a 226 lanzamientos, lo que supone 59 títulos más (el 35,3%). En julio se producen 72 lanzamientos más que en 2011, lo que supone un incremento del 118%. En diciembre se lanzaron 14 títulos más (el 19,7% de incremento). Se producen también descensos acusados en los meses de enero, de 270 a 118 lanzamientos (-56,2%), marzo, que pasa de 225 a 121 lanzamientos (con un descenso del 46,2%), y agosto, que reduce de un año a otro 128 títulos (perdiendo el 55,1%).

En cuanto a la estacionalidad mensual de títulos para venta en 2012, el mes de noviembre registra el mayor movimiento, con 244 lanzamientos. En junio y febrero también observamos mayor concentración de lanzamientos videográficos que en los otros meses del año (figura 25).

Figura 25. Evolución del número de títulos para venta directa por meses (2006-2012).



Unidad: Número de títulos lanzados ese mes.

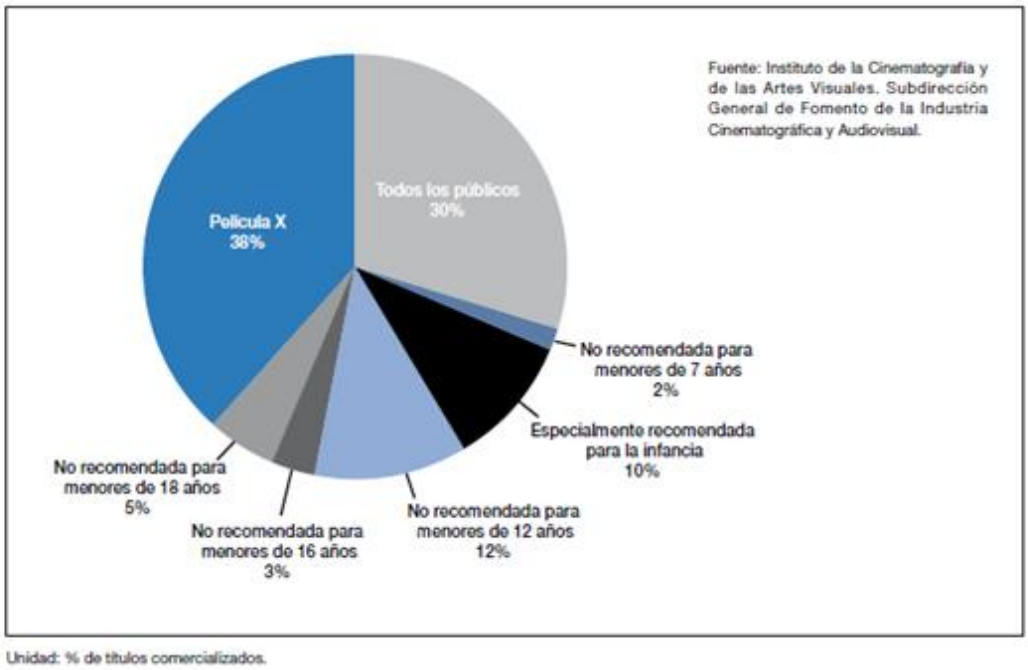
Fuente: Tercer Mercado del Video.

2.4. Datos ordenados por la clasificación por edades

En el gráfico siguiente se ofrece la información de los lanzamientos videográficos de 2012 atendiendo a su clasificación por edades según normativa ministerial. En la distribución porcentual de la cuota de mercado por grupos de edad, la mayor parte de las películas corresponden a la clasificación de películas para adultos (cine X), con un 38%,

mientras que el segundo lugar corresponde a las películas para todos los públicos (30%). Respecto a 2011, se produce un intercambio de cuota, ya que en primer lugar estaban entonces las películas infantiles y en segundo lugar las pornográficas. El 12% de las películas comercializadas en vídeo en 2012 fueron no aptas para menores de 12 años.

Figura 26. Gráfico de películas editadas en 2012 ordenadas por grupo de edad recomendado.



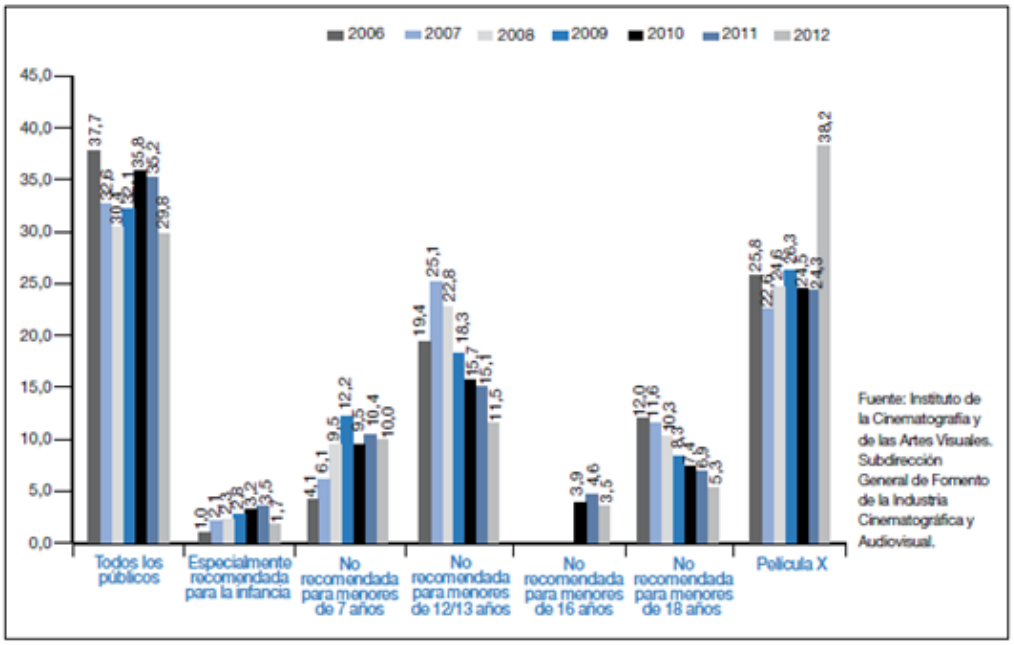
Fuente: ICAA.

Ampliando este análisis, el siguiente gráfico muestra la evolución desde 2006 a 2012 de las películas de vídeo en función de su clasificación por grupos de edad recomendados.

Lo más llamativo es el descenso que se produce en 2012 de las películas para todos los públicos, descenso que recogen las películas X, que registran un importante incremento respecto a años anteriores. Las películas no recomendadas a menores de 18 y de 12 años también registran caídas en comparación con el año anterior.

La categoría de películas especialmente recomendadas para la infancia, aunque con una representación baja, sí registran en 2012 un ligero incremento, mientras que las no recomendadas a menores de siete años se mantienen en valores muy parecidos a 2011 aunque algo más bajos. A partir de 2010 se incluye una nueva categoría, las películas no recomendadas para menores de 16 años, que otros años no se consideraba y que suponen aproximadamente el 3% de la totalidad de títulos comercializados.

Figura 27. Gráfico de películas por grupo recomendado en % (2006-2012).



Nota: Sobre las calificaciones, existe una *Resolución sobre nuevas calificaciones* en el BOE de fecha 19 de febrero de 2010.

Fuente: ICAA.

2.5. Ingresos en venta y alquiler

Ya hemos visto cómo en 2012 han descendido los lanzamientos de títulos de vídeo, tanto de venta como de alquiler, siguiendo la tónica del año anterior. En la tabla siguiente comprobaremos cómo se refleja esta disminución en la media de unidades adquiridas por título por los usuarios de vídeo para alquiler y venta desde 1993. En cuanto a venta en 2012, pese a haber menos títulos comercializados, parece que las ventas medias de unidades por título se incrementaron considerablemente respecto al año anterior, 1.451 unidades más (un 12,3%), frenándose la caída registrada en 2011.

No ocurre lo mismo para la media de unidades de alquiler. En este caso, los alquileres en 2012 fueron de 1.986, lo que supone una media de 238 unidades menos que en el año anterior (el 10,7% menos).

Tabla 14. Media anual de unidades adquiridas por título (1993-2012).

	Alquiler	Venta
1993	2.263,8	16.187,2
1994	2.358,3	18.540,9
1995	2.883,8	24.938,8
1996	3.407,7	18.780,6
1997	3.948,5	24.577,6
1998	5.076,3	16.242,0
1999	4.737,0	15.376,4
2000	5.083,0	18.153,4
2001	8.820,7	21.525,2
2002	4.566,5	11.315,7
2003	4.570,8	10.595,3
2004	4.139,2	10.225,5
2005	6.950,7	10.427,5
2006	4.823,2	7.457,1
2007	3.535,9	5.093,3
2008	2.553,5	5.526,8
2009	2.596,3	8.231,9
2010	2.302,8	13.201,4
2011	2.224,6	11.792,0
2012	1.986,2	13.242,9

Hasta 1999 sólo VHS.
De 2000 a 2005 VHS y DVD.
En 2006 DVD y UMD.
De 2007 a 2009 DVD, UMD, Blu-ray y HDDVD.
En 2010 DVD, UMD y Blu-ray.
En 2011 y 2012 incluye datos de Blu-Ray y DVD.

Fuente: Tercer Mercado del Video.

2.6. El mercado del video según el soporte utilizado

En los anteriores apartados de este capítulo, hemos realizado un repaso general del mercado de vídeo en España, sus resultados en ventas y alquiler así como los lanzamientos que han tenido lugar durante el año 2012.

En este epígrafe analizaremos con algo más de profundidad el mercado del vídeo desde el punto de vista de los soportes, esto es, considerando por separado los distintos formatos que se comercializan en la actualidad. En los últimos años, la evolución tecnológica ocurrida a nivel general y la digitalización de soportes y actividades han afectado de manera directa al mercado del vídeo, desplazando definitivamente algunos soportes y dando entrada a otros nuevos con mayor capacidad de almacenamiento, mayor resolución de imagen y mayor versatilidad. Si el DVD desplazó en poco tiempo al formato VHS, es el *Bluray* el que ha modernizado el sector. No obstante, no se puede

hablar de un desplazamiento del formato DVD sino de una convivencia de ambos soportes, si bien es clara la hegemonía del formato DVD que, como veremos, desde 2006 muestra una tendencia a la baja en cuanto a las ventas.

2.6.1. DVD

Como anticipábamos al principio de este apartado, las ventas de DVD en España vienen registrando una caída constante y acentuada en los últimos seis años.

En 2012 se comercializaron 8.310.075 unidades de DVD en nuestro país, 1.064.677 menos que en 2011, lo que supone un descenso del 11,4%. Aunque la caída en ventas es algo menor que la contabilizada en 2011 respecto a 2010, desde 2006 se ha acumulado un descenso del 72,5% (casi 22 millones de unidades menos en seis años).

Si las unidades de venta disminuyen, la consecuencia clara es la caída en la recaudación obtenida por esas ventas. En 2012 la cifra de ventas descendió hasta los 50.188.955 euros, más de 10 millones y medio menos que en 2011, lo que supone un 17,5% menos. Los ingresos obtenidos por la venta de DVD en los últimos años se han visto reducidos en más de 149 millones de euros respecto a 2006, un 74,9% menos que en dicho año.

Tabla 15. Evolución de las ventas de DVD (unidades). 2006-2012.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TOTAL	199.618.102	213.502.603	146.614.513	96.372.943	94.120.240	60.864.647	50.188.955

Fuente: UVE (Unión Videográfica Española).

2.6.2. *Blu-ray*

Analizamos ahora los resultados del *Blu-ray* con más detenimiento. Si bien en el cómputo general de unidades de venta y facturación este soporte supone un porcentaje de mercado menor que el que tiene el DVD, todos los indicadores reflejan mejores resultados que en el formato citado.

En primer lugar y para 2012, tanto los títulos editados como las unidades vendidas y la facturación obtenida de *Blu-ray* mejoran los resultados de años anteriores. Los 397 títulos editados (25 más que en 2011) generaron unas ventas de 22.941.035 euros, esto es, un 9,3% más que en el año anterior, lo que supone la recuperación del valor de las ventas que se registró en 2010.

Las unidades vendidas y el número de unidades de venta por título también crecen; un 22,5% en el caso de las unidades a nivel global, y un 14,8% en el caso de las

unidades por título, favorecidos ambos incrementos seguramente por la disminución del precio del soporte, que en 2012 fue de 8,55 euros, aproximadamente un euro menos que en 2011 y 10 euros por debajo del precio de 2007.

Tabla 16. Evolución del mercado del Blu-ray en España entre los años 2007 a 2012.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Títulos editados	179	364	248	283	372	397
Unidades	273.860	745.716	1.046.709	1.557.044	2.191.137	2.683.690
Ventas	5.081.090	12.240.977	12.572.574	22.383.568	20.981.236	22.941.035
Precio medio	18,55	16,42	12,01	14,38	9,58	8,55
Unidades vendidas por título	1.529,94	2.048,67	4.220,60	5.501,92	5.890,15	6.759,92

Fuente: UVE (Unión Videográfica Española).

En cuanto a los lanzamientos de películas en este formato, en 2012 se produjeron un total de 852 lanzamientos, 120 más que en 2011. Las distribuidoras *Disney* y *Emon* condensan entre las dos el 26,4% de los títulos comercializados en 2012. En el caso de *Emon*, lanzó 119 títulos (12 más que en 2011), mientras que *Disney* salió al mercado con 106 películas, también por encima del año anterior (20 películas más). *Fox*, *Warner* y *Aurum* son otras distribuidoras potentes en este sector, concentrando entre las tres un tercio del mercado de *Blu-ray* con un total de 284 títulos lanzados.

La mayor parte de películas para venta en soporte *Blu-ray* fueron dramas (180 títulos, 13,9% más que en 2011) seguidos de *thrillers*, con 172 títulos (58 películas comercializadas más que equivalen al 50,8% más que en 2011) y, en tercer lugar, comedias (138 títulos, 8,6% más). La animación, que en 2011 estaba en tercer lugar, pasa a la cuarta posición con 104 películas, el 2,8% más que en 2011.

La nacionalidad de las películas no genera ninguna sorpresa. En este formato *Blu-ray* se sigue la tendencia del mercado de vídeo en general, en el que la mayoría de las películas comercializadas fueron de producción estadounidense. En 2012, además, se supera la producción del año anterior, 603 películas frente a las 543 de 2011 (9,9%). Después del cine de Estados Unidos, y a mucha distancia, encontramos las películas de factura británica (91 títulos) y española (37 lanzamientos). En estos dos casos se supera también la cifra de 2011 en un 65,4% y en un 19,3% respectivamente. El cine francés experimenta un retroceso respecto a 2011, con nueve títulos menos comercializados (24,3% menos).

Tabla 17. Evolución de películas Blu-ray para venta entre los años 2007 a 2012.

Distribuidoras	160	254	420	888	732	852
Fox	40	51	79	221	93	94
Warner	23	95	18	148	82	96
Paramount	3	11	31	60	51	61
Aurum		2	35	81	70	94
Universal		19	69	88	66	80
Walt Disney	28	17	58	100	86	106
Emon		5	20	65	107	119
Karma [1]				5	13	N.D.
Cameo		1	8	22	19	44
Vértice		4	3	13	N.D.	N.D.
Sony	53	39	76	56	92	85
Filmax [2]	13	10	3	1	5	N.D.
Otras			20	28	48	73
Géneros	160	254	420	888	832	852
Drama	32	31	74	186	158	180
Comedia	14	29	83	140	127	138
Thriller	52	70	94	207	114	172
Animación	12	18	31	70	107	104
Terror	7	16	18	33	40	52
Ciencia ficción/fantasía	26	45	85	161	85	99
Bélico	7	10	3	20	14	10
Aventuras	9	17	19	37	41	44
Documental		2	3	12	16	32
Western	1	9	2	4	9	5
Musical		6	6	13	16	11
Biografía		1	1	4	5	4
Otros			1	1	100	1
Países	160	254	420	888	732	852
Estados Unidos	144	227	343	707	543	603
España	2	4	9	34	31	37
Reino Unido	3	13	45	62	55	91
Francia	5	6	6	30	37	28
Alemania	3	2	2	12	10	18
Japón				8	19	31
Otros	3	2	15	35	37	44

Fuente: Tercer Mercado del Video.

Al igual que ocurría con el formato DVD, la estacionalidad de los lanzamientos en *Blu-ray* está condicionada por los estrenos. La pauta de los últimos años nos remite a que antes de los periodos vacacionales de verano y Navidad se produce un incremento de los lanzamientos, mientras que los meses de enero y agosto son los de menor actividad. El mes de mayo fue el que concentró la mayoría de los estrenos en 2012, con 114 películas, 63 más que en 2011 (con un incremento del 123,5%). Noviembre fue el segundo mes en función al número de lanzamientos, con 103 títulos en formato *Blu-ray*, pero, en este caso, con 59 menos que en 2011 (el 36,4% menos).

Tabla 18. Histórico de lanzamientos de venta de Blu-ray entre los años 2007 a 2012.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Enero	7	6	29	32	25	56
Febrero	10	12	17	36	51	52
Marzo	31	7	29	149	71	63
Abril	24	6	30	14	44	98
Mayo	12	10	50	74	51	114
Junio	17	12	30	111	58	78
Julio	14	10	14	90	38	59
Agosto	6	9	25	58	32	38
Septiembre	5	32	23	92	69	67
Octubre	13	79	75	42	94	81
Noviembre	9	38	63	118	162	103
Diciembre	12	33	35	72	37	73
TOTALES	160	254	420	888	732	852

Fuente: Tercer Mercado del Video.

La última parte de esta sección está dedicada a la evolución de la penetración en los hogares españoles del *Blu-ray Disc*. Desde 2008 se ha producido un incremento constante en el número de reproductores/grabadores *Blu-ray* por hogar. En 2012 había un total de 1,8 millones de hogares con este dispositivo, 0,6 millones más que en el año anterior. Si se trata de hogares que disponen de aparato de TV con HD (alta definición), el porcentaje de hogares con *Blu-ray* aumenta (de 5,07% en 2011 a 9,5% hogares en 2012). El número de hogares con videoconsolas con este dispositivo también aumenta en 2012, de 2,2 a 2,6 millones.

Tabla 19. Evolución del Blu-ray Disc en España entre los años 2007 a 2012.

	Unidad	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Reproductores/grabadores de Blu-ray en los hogares	m	0,00	0,02	0,11	0,42	0,58	1,18
Penetración del Blu-ray en los hogares con TV	%	0,01	0,11	0,68	2,63	3,53	7,12
Penetración del Blu-ray en los hogares con TV HD	%	0,07	0,31	1,41	4,88	5,07	9,12
Videoconsolas con Blu-ray en los hogares	m	0,43	0,79	1,31	1,76	2,2	2,64
Penetración de videoconsolas con Blu-ray en los hogares con TV	%	2,77	5,09	8,32	11,10	13,44	15,98

Unidad: Millones.
% sobre el total de la población.

Fuente: IHS Tecnology (Screen Digest).

2.7. Conclusión

Creo conveniente, llegados a este punto, extraer algunas conclusiones de este arsenal de datos. En primer lugar, respecto a los formatos de reproducción parece evidente que los reproductores de VHS hace años que son un artículo condenado a la desaparición. Así hasta 2009 se registra un incremento continuado de adquisición de aparatos

reproductores de DVD en los hogares españoles. Sin embargo, en 2010 los hogares con DVD se estancan y es el formato *Bluray* el que experimenta un notable crecimiento en las ventas. No obstante, no se puede hablar de un desplazamiento del formato DVD sino de una convivencia de ambos soportes, aunque el *Bluray* cada vez parece presentar una mayor pujanza. En 2012 había un total de 1,8 millones de hogares con este dispositivo, 0,6 millones más que en el año anterior. Si se trata de hogares que disponen de aparato de TV con HD (alta definición), el porcentaje de hogares con *Blu-ray* aumenta (de 5,07% en 2011 a 9,5% hogares en 2012). El número de hogares con videoconsolas con este dispositivo también aumenta en 2012, de 2,2 a 2,6 millones.

En cuanto a las ventas de películas en DVD, la tendencia que se viene observando desde la última década en el sector videográfico es de reducción de la facturación a la baja, tanto en alquiler como en ventas. Esta tendencia parece imposible de remontar y no hace falta más que darse una vuelta cada seis meses por la sección de cine de cualquier gran almacén para darse cuenta que, año tras año, éstas van reduciendo su espacio a la mínima expresión. Las razones se han enumerado hasta la saciedad: la actual situación económica del país los efectos de la piratería digital; el cambio de los hábitos de consumo en el ocio de los españoles…

Así, es curioso observar que, tras 10 años, el mercado ha vuelto al mismo volumen de edición de 2001. Tras un crecimiento continuado desde 2001 hasta 2007, se inicia un descenso en 2008 que se acentúa bruscamente a partir de 2009 coincidiendo con la crisis económica. Finalmente, los resultados del *Blu-ray* indican que el cómputo general de unidades de venta y facturación en este soporte supone un porcentaje de mercado menor que el que tiene el DVD pero todos los indicadores reflejan mejores resultados que en este formato.

TERCERA PARTE.- REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y MARCO TEÓRICO

Antes de entrar en materia y analizar detalladamente la literatura científica sobre los temas de este trabajo, creo conveniente señalar un hecho tan revelador como sintomático. Tras rastrear exhaustivamente la información académica disponible en libros e Internet, junto a la de corte periodístico se puede extraer una primera conclusión. Es evidente que existe una profusa y detallada información sobre cómo la digitalización de contenidos ha modificado de manera definitiva el negocio del cine en formato doméstico y que los teóricos se han centrado en las nuevas formas de negocio *online*. Pero, igualmente, se hace notar una significativa escasez de textos centrados en

el análisis de la viabilidad de las tiendas físicas tradicionales tanto si se mantienen en su modelo *offline* como en un híbrido entre venta *off* y *online.* Las investigaciones de Danaher, Dhanasobhon, Smith, y Telang (2010), Bakker (2011) o Martikainen (2011), entre otros, constituyen las excepciones de esta regla. Parece darse por hecho, o al menos podemos inferirlo de esta sequía teórica sobre el asunto, que la tienda física es cosa del pasado. Como se comentará de manera más detallada en el apartado expresamente referido a las hipótesis, uno de los objetivos de este trabajo es comprobar, de manera rigurosa, si esa idea preconcebida de la literatura científica analizada concuerda claramente con la realidad o si, por el contrario, los hechos demuestran algo bien diferente: Que aún existe un futuro para las tiendas físicas. Hay que señalar, por otra parte, que la opinión generalizada sobre el asunto, entre la mayoría de la población, es igualmente negativa: Más pronto que tarde, las tiendas físicas de DVD están llamadas a la desaparición.

Por otro lado, esa escasez bibliográfica da mayor sentido a esta investigación que intenta complementar el *corpus* teórico elaborado en los últimos quince años sobre las consecuencias del cambio del modelo analógico al digital, aportando luz a un área ciertamente olvidaba en estos estudios: el presente, futuro y viabilidad de la tradicional tienda física y las estrategias a seguir para conseguir marcar la diferencia respecto a los negocios *online,* intentando servir como guía a las empresas que siguen en el negocio y a futuros emprendedores.

Por otro lado, no podemos dejar de indicar el hecho de que los conceptos adquiridos en la mayoría de las asignaturas cursadas durante el Master de comunicación e Industrias creativas han sido fundamentales para la elaboración y comprensión de este trabajo. Especial importancia cobraron los conocimientos sobre *peer to peer, darknets* y dispositivos *DMR* adquiridos en la asignatura de Propiedad Intelectual. Fundamentales resultaron también las nociones sobre moda (especialmente la figura del *flaneur*) e industria discográfica en la asignatura de Sectores de las Industrias creativas. Pero, sin duda, los conocimientos más decisivos para llevar este trabajo a buen puerto fueron los adquiridos en las clases sobre la industria audiovisual, y especialmente valiosas las clases sobre la industria audiovisual impartidas por los profesores Vicente Escrivá y María Jesús Ortiz. Los conocimientos allí expuestos sobre consumo audiovisual a través de la red, entre otros, me resultaron imprescindibles para la realización de este estudio.

No quisiera olvidar tampoco las asignaturas de *Branding* e Intangibles donde se dedicó un tiempo muy valioso al estudio de la teoría de la *long tail* y las materias

impartidas en Industrias culturales y creativas, especialmente todo lo relacionado con la figura del *prosumer*. Por último, no podemos olvidar la imprescindible asignatura de Habilidades Investigadoras en la Comunicación donde se nos formó tanto en la manera de buscar eficientemente la literatura científica sobre nuestro objeto de estudio como en la normativa forma de citación y referenciación de los artículos y libros utilizados en el marco teórico.

1. Cambios en el modelo de negocio con la aparición de Internet y la digitalización de contenidos

Antes de analizar dichos cambios, parece imprescindible dar una visión general de los principales modelos de negocio que se han consolidado en Internet. El informe Eiken (2011) realiza una recapitulación sencilla y diáfana de los mismos:

1) Modelo basado en la publicidad: Es el que adoptan aquellas *webs* que incluyen mensajes publicitarios del tipo *banners*, *megabanners*, etc... Funciona cuando el volumen de visitas es alto. Este modelo lo suelen desarrollar *Blogs* con suficiente relevancia en el sector.

2) Modelo *E-Commerce:* En la *web* se ejerce la compra-venta de productos o servicios por Internet. Se puede dar entre empresa y consumidor *(Business To Consumer o B2C),* entre empresa y empresa, *(Business To Business o B2B),* consumidor y consumidor, *(Consumer To Consumer o C2C).*

3) Modelo basado en Servicios *Freemium*, servicios *Premium* y Micro-pagos: Es un modelo muy común en el que la empresa ofrece servicios de utilidad en varias modalidades, una gratuita en la que el usuario recibe unas prestaciones básicas de forma gratuita, y otra modalidad en la que recibe prestaciones avanzadas con una suscripción de pago. Cuando el pago es para obtener una contraprestación puntual hablamos de contenidos de pago o micro-pagos.

4) Modelo *Add Exchange* o *Software* como Servicio: En este modelo la empresa proporciona aplicaciones, normalmente de negocio, con prestaciones avanzadas, pero sobre todo con servicios de formación, mantenimiento y consultoría.

5) Modelo de *crowdfunding* o de financiación colectiva: Es la llevada a cabo por personas que realizan una red para conseguir dinero u otros recursos. Para ello se suele utilizar Internet con el propósito de financiar esfuerzos e iniciativas de otras personas u organizaciones.

Entrando en materia, y siguiendo las propuestas de Monzoncillo (2011) e Izquierdo-Castillo (2012) se ha de señalar que la convergencia mediática está transformando el modelo de negocio audiovisual. El consumo de contenidos cinematográficos y televisivos en Internet determina la ruptura de la cadena de valor tradicional. Si nos centramos en los productos audiovisuales, Internet plantea importantes desafíos para la consolidación de modelos de negocio compatibles con la cultura de consumo del nuevo espectador-internauta. Las transformaciones en el flujo de comercialización de los productos audiovisuales tienen implicaciones en tres niveles:

1) se modifica la cadena de valor tradicional
2) se ven afectados los hábitos de consumo del espectador, con el que se establece una mutua influencia que repercute en la búsqueda de modelos rentables para ambos;
3) se reconfigura la propia estructura del sistema audiovisual, principalmente en producción y distribución.

La conjunción de los tres niveles afectados reclama el asentamiento de fórmulas de monetización válidas y estables, que permitan a la industria evolucionar en términos de rentabilidad.

1.1. La distribución *online* como consecuencia de la digitalización de contenidos

Las industrias del cine y la televisión han permanecido fieles al modelo tradicional, mientras que otras industrias del entretenimiento (música) y de la información (prensa) se han visto obligadas a adaptarse más rápidamente al medio *online*. La distribución de películas en Internet surgió asociada al proceso de digitalización del sector, lo que amenazó las bases sobre las que se asienta la hegemonía de las *majors* norteamericanas. Estas distribuidoras, dueñas de los principales mercados durante años, se esforzaron por ralentizar el proceso con la excusa de los estándares y la piratería según Izquierdo-Castillo (2010).

La evolución de los acontecimientos ha evidenciado que la tecnología digital no era el fin, sino el medio para que el cine (y la televisión) se introdujeran en el actual universo de tecnologías convergentes. En el contexto digital, la Red desafía a la industria albergando y elaborando formas de consumo fuertemente influenciadas por la cultura de la gratuidad y el acceso instantáneo. Sin embargo, Internet no descarta el negocio y esta premisa ha quedado demostrada con la reorganización del modelo de la música, que ahora intentan seguir los productos informativos, en especial la prensa, muy afectada por la digitalización según afirma Casero-Ripollés (2010).

En este sentido, siguiendo la teoría de la *long tail* defendida por Anderson (2004) y Elberse (2008) -que analizaremos detalladamente en un apartado posterior- según la cual muchos pequeños clientes pueden dar lugar a un negocio fructífero, se puede afirmar el potencial de la Red para el desarrollo de mercado pues puede distribuir una variada gama de productos (en este caso, películas) destinados a una amplia, numerosa y dispersa demanda. Así, la reducción de costes de distribución debida a la Red, señalada por Miguel-de-Bustos (2007) sustituye –o complementa– el modelo hegemónico mantenido durante años por las *majors* descrito por Augros (2000), basado en la distribución, intensiva en el tiempo y extensiva en la cobertura de grandes superproducciones (Miller, 2005; Wasko, 2003; Augros, 2000; Gomery, 1991 citados en Izquierdo-Castillo, 2012).

La Red permite estimular la creación y venta de productos dirigidos a públicos minoritarios, que, considerados de forma agregada, constituyen una demanda importante. El estudio del desarrollo y el estado de la cuestión de dicha teoría de la *long tail* será analizada profusamente en el marco teórico. De esta forma, potenciando los mercados minoritarios, Internet contribuye a aumentar la oferta y variedad de títulos, así como a favorecer la introducción de contenidos alternativos y de nuevos agentes intermediarios (Casero-Ripollés, 2008 citado en Izquierdo-Castillo, 2012).

Por lo tanto, el cine se suma a las alternativas *online*, que le facilitan acceso a las audiencias transnacionales como afirman Ryan y Hearn (2010) al analizar tres aspectos clave de la cinematografía de próxima generación: tendencias digitales en la distribución de películas y su comercialización; procesos y estrategias de los cineastas de nueva generación; y los estudios de los modelos de negocio viables de última generación.

Es imprescindible destacar que la distribución *online* no sólo transforma el modelo de negocio, sino también, el consumo de películas. Este proceso de digitalización se ha acelerado debido a tres factores tecnológicos, que pueden parecer obvios pero que se han de destacar porque, aunque parezca que siempre han estado ahí, son realmente recientes:

– Aumento del ancho de banda y disponibilidad de monitores de alta definición para ordenador.

– Incremento de plataformas con capacidad de reproducción de vídeo (móviles, tabletas, videoconsolas, etc.)

– Auge de modelos de negocio en Internet.

Profundizando en la idea de que Internet cambia las formas de consumo, Zentner, Smith y Kaya (2012) van un paso más allá, y, tras constatar que los consumidores de Internet compran más productos "de nicho" que los consumidores de tienda física (lo que los anglosajones llaman *brick and mortar stores)* se preguntan ¿Se debe esto únicamente al tipo de consumidor que decide utilizar el canal Internet, o tiene algo que ver con el propio canal?

Los autores analizan esta cuestión a partir de los datos de alquiler de una cadena nacional de video que, en el momento del estudio, estaba cerrando muchas de sus tiendas locales, migrando hacia el entorno *online* (no se nombra pero evidentemente era *Blockbuster).* Los datos permiten a los autores observar cómo el comportamiento cambia cuando los consumidores se ven obligados a desplazarse de la tienda física al consumo *online.* Los resultados sugieren que cuando los consumidores se mueven de la tienda física al universo *online* son significativamente más propensos a alquilar o comprar títulos "de nicho" en relación a los *blockbusters.* Esto sugiere que una cantidad significativa del consumo *online* de productos "de nicho" se debe a la naturaleza misma del canal, no sólo a la naturaleza de los consumidores que eligen dicho canal. Es decir, Internet no sólo cambia la manera de, en nuestro caso, adquirir películas sino también el tipo de películas que se compran o alquilan.

Todo ello ha contribuido a la reestructuración del sector cinematográfico, provocando una ruptura con el modelo tradicional, tal y como afirman Cunningham, Silver y McDonnell (2010). En este artículo plantearon que gran parte del debate planteado en los estudios de los medios de comunicación está polarizado entre los que consideran que la revolución digital sólo traerá consecuencias positivas al negocio de distribución de contenidos digitales frente a los que piensan que solamente le acarreará perjuicios. Los autores pretendían proporcionar una visión rigurosa de la industria y arrojar luz sobre el asunto fundamental del cambio social que conlleva la irrupción de Internet, preguntándose como se ha de estudiar este proceso de cambio. Para ello, examinan el impacto de la distribución *online* de la industria del cine y se preguntan si realmente existen nuevos agentes que han irrumpido en el monopolio prexistente y, en caso afirmativo, cuáles son las consecuencias. Los autores aseguran que la alteración del modelo del negocio es inevitable y también confirman que el cambio cultural ha sido, en cierto modo, forzado. Finalmente, según los datos recabados en su trabajo, que fuera de los productos standard de Hollywood, las oportunidades de negocio *online* siguen sin

ser tan atractivas como se esperaba en un principio, pero se hace evidente que están mejorando año tras año.

Como conclusión se puede afirmar que el desafío digital supone la elaboración de modelos de negocio que moneticen el contenido según Álvarez, Benamou, Fernández-Bosch, y Solé (2011). Como resultado surgen estrategias diversas, delimitadas, por un lado, por la entrada de nuevos intermediarios que agrupan contenidos sin producirlos, y negocian con los agentes tradicionales para la elaboración del catálogo. Y por otro lado, por los operadores de telecomunicación que se consolidan como la infraestructura necesaria para canalizar el contenido.

1.2. Las *darknets* y la presión de la distribución *online*

Los principales proveedores de contenidos tradicionales, las *majors (MGM, Paramount, Sony, Warner Bros…),* han claudicado ante dos factores incontestables: por un lado, la evidencia de las *darknets* (o redes oscuras), tal y como las definió Biddle, England, Peinado y Willam (2002) y el consumo paralelo de sus productos; por otro, la presión de los distribuidores *online*, que demandan mayor implicación y un catálogo con oferta más atractiva (Papies y Clement, 2008, citado en Izquierdo-Castillo, 2012).

Como he indicado anteriormente fueron Biddle *et al*. (2002) los que acuñaron el término *darknets* para designar a una colección de redes y tecnologías utilizadas para compartir contenido digital. La red oscura no es una red física separada sino una aplicación constituida sobre las redes existentes. Ejemplos de *darknets* son el intercambio *peer-to-peer*, la copia de DVD, y el intercambio de clave o contraseña a través de correo electrónico y grupos de noticias.

Ya en 2002, los autores constataron grandes incrementos en el ancho de banda total de la red oscura, en la fiabilidad, facilidad de uso, el tamaño de la biblioteca compartida, y la disponibilidad de los motores de búsqueda. En su artículo clasificaron y analizaron *darknets* existentes y futuras, tanto desde el punto de vista técnico como jurídico. Finalmente predijeron que aunque se iban a habilitar obstáculos a corto plazo para la efectividad de la red oscura como mecanismo de distribución, en última instancia, no se podían poner puertas al campo y, en consecuencia, examinaron la importancia de las acciones económicas, jurídicas y tecnológicas para la protección del contenido y los derechos de autor y de explotación, aspectos profusamente analizados en la asignatura de este master, Propiedad Intelectual, perteneciente al itinerario de emprendimiento. Según lo estudiado en esta asignatura, los dos primeros tipos varían notablemente

dependiendo de mercado en el que se apliquen y la legislación de cada país, respectivamente, pero las medidas tecnológicas de protección *(Digital Rights Management o DMR)* son de carácter universal. Consisten en técnicas, dispositivos o componentes que permiten controlar el uso de las obras (lectura, visualización o audición) y/o su ulterior reproducción o comunicación.

Existen dos tipos:

1) Controles de acceso: funcionan en Internet (por ejemplo, contraseña de acceso a periódico *online)* y sirven para controlar el uso de la obra.

2) Dispositivos anticopia: permiten el uso de la obra pero impiden hacer una copia. Funcionan en el entorno *off line* (soportes digitales) y *on line* (ficheros *MP3).*

1.3. Los efectos de las *darknets* sobre la industria audiovisual

Al respecto del efecto de las *darknets* es muy interesante, para evitar las ideas preconcebidas, el artículo de Danaher et al. (2010) que se pregunta si los legítimos canales de distribución digital disuaden a los consumidores de utilizar (ilegítimos) canales de piratería digital. Los autores intentan encontrar una respuesta tomando el ejemplo de lo ocurrido con la retirada de contenidos de la *NBC* en la tienda *iTunes* de *Apple* en diciembre de 2007, y su restauración en septiembre de 2008, midiendo el impacto de esta sacudida de la demanda a través de lo sucedido al mismo tiempo en los canales *BitTorrent* y la tienda de DVD *Amazon.com.*

Tras el análisis de los datos, se infiere que la decisión de la *NBC* de eliminar su contenido de *iTunes* en diciembre de 2007 queda inevitablemente asociada con un aumento del 11,4% en la demanda de contenidos de la *NBC* obtenidos de manera ilegal, equivalente a un aumento de 48.000 descargas al día para el contenido de *NBC* que es aproximadamente el doble de las compras legales totales en *iTunes* para el mismo contenido en el período anterior a la eliminación. Por otro lado, se evidencia una disminución más pequeña, y estadísticamente no significativa, en la piratería del mismo contenido cuando fue restaurado en la tienda de *iTunes* en septiembre de 2008. Finalmente, no se observa ningún cambio en la demanda de contenido de DVD de la *NBC* en *Amazon.com* asociado con el cierre o reapertura de su canal de distribución digital en *iTunes.*

Los autores concluyen que, al menos en la idiosincrasia estadounidense, el consumidor no siempre opta por las *darknets* como primera opción sino que acude a éstas cuando no puede obtener el producto de manera legal. Eso sí, una vez descubierta

la opción gratuita, una parte de los consumidores no vuelve a usar la opción que supone desembolso económico. De ello, se infiere que los agentes comerciales deben trabajar concienzudamente en la labor de fidelización del cliente, algo que se tarda mucho en conseguir y muy poco en perder.

Por su parte, Smith y Telang (2009) afirman que las industrias creativas han expresado con frecuencia su preocupación por no poder competir con las copias de libre acceso a su contenido. Competir con la red es especialmente preocupante para los estudios de cine, cuyos contenidos son más propensos al consumo de un solo uso que otras industrias, como la música. Los autores examinan la competencia entre contenidos "libres" y contenidos de pago en dos contextos importantes: el impacto de la distribución gratuita legítima en canales de TV abiertos y de la distribución gratuita ilegítima en la red sobre las ventas a través de canales de pago. Que una película sea emitida en televisión da lugar a un aumento significativo en las ventas de su DVD en *Amazon.com* y también en las descargas ilegales de las películas que están disponibles en el momento de la emisión. Con respecto al impacto de la piratería en las ventas, se analiza que tras la emisión en televisión en abierto de la película, pese a encontrarse ese producto disponible "libre" en la red, no tiene ningún efecto, negativo o positivo, en las ventas de DVD. Es decir que si el consumidor quiere adquirir esa película la adquirirá independientemente de que sea posible descargarla gratuitamente y si no tiene intención de comprarla, la descargará o simplemente la ignorará.

Los resultados del estudio sugieren que los creadores pueden utilizar estrategias de diferenciación de productos y la segmentación del mercado para competir con las copias de libre acceso a su contenido. En concreto, el aumento de ventas de DVD tras su emisión en televisión abierta sugiere que regalar contenidos en un canal puede estimular las ventas en el canal de pago si el contenido gratuito está suficientemente diferenciado de su correspondiente de pago; y siempre y cuando éste aporte valores añadidos, tanto en contenidos extras como aspectos que apelen al coleccionismo. Del mismo modo, otra conclusión es que la presencia de contenidos pirateados no siempre canibaliza (es decir, reduce el volumen de ventas, los ingresos por ventas o la cuota de mercado de un producto como resultado de la introducción, por el mismo productor, de un nuevo producto o medio para conseguirlo) los legales de pago, lo que sugiere que si los productos gratuitos y de pago apelan a segmentos de clientes diferentes, la presencia de los productos gratuitos no necesariamente daña a las ventas de productos de pago.

Smith y Telang (2010) insisten en que las *darknets* no tienen por qué tener un indiscutible efecto negativo en las ventas de DVD. De todos es conocido que Internet ofrece a los titulares de derechos de autor nuevos canales de venta y de promoción para su contenido, al tiempo que proporciona a los consumidores nuevas oportunidades para obtener ilegalmente copias de este contenido. Y desligar ambos efectos es extremadamente difícil.

Los autores estudian el mercado americano del DVD entre 2000 y 2003 y concluyen que el aumento de la penetración de banda ancha conduce a un aumento significativo en las ventas de DVD. Así, se observa un aumento del 9,3% en las ventas de DVD entre 2000 y 2003, coincidiendo con la primera oleada de penetración y generalización de la banda ancha en Estados Unidos. Es cierto que son datos antiguos para una realidad en constante cambio, pero no deben ser despreciados. Los propios autores reconocen que la piratería de películas en Internet era difícil y generalmente de baja calidad en este período de tiempo.

1.4. Consecuencias de la digitalización de contenidos en el negocio tradicional de la distribución de cine doméstico y propuestas para contrarrestar su efecto

En apartados anteriores se evidenciaba, de manera evidente, el potencial comercial de Internet. Si bien la red ha contribuido a la flexibilización del negocio, como resaltan Henning-Thurau, Henning, Sattler, Eggers y Houston (2007) al demostrar que el estreno simultaneo de películas en los cines, en el mercado del alquiler de video casero y en el *streaming* de Internet genera un aumento de los ingresos de los estudios de cine en los Estados Unidos, no es menos cierto que tiene efectos devastadores sobre otros agentes, como las cadenas de multisalas de exhibición. En esta idea de la destrucción de otros intermediarios incide también Miguel-de-Bustos (2007). En este trabajo incluye, aunque muy someramente, las consecuencias, fundamentalmente negativas, para las tiendas físicas si éstas no se convierten en un híbrido entre la tienda tradicional con trato personalizado al cliente y una tienda *online* con un catálogo casi infinito. El autor enumera los cambios principales a los que se enfrentan los agentes tradicionales en las ventas de productos culturales: La inclusión del consumidor en la cadena de valor, las nuevas formas de intermediación entre industria y consumidor (entre la que se incluyen las recomendaciones de usuarios que conllevan los mercados minoritarios potenciados por la *long tail)*, los nuevos modelos de financiación y las nuevas políticas de precios.

Respecto al tema de este trabajo, el de los intermediarios en la cadena de valor de las industrias culturales (concretamente las tiendas físicas), Miguel-de-Bustos (2007, p. 3) señala que "en Internet, la cadena de valor de las industrias culturales se ve inmersa en un proceso de destrucción creativa: a la vez que puede desaparecer algún tipo de intermediario aparecen otros nuevos. Este proceso de creación y de destrucción simultaneo es explicado por la teoría de la *long tail* y permite entender las razones del éxito de empresas como *Amazon y Netflix"* Sobre el caso concreto de *Netflix* aportaré más información en el apartado dedicado a los tres modelos principales de distribución *online.*

Tras esta introducción al asunto, se ha de señalar que los estudios sobre las consecuencias de Internet en el negocio tradicional de la distribución de cine doméstico se pueden dividir en dos grandes grupos: los de corte catastrofista que auguran que el negocio de la tienda física no tiene viabilidad alguna en este ecosistema y los que proponen nuevas estrategias de tipo general para seguir haciendo rentable el negocio. Resulta especialmente el interesante y ya mencionado trabajo de Danaher et al. (2010) que intenta alcanzar el término medio entre ambas posturas y que se plantea si los canales de distribución digital canibalizan las ventas físicas o si por el contrario éstas tienen un nuevo valor y sentido en el nuevo ecosistema. Es decir, percibir si las ventas físicas son una de las mejores recetas contra la piratería apelando al consumidor que quiere poseer el producto original y que acaba muriendo en las *darknets* al no poder encontrar el producto legal ni en Internet ni en la tienda física.

Hemos de señalar que en este apartado del marco teórico nos centraremos en los estudios del segundo tipo (es decir, los que proponen nuevas estrategias de tipo general para seguir haciendo rentable el negocio) ya que son los que pueden ayudar a la obtención de las propuestas de mejora para el modelo analizado: Las tiendas FNAC. Por su parte, la literatura científica sobre estrategias específicas de marketing, que también pueden ayudar a las tiendas físicas a encontrar su lugar en la nueva realidad, como *co-branding, joint venture* o la edición de colecciones exclusivas serán reseñadas en un apartado posterior de este marco teórico.

En primer lugar, analizaré los trabajos que reflexionan sobre las dos decisiones estratégicas fundamentales a tener en cuenta a la hora de comercializar DVDs y *BluRays:* la fecha de lanzamiento y precio. Mukherjee y Kadiyali (2008) demuestran que los grandes estudios se toman muy en serio estas dos cuestiones, dada la cantidad de dinero y trabajo que dedican a preparar las campañas de pre-lanzamiento. Los

autores constatan dos hechos que pueden parecer contradictorios pero que, en realidad, se complementan como las dos caras de una misma moneda. Por un lado, en las semanas de alta demanda potencial (Navidad, *Halloween),* aumentan las ventas, independientemente de la calidad del producto gracias al "efecto regalo". Pero, por otro lado, la intensa competencia en las semanas de mayor demanda podría llegar a reducir la cuota de mercado, minimizar los márgenes de beneficio y conducir a mayores costos de lanzamiento en aras de hacer más atractivo el producto en un mercado que, en ese momento concreto, resultará especialmente competitivo. Se podría concluir, entonces, que la solución podría ser retrasar algunos grandes lanzamientos en semanas que no fueran consideradas pico de demanda, pero ese retraso conllevaría perder el efecto regalo y la pérdida de interés de una parte de los compradores potenciales, aquellos que se mueven por el efecto novedad que se pierde si pasa demasiado tiempo entre el estreno en sala y el lanzamiento en DVD.

La pregunta que surge es evidente ¿Cómo alcanzar el equilibrio competitivo entre fechas de lanzamiento y evolución de los precios? Los autores observan la dificultad de encontrar constantes de comportamiento de la industria respecto a las fechas de lanzamiento porque, aparte de que las estrategias cambian constantemente y no parecen conducirse por la reflexión y el estudio del mercado sino por el pánico de una crisis acuciante, el retraso de las fechas de lanzamiento es una práctica constante por parte de las editoras y distribuidoras. Por otro lado, la estacionalidad de la demanda y la competencia y otras tendencias temporales en los datos conducen a pagos variables en el tiempo y por lo tanto, a reglas de selección de estrategia de tiempo variables. Es decir, la edición videográfica sigue procesos no homogéneos.

Por ello, los autores decidieron estudiar el modelo de las ventas de DVD de títulos concretos en el período comprendido entre 2000 y 2005. Con estos datos pudieron extrapolar una previsión estadística suficientemente amplia para comprender la estructura competitiva de la industria. La comparación de decisiones oportunas y acertadas sobre fechas y precios con mejores respuestas calculadas, permitió a los autores identificar qué fechas y precios son los más indicados para el lanzamiento de los productos junto a los costes ajustados de promoción de dicho lanzamiento. Las estimaciones del modelo presentan una validez predictiva razonable sobre el comportamiento de los agentes implicados en la cadena de valor del negocio videográfico. Como ya dijimos, la aplicación del modelo de los autores hace referencia al mercado del DVD estadounidense, desde 2000 a 2005. Nuestro contexto es

totalmente diferente. Las conclusiones de los autores aunque razonadas no tienen aplicación en la España, 2014, ya que en los últimos 10 años los cambios en el consumo audiovisual han sido gigantescos y la idiosincrasia española poco tiene que ver con la estadounidense. Sin embargo, este trabajo tiene un gran valor documental ya que nos recuerda el estado de la industria videográfica en 2005 y las profundas y traumáticas transformaciones que ha sufrido en la última década.

Por su parte, Hui, Eliashberg, y George (2008) ahondan en la importancia de elegir concienzudamente la fecha de lanzamiento del producto videográfico pero centrándose en el aspecto de despertar, en el habitualmente compulsivo consumidor de este tipo de productos, la necesidad de adquirir y poseer el mismo antes que nadie. Para ello, los autores inciden en la importancia de anunciar el lanzamiento del título en DVD antes de su distribución efectiva. De esta manera los consumidores a menudo pueden reservar el título y recibirlo tan pronto como se publique o incluso unos días antes. Pero los autores no se detienen en este momento del proceso de venta del producto sino analizan el ciclo de vida del mismo y los diferentes estadios por los que pasa. Para ello, establecen las cuatro etapas de esa vida útil y las estrategias para rentabilizar cada una de ellas.

*Pre-Lanzamiento: Despertar la necesidad de obtener ese producto entre los potenciales compradores más compulsivos. En este caso, los esfuerzos y el foco se han de centrar en la campaña publicitaria, los valores añadidos exclusivos para los primeros compradores y la elección de las fechas siendo el precio un parámetro menos importante.

*Lanzamiento: Captar al consumidor general de productos comerciales con una campaña que le conecte y le recuerde el estreno en cine y que compita en precios con otros lanzamientos semejantes. Sin embargo, en este estadio de su ciclo de vida aún sigue sin ser el parámetro fundamental, estando por encima valores añadidos como el disco de extras o *merchandising* gratuito, con descuento o por sorteo.

*Ofertas: Una vez pasado el periodo de lanzamiento, se intenta captar al cliente al que el precio de lanzamiento le parece excesivo y no le importa esperar a adquirir el mismo producto por un precio menor, siendo éste el parámetro fundamental aquí.

*Reedición de productos descatalogados: Es conveniente no realizar tiradas demasiado grandes para poder trabajar este mercado que genera residuales pero nada despreciables ingresos.

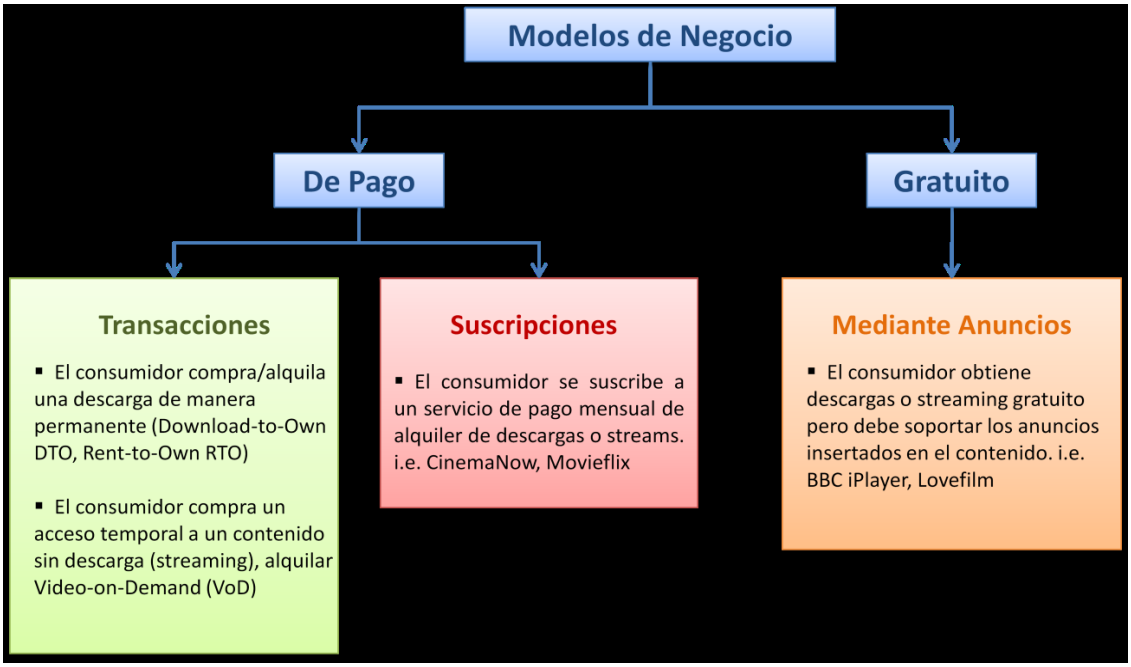
1.5. Principales modelos de la distribución *online*

Mientras los autores reseñados en el apartado anterior intentan aportar soluciones a la crisis del mercado videográfico tradicional, provocada entre otros muchos factores por la irrupción de Internet, la mayoría de los estudios sobre el tema parecen ignorar a las tiendas físicas y prefieren focalizar sus esfuerzos investigadores en el análisis de la distribución *online*. Es el caso, como veremos más adelante, de Izquierdo Castillo (2012) que pretende fijar y describir los tres modelos principales de la distribución *online* de contenido audiovisual surgidos hasta el momento de la redacción de su artículo. La autora señala que, al principio de la implantación de Internet, el cine se introdujo en la red simplemente en forma de anuncios del mercado de venta y alquiler videográfico.

Pero la evolución tecnológica reclamaba la digitalización de los contenidos. Sin embargo, las *majors* presentaron reticencias a esta digitalización, ya que amenazaba su mercado post-sala (DVD y televisión) tal y como señalan Papies y Clement (2008). En este estudio, los autores señalaban que, aunque Internet contaba ya con exceso de demanda en la descarga de películas, la industria del cine no contaba con modelos de negocio sostenibles para este mercado ya que lo consideraba una amenaza y no una nueva posibilidad de negocio. Los autores de este artículo aplicaron una variante de la teoría del comportamiento planificado, que defiende la idea de que el pensamiento planeado, planificado puede ser predicho y, por tanto, alterado por agentes externos. Aplicada a este caso concreto, Papies y Clement afirman que se pueden identificar las intenciones de los consumidores y conseguir que adopten un servicio de descarga de películas legales, si se les informa y se les demuestra las amplias ventajas de las mismas sobre las de las redes *P2P* y las *darknets* en general. Los autores insisten durante todo su trabajo en la necesidad de percibir Internet como otra vía de negocio para la industria del cine doméstico y no como una amenaza.

De manera general, el informe Eiken (2011) señala que la única afirmación fiable, de momento, es que los modelos de negocio del mercado audiovisual *online* serán, necesariamente, de uno de estos dos tipos: de pago y gratis, como se puede observar en el siguiente esquema.

Figura 28. Modelos de negocio del mercado audiovisual.



Fuente: Eiken (2011).

Por su parte, tras un detallado estudio de las posibilidades de negocio en el sector, generadas por Internet en Estados Unidos, Izquierdo-Castillo (2012) concluye que el mercado de la distribución *online* de contenido audiovisual se dibuja en torno a tres modelos diferenciados, que corresponden, a su vez, a tres fórmulas de financiación. Realmente, la división es muy parecida a la del informe Eiken, con la salvedad de que esta autora separa los dos modelos que suponen pago por parte del consumidor (transacciones y suscripciones):

A) Micropago. Es el esquema de pago por unidad, ya sea en forma de vídeo bajo demanda (video *on demand*, *VOD* o *iVOD*, siendo la "i" *interactive* o Internet), entendido como el consumo en directo del contenido en el momento en que es solicitado por el público, o por medio de venta electrónica, en el que el público adquiere el contenido en propiedad. En este grupo destacan *iTunes*, la plataforma de *Apple*; *Videozune*, el portal de distribución de *Microsoft;* y *Vudu*, el gestionado por los supermercados *Wal-Mart*. El amplio catálogo de productos disponibles en la *Apple Store* sitúa a la compañía en el puesto de liderazgo de la venta electrónica estadounidense *(electronic sell through, EST)* y de vídeo bajo demanda *online (iVOD)*, con una cuota de mercado del 64,5% en 2010. El modelo de micropago, instaurado por *iTunes*, ha supuesto el principal motor de las ventas electrónicas de contenidos audiovisuales. De hecho, el consumo electrónico estadounidense creció un 60% en

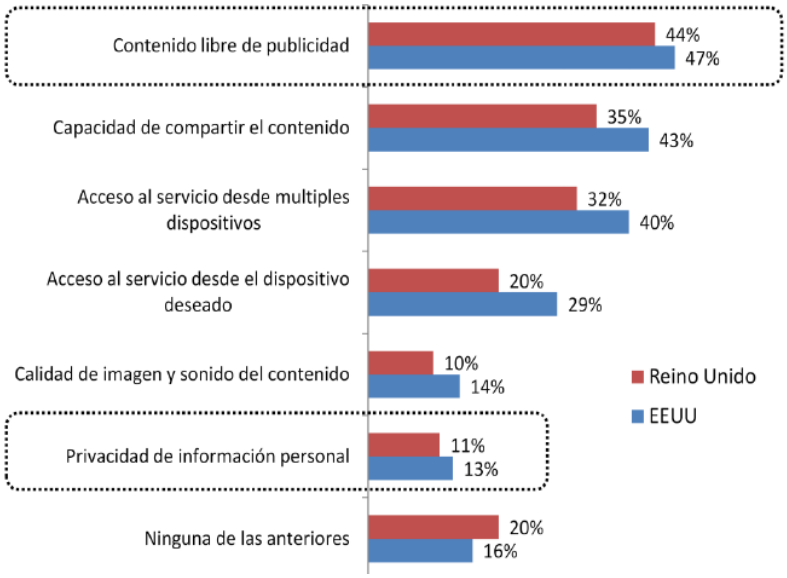
2010, lo que se debe, en gran medida, al mantenimiento del liderazgo de la tienda virtual de *Apple.*

B) Cuota mensual. Sistema que permite el visionado ilimitado de contenido por una cantidad que oscila entre 7,99 y 9,99 dólares al mes. En este grupo destacan la plataforma nativa digital, *Netflix,* y la red de alquiler *Blockbuster,* en su versión telemática. Estos agentes comerciales se han ido adaptando a las posibilidades técnicas de la Red, comenzando con la distribución *offline* (alquiler de DVDs). *Netflix* comenzó con el negocio del alquiler de copias físicas en 1997 y en 2006-2010 incorporó el servicio de *streaming,* con unos resultados excelentes, ya que experimentó un crecimiento del 116% (*Netflix*, 2010; 2011).

Según el informe Eiken, la empresa *Netflix* surgió en California en 1991 y su servicio ha evolucionado hasta ofrecer servicio vía *streaming* y en 2011 contaba con más de 25 millones de suscriptores en Estados Unidos y Canadá, permitiéndoles a sus usuarios disfrutar de todos los estrenos recientes en los sistemas de reproducción en casa.

C) Modelo dependiente de la publicidad. Propone fórmulas de acceso gratuitas sustentadas por los anunciantes. La gratuidad es un gran atractivo para el espectador, que encuentra una fórmula de acceso similar a la conocida en el escenario *offline.* El informe Eiken (2011) afirma que muchos usuarios prefieren el modelo "gratis total", ya que las redes *P2P* han creado una política de hechos consumados difícil de subvertir. Así el informe de Edelman (2010) observó que, entre los usuarios de Internet de Estados Unidos y el Reino Unido, la tendencia es que se incremente la demanda de contenidos gratuitos. Como se observa en el siguiente gráfico, aproximadamente la mitad de los usuarios están dispuestos a renunciar a contenidos libres de publicidad con tal de tener acceso a contenidos gratuitos en diferentes dispositivos, y una media del 12% de los usuarios estarían dispuestos a perder privacidad de sus datos en las redes sociales.

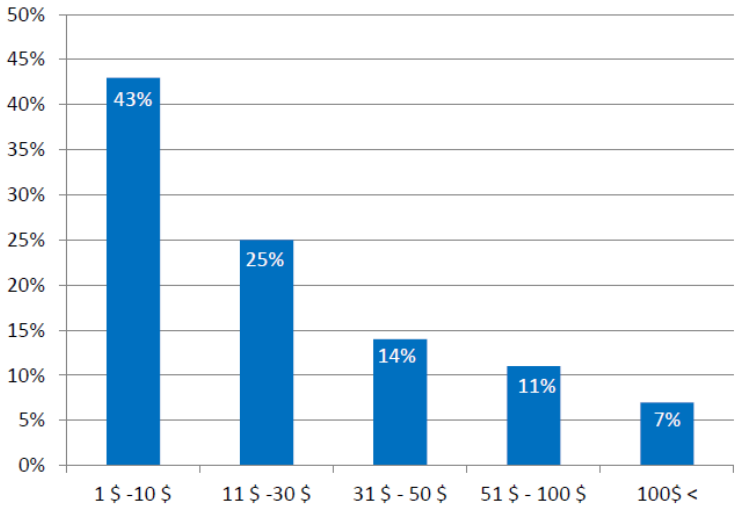
Figura 29. Gráfico de los factores a los que los consumidores están dispuestos a renunciar a cambio de obtener contenido gratuito en 2010.



Fuente: Edelman (2010).

Sin embargo, el estudio Edelman (2010) también desvela una clara la segmentación del mercado, pues hay muchos usuarios que pagan por los contenidos, ya que prefieren mantener la privacidad en la red y evitar la publicidad. La misma encuesta señala que, a más edad y a mayor renta per cápita, la demanda de contenidos gratuitos se reduce drásticamente. De hecho, el estudio de Pew Internet y American Life Project (2010) demuestra que en Estados Unidos hay una amplia predisposición a pagar por el contenido de pago en Internet. En la actualidad, el 65% de los usuarios de Internet ya han pagado por consumir contenido *online.*

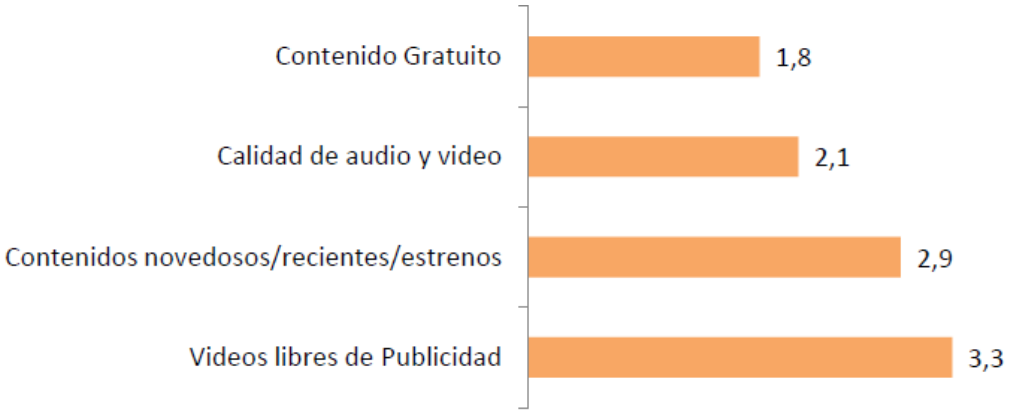
Figura 30. Gráfico del gasto mensual en contenido online en EEUU en 2010.



Fuente: Pew Internet (2010).

Para el caso concreto de España resulta muy interesante el estudio de IAB Spain (2011) que concluye que, en nuestro país, el modelo de negocio *online* tenderá hacia la gratuidad basada en la publicidad. Los datos recogidos por el informe señalan que, frente al pago directo, abonos temporales, tarifas planas o limitaciones de tiempo de visionado, la opción preferida de forma mayoritaria (42%) es poder acceder a los contenidos gratuitamente y aceptar la exposición a un número razonable de anuncios. Solo un 15% de los consultados pagaría una cuota mensual, y un 7% accedería a abonar un precio individual por contenido.

Figura 31. Gráfico de los criterios a la hora de elegir una página en la que ver video online (importancia de 1 a 4, de mayor a menor) en 2011.



Fuente: IAB Spain (2011).

Sin embargo, Richmond (2009) es todavía más pesimista con respecto al modelo dependiente de la publicidad, ya que afirma que suele carecer de aliciente para los operadores. De hecho, los datos recogidos por este autor apuntan a la inviabilidad de este modelo, pues la previsión de la publicidad *online* estima un 60% menos de crecimiento que la generada por los mismos programas distribuidos por televisión. La dificultad de mantener la financiación exclusiva por publicidad plantea la inoperatividad del modelo de acceso gratuito.

Izquierdo-Castillo (2012), sin embargo, analiza un modelo considerado de éxito que, en gran medida, se basa en la gratuidad. Se trata de *Hulu*, una plataforma de visualización de contenidos en *streaming* que, a diferencia de otras, cuenta con el apoyo de la industria televisiva. *Hulu* surge del acuerdo entre la *NBC* y *News Corporation* para hacer frente a *YouTube*. La *NBC*, *FOX* o *ABC* son algunas de las cadenas que ceden sus contenidos (entre los que encontramos películas, series, etc.) para ser visualizados de esta manera. Existe la versión normal, que se basa en el mismo principio que la televisión: contenido gratuito pero con publicidad, y la versión

Premium: mediante el pago de una cuota mensual, se puede acceder a mayores prestaciones. Según el informe de Nielsen (2009), el éxito de *Hulu* quedó certificado 2008, un año después del inicio de su actividad, al convertirse en la segunda *web* de *iVOD.*

Tal y como indica Artero (2010) su flexibilidad le permite alojarse en plataformas de terceros, como *Yahoo!, MSN, AOL, IMDb* y *TV Guide,* así como ubicar su reproductor en páginas personales de internautas, de forma similar a *Youtube,* pero con una perspectiva profesional. Pero, pronto aparecieron datos menos optimistas que hacen dudar, como ya indicada Richmond (2009), de la viabilidad de los modelos basados en la gratuidad. Así Walsh (2009) hizo notar que, a pesar de los buenos resultados obtenidos por el portal (40 millones de espectadores a finales de 2009, tan sólo un año después de su inicio, y 500 millones de *streams* mensuales), este modelo reportó previsiones de pérdidas por valor de 33 millones de dólares.

Otro ejemplo de modelo dependiente de la publicidad referenciado por Eiken (2011) es *BBC iPlayer,* un servicio *web* gratuito de la cadena británica *BBC* que permite a los usuarios, tanto ver los programas *online* mediante *streaming* o descargar los programas en el PC hasta 30 días y visualizarlos más tarde *off-line. BBC iPlayer* ha evolucionado mucho desde el primer servicio *iPlayer* que se lanzó en Octubre de 2005. No fue hasta Abril de 2007 que recibió la aprobación de *BBC Trust* y se anunció que solo un número limitado de usuarios podrían suscribirse al servicio. Recientemente a nivel europeo la cadena ha lanzado *BBC iPlayer Wordwilde,* una aplicación para *iPad* que permite llevar el contenido televisivo de la cadena a todos sus espectadores europeos a través de la tableta de *Apple.* Este innovador servicio de vídeo a la carta mediante suscripción, que se lanzó por primera vez en Europa occidental, ha permitido a espectadores de 11 mercados acceder a la programación de la *BBC.*

El informe Eiken (2011) no olvida *Voddler,* el servicio sueco líder de cine *online* en Europa. Ofrece películas, series de TV y documentales en *streaming* para visionar de forma legal a través de algún dispositivo conectado. Trabaja con más de 30 compañías líderes en contenido de Europa: *Walt Disney, Dreamworks, Paramount,* etc. Lo que diferencia a *Voddler* de otras compañías de video *streaming* es la tecnología empleada de *streaming* descentralizado, en el que el contenido se descentraliza y se hace *streaming* del contenido soportado por las descargas del resto de usuarios, creando una especia de malla a través de los usuarios. Este método de distribución es el que permite

abaratar los costes del servicio, permitiendo ofrecer un 80% de sus contenidos de forma gratuita y ningún cargo adicional por el contenido en HD.

1.6. Ejemplos de distribución *online* de contenidos en España

El informe Eiken (2011) señala tres casos considerados de éxito de diferentes características: *Fimin, Filmotech* y *Wuaki TV*

1) *Filmin* es una plataforma que ofrece cine independiente, en *streaming* y de forma legal, que fue creada en 2006 con el apoyo de las principales distribuidoras de cine independiente de España: Alta Films, El Deseo, Golem, Tornasol, Vértigo Films, Wanda Visión y Cameo. Tras unos primeros años de pruebas, la página *web* se relanzó en junio 2010. Desde entonces el catálogo se incrementa día a día y ha pasado de 1.000 títulos en 2011 a los más de 8.000 a fecha 31 de agosto de 2014. Todas las películas y series del catálogo se ofrecen en versión original con subtítulos en castellano, y en algunos casos se pueden ver dobladas. Para el visionado se usa la tecnología del *streaming* de *bitrate* adaptativo, de manera que la definición depende del ancho de banda que tenga el usuario. Se puede acceder al catálogo mediante una suscripción mensual (modalidad *Premium)* o mediante pago unitario. Una vez se ha comprado el visionado de una película, el usuario tiene 72 horas para verla.

2) *Filmotech* es un portal creado por la Entidad de Gestión de Derechos de los Productores Audiovisuales (EGEDA) cuyo objetivo es ofrecer un catálogo de cine español con calidad similar a la del DVD para ver mediante *streaming* o para descargar. En 2007, EGEDA lanzó el portal *Filmotech* como alternativa a las descargas de redes *P2P* y se ofrecían 250 títulos de cine español de catálogo, sin estrenos. Las películas se podían comprar desde 1 euro en tres modalidades: tres visionados durante tres meses, visionados ilimitados durante una semana, y visionados ilimitados con ciertas restricciones. A fecha de 31 de agosto de 2014, el número de títulos es de 2.097.

Dos años más tarde en marzo de 2009, EGEDA lanzó una nueva versión del portal, adoptando el modelo de *streaming* para ver las películas *online.* Para el desarrollo de esta nueva versión, EGEDA ha contado con el apoyo del Ministerio de Cultura y con ayudas económicas por parte del Ministerio de Industria.

3) *Wuaki TV* es una empresa fundada por un grupo de profesionales procedentes del capital riesgo *(Nauta Capital),* la tecnología *(IBM y Oracle)* y la industria del cine *(Sony y Filmax). Wuaki,* empezó a operar en julio de 2011 y el servicio permite el acceso a un

amplio catálogo de películas, series y programas de televisión, publicidad y otros contenidos digitales tanto de Hollywood como nacionales.

El Servicio de *WUAKI.TV* incluye:

-Alquiler, venta o difusión gratuita de los Contenidos Digitales, disponibles durante un plazo determinado, para el uso personal doméstico y no lucrativo del usuario.

-Acceso a los mismos vía *streaming,* por descarga o por los dos medios.

-Puesta a difusión de los Contenidos Digitales en alta resolución (HD) o resolución estándar (SD).

-Alojamiento y puesta a disposición de los Contenidos Digitales a través de una cuenta *WUAKI.TV online.*

Finalmente, por su parte, Andrés (2013) analiza el modelo gratuito de televisión a la carta de RTVE (Radio Televisión Española), basado en la financiación pública ya que se concibe como un servicio público. Andrés hace un recorrido cronológico que empieza en mayo de 2008 con la puesta en marcha de la nueva *web* RTVE.es. La sección más novedosa la constituía el servicio "RTVE.es A La Carta" que puso a disposición de los usuarios una plataforma de consumo de audio y vídeo bajo demanda durante una semana después de su emisión. "RTVE.es A La Carta" ha ido creciendo y en 2013 ya era el mayor contenedor de audio y vídeo profesional en Internet en español, con más de 300.000 piezas disponibles. A comienzos de 2011, el servicio "RTVE.es A La Carta" se renovó para ofrecer mejoras en cuanto a diseño y clasificación de contenidos. Desde entonces los usuarios en España, pueden acceder a todas las emisiones de RTVE sin límite de tiempo. También se ha desarrollado una importante área de acceso al archivo histórico.

1.7. Conclusiones y propuestas de mejora respecto a la distribución *online*

Tras todos los datos expuestos anteriormente puede dar la impresión de que el aumento del consumo del video *online* puede hacer peligrar la viabilidad de las industrias culturales tradicionales que se encontraban en una posición confortable antes del advenimiento de la digitalización de contenidos e Internet. Sin embargo tal y como señala el Informe de Cisco Systems (2011), centrado en las operadoras de cable pero extrapolable a otros negocios, estas empresas pueden resultar beneficiadas por el incremento en el consumo de video *online* si se centran en un modelo de negocio que obtenga ingresos tanto de los consumidores como de los proveedores del contenido. Esto es, un modelo de negocio bilateral que lleve consigo servicios basados en

contenido que se ofrezcan a los consumidores, mediante la infraestructura ofrecida por Internet. Los proveedores de servicio deben fomentar estrategias a largo plazo para aprovechar las oportunidades creadas por dos tendencias de mercado detectadas que resultan fundamentales: Los proveedores de contenido están dispuestos a pagar por tener alta calidad en la entrega de sus contenidos a los usuarios de Internet y, a su vez, los usuarios cada vez quieren consumir más y mejores videos *online.*

El estudio de las fuentes de financiación aplicadas en la distribución *online* de contenidos audiovisuales evidencia, como hemos visto, tres modelos: micropago, tarifa plana y publicidad. A pesar de que originariamente cada uno de ellos estaba ligado a una única vía de ingresos, cada uno de los portales analizados por Izquierdo Castillo (2012) presentaba una combinación de las fórmulas a medida que aumenta su presencia en Internet. Por otro lado, estas fuentes de financiación son adaptaciones de los modos de pago utilizados en la comercialización tradicional, principalmente en el campo de las operadoras de televisión, a las que también se refería el informe Cisco (2011).

Los casos analizados en el apartado 1.5 muestran una evolución que ayuda a Izquierdo-Castillo (2012) a plantear una propuesta de modelo de negocio para la distribución *online* (y que puede servir también para el modelo de tienda hibrida que ejemplifica la FNAC) basado en tres puntos clave:

I) Adquisición de derechos de comercialización de un amplio catálogo, que contemple una gran diversidad de géneros, precios y público objetivo. Esto permitiría potenciar la producción, que no sólo beneficiaría al sector, sino que satisfaría al gran público que constituye la demanda de la *long tail,* mientras que el contenido *premium* continuaría en manos de los actores hegemónicos *(majors)* que, no obstante, perderían la autonomía en el contexto de diversidad creativa y comercial.

II) Combinación de fórmulas de financiación, que ofrece mayor rentabilidad no sólo al distribuidor, sino también al consumidor.

III) Flexibilización de la reproducción, que permita el consumo en cualquier dispositivo móvil.

Los modelos basados en una única fuente de monetización han permitido a estas plataformas captar clientes. El grado de éxito que alcancen depende de la aplicación de estas claves y, sobre todo, del diseño que realicen de su oferta de contenidos.

2. Cambios en el consumo de productos culturales como consecuencia de la digitalización de contenidos que deben tener en cuenta las tiendas físicas.

Tras analizar en el apartado anterior la literatura sobre los cambios en el modelo de negocio con la aparición de Internet y la digitalización de contenidos, se ha de señalar que, además de ser objetos de consumo en sí mismos, las tecnologías digitales han tenido también una profunda influencia en el consumo de otros bienes y servicios. Es decir, no sólo la digitalización ha cambiado el modelo de negocio sino que ha provocado cambios más profundos que afectan al consumidor, tanto en la forma en la que adquiere los productos cómo en el tipo de productos que prefiere. Así, podemos distinguir entre dos tipos de análisis: análisis de las tecnologías digitales como objetos de consumo, y análisis del consumo de otros bienes y servicios a través de medios digitales.

Hoy en día, las prácticas de consumo que impliquen o hagan uso de la tecnología digital son numerosas. Por ello, resulta fundamental analizar los cambios en los lugares y los procesos de consumo y las transformaciones en los sujetos y objetos. Los trabajos de Lehdonvirta (2008, 2009 y 2010) han sido fundamentales para establecer estos cambios:

1) Cambios de los lugares de consumo. El advenimiento de Internet, que se inició a mediados de la década de 1990, llevó a los minoristas a ofrecer la posibilidad de la compra *online.* El modelo básico del comercio minorista en línea fue el mismo que con las modalidades de venta al por menor y utilizando la misma infraestructura: grandes locales para el almacenamiento, logística, correo y envío por medio de empresas de distribución, y el uso de tarjetas de crédito para el pago. Las ventajas eran evidentes: las compras en las tiendas *online* están disponibles en cualquier momento y desde cualquier lugar con una conexión a Internet.

2) Cambios en el consumidor. El primer nuevo consumidor digital es sin duda el "pirata" o usuario que comparte archivos en Internet, que se involucró en la distribución de bienes de digitales. A partir de los años 90, los programas de intercambio de archivos entre usuarios *peer-to-peer* permitieron duplicar y distribuir *software,* música, películas y libros digitales entre sí de una manera muy eficiente fuera de los canales y horarios de distribución oficiales. Es claramente uno de los primeros casos de la tecnología digital que cambia radicalmente el papel de los consumidores en un mercado. Esto dio lugar a un conflicto entre "los que comparten archivos" y toda la industria del *copyright.* En el derecho de autor tradicional, la producción de nuevos productos de información,

especialmente los contenidos culturales, como la música y películas, se basa en grandes inversiones en la producción y comercialización, que pueden ser más tarde recuperadas por los beneficios del monopolio, posibles por los derechos de autor. Por el contrario, la agenda política de los que comparten archivos, según lo expresado por el Partido Pirata de Suecia (que tiene dos escaños en el Parlamento Europeo), consiste en la vuelta al derecho de autor primitivo que estaba a favor del reparto de la cultura y el procomún. Este objetivo se ejemplifica en el centro de intercambio de archivos *Pirate Bay*.

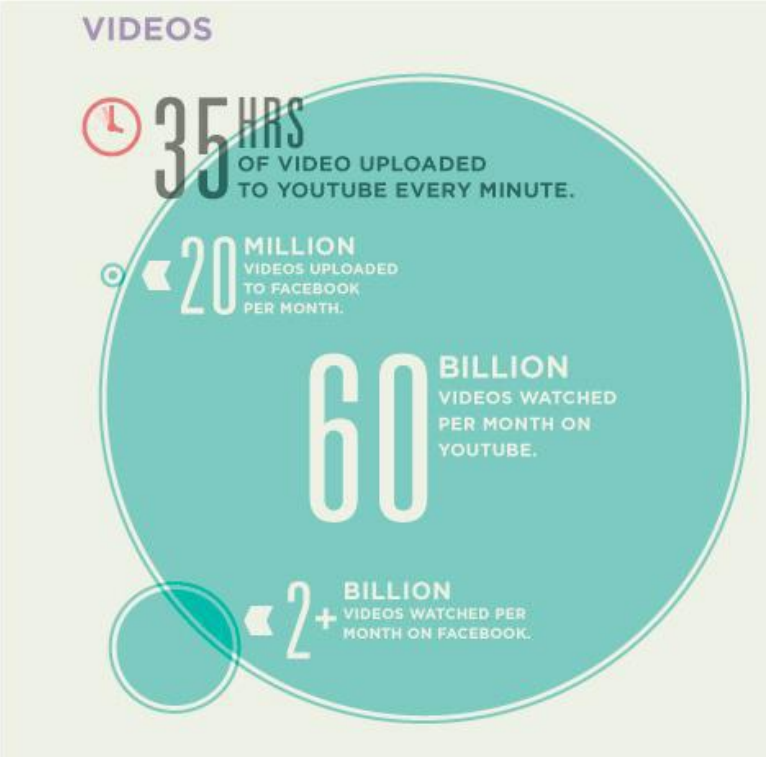
Otro cambio en el consumidor se puede ver en la parte de evaluación de la cadena de valor. La *web* ha sido una plataforma para que la gente exprese sus opiniones y experiencias en materia de productos desde su popularización a mediados de la década de 1990, pero sólo la última ola de la llamada *Web 2.0* ha permitido que la información se organice, ordene y filtre de manera que sea muy fácil de utilizar para los consumidores individuales tal y como afirman Scoble e Israel (2006). Como resultado, y según Benkler (2006) los consumidores de hoy en día tienen, a su disposición, medios más poderosos y ángulos variados cuando tratan de evaluar y comparar el valor de los bienes de información. Además, las tecnologías de redes y comunicaciones móviles también han permitido a los consumidores auto-organizarse de forma que mejoren su capacidad de negociación, tradicionalmente débil con los proveedores. Así, la ola participativa propiciada por las tecnologías *web* ha permitido a las compras *online* recuperar gran parte de la sociabilidad de cuya carencia se acusaba a la primera ola de venta al por menor *online* de los años 90.

Por último, un tercer cambio es que el consumidor digital también puede asumir un papel más activo en la producción de la economía. Las nuevas tecnologías permiten a los usuarios participar activamente en la experiencia de selección de productos entre un catálogo casi infinito, la apropiación de los bienes para una nueva y diferente utilización respecto a la para la que fueron creados originalmente y combinar y alterar los productos para crear nuevas experiencias. Por ejemplo, un nuevo *software* para la edición de vídeos, música y fotografías (a menudo adquirida a través de las redes *peer-to-peer*, sin pagar por una licencia) ha permitido a los consumidores, adecuadamente cualificados, crear la "cultura del *remix"* sobre la base de los productos culturales producidos industrialmente, tal y como afirma Lessig (2004).

El informe Eiken (2011) señala que, hasta hace pocos años, generar contenidos en video para la red era muy complicado, debido a los prohibitivos costos de los equipos y la escasa velocidad y ancho de banda disponible. Sin embargo *Youtube* la plataforma

por excelencia en el ámbito del video *online* fundada en 2005, ya alcanzaba, en 2011, las 35 horas de video del tipo contenido generado por los usuarios *(User generated content, UGC)* subido por minuto a sus servidores. Por su lado, 20 millones de videos al mes son compartidos en *Facebook.*

Figura 32. Gráfico del contenido generado por el usuario en Facebook y Youtube en 2011.



Fuente: Eiken (2011).

Los *UGC* son, por lo general, videos de diversas temáticas generados por usuarios cuya principal función es la de entretener a otros consumidores. Sin embargo, de momento, el *UGC* no se percibe como un medio fiable para informarse de noticias, sucesos, actualidad, etc… En estos casos los usuarios optan más por contenido generado por profesionales, como los diarios digitales. Por tanto, donde los *UGC* obtienen mayor éxito es en los nichos de mercado que no están cubiertos por las grandes compañías digitales.

Otro conjunto de tecnologías que transforma a los consumidores en productores es lo que se conoce como *crowdsourcing* que implica la externalización de tareas, tradicionalmente realizadas por empleados o contratistas, a un gran grupo de personas a través de Internet tal y como hizo notar Howe (2008). Aunque, como señalan Kleemann, Voß y Rieder (2008), la mayoría de los primeros ejemplos de *crowdsourcing* son extensiones de las campañas de marketing, en otros casos, las empresas se acercan a

la multitud percibiéndolos como una auténtica fuente de ideas y productividad y no como clientes potenciales. Por ejemplo, los *crowdsourcing* dirigidos por *Amazon* tienen como objetivo identificar las páginas de productos duplicados en su sitio de *E-commerce. Amazon* desarrolló un sitio *web* donde la gente podía consultar las páginas de producto y se les pagaba unos centavos por cada página duplicada que identificaran correctamente. Otras tareas que las empresas subcontratan a los usuarios anónimos de Internet incluyen investigación de mercado, la entrada y verificación de datos, redacción de textos publicitarios, diseño gráfico e incluso el desarrollo de *software,* tal y como señalaron Lehdonvirta y Ernkvist (2011). Por su parte, el estudio de mercado de Frei (2009) estimó que en los últimos diez años, más de un millón de trabajadores han ganado un total de dos mil millones de dólares a través de la asignación de trabajo *crowdsourced.*

Al nuevo consumidor que participa en los procesos de producción se le ha dado en llamar *prosumer* por los estudiosos de consumo como Ritzer y Jurgenson (2010)[2]. En gran parte de la literatura sobre el tema se recopila un conjunto de valores, que se manifiesta como el principio rector de las acciones del consumidor digital. Estos valores son claramente los de no apropiación, acumulación y exclusividad, a diferencia de lo que ocurría en los mecanismos tradicionales de consumo. Son valores cercanos a la ética hacker articulada por Levy (1984): compartir para beneficio de los demás, usando la tecnología para mejorar el mundo, y la valoración de las personas en función de sus capacidades mentales y no de sus posesiones materiales. Collins (2010) llama a su versión de esta noción la *"cultura prosumer"*, que se define como menos materialista que la del consumidor tradicional.

Estos autores presentan una visión idealizada del nuevo consumidor digital que merece un análisis crítico. Es cierto que las herramientas de redes sociales como Facebook se utilizan con frecuencia para fines loables, como la organización de *carrot mobs,* o grupos de consumidores que utilizan su poder de negociación colectiva y de compra masiva de acciones o productos de empresas para persuadir o premiar a las compañías que invierten en prácticas socialmente responsables. De igual forma el boca a boca negativo sobre empresas poco éticas también se propaga rápidamente en las redes sociales. Pero al mismo tiempo, las nuevas tendencias y las modas también se propagan en la red a una velocidad sin precedentes. Los usuarios acumulan puntos,

[2] El concepto de prosumidor aparece desarrollado por primera vez en *La tercera ola* (1979), de Alvin Toffler.

amigos, gustos, menciones, comentarios con los que se comparan con otros usuarios. Además, estos procesos de comparación social ya no se limitan a las personas de nuestro entorno. Como afirma Ariely (2008) los *prosumers* pueden comparar su situación y posesiones con personas que vienen de muy diferentes estratos de la sociedad. En realidad los consumidores digitales no se han vuelto necesariamente menos materialistas; se trata simplemente de que el material se ha vuelto más digital.

3) Cambios en los productos que se consumen.

Un tercer aspecto de la digitalización de consumo es el cambio en los objetos que se consumen. Shapiro y Varian (1999) llamaron la atención sobre el hecho de que los primeros y más habituales productos que se digitalizaron fueron los bienes de información, tales como CDs de música y artículos de periódico. Su valor se basa en la información que contienen, no en el componente material o tangible.

Lehdovirta (2010) está en desacuerdo con la idea de que el consumo virtual necesita ser colocado en un reino separado del consumo. El consumo tradicional no siempre era material. Tan intangible como un archivo digital era ir al cine o al teatro o los juegos de azar. El autor afirma que, con ese tipo de consumo cultural no te llevabas nada físico a casa. Para ser precisos, no hay tal cosa como el consumo completamente inmaterial: todos los bienes virtuales se manifiesta físicamente a través del disfrute de los mismos a través de los sentidos. Así, para una persona cuyos pasatiempos y amigos se encuentren fundamentalmente en línea, los bienes virtuales puede ser más tangibles y útiles que un coche o una herramienta de jardín.

Una mejor manera de definir el consumo es a través de las prácticas y creencias de los consumidores. Después todo, el consumo es una categoría culturalmente definida y no una característica intrínseca de cualquier sitio u objeto. Pero a medida que más y más aspectos de la vida, desde las amistades, las relaciones familiares o el trabajo y el ocio, se reproducen en parte a través de los teléfonos móviles, sitios de redes sociales, los juegos de consola y comunidades *online,* los bienes virtuales se transforman en objetos reales de consumo. Lehdonvirta aboga por un cambio radical en la manera que entendemos el consumo cultural en consonancia con los abismales cambios que se han producido en la sociedad a partir de la generalización de Internet.

3. La vertiente hedonista del consumo y su relación con los valores añadidos de las tiendas físicas

3.1. Introducción

Analizaremos ahora la literatura científica fundamentales sobre el planteamiento hedonista del consumo, que se centra en los placeres y experiencias de consumo del tipo emocional. Vinculados a estos estudios, encontramos otros que versan sobre las ventajas sociales y psicológicas que produce la compra en tienda física como el contacto humano, el hecho de compartir tu pasión con otros y el consejo experto de los empleados cualificados de las tiendas. Finalmente dedicamos una parte de este capítulo a los estudios sobre la importancia distintiva del coleccionismo de productos de las industrias culturales y la sucesiva actualización de formatos y soportes, primero analógicos y luego digitales. Conocer cómo afectan al consumo estos elementos (necesidad de acaparar la mayor cantidad de productos culturales e ir renovando el soporte en el que lo conservamos) es fundamental para negocios como el que se está estudiando en este trabajo: las tiendas físicas de cine doméstico que centran sus ventas en ediciones exclusivas, objetos de coleccionismo y de culto y en la renovación constante de la misma obra audiovisual en formatos cada vez más fiables y con mejores prestaciones de imagen y sonido.

Ateniéndose a esta idea, el apartado 5 de este marco teórico constituirá un análisis de los estudios realizados sobre las estrategias fundamentales de las tiendas físicas y las tiendas hibridas para competir con el nuevo panorama *online:* colecciones exclusivas, ediciones especiales, aventuras empresariales conjuntas *(umbrella branding, joint venture, co-branding)* con apuntes sobre la importancia del *packaging* y el diseño de los soportes físicos de los productos culturales y los diseños publicitarios y *merchandising* que se acaban convirtiendo en productos de consumo igual o más importantes que el propio producto original que promocionan.

3.2. Análisis de la cuestión

Comenzando con los aspectos que analizan los aspectos hedonistas del consumo y cómo se articulan tanto en el mercado *online* como en la tienda física, encontramos, en primer lugar, el trabajo de Douglas e Isherwood (1978) que afirman que la satisfacción derivada de los bienes de consumo, especialmente los de las industrias culturales aunque se puede extender a todos los productos que no son de primera necesidad, está

ligada principalmente a su uso como signos distintivos (los cuales aportan prestigio social y una identidad propia) y sólo en segundo lugar a su consumo físico y utilidad.

Un ejemplo extremo de esto es la acumulación de objetos de colección que puede ser completamente "inútil" y no funcional, tal y como afirma Baudrillard (1994). Incluso si el objeto en particular tuvo alguna utilidad práctica alguna vez y de alguna manera, cuando entra a formar parte de una colección ya no es utilizado para su propósito original, afirmación que podemos encontrar en Belk (1995; 2004).

Estas afirmaciones nos llevan al planteamiento hedonista del consumo, que se centra en los placeres y experiencias de consumo del tipo emocional. Es por ello que Campbell (1989; 1998; 2004) afirma que el consumo no es tanto un medio de construcción de identidades, sino un medio de explorar la auto-identidad. Dado que los consumidores reciben los estímulos de una cantidad casi infinita de productos en el mercado, descubren su propia identidad mediante la supervisión de sus propias respuestas a diferentes opciones y productos. Para Campbell, el consumo tiene menos que ver, de lo que normalmente se ha creído, con la adquisición y más con una misión de exploración del consumidor para familiarizarse con el propio ser interior tanto como le sea posible.

Otros autores le han encontrado un problema a la teoría de Campbell: éste asume que todos los consumidores tienen una auto-identidad que explorar. Otros teóricos, como Featherstone (1991), postulan que el consumo es un vehículo para soñar despierto. Featherstone argumenta que la vida cotidiana urbana, rebosante de imágenes que puede evocar sensaciones estéticas y placenteras, se ha estetizado de manera exponencial durante la segunda mitad del siglo XX. Este autor invoca el concepto del *flâneur* de Baudelaire - un caballero paseando por las calles para experimentar las vistas y sonidos de la ciudad - para describir al consumidor contemporáneo. Featherstone también describe un ciudadano más activo en el consumo, una reminiscencia de los *dandies* de la misma época que el *flâneur*, dibujando la vida del *dandy* como un proyecto artístico que consiste en la mezcla creativa de estilos de consumo y una búsqueda de nuevas experiencias hedonistas.

Los pensadores críticos como Baudrillard (2002) sugieren que hace tiempo que los mercados han secuestrado los procesos sociológicos y hedonistas descritos anteriormente. La comercialización y el marketing producen un continuo flujo de nuevas imágenes y signos que se utilizarán en los ensueños y en los juegos distinción social. Baudrillard utiliza el término signo-mercancía para describir los productos de esta economía. Aunque desde una perspectiva económica, parece que los consumidores

"prefieren" cada sucesiva generación de señales a la anterior, para Baudrillard no está claro si este ciclo da como resultado aumentos reales en la sensación de bienestar.

Por otro lado, las nuevas tecnologías y los formatos digitales se asocian con una serie de nuevas imágenes publicitarias. Sucesivas generaciones de hardware prometen nuevas variedades que prometen más libertad, creatividad y aventura, atributos que acaparan los sueños de los consumidores. En este sentido, las nuevas tecnologías no son diferentes de los nuevos tipos de zapatillas o nuevas variedades de detergente en polvo. Todas parecen fantasías hedonistas al alcance de un *click* del ratón en las tiendas virtuales.

Pero al mismo tiempo, las compras en línea ha sido criticadas por no proporcionar los beneficios sociales de las tiendas minoristas. Underhill (2000, p.218) identificó: "tres grandes elementos que sólo las tiendas pueden ofrecer a los compradores: estímulo sensorial, gratificación inmediata e interacción social con otros compradores, así como la interacción con el personal de la tienda". Según Underhill, (2000, p. 218), las compras en línea tienen más que ver con: "la ordenada, planeada adquisición de bienes" que con el "sensual aspecto experiencial de las compras "

Otros autores fueron aún más pesimistas acerca de las formas en que la digitalización de las compras ha cambiado el aspecto social del consumo. Ritzer (2001, p.150) vio los sitios de compras en línea como: "Deshumanizados y creadores de deshumanizantes mundos en los que la satisfacción de la acción humana e interacción es casi imposible". Como se eliminan los controles sociales, los consumidores son cada vez más vulnerables a los sitios de compras en línea, que, por otra parte, están siempre disponibles y, por tanto resulta más difícil escapar de ellos. Al mismo tiempo, las tiendas físicas quedan fuera de la cadena de valor al competir con los mercados digitales de autoservicio, por lo que pierden su función de fortalecimiento de los lazos sociales entre los locales miembros de la comunidad. Por otro lado, la adquisición de bienes "inútiles" sólo como marcadores sociales también puede disminuir.

Sin embargo, Featherstone (1998) y Denegri-Knott y Molesworth (2010a) afirman que el entorno digital no elimina la figura del *flâneur* sino que la modifica y expansiona. Featherstone describe el mundo en línea como un paisaje urbano donde el sobrealimentado *flâneur* no tiene que esperar hasta la próxima esquina de la calle para experimentar una nueva perspectiva; puede simplemente hacer clic en un hipervínculo y ser transportado al instante. Al mismo tiempo, sin embargo, el viaje a través de la

ciudad pierde su estructura narrativa y se hace imposible dar sentido a la experiencia en la forma tradicional.

Denegri-Knott y Molesworth (2010b) realizaron un detallado estudio de *eBay* y revelaron cómo el sitio de selección masiva de bienes está siendo utilizado por los consumidores para estimular la imaginación y las ensoñaciones de moda. El porcentaje de personas que se pasean por las galerías comerciales digitales sin comprar nada es mucho mayor que el de la minoría que sí lo hace. Desde una perspectiva económica, esto podría hacer pensar que los sitios de compras digitales no están cumpliendo necesidades de los consumidores. Pero desde una perspectiva hedonista, esta observación sugiere que la tecnología digital tiene un significado psicológico que va mucho más allá de su impacto económico. Incluso si la primera ola de digitalización invitaba a la "racionalización" de los lugares y los procesos de consumo, la gente no tardó en descubrir cómo adaptarlas para sus fines hedonistas. Estas teorías, de ser ciertas, serían fundamentales para mi estudio y para el futuro de las tiendas físicas. Quizá el consumidor no siempre descubre el producto físico en la tienda y lo descarga o compra en Internet sino que podría resultar al revés, o, al menos, se podría dar el hecho de que lo que no compra en tienda física tampoco lo hace en tienda digital, con lo que ésta no sería una amenaza tan grande para la primera como se suponía.

Otro elemento importante a considerar por las tiendas físicas son los cambios en el consumidor, de los que ya hablamos ampliamente en el apartado anterior. Desde mediados de la década de 2000, ha habido mucha debate sobre el tema bajo lemas como "remezcla de la cultura", la *"Web 2.0",* y más recientemente, los "medios sociales" (Benkler, 2006; Hietanen, Oksanen & Välimäki, 2007; Lessig, 2004; Scoble e Israel, 2006; Surowiecki, 2005; Tapscott y Williams, 2006). La afirmación básica en estas discusiones es que ciertas nuevas tecnologías y, sobre todo, las nuevas formas de diseñar servicios en línea han de conducir a una potenciación y especialización radical del consumidor. Tecnologías y técnicas de diseño, como los *blogs, feeds RSS,* etiquetas, redes sociales, usuarios de las aplicaciones *web,* las licencias *Creative Commons* y la creación de redes *peer-to-peer* han permitido convertir a compradores desinformados en los conocedores más exigentes, a consumidores pasivos en productores-consumidores activos, y de individuos aislados a grupos organizados y exigentes.

Por otra parte, no se debe olvidar que los bienes de información digital, como los archivos *MP3,* son objetos de consumo radicalmente diferentes a los bienes de información material como los CDs. Cada copia de un bien digital es indistinguible de

la original. No hay primeros prensados o ediciones limitadas ni reediciones, ni diferencia entre segunda mano y nuevo. No hay escasez: todo el mundo puede tener todo. Por las mismas razones, los bienes de información digital no son tan eficaces en la estructuración y estratificación de las relaciones sociales. No pueden ser utilizados como elementos de clase social para distinguir ricos de pobres. Pueden, sin embargo, ser utilizados de la misma manera como artículos de moda para construir distinciones a través del gusto: se puede tener cualquier archivo de música que te gusta y diferenciarte de otros con "peor gusto". Quizá una de las mejores maneras de diferenciarse de otros no es tener ese archivo *avi* o *mkv* que todo el mundo puede tener al alcance de un *click* sino hacerse con una de las copias de la edición limitada de tu serie, película o LP favorito o de culto que sólo se puede comprar en tienda física haciendo largas colas o participando en un concurso o evento organizado por la tienda física tal y como afirman Shapiro y Varian (1999).

Por otra parte, aunque no es directamente el tema de este trabajo, sí que debemos definir qué son los llamados bienes virtuales porque han influenciado en la manera en la que la industria cultural (especialmente los editores de música digital o *e-books)* personaliza sus productos y pueden servir como inspiración para las tiendas físicas. Los bienes virtuales son objetos que tienen existencia sólo aparente y que son comprados e intercambiados en Internet. Una forma más compleja y cara ha surgido con la popularidad de los videojuegos multijugador y el mercado de bienes virtuales ha crecido rápidamente durante el siglo XXI. El valor de estos bienes en los juegos *online* depende del tiempo necesario para obtenerlos y que sean imprescindibles para progresar en el juego. Son bienes artificialmente escasos que delimitan status e identidades tal y como afirma Martin (2008) y que estimulan y perseguir fantasías hedonistas tal como indicaron Denegri-Knott y Molesworth (2010a). Se puede comparar con un mercado típico de la tienda física, aquél especializado en productos descatalogados o raros.

Como ejemplo de cómo la industria cultural ha intentado adaptar esta tendencia de los videojuegos tenemos el caso de una compañía llamada Kindlegraph. Esta empresa ha desarrollado una tecnología que permite a los autores hacer copias únicas de sus libros electrónicos mediante la firma de los mismos. La tecnología ha completado uncírculo para llegar al punto en el que partió la industria cultural de los productos únicos y tangibles. Pero con una ventaja: en comparación con los libros de papel, estos nuevos libros virtuales personalizados conservan los beneficios de distribución digital y evita los problemas y gastos de almacenamiento.

4. La teoría de la long tail y la consolidación de los nichos de mercado

4.1. Introducción

En este apartado pretendo realizar una descripción profunda de lo que supuso la irrupción de la teoría de la *long tail* en el modelo de negocio del cine en formato doméstico, los análisis críticos que intentan delimitar su efectividad y el estudio de los resultados de la aplicación de la misma en casos concretos[3].

Este texto de Anderson, cuyos principales principios iré desglosando a continuación, se trata de un artículo periodístico y, por tanto, el lenguaje empleado es, lógicamente, menos formal. Pero su carácter seminal respecto a la fundamental teoría de la *long tail* hace imprescindible su amplia presencia en este marco teórico.

Aunque el texto data de hace casi diez años, su contenido sigue vigente y levantó un gran debate sobre los cambios en el modelo de negocio de los contenidos culturales susceptibles de ser digitalizados que todavía sigue vivo y sobre el cual todavía no hay un consenso: En el nuevo contexto ¿Qué resulta más rentable: vender muchas copias de pocas artículos o pocas copias de un catálogo casi infinito?

El auto ejemplifica su teoría con el caso de dos libros sobre situaciones cercanas a la muerte en el ámbito del alpinismo. En 1998, un escalador británico llamado Joe Simpson escribió un libro llamado *Touching the Void* que cosechó un éxito muy modesto. Una década más tarde, Jon Krakauer escribió *Into Thin Air* que se convirtió en un éxito. De repente *Touching the Void* empezó a venderse de nuevo. Una edición revisada estuvo catorce semanas en la lista de los libros más vendidos del New York Times. En el momento de redacción del artículo de Anderson, *Touching The Void* superaba en ventas a *Into Thin Air* en una proporción de 2:1.

El autor afirma que fueron determinantes las recomendaciones de *Amazon* que identificaron los patrones de compra de sus usuarios y empezaron a sugerir que lectores

[3] El trabajo seminal y fundamental sobre esta teoría es el artículo "La larga cola: el fin de Pareto" de Chris Anderson publicado en la revista *Wired* el 12 de Octubre de 2004, que el propio autor corrigió y aumentó en un libro de 2006. Obviamente los precios, ejemplos numéricos o Webs indicadas pueden haber sufrido cambios en la actualidad. Para evitar repeticiones innecesarias, no citaré el artículo cada vez que sea utilizado de manera indirecta o parafraseada. Me limitaré a introducir la expresión "el autor" o "Anderson" salvo que se trate de una cita directa. En ese caso, obviamente, serán referenciados autor, año y página.

a los que les gustó *Into Thin Air* también les gustaría *Touching The Void.* Anderson (2004) llega a la siguiente conclusión:

> Más ventas, más recomendaciones generadas por el algoritmo y la retroalimentación positiva hizo el resto unos años antes, los lectores de Krakauer nunca hubiesen oído hablar del libro de Simpson. *Amazon* ha cambiado esto. *Amazon* creó el fenómeno *Touching The Void* combinando las infinitas estanterías virtuales con información a tiempo real sobre tendencias en las compras y en la opinión de los usuarios. (p. 1).

El autor concluye al respecto que el resultado fue una demanda creciente para un libro casi marginal. Es un ejemplo de una nueva tendencia económica para las industrias de medios, prensa y entretenimiento. La capacidad ilimitada de seleccionar y elegir está revelando lo que realmente el consumidor quiere y como lo quiere. La gente rastrea profundamente en los catálogos, mucho más completos que los de cualquier tienda física. Como veremos en las conclusiones esta idea es fundamental para la hipótesis de este trabajo. Según afirma el autor, la venta online puede ofertar un catálogo ilimitado mientras que las tiendas físicas sólo cuentan con un número limitado de productos en la tienda. ¿Tienen futuro comercial las tiendas físicas en este contexto? Aunque bien es cierto que podemos acudir a una tienda física y hacer un pedido ¿Qué sentido tiene hacerlo si eso mismo se puede hacer desde casa de manera mucho más cómoda? ¿Qué valores añadidos, acciones específicas, servicios irremplazables puede ofertar una tienda física para competir con las tiendas *on-line*?

4.2. Principales fundamentos de la teoría de la *long tail*

Según afirman Goel, Broder, Gabrilovich, y Pang (2010) un análisis de las ventas y de las tendencias de los servicios online demuestra que la emergente economía del entretenimiento digital va a ser radicalmente diferente a los mercados de masa actuales. Si la industria del entretenimiento del siglo XX estuvo basada en las listas de éxitos, el siglo XXI incluirá también aquellas producciones que según los cánones actuales se consideran fracasos en ventas.

Las razones son, como casi siempre, económicas tal y como señala Anderson (2004):

> En primer lugar, existe la necesidad de encontrar audiencias locales. Un cine mediano no proyectará una película si no pueda atraer al menos a 1.500 personas a lo largo de 2 semanas, ya que no cubre ni los gastos del alquiler de la pantalla. Una tienda de música de tamaño mediano necesita vender como mínimo 2

copias de un CD por año para que le salga a cuenta; éste es el coste equivalente del alquiler de media pulgada de espacio de estantería. (p. 1).

Tal y cómo afirma Elberse (2008) las economías basadas en las superventas eran el resultado de un entorno en el cual no hay recursos suficientes para llevar todos los productos a todos los consumidores. Aquél era un mundo de recursos limitados, pero ahora, con la distribución *online*, la situación es muy diferente y con la digitalización de contenidos se superan esos obstáculos espacio-temporales.

El principio de Pareto[4] está, consciente y/o inconscientemente, muy arraigado en todos nosotros. Aplicado a nuestro objeto de estudio, el principio vendría a afirmar que sólo el 20% de las producciones culturales serán éxitos. La difusión, aceptación e interiorización de la teoría de Pareto como una verdad absoluta ha sido generalizada y, aunque es cierto que sigue siendo válida en numerosos conceptos y campos de la sociedad, se suele obviar el hecho de que fue enunciada en un contexto radicalmente distinto al actual, y aplicada a áreas económicas muy concretas. Sin olvidar, por supuesto, que han ido surgiendo nuevas realidades sociales y económicas.

El cuestionamiento de la regla de Pareto iniciada por Anderson a partir de la nueva realidad digital y de Internet, ha pervivido y se ha reforzado en estudios como el de Brynjolfsson, Hu y Simester (2011). Estos autores, mediante el análisis de los datos recogidos de un minorista que combina tienda física y *online*, proporcionan la evidencia empírica de que Internet presenta una distribución de ventas significativamente menos concentrada en unos pocos productos si la comparamos con los canales tradicionales de ventas. Los autores cuestionan en su trabajo las explicaciones habituales a este hecho realizadas en otros análisis que achacaban este hecho a las diferencias en la disponibilidad de los productos en los diferentes canales, es decir, que en Internet la oferta era mucho más variada y eso permitía la venta de pocas unidades de un número casi infinito de productos.

---

[4] Pareto enunció el principio basándose en el denominado conocimiento empírico. Estudió que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los «pocos de mucho» y los «muchos de poco»; se establecían así dos grupos de proporciones 80-20 tales que el grupo minoritario, formado por un 20 % de población, ostentaba el 80 % de algo y el grupo mayoritario, formado por un 80 % de población, el 20 % de ese mismo algo. Aplicado al mundo de los negocios, el principio de Pareto, más conocido como el principio del 80/20, plantea que el 80% de los resultados de un negocio los obtienes del 20% del esfuerzo económico, humano y también del 20% del stock o regla del 80-20, enunciado por el economista italiano Wilfredo Pareto en 1906.

Bien al contrario, los autores demuestran que la nueva tendencia persiste incluso cuando Internet y los canales tradicionales comparten exactamente la misma disponibilidad y los mismos precios del productos. Este hecho es explicado por los autores como una consecuencia de los nuevos hábitos de consumo de los internautas que descubren nuevas herramientas, como los motores de recomendación, que permiten una mayor visibilidad de los productos de los nichos de mercado.

Siguiendo la teoría de la *long tail*, Kumar, Smith y Telang (2011) explican que olvidamos que la regla del 20% en la industria del entretenimiento es acerca de superventas y no acerca de cualquier venta. No obstante, tal y como asegura Anderson (2004):

> Ejecutivos en iTunes, Amazon y Netflix han descubierto que los "fracasados" normalmente también se venden. Sin la necesidad de pagar el coste de estanterías en el caso de los servicios exclusivamente digitales, sin costes de fabricación y casi sin costes de distribución, la venta de una canción para audiencias marginales es simplemente una venta más, con casi los mismos márgenes que un superventas. De esta manera quedan equiparados los superventas y los "fracasos", ambos simplemente son un registro más en una base de datos que simplemente sirve canciones según la demanda. La popularidad ha dejado de tener el monopolio de la rentabilidad. (p. 4).

A este respecto, Elberse y Oberholzer-Gee (2006) afirman que los académicos y analistas de la industria están de acuerdo en que la distribución en línea cambiará el número y la variedad de productos que los consumidores compran. Sin embargo, hay fuertes desacuerdos acerca de qué tipos de cambios se producirán. Los defensores de la idea de la *long tail* sostienen que dará lugar a un aumento de la heterogeneidad de los patrones de consumo y un éxito de los perdedores o *underdogs* mientras el efecto conocido como *superstar* afirma exactamente lo contrario.

Para arrojar luz sobre este debate, los autores estudian la distribución de los ingresos según el producto en el contexto de la industria del vídeo doméstico de Estados Unidos en el período de 2000 a 2005. Según sus conclusiones, aparecen ambos efectos en las ventas de películas para uso doméstico, pero cada efecto viene acompañado de una vuelta de tuerca. Hay un efecto *long tail* ya que el número de títulos de los que se venden pocos ejemplares cada semana aumenta casi el doble durante el periodo de estudio. Pero al mismo tiempo, el número de títulos que no generan venta alguna se

eleva rápidamente; siendo cuatro veces más alto en 2005 que en 2000. Muchos perdedores, efectivamente, lo son sin remisión.

También encontramos evidencias del efecto superestrella, pero entre los títulos con mejores resultados, un número cada vez más reducido de títulos representa el mayor de ventas. Los datos advierten de que las superestrellas actuales carecen de la pegada de generaciones anteriores: las cifras de ventas descienden en todos los tipos de productos pero este efecto es más pronunciado entre los títulos más vendidos.

Los resultados tienen implicaciones importantes para el negocio del entretenimiento. La explotación de la *long tail* podría no resultar rentable si muchos títulos no venden nada. Al mismo tiempo, es más difícil que nunca la producción de superestrellas. Las tendencias que descubren los autores se convierten en retos importantes para la industria del entretenimiento.

Otra idea interesante es la que afirma que la industria tiene poca idea de lo que la gente quiere en realidad, tal y como señala Anderson (2004):

> De hecho nosotros mismos tenemos poco conocimiento acerca de lo que realmente queremos. Creemos, por ejemplo, que hay poca demanda para todo lo que no encontremos en grandes almacenes. Podemos inferir que si mucha gente lo quisiera, seguramente las empresas con sus estudios de mercado lo sabrían y lo venderían. Pero por muy acertadas que puedan parecer las decisiones comerciales de las grandes superficies, en realidad tienen que vender al menos 100.000 copias de un CD para cubrir sus gastos generales y tener suficiente beneficio. Menos de un 1% de los CDs se venden en tales cantidades. Generalmente, encontramos muchas canciones prescindibles en un álbum de éxito. Normalmente la gente se salta esas canciones en un CD, pero es todavía más fácil evitarlas en Internet. Contrariamente al CD, donde esas canciones-basura costarían el equivalente a una doceava parte de los 15$ que cuesta un álbum, en Internet simplemente conviven de forma inocua en algún servidor, ignoradas en un mercado donde se venden canciones y estas son evaluadas en base a su propio mérito. Lo que es realmente sorprendente acerca de la *long tail*, es su tamaño. Si se combinan suficientes títulos marginales en ella, se consigue agregar un mercado mayor que el de los superventas. (p. 4 y 5).

Al superar las limitaciones geográficas y de escala, *Amazon*, *Google* y *eBay* han descubierto nuevos mercados y ampliado los existentes. Este es el potencial de la *long tail*. Las empresas que están en la vanguardia de éste fenómeno nos enseñan el camino

con tres grandes lecciones. Podrían denominarse las nuevas tres reglas para la nueva economía del entretenimiento.

Anderson (2004) analiza en profundidad estas 3 reglas que ahora procedo a resumir.

Regla 1: Hacer accesibles todos los productos. Hay un gran número géneros y subgéneros ignorados por los canales tradicionales de distribución: Películas extranjeras, *anime,* cine independiente, series de televisión (actuales y antiguas). Estos mercados con su demanda no cubierta representan una gran parte de todos los títulos alquilados por *Netflix.* Solamente *Bollywood*[5] contabilizaba casi 100.000 títulos alquilados al mes. El acceso a productos culturales minoritarios trae nuevos clientes a *Netflix.* De ahí que la compañía esté centrada en la exploración y abastecimiento de los nichos de mercado.

Regla 2: Dividir el precio por la mitad. Gracias al éxito de *iTunes* de *Apple,* en 2004 ya había un precio estándar para descargar una canción: 99 centavos[6]. Los sellos discográficos afirman que es un precio muy bajo: los 99 centavos equivalen al precio de cada una de las canciones si adquiriéramos el CD entero. Pero la gran mayoría de los usuarios sólo se descarga un par de canciones como máximo. Desde la perspectiva de las discográficas, el consumidor debería pagar más por el privilegio de comprar a la carta y compensar la pérdida de beneficios generadas por el hecho de que se deja de adquirir el LP completo. Por otra parte, si preguntamos al comprador, probablemente afirmará que 99 centavos son demasiado. Si a la industria discográfica le cuesta bastante menos distribuir una canción a través de Internet (sin embalaje, costes de fabricación, costes de distribución o costes de exposición), el precio final debería ser bastante inferior a 99 centavos.

A este respecto, son muy interesantes las ideas expuestas por Mortimer (2007) sobre el tema de la discriminación de precios, es decir, la asignación de precios diferentes a un mismo bien acorde a los distintos parámetros que la empresa fije. Mortimer señala que los dos parámetros que determinan este asunto son la demanda y arbitraje. Se ha de conocer exhaustivamente la demanda para dominar las características del mercado sin

---

[5] *Bollywood* es el nombre informal popularmente usado para la industria cinematográfica en idioma *hindi,* ubicada en Bombay, *Maharashtra,* India. Este término, acuñado en la década de 1970, proviene de un juego de palabras entre Bombay y Hollywood, el centro de la industria cinematográfica de los Estados Unidos.

[6] En la actualidad hay 3 tarifas 0,69 0,99 y 1.29.

olvidar el arbitraje, es decir, la capacidad que tienen los consumidores de revender el producto. En este estudio. referido también a las leyes de *copyright* y la innovación tecnológica (todo ello centrado en el mercado del DVD), Mortimer destaca que la ley de *copyright* de Estados Unidos impide eficazmente la discriminación directa de precios, es decir, aquéllas transacciones en las que el vendedor cobra un precio diferente por cada unidad del bien delimitado por la disposición máxima del consumidor a pagar por esa unidad concreta (llamadas discriminaciones directas de primer grado) o bien aquellas en las que se cobran precios distintos a diferentes consumidores pero cada uno de ellos paga una cantidad constante (el mismo precio) por cada una de las unidades que compra del bien. Son las llamadas discriminaciones directas de tercer grado.

En este último caso, la empresa recibe una señal exógena, o externa al modelo, que le permite clasificar a los consumidores en diferentes grupos. Se suele decir que es el tipo más frecuente de discriminación de precios. Ejemplos habituales de la misma son los descuentos a estudiantes, precios diferentes dependiendo del día de la semana etc.

Mortimer también destaca en su análisis que las estrategias óptimas de fijación de precios son y han de ser diferentes dependiendo de los diferentes productos a los que se apliquen. En el caso concreto que nos ocupa, el mercado del cine doméstico, Mortimer destaca que la discriminación indirecta de precios beneficiaría a los consumidores y perjudicaría a los minoristas.

Mortimer nos recuerda que la discriminación indirecta de precios, también conocida como discriminación de precios de segundo grado o fijación no lineal de precios, es aquélla en la que los precios difieren dependiendo del número de unidades del bien que se compren pero no de unos consumidores a otros. Cada uno de los consumidores se enfrenta a una única lista de precios pero éstos dependen de las cantidades que se compren, o de cualquier otra variable; por ejemplo, la calidad del producto. En este caso el consumidor se autoclasifica con sus elecciones El ejemplo más típico son los descuentos por comprar grandes cantidades del producto.

Como señalan Mukherjee y Kadiyali (2008), dejando aparte trabajos de tipo general como el de Mortimer y otros del mismo estilo, ha habido pocos estudios serios y más concretos acerca de cuál debería ser el precio justo para la descarga de material audiovisual. La razón principal para ello es que, tanto en 2008 como hoy en día, los precios no se fijan de acuerdo a las leyes de mercado sino en base al prestigio de las productoras. Las discográficas suelen cargar un precio a nivel de mayoristas de 65 centavos por canción, dejando poco margen a los distribuidores para experimentos

novedosos. Este precio mayorista es marcado para coincidir aproximadamente con el precio equivalente de los CDs y para evitar conflictos con el canal de distribución. Los sellos discográficos temían que si bajan los precios de la música por Internet, las tiendas de CDs (todavía la mayor parte de sus ventas en 2006) se revolucionarían o probablemente acelerarían todavía más su desaparición. En cualquier caso, sería una grave disrupción del *statu quo*, algo que aterroriza a las discográficas. No es pues de extrañar que hagan sus cálculos teniendo en mente las amenazas a su negocio tradicional por encima de las oportunidades del incipiente negocio por Internet. Algo parecido ocurre con el cine.

Regla 3: Ayudar a encontrarlo. En 1997, un emprendedor llamado Michael Robertson empezó un típico negocio del tipo *long tail.* Se llamaba *MP3.com* y permitía a cualquier usuario subir ficheros de música que estarían a disposición de todo los internautas. El objetivo era prescindir de las discográficas y permitir que los artistas pudiesen darse a directamente a su público. Al margen de que muchos usuarios utilizaban la *web* para compartir canciones sujetas a derechos de autor, la idea también falló en su propósito inicial. Los artistas que querían darse a conocer no encontraron nuevos públicos y la música independiente siguió sin alcanzar la difusión que buscaba. De hecho, *MP3.com* se ganó una fama contraria a lo que buscaba: una masa informe de música poco destacable que siguió en el anonimato. El problema de *MP3.com* fue que, no es que se hubiera especializado en nichos, sino que en su catálogo solo había música minoritaria y desconocida. No tenía acuerdos con los sellos discográficos para ofertar contenido popular. En consecuencia, no existía ningún punto de entrada que a los consumidores les resultara familiar o conocido. Es decir no había *superstars* que atrajeran un mínimo interés a partir del cual empezar a explorar y bucear en un catálogo lleno de posibles sorpresas.

Pero, tanto *Netflix,* donde el 60% de los alquileres provienen de recomendaciones, como *Amazon* consiguen atraer al consumidor sin una gran dependencia de las *superstars.* Lo hacen gracias a los filtros de colaboración social, que utilizan los parámetros de navegación y de compra de sus usuarios para guiar a los nuevos clientes ("Los que compran esta película también compran…"). El objetivo es siempre parecido: Utilizar las recomendaciones en los archivos de los productos más populares para atraer la demanda hacia la *long tail.*

Como comentábamos anteriormente, Brynjolfsson, Hu y Simester (2011) analizaron las razones del éxito de la *long tail* y llegaron a la conclusión de que se debe por igual al

crecimiento del catálogo que permite Internet como a la facilidad de búsqueda en la red y la fiabilidad de las recomendaciones de los motores habilitados para las mismas. Además auguran que, si persisten las interrelaciones descubiertas entre fiabilidad de las recomendaciones y aumento de la *long tail,* se producirá un continuo cambio en la distribución de las ventas de productos.

Los autores concluyen que existen nuevas formas de dar a conocer los productos de la *long tail,* más efectivos y certeros que la publicidad tradicional, como el *adwords* de *Google,* que permite realizar una campaña dirigida hacia una audiencia determinada. Sin embargo, la novedad está en la creciente variedad de herramientas actuales *(blogs, tags, RSS,wikis…)* que permiten publicitar y dar a conocer el gran número de productos existentes en la *long tail.* Los *blogs* facilitan la difusión de contenidos y artículos poco conocidos y las recomendaciones de amigos y de *bloggers* reconocidos son un eficaz y convincente medio de difusión.

4.3. Cuestionamiento de la teoría de la *long tail*

El artículo de Anderson modificó de manera radical, inmediata y profunda la visión que se tenía del negocio de las ventas, en general, y de los productos de las industrias culturales en particular, unos de los más afectados por la digitalización de contenidos. Sin embargo, pronto surgieron estudios que matizaban, cuestionaban, complementaban o implementaban la teoría. Para una mayor claridad expositiva he dividido estos análisis críticos de la teoría de Anderson en dos tipos:

A) Los que, con matices, comparten los fundamentos de la teoría, y se limitan a corregir algunas afirmaciones no del todo ajustadas a la realidad de los datos. Incluso, algunos de ellos, consiguen desmontar, con sus análisis, los estudios que previamente habían tirado por tierra la teoría de la *long tail.* Estos trabajos afirman que no falla la teoría sino la puesta en práctica equivocada de la misma, debido a errores de marketing o de desconocimiento del producto con el que se trabaja.

B) Los que, aceptando que la teoría se cumple en parte, observan que no es válida para todo producto y contexto.

La teoría de la *long tail* afirmaba que con el advenimiento de Internet existen dos mercados: uno centrado en el alto rendimiento de pocos productos y otro, nuevo y todavía no familiar, basado en la suma o acumulación de todas las pequeñas ventas de muchos productos, que puede igualar o superar al primero. Son el antiguo mercado de

masas y el nuevo de nichos de mercado, representados por la cabeza y la cola de la conocida gráfica de distribución estadística.

Sin embargo, autores como Goel, Broder, Gabrilovic y Pang (2010) señalan que esa separación tan tajante entre consumidores que sólo compran superventas y otros que solo consumen productos de nicho es artificial y simplista ya que existen otros muchos tipos de consumidores, cuyos hábitos se podrían considerar híbridos o mixtos y que las nuevas formas de consumo, más que separar estos dos grupos, los acercan, mezclan y confunden.

Los autores recuerdan que el éxito del fenómeno de la *long tail* ha sido explicado fundamentalmente por dos teorías diferentes. La primera, y más popular hipótesis, es que la mayoría de los consumidores consumen exclusivamente superventas y sólo una minoría tiene interés en el contenido de nicho. La segunda hipótesis, con pocos defensores hasta el momento en que se publicó este artículo, asegura que todo el mundo es un poco excéntrico, consumiendo a la vez superventas y productos especializados. Basándose en exhaustivos y amplios estudios de datos sobre las preferencias del consumidor de películas, música y sobre búsqueda y navegación por Internet, los autores afirman que dichos estudios sustentan abrumadoramente la segunda hipótesis.

Sin embargo, la excentricidad observada no es irracional ni totalmente imprevisible y no se puede analizar en términos de exclusivo azar sino que cada consumidor realiza sus elecciones de productos de forma independiente y proporcional a la popularidad del producto y muestra propensión hacia un tipo de artículos, ya sean los denominados como populares o los tildados de exóticos.

Los resultados de la investigación de Goel et al. (2010) sugieren un factor adicional en el éxito de los minoristas con inventario infinito. Este factor da una visión nueva e imprescindible, tanto para los negocios *online* como los offline y los que combinan ambas fórmulas. La disponibilidad de un catálogo casi infinito de productos no sólo favorece la venta de productos minoritarios, sino que también puede ser una puerta de entrada para consumidores de productos minoritarios que pueden descubrir, a través de las recomendaciones, superventas que no nunca hubieran conocido, pues no utilizan los canales habituales de difusión de los mismos. Estos minoristas acaban ofreciendo a los consumidores la conveniencia y ventajas de la "ventanilla única", tanto para la corriente principal como para el mercado de nichos. Obviamente, ésta es una puerta que funciona en ambos sentidos y permite a los consumidores exclusivos de superventas, conocer productos minoritarios y aquí el aumento de las ventas es mucho mayor, ya que estamos

ante un grupo amplio de consumidores descubriendo ese mercado casi infinito de productos.

Finalmente, los resultados de esta investigación ponen en tela de juicio la convencional idea de que los productos especializados sólo pueden ser adquiridos por una minoría de consumidores. Así mismo, confirman que los beneficios de los productos de nicho van más allá de los ingresos directos y se extienden a las ganancias de segundo orden asociadas con el aumento de la satisfacción del consumidor y la fidelización de clientes.

Kumar, Smith y Telang (2011) intentan explicar por qué las ventas de DVD en Estados Unidos seguían concentradas en un pequeño número de *hits*, hecho que parece negar la teoría de la *long tail* y que algunos estudios previos achacaron a la heterogeneidad en la calidad. Estos investigadores aportan un factor decisivo: la información incompleta puede sesgar los patrones de ventas. Los datos de su investigación muestran que, por ejemplo, la emisión de cualquier producción cinematográfica en un canal por cable estadounidense etiqueta directamente a esa película como película *long tail* y cambia los canales y la promoción de la distribución del DVD lo que falsea las cualidades del producto, desorienta al potencial consumidor y desvirtúa los contenidos de la *long tail* y los resultados comerciales de ésta. Los autores plantean que si se considera como producto de nicho una cantidad ingente de producciones que no lo son, obviamente los resultados económicos de la misma resultarán absolutamente desdibujados y los verdaderos productos minoritarios estarían sepultados bajo cantidades de productos mal clasificados. Por ello los autores consideran imprescindible conocer a la perfección el producto que se vende y etiquetar a la perfección el mismo en redes sociales, etiquetas y motores de recomendaciones para que el producto adecuado llegue al consumidor correcto. Además, desarrollaron un modelo basado en el análisis de la demanda de DVD para cuantificar con precisión las pérdidas en ventas de DVD debidas a la información incompleta o errónea.

4.4. La escasez de estudios en España.

Entre los escasos estudios encontrados sobre la realidad de España se debe citar el de De Haro, Sainz y Somalo (2010) que justifica su existencia por la escasa extrapolaridad de los estudios estadounidenses. En este trabajo se analizan cinco años (2006-2010) de transacciones comerciales de la tienda líder *online* de productos culturales en España, que no se nombra por motivos de confidencialidad. Este exhaustivo estudio les lleva a la

conclusión, ya afirmada anteriormente, de que Internet no sólo cambia el canal sino el propio consumo y que ya no se puede competir sólo en precio, sino también en producto.

El análisis de los datos también confirma que la teoría de la *long tail* se cumple a grandes rasgos, pero también es verdad que sólo se produce en aquel tipo de producto en el que el comercio en concreto está especializado. Es decir, no es suficiente con poseer un amplísimo catalogo sino que hay que conocerlo, organizarlo y hacerlo visible al potencial consumidor de manera eficaz. Así, en un comercio dividido en varias categorías, el propietario sólo va a obtener rentabilidad en aquellas categorías en las que se arrogue la condición y demuestre ser especialista.

Por su parte Pérez-Latre, F. J. (2007) afirma, y creo que es una adecuada conclusión para el debate sobre la *long tail*, que:

> El escenario más probable es que los mercados "de masas" coexistan con los mercados minoritarios "de cola larga" que describe Anderson. En todo caso, la economía *long tail* explica muy bien la dinámica de "recomendaciones", característica de la venta *online*, donde la configuración de redes de usuarios genera nuevos planteamientos de ventas (p.7).

5. Estrategias generales de *branding* aplicables a nuestro objeto de estudio.

5.1. Introducción

Una vez referenciada la literatura que versa sobre la manera en que la era de la digitalización de contenidos ha cambiado los hábitos de consumo, las interrelaciones de los consumidores y el propio producto (y cómo todo ello ha afectado a las tiendas físicas, amén de algunos apuntes que cuestionan las ideas preconcebidas sobre la amenaza del *online* sobre el *offline* y un minucioso estudio de la fundamental teoría de la *long tail* a la hora de encontrar nichos de mercado imprescindibles en las industrias culturales), nos centraremos ahora en el análisis teórico de las diversas estrategias y alianzas comerciales que las industrias culturales utilizan tanto para competir con más posibilidades de éxito en el actual ecosistema como para dar un valor añadido a sus productos.

Para comenzar, antes de aproximarnos a conceptos más específicos, intentaremos concretar el concepto de *branding*. Según Kotler y Lane Keller (2009) el *branding* es una forma de promover la propia marca. O dicho de otra forma, se trata de dotar a los productos y servicios con el poder de una marca. Es a través del proceso de *branding*

que una marca se consolida y crea la imagen deseada. Como señalan Kotler y Lane Keller (2009), la creación de una gran imagen a través de la marca es posible en cualquier lugar en el que el consumidor tenga la opción. Este hecho aporta al *branding* un valor incalculable. Por lo tanto, es lógico concluir que el *branding* es fundamental para la diferenciación de una empresa es decir, para su posicionamiento en la mente de los consumidores y, por lo tanto, en el mercado.

Tal y como afirma Jensen (2010) al aplicar una estrategia de *branding* es imprescindible tener algún tipo de protocolo que indique qué elementos deben ser enfatizados en relación con las diferentes marcas. Además de esto, la empresa también tendrá que tener muy claro en qué consiste un proceso de *branding* y cuáles son los pasos a seguir a la hora de embarcarse en el mismo.

Según Neal y Strauss (2008) el *branding* es un proceso de comprensión de los valores de las partes interesadas y de cómo se combinan éstos con los atributos de marca con el objetivo de crear valor para la empresa. Además, se está definiendo una promesa de marca con la que se pueden transmitir los valores mencionados a los accionistas, clientes, empleados, proveedores, medios de comunicación, etc.

5.2. *Co-branding, umbrella branding y joint venture*.

Al igual que ha ocurrido con los diferentes tipos de marcas, diferentes formas de *branding* se han desarrollado a través del tiempo. Jensen (2010) recapitula las principales, que a continuación delimitamos y concretamos, sentando las bases para una fácil comprensión de las mismas.

5.2.1. *Co-branding* o unión de dos marcas.

Siguiendo a Ouwersloot y Duncan (2008) se puede afirmar que estamos ante un *co-branding* cuando dos empresas diferentes cooperan y dan lugar a que se combinen dos marcas conocidas. Cuando se produce la combinación de dos marcas de prestigio, es muy probable que los clientes reciban de manera acogedora el nuevo producto. Sin embargo, es vital que la coherencia entre los valores de ambas marcas esté claramente presente, cuando las empresas las combinen.

El artículo de López (2011) nos permitirá entender mejor este concepto ya que lo ejemplifica con ejemplos muy populares. Este autor define el *co-branding* como la asociación de dos marcas con el fin de potenciar el valor y la rentabilidad de las mismas. El autor señala que este tipo de uniones se popularizaron en los años 90 del

siglo XX pero actualmente vuelven a ser tendencia. Uno de los objetivos básicos a conseguir con un *co-branding* es una asociación *win-to-win*, es decir que las dos partes implicadas sean beneficiadas. Existen diferentes tipos de *co-branding* pero el autor focaliza su trabajo en el de marcas o productos.

El primer tipo de *co-branding* es el denominado "dos marcas, un producto", es decir aquél en el que dos marcas respaldan un mismo producto. Un ejemplo muy conocido es el de las cafeteras *Senseo.* Philips y Marcilla, marcas de sectores diferentes crearon una alianza aportando cada una lo mejor de su tecnología, calidad y prestigio aunque bien es cierto que el consumidor percibe a Phillips, de manera acertada, como una empresa mucho más potente económicamente. *Senseo* es un nuevo concepto de cafetera monodosis que ha sido adaptada detalladamente al gusto del consumidor español frente a la competidora y pionera *Nesspreso,* un producto más globalizado. El autor considera que este *co-branding* actualiza la imagen de marca de Marcilla y consigue que el consumidor la asocie Philips, marca líder europea en cafeteras. Por otro lado Phillips se beneficia del liderazgo y la experiencia que posee Marcilla en cafés molidos. Una sinergia perfecta que el consumidor valora positivamente como se puede comprobar con el nivel de ventas que obtuvo el producto.

Figura 33. Captura de pantalla del logo conjunto del co-branding Senseo.

Fuente: Brandemia.org.

Otro ejemplo de *co-branding* entre dos empresas que interactúan al mismo nivel son las zapatillas inteligentes de *Nike* que unía a esta empresa con *Apple*. La idea surgió por parte de la primera: contactaron con la empresa tecnológica para desarrollar la tecnología necesaria para hacer realidad este producto. Ambas son empresas líderes pero en sectores muy diferentes, por eso *Nike* debía contar para unas zapatillas denominadas inteligentes con la empresa referencia mundial en tecnología, *Apple*, aportando confianza a los usuarios. Además el *co-branding* funciona como un reloj

suizo ya que ambas empresas comparten semejantes valores y tienen un modelo de negocio casi idéntico. Son similares en diseño y marketing, y venden una imagen que conecta con los consumidores jóvenes que se enorgullecen de estar a la última en cuanto a las principales tendencias. Además, poco tiempo después se aliaron con un tercero, *Polar*, cuyas aplicaciones permitían monitorizar la frecuencia cardiaca, aportando valor al producto y consiguiendo nuevas sinergias entre consumidores de unas marcas hacia otras.

Figura 34. Captura de pantalla del logo conjunto del co-branding Nike e Apple.

Fuente: Brandemia.org.

El segundo tipo de *co-branding* es el que se establece entre una marca anfitriona y otra de invitada. Habitualmente, la marca anfitriona tiene una posición dominante, de mayor visibilidad en el *packaging* del producto. El objetivo de la operación comercial es que la marca invitada, de menor importancia o prestigio, consiga una mejor imagen a través de la alianza con una marca más relevante. A su vez, la marca anfitriona se ve beneficiada ya que aporta un valor añadido a su producto. Es el caso de la alianza entre atún Calvo y aceite de oliva Carbonell. En el *packaging* de la alianza podemos identificar claramente la marca anfitriona (Calvo) y, en tamaño menor, la marca invitada (Carbonell). En este ejemplo se aporta una calidad añadida al identificar la marca del aceite en el que se encuentra el producto. Los consumidores de latas de atún consideran que el aceite utilizado suele ser de mala calidad. Por ello, Calvo se posiciona por delante de sus competidores con una apuesta por la calidad y la salud.

Figura 35. Captura de pantalla del packaging conjunto del co-branding Calvo y Carbonell.

Fuente: Brandemia.org.

Como veremos, el *co-branding* descrito en los resultados de mi trabajo entre FNAC y Avalon, primero, y A contracorriente, después, (ambas distribuidoras de cine doméstico) da más visibilidad a dichas distribuidoras y, a la vez, aporta un valor añadido a la cadena de tiendas francesa: la colaboración y apoyo a la labor de dos distribuidoras caracterizadas por su apuesta por el cine independiente de calidad.

Finalmente, López (2011) señala los riesgos de pensar que toda alianza entre empresas será beneficiosa para ambas, ya que si no está definido el rol de cada marca puede llevar a resultados opuestos a los deseados. Es el caso de la alianza de Philadelphia y Milka. En el *packaging* queda claro el rol de cada una (Philadelphia como anfitriona y Milka como invitada) pero a la hora de clasificar el producto es cuando vienen las dudas. ¿Una crema de queso con sabor a chocolate o una crema de chocolate con un toque de queso? Además el posicionamiento de cada marca es muy diferente ya que mientras que Milka solo produce variantes de chocolate, Philadelphia se preocupa más por la línea del consumidor y su salud ayudando a una alimentación saludable. Ésta idea, mucho tiempo trabajada, se ve perjudicada con la unión con los chocolates Milka ya que en la mente del consumidor no se concibe que un producto que contenga chocolate pueda preocuparse por el aspecto físico del consumidor.

Por todo ello, el autor recomienda elegir muy cuidadosamente el compañero de viaje, porque si se hace bien, el valor del conjunto puede ser mayor que la suma de las marcas individuales. *Un co-branding* puede ayudar a mejorar la imagen de marca, incluso

cambiar el posicionamiento de un producto pero también puede horadar la percepción de la marca/producto en la mente del consumidor.

5.2.2. *Umbrella branding* o marca paraguas.

Es una estrategia opuesta a lo que en el pasado fue la forma más habitual de *branding*, es decir, tener una única marca para cada producto y viceversa. Por el contrario, la marca paraguas, como sugiere su propio nombre, hace referencia a la actuación de una empresa que utiliza una marca específica para denominar toda una serie de productos relacionados. Según Jensen (2010) este hecho da lugar a que todos esos productos puedan beneficiarse del prestigio, posicionamiento y valores de una marca largo tiempo establecida. Piñeiro, Ruzo, Barreiro y Losada (1999, p.2) concretizaron más el concepto al afirmar que: "la marca paraguas consiste en el lanzamiento de nuevos productos bajo una única denominación de marca, con el fin principal de aprovechar un activo fundamental de la empresa: la marca"

Los autores afirman que es imprescindible diferenciar las diversas formas que puede presentar estas estrategias agrupadas bajo el concepto de marca paraguas. Para ello diferencian dos tipos principales: Extensiones de línea y extensiones de marca. Según Aaker y Keller (1990) las extensiones de línea consisten en aprovechar una marca preexistente para acercarse a un nuevo segmento de mercado pero siempre dentro de una misma categoría de producto. Esto conlleva la exigencia de realizar pequeñas modificaciones del producto, envase o composición. Por otro lado, Tauber (1988) afirma que una extensión de marca supone una evolución más profunda. En este caso, se utiliza una marca ya existente para alcanzar una categoría de producto completamente diferente a la original de la marca inicial. Piñeiro et al. (1999) afirman que el objetivo de ambas estrategias es común: reducir los riesgos y costes de la introducción en el mercado de nuevos productos.

Jensen (2010) subraya, como conclusión de su estudio del *co-branding* y el *umbrella branding*, que el *internal branding* es fundamental como paso previo antes de plantearse esos procesos posteriores. Para poder enviar un mensaje convincente a los consumidores, el personal necesita, a su vez, creer en la marca con el fin de transmitirla al mundo exterior de la mejor manera posible.

5.2.3. *Joint venture* o empresa conjunta

Para terminar con el estudio de posibles estrategias empresariales aplicables al tema de nuestro trabajo, no se debe obviar lo que se ha dado en llamar *joint venture* o empresa conjunta. Según Killing (2012) un *joint venture* es un acuerdo comercial a medio o largo plazo consistente en la inversión conjunta por parte de dos o más empresas. En el ámbito jurídico se prefieren otros términos para definirlo: alianza estratégica o alianza comercial. Un *joint venture* no da lugar a una entidad legal separada y no implicará la pérdida de la identidad e individualidad de cada una de las empresas.

Tal y como afirma Harrigan (1986) el objetivo de una empresa conjunta puede ser muy variado: desde la búsqueda de nuevos mercados, la producción de bienes, el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto o la prestación de servicios. Se desarrolla durante un tiempo limitado (pero establecido a mediano o largo plazo, ya que los objetivos que se buscan no son sencillos de alcanzar y requieren mucha planeación y ejecución) con la finalidad obvia de obtener y mejorar los beneficios económicos. Para la consecución del objetivo común, los miembros de la unión se ponen de acuerdo en hacer aportaciones al negocio común: conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, materia prima, capital, tecnología, personal, financiación o productos, o, lo que es lo mismo: recursos, capital o el simple *know-how* (saber cómo).

Koh y Venkatraman (1991) delimitaron la idea motora para formar un *joint venture*: se trata de vincular conocimientos, aptitudes y recursos compartiendo las ganancias pero también los riesgos. Según estos autores es característica fundamental y distintiva de un *joint venture* el que sus integrantes mantienen su independencia e identidad. No existe, pues, ni fusión ni absorción cuando se acude a un *joint venture*. La diferencia entre un *joint venture* y una fusión es que en el primer caso, las empresas A y B se unen para crear una empresa C, dando lugar a tres empresas. En cambio, en una fusión la empresa A (llamada fusionada) es absorbida con la empresa B (o fusionante) y la consecuencia de esta acción es una sola compañía.

Finalmente, Dollinger, Golden y Saxton (1997) exponen los motivos por los que puede interesar a dos entidades constituir una *joint venture*. Una de las principales razones es en el hecho de compartir costos y riesgos en proyectos inasumibles por una sola empresa. Son fundamentales las empresas conjuntas en aquellos proyectos que necesitan fuertes inversiones iniciales que reportarán beneficios sólo a largo plazo. También puede ser útil a la hora de superar barreras comerciales en un nuevo mercado

o para competir más eficientemente en el actual. Son muy habituales las *joint ventures* destinadas a acceder a un *know-how* específico del país en el que una empresa quiere introducirse. Para ello, uno de los socios debe ser una empresa nacional y el otro el que aspira a introducir sus productos en el nuevo mercado.

Un ejemplo de *joint venture* es el que formaron GI, una compañía del sector del gas propano, y *Energy Transportation Group, Inc.*, una empresa de transportes y de infraestructura para combustibles. El objetivo era diseñar, construir y hacer operativa una planta de Gas LP en Rumania. El costo del proyecto será de unos 100 millones de dólares, y una parte importante de la inversión será cubierta por sociedades de crédito internacionales. El *Joint Venture* fue bautizado como *Black Sea LPG*.

El proyecto consistía en la construcción de un tanque para Gas LP refrigerado, una terminal para traer el combustible desde la ciudad de Constanta y una línea de conductos de gas para transportar el gas hasta Bucarest, la capital y la ciudad con mayor consumo del país.

6. La importancia de las colecciones exclusivas y del packaging como valores añadidos del producto videográfico

6.1. Introducción

Como veremos en el apartado de resultados, una de las joyas de la corona de la sección de cine de las tiendas FNAC es la Filmoteca FNAC, una colección de películas editadas, casi todas ellas, en exclusiva por la propia compañía en *co-branding* con prestigiosas distribuidoras de cine clásico, minoritario e independiente. La lujosa presentación, los subtítulos en varios idiomas, los contenidos extras y la rigurosa selección de títulos son sus signos de identidad, los que aportan valor añadido al producto y señalan a las colecciones exclusivas como una de los principales productos para atraer al consumidor de cine doméstico y alejarlo de las descargas por Internet. Las fuentes de la empresa que hemos consultado nos han indicado que la inspiración de la Filmoteca fue la estadounidense *Criterion collection* e, incluso, algunos títulos de la misma son la edición en España del *master* americano.

6.2. The Criterion Collection

En el artículo de Schauer y Arosteguy (2005) se aportan valiosísimos datos sobre esta colección, no demasiado documentada en la literatura científica. *The Criterion Collection* fue fundada en 1983 con el objetivo de editar en *Laser disc* (un formato de

cine doméstico que apenas tuvo difusión en Europa pero que consiguió aceptables resultados de ventas en Estados Unidos y Japón) las películas fundamentales de la historia del cine que hasta entonces sólo se podían recuperar en reposiciones en salas de exhibición, filmotecas o pases televisivos. El pujante mercado del video doméstico no prestaba, en ese momento, demasiada atención a los clásicos del cine ya que centraba todas sus energías en la edición de novedades recientemente estrenadas en el cine.

Criterion eligió este formato porque su capacidad permitía incluir documentales, *making of* y comentarios en audio de cineastas, críticos y estudiosos, valores añadidos que han caracterizado a la colección desde sus inicios, según afirma Crowdus (1999). Sin embargo, este formato presentaba algunos inconvenientes: era muy caro, aparatoso e incómodo. Por ello, los fabricantes de *Laser discs* apelaron principalmente a una audiencia de nicho, concretamente la de los cinéfilos y académicos que apreciaban la mayor calidad de imagen y sonido con respecto al video doméstico, así como su capacidad de contener las características especiales antes mencionadas. Sobre la relevancia y correcta utilización, aplicación e imbricación de los comentarios de los directores en la estructura del DVD resulta especialmente interesante el trabajo de Parker (2004).

Lo que ha hecho pasar a la historia de la industria del video a *Criterion* es su condición de pionero en el lanzamiento de ediciones especiales. Así *su Laser disc* de *Ciudadano Kane* (1941), editado en 1984 y que incluía guiones gráficos y menús para comparar escenas, se cita a menudo, entre otros por Neapolitan (2003) como el precursor de las ediciones especiales de DVD de hoy en día, que normalmente cuentan con horas y horas de extras, algunos de ellos ocultos (los llamados *easter eggs*), de tal manera que encontrarlos jugando con el menú y el mando a distancia forma parte de la experiencia de disfrutar del DVD adquirido. Otra acción empresarial de *Criterion* que indicó el camino a futuros editores de video fue su propensión a asociarse con distribuidores cine de arte y ensayo como *Janus Films* y propietarios de licencias de éxitos de Hollywood de los diferentes estudios. Ello le permitió editar una mezcla de grandes películas extranjeras (*Al final de la escapada*, 1960), éxitos de Hollywood (*Cantando bajo la lluvia*, 1952) y títulos más oscuros y desconocidos como *Robinson Crusoe en Marte*, 1964.

A partir de 1998 *Criterion* comenzó a editar en formato DVD, y éste sustituyó rápidamente al disco láser en el mercado de los coleccionistas y explotó en popularidad. Según Schauer y Arosteguy (2005), aproximadamente el 70% de los hogares

estadounidenses tenían un reproductor de DVD de algún tipo en 2005. Dato que contrasta con la penetración de mercado del *Laser disc* que nunca pasó del 2% de penetración en el mercado y que, según Crowdus (1999), hace evidente que el *Criterion* de principios del siglo XXI debe lidiar con una base de clientes mucho más grande y diferente de lo que lo hizo en los años 80 y 90. De esta forma, las películas de *Criterion* ya no son propiedad exclusiva de la élite: mientras que los coleccionistas de *Laser Disc* pagaban unos 150 dólares por disco, el DVD *Criterion* promedio se puede comprar por unos 25 dólares. Sigue siendo caro, comparado con los DVD de otras editoras, pero supone 5 veces menos que el *Laser disc*. A pesar de los cambios en la industria del video, *Criterion* ha mantenido un calendario de lanzamientos que refleja la variedad de su colección, con películas que van desde *Armageddon* (1998) a *El séptimo sello* (1957).

La expansión del mercado de vídeo también ha suscitado debates sobre el papel de *Criterion* en la cultura cinematográfica. Kendrick (2001) argumenta que, a través del eclecticismo de su catálogo ha luchado activamente contra lo que él llama las restricciones y modas marcadas por el pensamiento dominante, el gusto, la geografía y el tiempo, aunque admite su sesgo autoral ya que predominan las obras de autores antes que la de los artesanos. Si bien es cierto que Kendrick tiene razón al destacar la notable variedad de la colección, se podría argumentar que la empresa podría introducir de forma aún más decidida títulos de épocas y naciones menos representadas con el fin de ampliar el *canon* que ha ayudado a crear. De hecho, se podría argumentar que *Criterion* siempre ha otorgado privilegios, en número y calidad, en sus ediciones a dos tipos de cine muy marcados, el cine de autor europeo y japonés de los años 1950 y 1960, a expensas de otros cines nacionales, géneros y épocas. *Criterion* parece conocer muy bien su *target* y ha sido capaz de lograr el éxito con títulos semidesconocidos y poco populares a través de una combinación de altos precios (que convierten sus productos en objetos de lujo), la promoción inteligente, y una base de fans leales, muchos de los cuales tienen suficiente fe en la marca para llegar a comprar títulos a ciegas. Según D'Alessandro (2004) esto permite a la empresa obtener beneficio a partir de la edición de películas de nicho de mercado como el film mudo de 1928 *La pasión de Juana de Arco* de Carl Theodor Dreyer que vendió quince mil copias en DVD.

Schauer y Arosteguy (2005) concluyen que *The Criterion Collection* ha llegado a simbolizar la calidad en video casero, pero la industria está cambiando rápidamente a medida que se ha extendido el DVD. En un momento en que los estudios lanzan sus

propias ediciones de películas clásicas en DVD, *Criterion* debe navegar a través de la expansión de los mercados de consumo y la competencia de empresas mucho más grandes si se quiere continuar su notable éxito. Y como señala D'Alessandro (2004) tomar nota de sus propias cifras de ventas para asumir que quizá su *target* ha cambiado. Hasta 2002, la edición más vendida de la colección era *Los siete samuráis* (1954). En 2003 fue superada ampliamente por *Persiguiendo a Amy* (1997) y un año después, las cifras fueron pulverizadas por el lanzamiento de *Miedo y asco en* Las *Vegas* (1998). Quizá su nuevo público sea gente más joven que disfruta haciéndose con ediciones lujosas y rigurosas de sus éxitos generacionales.

6.3. La importancia del packaging del DVD como valor añadido.

La literatura encontrada sobre este tema ha sido más bien escasa y, o bien era demasiado especifica (sobre una saga concreta de películas) o bien demasiado general (sobre el *packaging* de las industrias culturales en general). Por ello, los artículos de Rivers (2006) y Kompare (2006) son los más interesantes para mi trabajo. Rivers (2006) elige como modelo principal de estudio el DVD musical pero en su trabajo no olvida, en absoluto, las caratulas de películas y series televisivas, por lo que considero que su análisis y conclusiones son perfectamente extrapolables a cualquier tipo de DVD. Cuando aparecieron los primeros vídeos musicales en DVD, en 1997, el nuevo formato obtuvo un éxito inmediato, ya que su sonido e imágenes eran mucho mejores que los ofrecidos por el VHS. Además aportaban material extra consistente en entrevistas, actuaciones en directo, material inédito de la banda o el artista…

Para los amantes de la música o el cine, el *packaging*, la cartelería o los posters son objetos de deseo iguales o mayores que el propio disco o película, como demuestran los astronómicos precios que se llegan a pagar por ellos. Esto significa, por supuesto, que el diseño del *packaging* para DVD se ha convertido en algo tan interesante como lo fueron las carátulas para el CD o el vinilo. Rivers (2006) explora el lado creativo del diseño de carátulas para DVD: los materiales, las técnicas de impresión, la ilustración, la tipografía y los formatos. No por ello olvida, las consideraciones prácticas y determinadas restricciones inevitables, como los limitados presupuestos o las exigencias de las compañías editoriales.

Tal y como indica Kompare (2006), el limitado tamaño del formato DVD plantea a los diseñadores el reto de crear un *packaging* que, además de resultar atractivo, se erija en una interpretación visual del material que contiene y que sea capaz de comunicarla al

consumidor en el tiempo que tarda en lanzar un vistazo al producto rodeado de cientos de la misma estirpe. La experimentación, la osadía y la originalidad amplían la experiencia del consumidor al proporcionarle algo más que un DVD en una caja de plástico.

Según Rivers (2006), el mundo del diseño se interesa cada vez más por el *packaging* para DVD debido a las enormes posibilidades que ofrece el formato DVD y al hecho de que es utilizado por numerosas industrias (culturales, creativas y convencionales) para promocionar sus trabajos. Una prueba del grado de reconocimiento que ha alcanzado es el continuo aumento en el número de conferencias y premios que se centran en este formato, como el *Annual DVD Entertainment Conference and Showcase*, de *Medialine*, *The Entertainment Packaging Summit* (acontecimiento anual que incluye conferencias y una exposición de propuestas de *packaging*) y los Alex *Awards* a la excelencia en el *packaging* del espectáculo. El prestigio del diseño gráfico en el *packaging* para DVD también está creciendo, con una categoría propia en los *American Design Awards*.

Más allá del *packaging* físico, tanto Kompare (2006) como Rivers (2006) destacan la importancia del contenido electrónico de los DVD. En muchos casos, para mantener una coherencia interna, el diseño de la interfaz y del sistema de navegación lo realizan los autores del DVD en colaboración con el diseñador del *packaging*. Así, el contenido electrónico del DVD puede ser tan creativo e innovador como el del propio *packaging* físico. Algunos estudios de diseño, como el galardonado *The Pavement*, son reconocidos por el enfoque del diseño de sus DVD. Como ya comentamos, también existe una tendencia a incluir extras ocultos en los DVD, que esperan del comprador que tenga los conocimientos y la curiosidad necesarios para encontrarlos, haciendo que la experiencia resulte más emocionante y añadiendo una sensación de producto personalizado, customizado para cada uno de los consumidores.

Por último Kompare (2006) analiza la importancia que ha tenido el *packaging* en el éxito de ventas de las diferentes temporadas de numerosas series de televisión del siglo XXI. Kompare señala que, durante la era del vídeo doméstico, mientras que la industria del cine cambió su enfoque, la televisión seguía siendo dependiente de la publicidad y nunca se lanzó seriamente a la conquista del mercado videográfico. Sin embargo, al aumentar la sinergia corporativa y producirse una rápida mejora de la tecnología de DVD, se ha consolidado la publicación en formato doméstico de series y programas como un medio alternativo de distribución y recepción de la televisión. El autor se pregunta por qué la televisión no tuvo éxito en VHS pero sí en DVD. Y el gran éxito de

las ediciones de series clásicas de la televisión (1950-1990) demuestra que la razón no es sólo la novedad o la supuesta mayor calidad de las series actuales. El autor concluye que los lujosos *packs* en los que son editados las series de televisión han reconcebido a las series de televisión como objetos de colección, fomentando una nueva relación entre los productos televisivos y sus espectadores.

C. OBJETIVOS Y/O HIPOTESIS. LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACION

Estos son los principales objetivos e hipótesis de los que parte este trabajo sobre las ventas físicas de cine en formato doméstico en el nuevo contexto de digitalización de contenidos y consumo *online*:

1) Ayudar a compensar la escasez bibliográfica sobre el modelo de negocio de la tienda física dedicada a la venta de cine en formato doméstico, complementando el marco teórico elaborado en los últimos 15 años sobre las consecuencias del cambio del modelo analógico al digital que se ha centrado en los nuevos espacios *online*, dejando, en parte, de lado el espacio *offline*.

2) Analizar el presente, futuro y viabilidad actual del modelo de negocio de una tienda física de venta de cine en formato doméstico, intentando servir como guía a las empresas que siguen en el negocio y a futuros emprendedores.

*¿Qué cambios se han producido en el modelo de negocio del cine doméstico ante la nueva realidad de compra *on-line*, pago por *streaming*, piratería, *P2P*, televisiones a la carta…?

*¿Cuáles son los actuales hábitos de consumo audiovisual en España?

*¿Cuál es el funcionamiento del negocio de la edición y distribución de cine en formato doméstico en España?

*¿Es cierta la idea generalizada entre los consumidores y el público en general que la tienda física no tiene futuro ni viabilidad comercial?

3) Constatar los cambios y retos que ha supuesto la aparición de Internet y cómo se ha adaptado el objeto de estudio (Tiendas Fnac) a este nuevo ecosistema.

*¿Cómo funciona su sección de venta de cine en formato doméstico?

*¿Puede ser todavía un modelo de negocio rentable la venta de DVDs y Blu-Rays en tienda física en este contexto? ¿De qué manera se ha de adaptar a la nueva realidad, aportando al consumidor valores añadidos exclusivos, al tiempo que adopta modelos híbridos de negocio como la convivencia de la tienda física y *online* bajo el paraguas de la misma marca?

*¿Qué valores añadidos, acciones específicas, servicios irremplazables puede ofertar una tienda física para competir con las tiendas *on-line*?

4) Comprobar si el modelo de negocio *long tail* es rentable o no en la sección de cine de la Fnac.

*¿Hacia dónde camina el modelo de negocio: *Long tail* vs. Grandes lanzamientos?

*¿Es aplicable la teoría de la *long tail* al modelo híbrido de la FNAC, en el cual puedes acceder al producto por compra electrónica o compra convencional y bajo pedido en tienda?

*¿Es extrapolable la teoría *long tail* a la venta física convencional? ¿Puede convertirse la tienda física de manera viable, y utilizando los recursos *online*, en un negocio centrado en la idea de vender pocas unidades de un catálogo casi infinito, sumando, además, el valor añadido de una atención individualizada y con cercanía en el trato?

5) Estrategias específicas del caso de estudio: Tienda física FNAC

*¿Qué tipos de productos y estrategias comerciales son los más adecuados para obtener rentabilidad en una sección de cine? Series de TV, Colecciones específicas, fondo de catálogo, *long tail*

*Analizar propuestas innovadoras como Filmoteca Fnac y otras estrategias de *co-branding y joint venture.* ¿Se pueden establecer colaboraciones viables entre las tiendas y las editoras- distribuidoras?

*¿Es FNAC un buen ejemplo de modelo de negocio en el mercado del DVD físico?

D. METODOLOGIA

La metodología empleada para la realización de este trabajo se puede dividir en dos grandes ámbitos de actuación: El trabajo de campo y la investigación.

1) Trabajo de campo.

Ya que el objeto de estudio de este trabajo era el modelo de negocio de la sección de cine de las tiendas FNAC como tienda híbrida (*off y online*) y sus estrategias para competir en un nuevo mercado caracterizado por la piratería, el libre intercambio de archivos en la red y la distribución de contenidos digitales a través de Internet, estábamos en el territorio de una empresa real y su funcionamiento práctico en el mercado de las ventas. Para ello era imprescindible y vital, además de rastrear en Internet y en revistas especializadas toda la información posible sobre dicha empresa, realizar un estudio de campo del lugar. En consecuencia, se realizaron un total de cuatro

visitas a la tienda FNAC de Alicante para conocer su funcionamiento, la distribución del espacio y la manera en la que el producto es expuesto para su venta. Hay que indicar que el estudio se realizó tomando como ejemplo la tienda de Alicante, ya que, en el modelo de negocio de esta empresa, la gran mayoría de las decisiones estratégicas y de marketing se toman a nivel nacional y todas las tiendas siguen las mismas directrices con las excepciones lógicas que vienen delimitadas por población de la localidad, tamaño de la tienda e idiosincrasia de la ciudad.

Para ello, resultaba fundamental conocer desde dentro el funcionamiento de esta tienda física especializada en la venta de cine para consumo doméstico. Una parte prioritaria de la investigación consistió en dos largas y exhaustivas entrevistas con Raúl Parodi, jefe del departamento de entretenimiento de la FNAC Alicante, complementadas con correos electrónicos y llamadas telefónicas para solucionar dudas y concretar datos. Las entrevistas tuvieron lugar en Marzo y Abril de 2014. Cabe destacar que algunos datos aportados por Parodi fueron confirmados por sus superiores de Madrid, a los que se dirigía cuando algunas de mis preguntas se escapaban a sus responsabilidades y atribuciones.

Otro de los objetivos de estas entrevistas era conocer el verdadero alcance de la crisis en la venta de DVD en este nuevo contexto de mercado y analizar qué propuestas se están llevando a cabo para contrarrestarlas, todas ellas (*co-branding*, promociones exclusivas…) ampliamente descritas tanto en el marco teórico como en los apartados dedicados a los objetivos de investigación y a los resultados de la misma. En el **anexo 1** se puede consultar el cuestionario completo de las entrevistas realizadas a Raúl Parodi.

Por otro lado, aunque el trabajo tiene como núcleo central el modelo FNAC, también analizamos someramente el mercado de la edición y distribución de cine doméstico en España y para ello intenté ponerme en contacto con algunas distribuidoras para que me aportaran información extra sobre el tema. Sólo la empresa Impulso, sita en San Cristóbal de la Laguna (Tenerife) aceptó colaborar en la elaboración de este trabajo, a través de una entrevista telefónica de Mayo de 2014 con Mariló Martin, contacto principal de la empresa (tal y cómo aparece designada en la propia *web* de la empresa), en la que nos aportó interesantes datos sobre las diversas alianzas que se producen entre editoras, poseedores de licencias y distribuidoras dentro del negocio del DVD.

Además, para introducir el estudio del mercado videográfico, tuve el honor de poder conocer de primera mano el recorrido histórico de la implantación del VHS y DVD en España, centrado en los videoclubs y tiendas físicas, gracias a que, en julio de 2014,

mantuve una breve pero rica entrevista con el propietario del videoclub más prestigioso y con mayor catálogo de la ciudad de Alicante. Ya que realizaba algunos comentarios bastante críticos con los advenedizos de su sector de negocio y con las leyes antipiratería, prefirió mantener su nombre y el de su negocio en el anonimato.

Finalmente, he de indicar que obtuve una colaboración casi nula por parte del mayor competidor de la FNAC en el sector del video doméstico: El Corte Inglés. Eso sí, gracias a mi amistad con uno de los empleados pude obtener una valiosísima lista de las principales editoras y distribuidoras videográficas de España, la cual ha sido imprescindible para la elaboración del capítulo dedicado a las principales empresas del sector de la edición de DVDs y *BluRays*.

Por último, fueron fundamentales las reuniones con el tutor de este TFM, Kiko Mora, ya que sin sus observaciones, sugerencias y críticas constructivas no hubiera sido posible focalizar y concretar este trabajo hacia sus objetivos pertinentes. Estos encuentros tuvieron lugar una vez al mes desde noviembre de 2013 a agosto de 2014.

2) Investigación y revisión de la literatura científica.

Para poder llevar a cabo el presente trabajo he recurrido a una triangulación metodológica de la investigación. En primer lugar, se ha acudido a la revisión de la literatura científica centrada en seis aspectos diferentes:

-Cambios en el modelo de negocio con la aparición de Internet y la digitalización de contenidos.

-Cambios en el consumo de productos culturales como consecuencia de la digitalización de contenidos. Análisis de las tiendas online como amenaza para la tienda física.

-La vertiente hedonista del consumo y su relación con los valores añadidos de las tiendas físicas.

-La teoría de la *long tail* y la consolidación de los nichos de mercado.

-Estrategias generales de *branding* aplicables a nuestro objeto de estudio.

-La importancia de las colecciones y del *packaging* como valores añadidos.

En segundo lugar, se ha llevado a cabo una búsqueda exhaustiva en Internet de noticias, promociones y artículos de opinión sobre el negocio del cine doméstico, las principales distribuidoras españolas y, por supuesto, la mayor cantidad posible de informaciones sobre la sección de cine de la FNAC, tanto la generada por la propia compañía como la confeccionada por medios de comunicación y *blogs* del sector. Toda

esta documentación se ha complementado con los datos oficiales de consumo cinematográfico extraídos de la página oficial del Ministerio de Cultura, del anuario SGAE y de Tercer Mercado Video, una revista digital para profesionales especializada en los lanzamientos de DVD y Blu-ray, entre otras.

En tercer y último lugar han resultado fundamentales los conceptos aprehendidos y los datos aportados en las diferentes asignaturas del *Master* Comincrea. Como ya indicaba de manera más detallada en la introducción del marco teórico, fueron especialmente útiles las asignaturas de Habilidades Investigadoras, *Branding* e Intangibles, Industrias Culturales y Creativas, Propiedad Intelectual y la de Sectores de las Industrias creativas concretamente las secciones de Industria de la Moda, Musical y, especialmente valiosas las clases sobre la Industria Audiovisual de las cuales se han extraído algunos datos de consumo audiovisual que incluyo en este trabajo.

E. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

INTRODUCCION.- HISTORIA DEL MERCADO VIDEOGRAFICO EN PRIMERA PERSONA

Antes de entrar de lleno en la descripción y análisis del mercado videográfico y del modelo FNAC, consideré que resultaría interesante introducir el asunto acudiendo a una voz propia, personal y legitimada que me iluminara sobre los últimos 30 años del negocio del alquiler y venta de películas. Durante el mes de Julio de 2014 mantuve una reveladora entrevista con el propietario de uno de los videoclubs más veteranos y prestigiosos de la ciudad de Alicante que desde el principio combinó el alquiler y venta de películas. El entrevistado quiso mantener su nombre y el del establecimiento en el anonimato pero considero que sus reflexiones introducen a la perfección este análisis del pasado, presente y futuro del negocio del cine en formato doméstico.

El entrevistado nos ilustró sobre el peculiar origen de su negocio: "Vendía todo tipo de electrodomésticos, incluidos los primeros vídeos, así que me decidí a adquirir algunas películas para que los clientes que me compraban un VHS pudieran comprobar la maravilla de poder ver en su casa una película recién estrenada y prescindir de la escasa oferta televisiva de los dos canales de aquel momento". Poco después, comenzó a cobrar alquiler por estos préstamos de 24 o 48 horas. Había nacido el concepto empresarial del videoclub. Nos confiesa un secreto divertido: “Creo que gané más dinero con el pago de retrasos de las personas que se olvidaban de devolver la cinta a tiempo que con el propio alquiler de las películas”.

Respecto al volumen de compras de negocio en la época de esplendor del negocio nos indica lo siguiente: "Al mes podía adquirir entre estrenos, clásicos y cine minoritario más de un centenar de películas. Lo abrí con 800 títulos y llegué a atesorar de 6.000 referencias".

Pese a la desaparición de la mayoría de sus competidores en la ciudad y las dificultades que el mismo está sufriendo en los últimos años no cree que los videoclubs estén condenados a la extinción definitiva: "Con pasión y dedicación puedes sobrevivir. Eso sí ya no es negocio redondo de los 80 y 90. Esos tiempos nunca volverán". A colación de esto le preguntamos por la clave de su subsistencia en un ecosistema tan desfavorable: "Nuestro signo distintivo es el asesoramiento. Muchos videoclubs sólo tenían novedades y trabajan con absoluto desconocimiento del material que ofrecían. Igual les daba vender películas que móviles o cigarrillos electrónicos. Nosotros tratamos de orientar a los clientes y les sugerimos aquellas películas que se acercan a los gustos que nos han ido trasmitiendo al tiempo que les informamos sobre directores, tendencias y demás. Ahora no porque me he hecho mayor, pero hasta hace unos años todas las noches me llevaba una novedad y un clásico recién adquirido para verlo en casa y poder hablar de ellos con conocimiento de causa. En realidad, llegas a hacer de crítico de cine y amigo. Se crea una fuerte conexión con los clientes que acaban siendo casi amigos y conoces a mucha gente unida por el amor al cine. De hecho, mi mayor fuente de información son mis clientes, que con sus comentarios me informan sobre las películas".

Finalmente, para el entrevistado, que el sector agonice no se explica sólo por las descargas ilegales. El problema es más complejo. Se ha producido un brutal cambio social en su opinión y en la ocupación del tiempo libre: "Mi hija cuando era una adolescente en los años 80 se vio casi todas las películas que teníamos en el videoclub. Ahora mi nieto es el adolescente y raramente me pide una película. Tampoco se las descarga. Simplemente prefiere irse de fiesta con sus amigos, navegar por Internet o ir al gimnasio, a correr o a conciertos de música electrónica. El cine tiene una importancia mínima en su vida".

PRIMERA PARTE.- DESCRIPCION Y ANALISIS DEL MERCADO VIDEOGRAFICO ESPAÑOL

Tras mi investigación (basada en entrevistas personales y telefónicas, investigación por Internet y mi propio conocimiento como consumidor habitual y de DVD) se puede

concluir que el negocio de la edición y distribución de películas en formato doméstico es un entramado opaco del que resulta extremadamente complicado extraer una información fidedigna y veraz. Como aviso para futuros investigadores he de señalar que la colaboración que he recibido por parte de las editoras y distribuidoras ha sido casi nula y los resultados de mi investigación han sido obtenidos exclusivamente a través de los datos que las propias empresas aportan en su páginas webs, la que se suministra en revistas y publicaciones especializadas del sector audiovisual (como Tercer mercado del Video y el Anuario SGAE), la que se puede encontrar en foros sostenidos por consumidores habituales de productos audiovisuales y especialmente gracias a la colaboración de Raúl Parodi, responsable de la sección de entretenimiento de FNAC Alicante, con el que mantuve dos extensas entrevistas fundamentales para la elaboración de este trabajo.

La primera idea fundamental a la hora de entender el mercado del DVD para consumo doméstico es que se debe tener clara la diferencia entre propietarios de los derechos, editores y distribuidores.

1. Derechos, edición y distribución de cine en formato doméstico

Toda película tiene unos derechos de distribución y exhibición ya sean para sala de cine, emisión por televisión o edición en formato doméstico DVD/Blue-Ray. Esos derechos pertenecen en primera instancia a la compañía audiovisual que produjo la cinta. Con el tiempo, esos derechos caducan o son cedidos y/o adquiridos por otras empresas del sector audiovisual. Para realizar la compraventa de derechos se constituyen empresas para ese cometido específico.

Tras investigar en la web y hacer trabajo de campo en diversas tiendas de venta de cine doméstico, observé que una de las más activas en los últimos tiempos es F*eel Films*, cuyo logo aparece en numerosas carátulas de películas editadas por diferentes sellos videográficos en los últimos tres años. Aunque la información sobre la misma, *online* y *offline*, es muy escasa (en dichas caratulas sólo aparece un correo electrónico info@feelfilms.es y ni siquiera tiene página *web*) he conseguido averiguar que se trata de una sociedad limitada cuyo objeto social, tal y como es definida en la página web de información empresarial Empresia (2014), es la compraventa y gestión de obras y productos audiovisuales y de entretenimiento, así como consultoría y gestión de proyectos económicos, comerciales y de investigación de mercados.

Figura 36. Datos identificativos de la empresa Feel Films en el Registro Mercantil.

FEEL FILMS SL

Informe mercantil de la empresa FEEL FILMS SL inscrita en el Registro Mercantil de Madrid que tiene como objeto social compraventa y gestion de obras y productos audiovisuales y de entretenimiento, asi como consultoria y gestion de proyectos economicos, comerciales y de investigacion de mercados

Estado	Cargos activos	Marcas y signos
ACTIVA	2	Sin datos

INFORME AVANZADO EN AXESOR

Datos identificativos y actividad de la empresa

Denominación Social	FEEL FILMS Sociedad Limitada
Inscripción	Registro Mercantil de Madrid
Comienzo operaciones	13/04/2011
Objeto social	COMPRAVENTA Y GESTION DE OBRAS Y PRODUCTOS AUDIOVISUALES Y DE ENTRETENIMIENTO, ASI COMO CONSULTORIA Y GESTION DE PROYECTOS ECONOMICOS, COMERCIALES Y DE INVESTIGACION DE MERCADOS
Organo administración	Administrador único
Capital social	3.100,00 €
CIF	-
Domicilio	PASEO GENERAL MARTINEZ CAMPOS, 39, ESCALERA A, 1º (MADRID) - Ver mapa
Teléfono	-
Página web	-
Clasificación CNAE	5912 - Actividades de postproducción cinematográfica, de vídeo y de programas de televisión

Fuente: Empresia.es.

Durante este proceso de investigación no se han hallado más datos: Teléfono -que sólo se puede conseguir a través de páginas de pago que aportan datos empresariales-, página *web* –que cómo *feelfilms.es/com/net* no aparece en los buscadores-, etc.

Respecto a las opiniones vertidas por los compradores habituales de DVD en foros como el de la *web Mundo.dvd.com*, el grueso de las mismas gira alrededor de la calidad audiovisual del producto y la incapacidad de los usuarios para ponerse en contacto con *Feel Films* para trasmitirles sus quejas y sugerencias.[7]

Tras toda la investigación realizada sobre el negocio de la venta del DVD en formato físico se puede concluir que la complejidad del mismo merece, sin duda, un trabajo

[7] Mundo Dvd (2011). Clásicos editados por Impulso Feel Films y distribuidos por Sony. http://www.mundodvd.com/clasicos-editados-impulso-feel-films-y-distribuidos-sony-83760/

monográfico, como señalaré en las conclusiones con respecto a nuevos caminos que puede seguir esta línea de investigación.

Aunque no es el tema central de mi estudio, considero interesante señalar que en el proceso de cesión y licencia de derechos, edición y distribución puede intervenir más de una empresa, alcanzándose, en algunos lanzamientos, la participación de 3 o más compañías. Así, por ejemplo, Raúl Parodi afirma que "una película como *Los temerarios del aire (John Frankenheimer*, 1970), producida por *Metro Goldwyn Mayer (MGM)* puede ser editada por Impulso, ya que *Feel Films* le ha gestionado la consecución de los derechos, y distribuida por *Sony*, ya que en ese momento había un acuerdo entre Impulso y *Sony* para que la segunda distribuyera los productos de la primera". Pero esto no quiere decir necesariamente que la copia se haya obtenido a partir del master propiedad de *MGM*. Puede ser una copia que guardan en los archivos de alguna televisión. En el catálogo de *Impulso Records* (2014), ésta es la información que se aporta sobre dicha película:

Figura 37. Información sobre la película "Los temerarios del aire" (1970).

Descripción

¿Qué clase de hombres se gana la vida tirándose de los aviones? Hombres como el paracaidista Mike Rettig y sus dos compañeros... Esos hombres.

Burt Lancaster (como Rettig), Gene Hackman y Scott Wilson interpretan un trío de personajes a los que les atrae el riesgo de la misma forma que la luz de una llama atrae a las polillas... aunque su pasión está empezando a desaparecer. El director John Frankenheimer (*Ronin*) "abre el telón" con briosas secuencias aéreas. Y Deborah Kerr, 16 años después de su famosa escena entre las olas abrazada por Lancaster en *De aquí a la eternidad*, interpreta a una desaliñada ama de casa de Kansas atraída por los encantos del musculoso Rettig. ¡Todos los ojos puestos en el cielo porque aquí llegan *Los Temerarios del Aire*!

Características

UNA PRODUCCIÓN DE JOHN FRANKENHEIMER-EDWARD LEWIS **PROTAGONIZADA POR** BURT LANCASTER, DEBORAH KERR "LOS TEMERARIOS DEL AIRE" **COPROTAGONIZADA POR** GENE HACKMAN, SCOTT WILSON, WILLIAM WINDOM. **GUIÓN DE** WILLIAM HANLEY. **BASADO EN LA NOVELA DE** DE JAMES DROUGHT. **PRODUCTOR EJECUTIVO** EDWARD LEWIS. **PRODUCIDA POR** HAL LANDERS Y BOBBY ROBERTS. **DIRIGIDA POR** JOHN FRANKENHEIMER.

IDIOMAS: CASTELLANO E INGLÉS CON SUBTÍTULOS EN CASTELLANO. **NACIONALIDAD**: ESTADOS UNIDOS. **AÑO**: 1969. **GÉNERO**: DRAMA - ACCIÓN. **DURACIÓN**: 107'. **FORMATO** 16/9 1,78.1. **COLOR**.

REFERENCIA: DVD07415. **EAN**: 8414533074155. **DEPÓSITO LEGAL**: M- 6.526-2011. **Nº DE EXPEDIENTE**: 117.745. **CLASIFICACIÓN**: NO RECOMENDADA PARA MENORES DE 7 AÑOS.

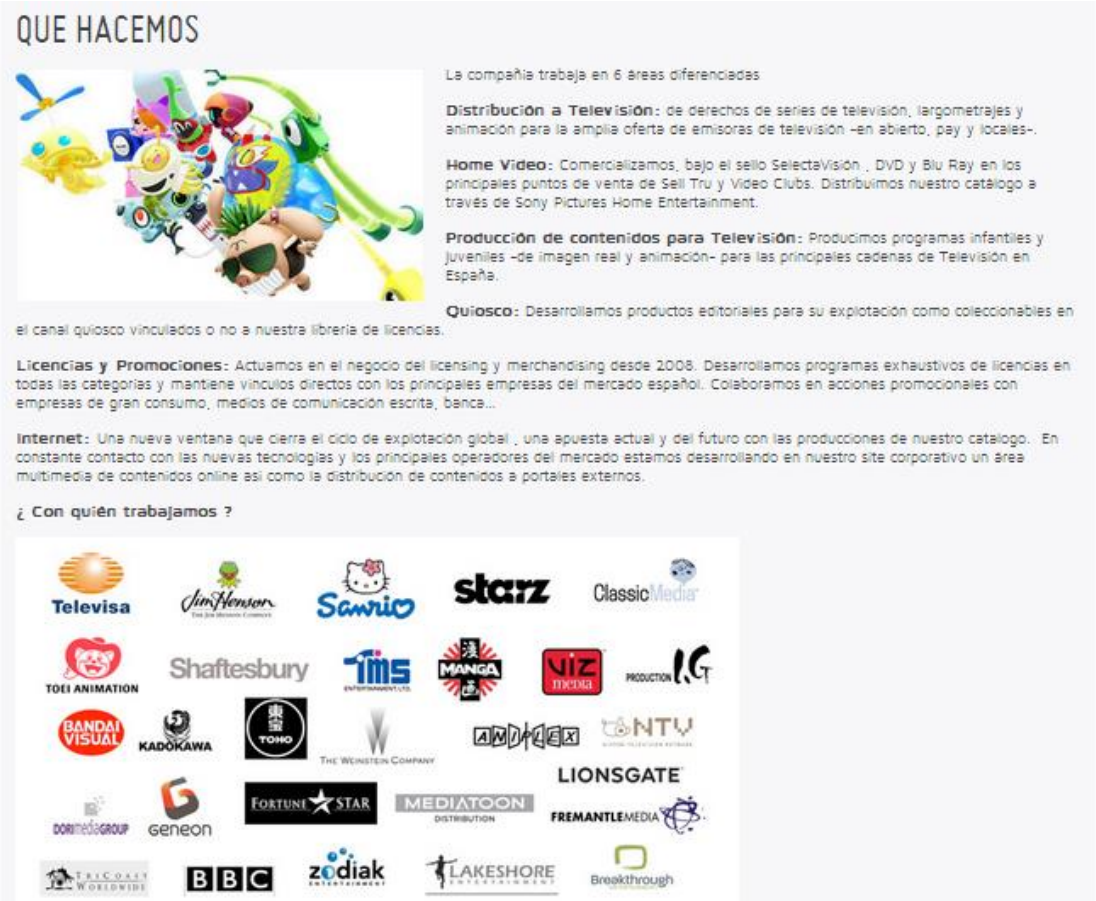
Fuente: Impulso Records.com.

Por otro lado, también podemos encontrarnos con una película que cuenta con dos o más ediciones en el mercado videográfico español. Esto se debe, según nuestro entrevistado, a que "son películas libres de derechos o con derechos no reclamados, con lo cual cualquier empresa del sector puede editarla y distribuirla. Incluso cuando no está claro a quién pertenecen los derechos, algunas editoras aplican las políticas de hechos consumados y primera ocupación. El que primero edita es el que se lleva a los posibles

consumidores. Aunque te presenten una denuncia, tú ya has vendido las copias que se podían vender de esa película. Es la ley del Oeste”

Se debe indicar, como dato sintomático, que las editoras de cine, han expandido su modelo de negocio a otros sectores tangenciales para acaparar una mayor cantidad de opciones empresariales y aumentar su rentabilidad. Obsérvese el caso de Divisa (*Selecta Vision*) que dedica una parte de su actividad empresarial a la creación de colecciones audiovisuales para su explotación como coleccionables en quioscos y al mercado del *licensing* como afirma la propia distribuidora en su *web.*

Figura 38. Descripción de la actividad empresarial de Divisa Films.



Fuente: Selectavision.com.

Al respecto, en la *web Laboris.net* se afirma: “En muchas ocasiones, cuando se crea un producto o servicio es complicado lograr que se diferencie del resto de sus congéneres para que destaque a ojos del consumidor. El *licensing* intenta ofrecer una solución cuando eso se considera un problema, con la incorporación de la explotación comercial de marcas y productos de terceros, principalmente aquellos que tienen una gran repercusión en la mayoría de la sociedad” (Torrico, 2012, pag.1)

2. La descarga e intercambio de archivos protegidos por copyright y su repercusión en el mercado videográfico español

Según nuestro entrevistado, este es un mercado en continua transformación y evolución que intenta adaptarse continuamente a los retos, desafíos y cambios del modelo de negocio. Llegados a este punto considero imprescindible recordar los principales datos relacionados con el consumo de cine doméstico, ampliamente consignados en el capítulo denominado "estado de la cuestión". Según el anuario SGAE 2013, el mercado del vídeo ha sufrido en los últimos años un descenso continuo en el número de lanzamientos y, por ende, en las ventas y el alquiler de películas. En opinión de los mayoristas de vídeo este mercado ha sufrido de manera acusada, como todo el sector audiovisual a nivel mundial, los efectos de la lo que la industria califica de "piratería" y los internautas denominan "libre intercambio de archivos en la red". En datos de la revista especializada TMV (Tercer Mercado Vídeo), el descenso acumulado desde 2007 es ya del 281%, es decir, en 2012 se estrenó tan sólo una tercera parte de lo que se estrenaba cinco años antes.

Además, es pertinente recordar que el mercado español presenta unas condiciones especiales dadas las altísimas cotas de este libre intercambio de archivos en la red y las bajas ventas de copias originales, lo cual ha ido provocando una serie de reacciones bastante significativas por parte de diferentes agentes del mercado videográfico. Ya en 2006, antes de la crisis económica, se produjo un hecho especialmente significativo: la multinacional del alquiler de cine doméstico, la cadena *Blockbuster* cerró todas sus tiendas en España. *Blockbuster* atribuía el cierre en España a "la caída de los ingresos de la compañía apunta al aumento de la piratería".[8]

Aunque se debe señalar que España no es un caso excepcional. A finales de 2013 la empresa propietaria de la cadena anunció el cierre definitivo de sus tiendas físicas en Estados Unidos, alegando su presidente Joseph Clayton que "la demanda del público es ahora de distribución de contenidos digitales de video".[9]

Tal fue el grado de preocupación que la preponderancia de la piratería en España llegó a convertirse en una cuestión de estado y en fuente de conflicto entre el gobierno

[8] "Blockbuster cierra todas sus tiendas en España". Noticia aparecida en 20 minutos.es el 8 de Marzo de 2006.
http://www.20minutos.es/noticia/97710/0/blockbuster/cierra/tiendas/

[9] "Cierran los últimos videoclubs de la cadena Blockbuster en EE UU". Noticia aparecida en 20 minutos.es el 8 de Noviembre de 2013, en
http://www.20minutos.es/noticia/1971248/0/blockbuster/cierra/videoclub/

de Estados Unidos –presionado por las grandes *majors* de Hollywood- y el gobierno de España. A principios de 2010, las grandes compañías estadounidenses de distribución de DVD se plantearon muy en serio que España fuera el segundo país del mundo en el que se dejaran de distribuir sus productos al considerar que la generalización de la piratería en nuestra sociedad hacía inviable el negocio en España. Pérez-Lanzac C. y Serra C. (2010) del diario *El País* se hicieron eco del artículo publicado en *Los Ángeles Times* por Fritz B. (2010) en el que se hacían afirmaciones tan duras como que, si Picasso y los toros habían sido firmes pilares de la cultura española, ahora se sumaba una tercera seña de identidad: la piratería.

Según lo reflejado en estos artículos, entre 2005 y 2009 el mercado del DVD en España perdió cerca de un 60% de sus ingresos, pasando de generar 430 millones de euros a 178 millones, según los datos de la Unión Videográfica Española (UVE), que agrupa a *Fox, Paramount, Sony, Universal, Walt Disney* y *Warner*. La UVE calculaba que de los 30.000 empleos directos que el sector generaba en 2005 el 40% se habían destruido 5 años después. Según datos del Ministerio de Cultura, en sólo cinco años (desde 2004) se han vendido 30 millones de unidades de DVD menos hasta dejar el total en 10 millones, mientras que la descarga de películas por vías que vulneraban la propiedad intelectual había pasado de 132 a 350 millones de 2006 y 2008. En ese contexto, Michael Lynton, el director de *Sony Entertainment* afirmó que España podría convertirse tras Corea del Sur en el segundo país del mundo vetado por las grandes compañías distribuidoras de DVD de Hollywood a causa de la piratería.

Según las afirmaciones de Joe Drake, de *Lions Gate Internacional*, citadas en el artículo de *Los Angeles Times*, los grandes estudios de Hollywood obtenían en España entre tres y diez veces menos dinero por alquiler y venta de DVDs que en Reino Unido o Alemania en 2010. Mientras en 2005 España era el quinto mercado mundial en ventas de DVD tras Estados Unidos, Japón, Francia, Alemania e Inglaterra, en solo cuatro años cayó al octavo lugar.

La lucha contra la piratería figura en el primer lugar de las preocupaciones de la Administración de Obama en la agenda bilateral entre Estados Unidos y España, país que es sistemáticamente incluido en la llamada Lista 301, informe anual del Departamento de Comercio de EE UU. En él se efectúa un balance de la situación de los derechos de propiedad intelectual en todo el mundo con el fin de confeccionar una lista de los países donde más se vulneran estos derechos.

Pero, ¿En qué se traduciría que un gran estudio se retirara del mercado videográfico español? ¿Significaría que sus películas van a desaparecer de las tiendas? El artículo de Pérez-Lanzac y Serra (2010) recoge la opinión de José Manuel Tourné, secretario general de UVE y director general de la Federación de la Protección Intelectual (o Federación Antipiratería), según la cual, por lo general, se busca a otra empresa que distribuya los productos y se firma un contrato de mínimos garantizados. A este respecto se ha de señalar que a finales de ese mismo año 2010 *Universal Pictures* dejó de distribuir sus películas en DVD en España, labor a la que se dedicó desde entonces *Paramount*. Desde 2011, según comenta Parodi y confirma mi investigación la tendencia ha sido, como en otros sectores económicos, la de la concentración, de tal manera que las distribuidoras se están agrupando y cada vez es menor su número, dándose el caso que una misma distribuidora trabaja con el catálogo de tres, cuatro y hasta cinco sellos editoriales cinematográficos distintos.

He elegido, como muy representativos, los siguientes ejemplos:

- A partir de Abril de 2013, *Paramount* distribuye en DVD y Blu-ray las películas de la desaparecida productora y distribuidora de cine independiente Alta Films. Ello se suma a los productos *Paramount*, *Universal* y Vértigo que ya distribuye.[10]
- A partir de Octubre de 2013, *Twentieth Century Fox Home Entertainment* distribuye en España los DVD y Blu-Ray de *Sony Pictures Home Entertaiment*.[11] Tal y como se describe en la noticia, *Sony Pictures Home Entertainment (SPHE)* comunicó a finales de junio su acuerdo de distribución con *Twentieth Century Fox Home Entertainment (TCFHE)*, en virtud del cual esta última distribuirá los productos de ocio en casa de *SPHE* en España. Dicho acuerdo hace referencia al marketing y la distribución de los lanzamientos en DVD y BluRay de *SPHE* y estaba previsto que *Fox* inicie la distribución de estos productos de *SPHE* a partir de octubre de 2013. Como consecuencia de este acuerdo, a partir del 30 de septiembre de 2013, *Sony Pictures Home Entertainment* España cesó de distribuir los productos de *SPHE* en nuestro

[10] "Paramount distribuirá las películas de Alta Films". Noticia publicada en Fotogramas.es el 2 de Abril de 2013. http://www.fotogramas.es/Noticias/Paramount-distribuira-las-peliculas-de-Alta-Films.

[11] "Fox distribuirá los lanzamientos dvd y Blu Ray de Sony". Noticia publicada en la web Mundo DVD el 15 de Julio de 2013 en http://www.mundodvd.com/fox-distribuira-los-lanzamientos-dvd-y-blu-ray-de-sony-a-partir-de-octubre-112008/.

territorio. En el catálogo de *Sony* se encuentran clásicos de primer nivel provenientes de la antigua casa *Columbia (Lawrence de Arabia)* y estrenos recientes.

Para concluir con este apartado se ha de señalar que los acuerdos de distribución son cada vez más frecuentes, lo cual crea un entramado de alianzas entre propietarios de los derechos, sellos editores y distribuidoras suficientemente complejo como para ser objeto de estudio en otro trabajo de investigación.

3. Las editoras y distribuidoras españolas

Me centraré a continuación en la descripción y análisis de las características del catálogo del que se nutren tanto las tiendas físicas (*offline*), como las virtuales (*online*) como las que combinan ambos modelos (*off y online*), entre las que se encuentra FNAC nuestro objeto de estudio. Dicho catálogo es suministrado por una serie de proveedores que distribuyen las películas.

Estas distribuidoras pueden ser de tres tipos:

1) Editoriales cinematográficas que también son distribuidoras que distribuyen exclusivamente su propio catálogo.

2) Editoriales cinematográficas que también son distribuidoras y distribuyen su propio catalogo y el de otras editoriales con menos recursos que no pueden distribuir su propio catálogo.

3) Distribuidoras que se dedican exclusivamente a este negocio sin tener su sello editorial propio y que distribuyen el material de editoras que no pueden permitirse contar con su propia editorial o que prefieren distribuir una parte de su catálogo a través de una distribuidora diferente a la suya propia, como el caso de la mencionada Divisa que distribuye en España las películas *Disney* de acción real a pesar de que *Disney* cuenta con su propia distribuidora en España.

A continuación, reseñaré las principales editoras y distribuidoras activas en España, a fecha de Julio 2014. Hay que señalar que este es un negocio en continua transformación ya que de manera continuada se producen cierres, aperturas y absorciones de unas empresas por parte de otras. Pero como señalaba Parodi, y confirma mi investigación, en los últimos años se observa una clara tendencia a la concentración. Así, un buen número de editoras, que también distribuían sus productos han tendido a centrarse en el negocio de la edición, dejando en manos de otras editoras y/o distribuidoras, la distribución de sus productos.

Por ello, he considerado que la manera más diáfana de enumerar y describir las principales empresas del sector sería analizando las actuales distribuidoras, incluyendo dentro de ese análisis a las editoras de las cuales distribuyen sus productos, señalando cuales de ellas fueron también distribuidoras en algún momento de su trayectoria empresarial:

1) *Absolute Distribution* (http://latelier13.es/). Distribuidora de DVD-BluRay. El producto que ofrece es el catálogo de L'Atelier 13, editora especializada en ciencia-ficción y fantástico).

2) *Cameo* (http://www.cameo.es/). Cameo es una marca registrada de *Cameo Media S.L.*, una compañía de gestión de contenidos audiovisuales cuya misión es la comercialización y difusión de obras cinematográficas independientes, documentales y series de televisión en formato DVD/Blu-Ray y en las distintas formas de difusión on-line, a través de *Filmin*. Fue fundada en julio de 2003 por Juan Carlos Tous, profesional del sector con más de 15 años de experiencia, gestiona derechos audiovisuales realizando ediciones de producciones audiovisuales cuyos derechos pertenece a otras empresas que, tras acuerdo comercial, ceden sus derechos a *Cameo*, la cual les garantiza una edición de calidad de su producto.

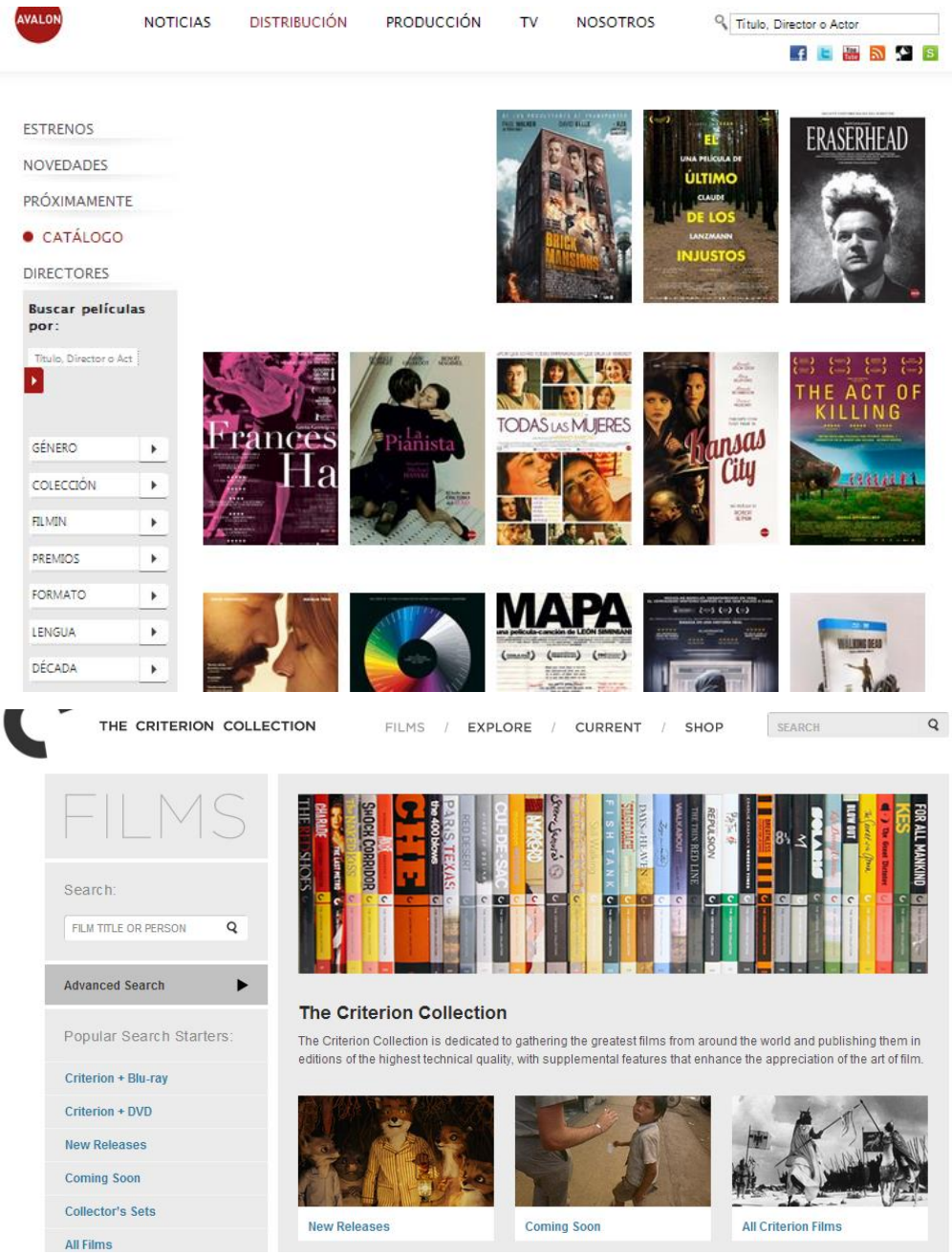
Cameo es un ejemplo paradigmático de la concentración que se está produciendo en el negocio español de la distribución de cine en formato doméstico en los últimos años. Gran parte de su catálogo está compuesto por la absorción del material distribuido por otras editoras/distribuidoras que ahora se limitan a editar o por aquellas que han desaparecido o han cesado en su actividad. Distribuye, en la actualidad, el catálogo de las siguientes productoras y editoras:

I) Alta Films. (http://www.altafilms.com/). Productora y exhibidora de cine y editora-distribuidora de DVD/BluRay. Empresa prácticamente desaparecida en Mayo de 2013. Su actividad actual ha quedado reducida exclusivamente a la exhibición cinematográfica en los Cines Renoir de Madrid y Barcelona. Actualmente su *web* no se actualiza pero en ella podemos encontrar los *links* a las *webs* de las salas de cine.

II) Avalon (http://www.avalon.me/). Productora y distribuidora de cine y editora de cine de corte independiente en formato doméstico. Como veremos más adelante, desde mediados de la década pasada Avalon estuvo editando en *co-branding* con la cadena gala de tiendas, la colección Filmoteca FNAC. Buena parte de estos productos era la edición para España de los productos de la estadounidense *Criterion Collection*, sinónimo de calidad y mimo en el detalle para todos los aficionados al coleccionismo de

cine en formato doméstico. La influencia de *Criterion* en Avalon no sólo afecta al producto, sino al propio diseño de la página *web* de ambas editoras, como se puede observar en estas capturas de imagen.

Figura 39. Comparativas de la interfaz de Avalon y la de Criterion Collection.



Fuente: Avalon.me y Criterion.com.

Los productos Avalon fueron distribuidos en España en un primer momento por la distribuidora *Karma* y desde 2012 por Cameo. Tras el acuerdo alcanzado por las distribuidoras Cameo Media y Avalon Distribución Audiovisual, desde Enero de 2012 Cameo distribuye el catálogo completo de Avalon y edita en formato doméstico (DVD y BD) sus estrenos en cine, según se indica en su web.

III) *BRB Internacional* (http://www.brb.es/). Productora y editora española de productos audiovisuales para la infancia (especialmente animación) creada por Claudio Biern Boyd en 1972. Creadora de series tan famosas como *La vuelta al mundo de Willy Fog* o *David el Gnomo* sigue creando nuevos productos dirigidos al público infantil.

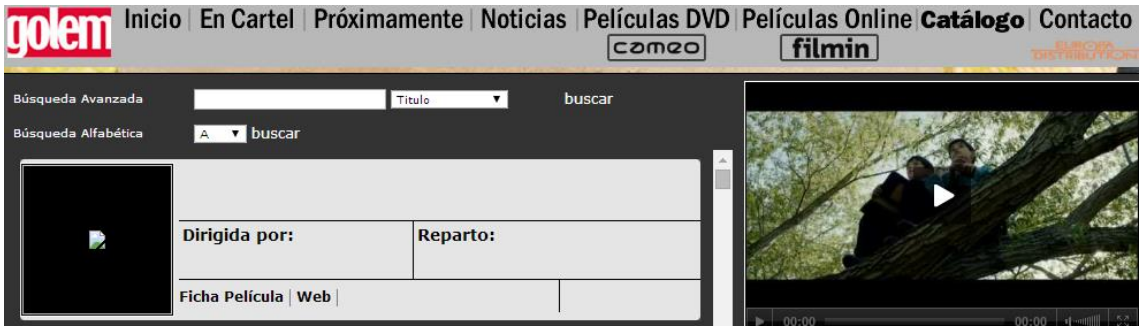
IV) El Deseo (http://www.eldeseo.es/). El Deseo S.A. es una productora española creada por Pedro Almodóvar y su hermano, Agustín Almodóvar en 1985. Todas las películas del director se hacen bajo la producción de dicha empresa, aunque también financia las obras de otros autores. El logo remite a la estética de los films almodovarianos y en la web se incluye un apartado dedicado a las diferentes formas de consumir sus productos: dvd-BluRay a través de Cameo, Video *Streaming* vía *Filmin* y Copia digital vía *Itunes*.

Figura 40. Captura de la web El deseo.

Fuente: El Deseo.es.

V) Golem (http://www.golem.es/). Es una distribuidora y exhibidora de cine y una editora de cine en formato doméstico. Fue creada en Pamplona y actualmente cuenta con oficina también en Madrid. Cuenta con un buscador en su sección de catálogo, en la que se indica que la distribución de su producto físico la realiza Cameo y que el *streaming* de pago está ubicado en *Filmin*.

Figura 41. Captura de la web de Golem.



Fuente: Golem.

VI) *Mediapro.* Es un grupo audiovisual creado en 1994 que emplea a casi 3.500 trabajadores y que en 2006 se fusionó con *Globomedia*. Entre sus áreas de actividad se encuentra la creación de contenidos televisivos, la gestión de derechos audiovisuales, la gestión de derechos o la que más nos interesa en este apartado, la producción cinematográfica. La sección de su *web* dedicada a este aspecto se encuentra en *http://www.mediapro.es/esp/cine.php*.

VII) *Mediatres Estudio* (http://www.m3estudio.com). Autodefinida como la editora del mejor cine asiático en España, es un caso paradigmático de especialización, ya que únicamente edita cine realizado en Asia. Uno de sus sellos editoriales ha sido denominado *Winds of Asia* y su intención es transmitir al mercado unos criterios de selección identificables con un cine asiático de máxima calidad. Para la difusión de un modelo de cultura y cine, *Winds of Asia* ofrece una cuidada selección de títulos dirigidos tanto al público especializado como a una audiencia más mayoritaria. Su objetivo es presentar unas ediciones en formatos, DVD y Blu-ray realizadas con la última tecnología en la producción de los masters, y un exigente tratamiento estético en su diseño y *packaging*.

Mediatres Estudio ha identificado su necesidad de dar un paso adelante en sus objetivos internacionales estableciendo una filial en Los Angeles (Estados Unidos), *Mediatres Estudio USA Corp.* quiere establecer acuerdos a medio y largo plazo con *partners* estadounidenses, tanto proveedores como co-productores. Como dato curioso, pero a la vez revelador, se ha de señalar que su página tiene versión en castellano, inglés, japonés y coreano.

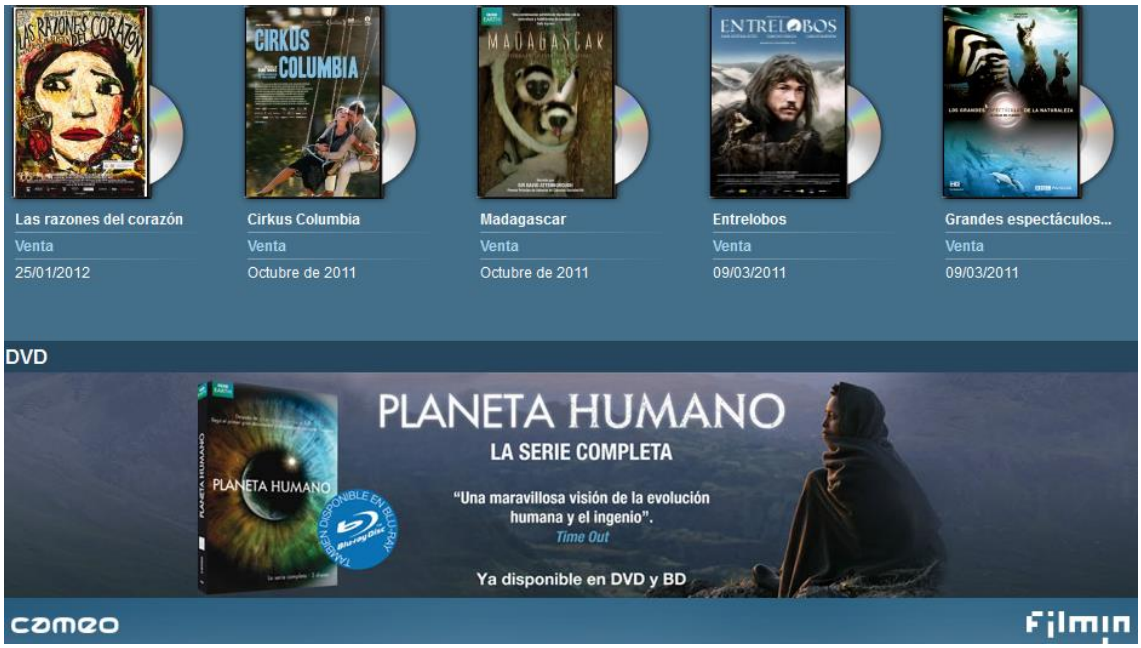
VIII) Tornasol Films (http://www.tornasolfilms.com/). Fundada en el año 1987 por Gerardo Herrero y Javier López Blanco, es una compañía dedicada a la producción cinematográfica. En 1999 se incorpora como socia Mariela Besuievsky. Desde su

creación, la sociedad ha realizado más de 130 largometrajes de ficción, varios cortos, así como varios documentales y dos series para TV. Ha producido a directores como Juan José Campanella y Adolfo Aristaráin (Argentina), Francisco Lombardi (Perú), Tomás Gutiérrez Alea y Juan Carlos Tabío (Cuba), Arturo Ripstein (México), Ken Loach (Gran Bretaña), Francis Ford Coppola (USA) y en nuestro país a Alex de la Iglesia, Daniel Monzón, Bigas Luna, Manuel Gutiérrez Aragón, Joaquín Oristrell, Patricia Ferreira y el propio Gerardo Herrero, entre otros. Muchas de estas producciones han sido coproducciones con otros países de Europa e Hispanoamérica. En 2010 obtiene el Oscar a la Mejor Película de habla no Inglesa por *El secreto de sus ojos*, de Juan José Campanella.

IX) *Versus Entertaiment* (http://www.versusent.es). Creada en 2005, distribuye producciones en salas y edita películas en formato doméstico siempre centradas en el cine de autor y el cine clásico. Su actividad parece haberse ralentizado en los últimos tiempos, ya que no distribuyó ninguna película para cines en 2013, según afirma en su propia web, y, respecto a 2014, sólo ha distribuido una cinta muy minoritaria. Respecto al formato doméstico no edita nada desde Noviembre de 2013. Datos actualizados a Junio de 2014.

X) *Wanda Vision* (http://www.wandavision.com/). *Wanda Films* nace como productora y distribuidora de cine en 1992. Fundada por José María Morales, al poco tiempo se incorpora como socio su hermano Miguel y en 1997 crean *Wanda Vision* junto a Ricardo Évole, máximo accionista de la cadena de salas de exhibición *Yelmo Cineplex*. La compañía se ha convertido en estos casi veinte años en todo un referente del cine de calidad latinoamericano y europeo. Wanda distribuye cine en salas comerciales, produce creaciones audiovisuales y edita productos de cine doméstico. En su web se refleja su acuerdo con *Cameo* y *Filmin*.

Figura 42. Captura de la web de Wanda.



Fuente: Wanda Vision.com.

Tras enumerar los numerosos sellos que distribuye Cameo, continúo consignando las principales distribuidoras videográficas españolas.

3) La casa del cine para todos (http://www.lacasadelcineparatodos.com). La casa del cine para todos S.L., con CIF. B65436446, es una empresa de edición y distribución de material audiovisual al por menor. Su editora se llama *Memory Screen*. Esta distribuidora está especializada en cine clásico, especialmente películas minoritarias y rarezas mucho tiempo descatalogadas o nunca editadas en DVD. También distribuye el catálogo editado por *Regia, el de Smile Price* y las producciones del *Discovery Channel*, tal y como indica en su web. Por su parte *Regia Films* (http://regiafilms.com/) cuenta con una tienda online en su web pero la distribución en tiendas la hace La casa del cine para todos.

Figura 43. Captura de la web de La casa del cine para todos.

Fuente: La casa del cine para todos.

4) Disney (http://www.disney.es/peliculas-disney/dvd-disney/). La multinacional Disney distribuye sus propias películas en España y aporta información sobre esta actividad en la página web de información general de la compañía. La división de distribución de cine en formato doméstico es una más dentro de la web de Disney España, perteneciendo al menú denominado películas.

Figura 44. Captura de la web de Disney.es.

Fuente: Disney.es.

5) Divisa Home Video (http://www.divisared.es). Divisa Red es una compañía editora y distribuidora, creada en el año 1983, que opera en el mercado de España y Portugal y que, a través de su propio sello editorial, DIVISA HOME VIDEO, ha lanzado miles de referencias hasta la fecha. Divisa ha creado su nueva división, DIVISA TELEVISIÓN, dedicada a la gestión y distribución de derechos de televisión, video *on demand*, Internet... para España y Portugal. Su actividad se basa principalmente en un catálogo con variedad temática y de formatos. Es la distribuidora de las los productos de la editora *Mercury*, el formato doméstico de las producciones cinematográficas de Enrique Cerezo. El nombre de la editora no consta en la *web* de la productora.

Especialmente interesante para este trabajo es el hecho de que Divisa lanza por vez primera al mercado una serie de títulos del cine español en BluRay. Esta colección será editada por Mercury Films.[12] Como veremos más adelante al analizar las colecciones exclusivas FNAC, a partir de Mayo de 2014, esta colección apareció bajo el sello de la cadena de tiendas y se venderá en exclusiva en ellas.

Figura 45. Promoción de la colección de cine español en BluRay de Mercury Films.

Fuente: Divisa Home Video.

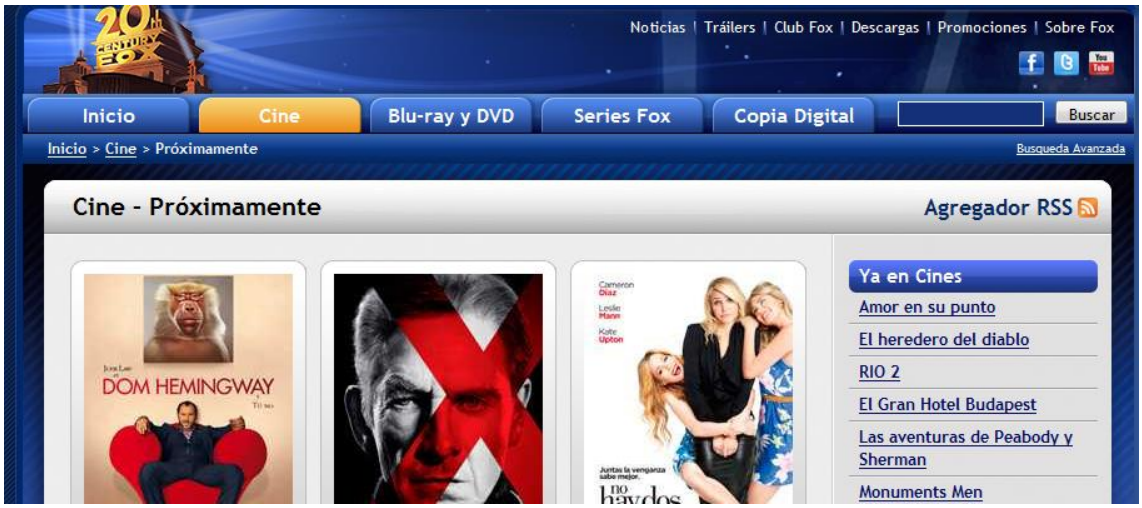
6) Emon (http://www.savor.es/). EMON es la marca comercial de SAVOR EDICIONES, S.A, compañía independiente catalana. Como empresa de entretenimiento audiovisual global, tienen 4 áreas básicas de actividad: distribución para cine, vídeo (DVD y Blu-ray) y televisión (venta de contenidos para su emisión en TV) y el mercado de descargas Internet legales. Posee el catálogo *Miramax (Weinstein Company*) que, anteriormente estaba en poder de la desaparecida *Lauren Films*.

7) *E One* (http://es.eonefilms.com/home). *Entertainment One Ltd.* es una multinacional de entretenimiento especializada en la adquisición, producción y distribución de películas y programas de televisión. La amplia red de la empresa se extiende por todo el mundo y abarca países como Canadá, EE.UU., el Reino Unido, Irlanda, Benelux, Francia, Alemania, países escandinavos, Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica y Corea del Sur. A través de sus divisiones de entretenimiento y distribución, la empresa ofrece una amplia experiencia y conocimientos en distribución cinematográfica, producción televisiva y musical; programas para toda la familia, así como artículos promocionales y concesión de licencias. Su catálogo actual de derechos se explota en todos los formatos audiovisuales e incluye más de 35.000 títulos de cine y televisión, 2.700 horas de programación televisiva y 45.000 canciones. Desde que *Sony* dejó de distribuir cine en formato doméstico en el territorio nacional, entre ellos los productos de EOne, ésta distribuye sus propios productos en España.

[12] "Mercury Films y Divisa Home Video acuerdan lanzar al mercado 300 grandes películas del cine español en blu-ray y DVD". Noticia aparecida en Europa Press.es el 4 de Marzo de 2014 de http://www.europapress.es/nacional/noticia-mercury-films-divisa-home-video-acuerdan-lanzar-mercado-300-grandes-peliculas-cine-espanol-blu-ray-dvd-20140304155244.html.

8) *Fox Home Video* España (http://www.fox.es/dvd/). Es la división de edición y distribución de cine en formato doméstico de la filial española de una de las *majors* más importantes de Hollywood. Desde Junio de 2010 distribuye también los productos de *Filmax*. Además, se quedó con parte de las editoras que distribuía Sony: *Selecta Visión* y *Premium Cine*. Cuenta en su catálogo de venta de DVD/BluRay con más de 2.000 productos. Como se puede ver en esta captura de imagen cuenta con secciones de distribución de cine, Blu-Ray y DVD, Series y Copia Digital con el mismo nivel de importancia.

Figura 46. Captura de la web de Fox España.



Fuente: Fox.es.

9) Karma Films (http://www.karmafilms.es/). Distribuidora de cine, televisión y DVD-BluRay. Está especializada en cine de cinematografías minoritarias, tanto europeas como asiáticas. Desde su logo, transmite la idea de ser una empresa que apuesta por producciones audiovisuales alejadas del standard comercial actual. Karma apuesta por un tipo de cine de carácter espiritual y religioso lo que reflejan en su web con un catálogo diferenciado de esta temática.

Figura 47. Interfaz del catálogo de Karma Films.

Fuente: Karma.

Karma distribuyó el catálogo de Avalon hasta 2012 y en la actualidad distribuyen en formato doméstico los productos de una de las editoras más importantes de cine independiente:

- A contracorriente Films. Distribuidora de cine, televisión y editora-distribuidora de DVD-BluRay. Fue creada en 2010 y tiene su sede en Barcelona. Sus trabajadores desarrollaron sus carreras previas en empresas como Grupo Planeta, *Filmax* y, especialmente, *Notro Films*/Vértice 360, ya que la mayor parte de su antiguo accionariado y la casi totalidad de su equipo profesional constituyen el núcleo operativo de la empresa. Especializada en la distribución cinematográfica de cine europeo e independiente, A Contracorriente Films es actualmente la distribuidora de capital español líder en el mercado de salas, acumulando más de 5 millones de espectadores y

con una recaudación en la taquilla de 2012 superior a 21 millones de euros. Ha distribuido éxitos tan importantes como *Intocable, Bienvenidos al Sur o Antes del anochecer*. También distribuye películas de producción propia como *Insensibles* o *Ayer no termina nunca*, de Isabel Coixet. En su catálogo de más de 500 títulos en DVD-BluRay se incluyen clásicos de autores tan importantes como *Federico Fellini (La Dolce Vita), Ingmar Bergman (Fanny y Alexander), Jacques Tati (Mi Tío) o Yasujiro Ozu (Cuentos de Tokio).*

Como veremos más adelante, desde 2013, A contracorriente mantiene un acuerdo con la FNAC para la edición de nuevos títulos de la Filmoteca FNAC, una vez concluido el que les unió a Avalon. De toda la información recabada sobre Avalon, Cameo y Karma se puede extraer la conclusión de que una vez que los productos editados por Avalon cambiaron de distribuidora (De Karma a Cameo), la colección FNAC la dejó de editar Avalon para pasar a manos de A Contracorriente.

10) *Llamentol* (http://llamentol.es). Es una empresa distribuidora de contenidos audiovisuales con sede en Vilassar de mar (Barcelona). Se encuentra inscrita en el Registro Mercantil de Barcelona al folio 0140, tomo 3275, hoja 216212, inscripción 1, ostentando el C.I.F. B-B62313226. Especializada en cine clásico ya que de sus 1.600 títulos, más de 1.000 pertenecen a este periodo de la historia del cine.

11) *Luk Internacional* (http://www.lukinternacional.com/es). Tras la salida de *Sony Pictures* del mercado de la distribución, *Luk Internacional* no llegó a ningún acuerdo con ninguna distribuidora como sí lo hizo Selecta Visión con *Fox*, para la distribución de sus productos. Así, esta licenciataria ha dejado de editar nuevos títulos, las películas ya editadas por la compañía se encuentran descatalogadas y sólo quedan a venta las pocas unidades en circulación. La compañía ha decidido tomar un nuevo rumbo de distribución: Aparte de estrenar algún título concreto en cine, se apoyarán en las ventanas de la televisión y la descarga legal en la *Luk Store*. Esta decisión ha sido tomada por el descenso en ventas de sus DVD's. Toda esta información ha sido extraída de la web especialista en cultura audiovisual asiática Misión Tokyo[13].

12) *Naiff* (http://www.tripictures.com/web/cine-en-casa/). Distribuye en formato doméstico, las películas que estrena en salas *TriPictures*. No cuenta con *web* propia por

[13] "Luk Internacional deja de comercializar DVDs" noticia publicada en MisionTokyo.com de http://www.misiontokyo.com/noticias/13765/luk-internacional-deja-de-comercializar-dvdy39s.

lo que para obtener información hay que acudir a la sección de cine en casa de la *web* de *TriPictures*. Para confirmar este dato he tenido que acudir a una web de contenido empresarial, que lista y cataloga las principales empresas del país.

Figura 48. Datos de la empresa Naiff SA.

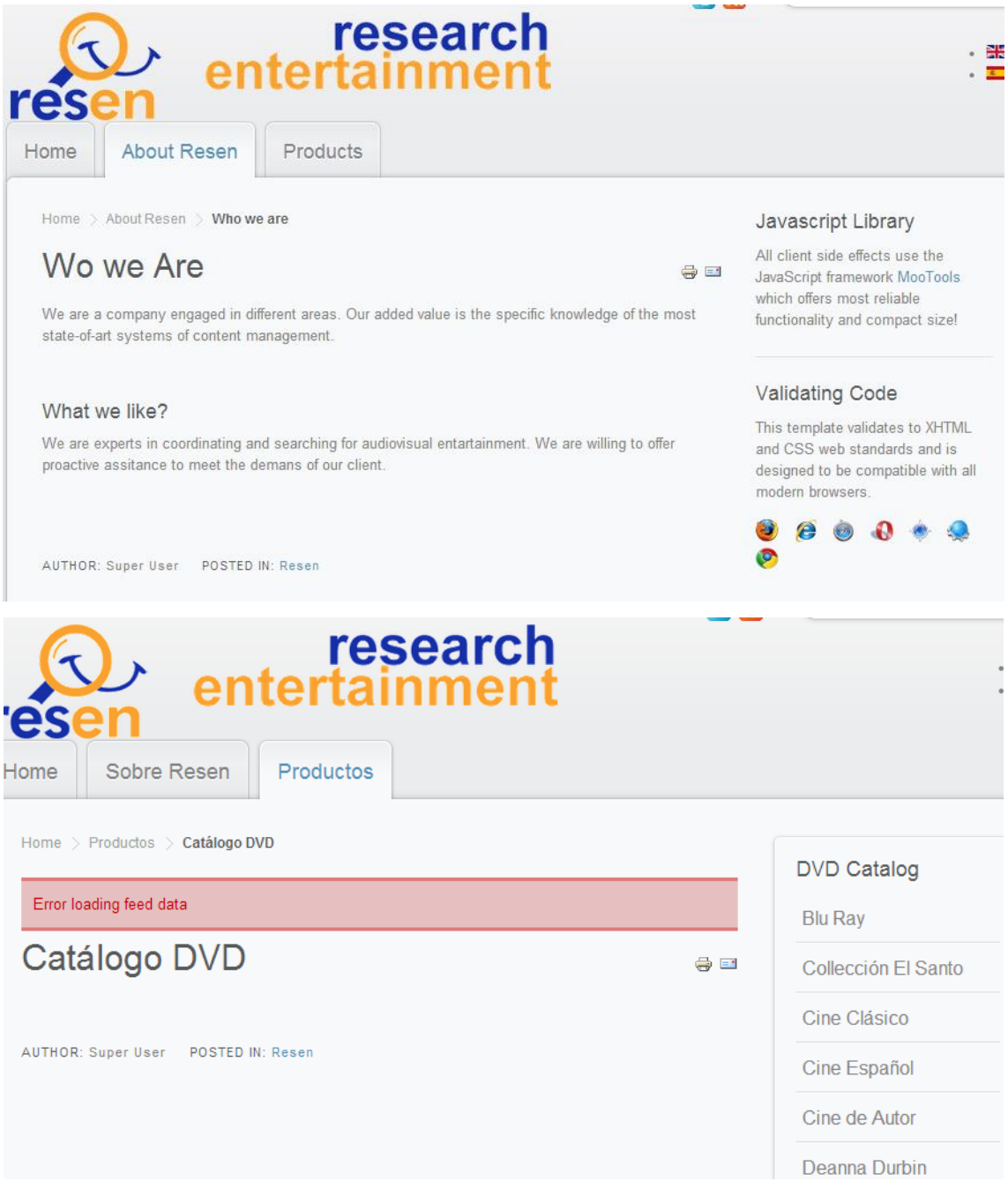
Fuente: Empresite.eleconomista.es.

13) *Paramount Pictures* (www.paramountpictures.es/). Es la división de edición y distribución de cine en formato doméstico de la filial española de una de las *majors* más importantes de Hollywood. Desde 2011 distribuye también los productos de otra *major*, *Universal Pictures.* (www.universalpictures.es)

14) *Regasa Divercine* (dvdspain.net). *Diver House Films* se estableció en el año 2001, alcanzando en muy poco tiempo una posición consolidada en el sector de la distribución de DVD. Cuentan con el catalogo que editó en España *Pride Internacional Pictures*, productora y distribuidora de cine gay-lésbico, que responde claramente a la idea de especialización. *Pride* distribuyó este producto en exclusiva en tiendas FNAC al principio de su lanzamiento.

15) *RESEN* http://www.resen.es/ Si se hace una búsqueda de Resen en Google, ésta te dirige a la versión en inglés, que contiene errores ortográficos. Si se cambia en la barra de direcciones para ver la versión en español (/es) la página es muy incompleta. El catalogo no se puede consultar.

Figura 49: Capturas de la interfaz en inglés y en español de la web de Resen.



Fuente: Resen Entertaiment.

16) SUEVIA. Histórica de la producción y distribución en España desde 1941, se centró desde los años 80 en el mercado videográfico. Su actual sello para la distribución de cine en formato doméstico es NACADIH. No cuenta con web propia (Junio 2014)[14].

[14] Información extraída de las siguientes webs: empresite.eleconomista.es y www.infocif.es

17) TEMA DISTRIBUCIONES (http://temadistribuciones.com/) es una empresa especializada en edición, distribución, adquisiciones y venta de derechos. Distribuye los siguientes sellos:

I) *ASIAN TRASH CINEMA*. Editora miembro del grupo, está especializada en las producciones más sorprendentes del continente asiático.

II) *TRASH COLLECTORS*. Desde clásicos perdidos del cine de género a lo más increíble del cine de serie B europeo y americano.

III) *SHOCKING ASIA*. Cine erótico y extremo procedente del cine del lejano oriente.

IV) *KUNG FU FEVER*. El clásico cine de kárate que llenó las salas de los cines de barrio hace décadas, recuperado en formato doméstico.

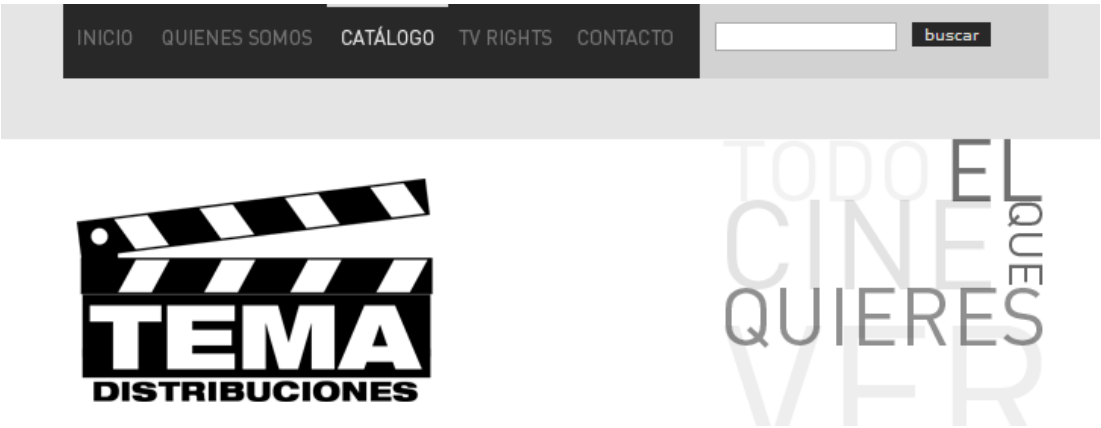
V) *AVANTGARDE SPANISH CINEMA*. Las producciones más arriesgadas del cine español. Los jóvenes talentos del cine de mañana.

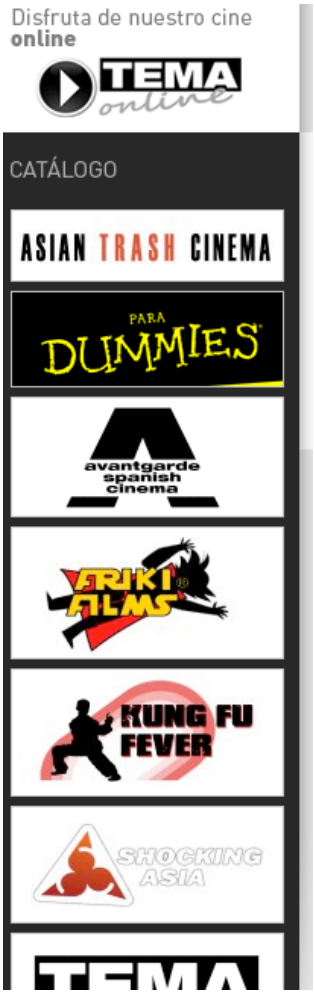
VI) *FRIKI FILMS*. Una empresa distribuida por Tema Distribuciones, que reúne las producciones independientes del cine nacional. Un cine diferente para un público con ganas de pasarlo en grande.

VII) *FREEDOM FILMS GAY Y LESBICO*

Cuando acababa de empezar a ser distribuida por una grande como Sony, en junio 2013, ésta, como ya hemos comentado dejó de distribuir en España, por lo que volvió a distribuir por su cuenta.

Figura 50: Capturas de la interfaz de la web de TEMA.





Fuente: Tema Distribuciones.

18) *T-SUNAMI* (http://www.t-sunami.com/). Pequeña distribuidora de cine y música especializados. Sus sellos de cine son 39 escalones y *RSR Multimedia*.

19) *VERSUS* (http://www.versusent.es/). Creada a finales de 2005, Versus Entertainment distribuye en salas cinematográficas y cine en formato doméstico. Su actividad se ha ralentizado mucho ya que su última novedad en DVD data de Noviembre de 2013, como se refleja en la siguiente figura.

Figura 51. Captura de la interfaz de Versus en Junio de 2014.

Fuente: Versus Entertaiment.

20) VERTICE 360 (http://vertice360.com/). En su web se definen a sí mismos como. "Uno de los principales grupos independientes en la producción y adquisición de contenidos con un enfoque multipantalla y multidispositivo. Proveedor global de contenidos, cubriendo toda la cadena de necesidades de la industria audiovisual actual" La última referencia a lanzamientos en DVD de su página es de Enero 2014

21) WARNER (http://warnerbros.es/bluray-dvd/). Como ocurre con otras *majors*, el negocio del mercado doméstico es una de las divisiones de la filial española de Warner, junto a la copia digital por la que están apostando y los videojuegos. Cuenta con una de las webs más completas de información sobre su catálogo y nuevos lanzamientos en DVD-BluRay. Incluso cuentan con un club *Warner* para fidelizar al consumidor con puntos canjeables por regalos, contenidos exclusivos, etc. Desde 2011 distribuye a SOGEDASA (Sociedad General de Derechos Audiovisuales S.A.), editora que comercializa su amplio catálogo de películas bajo el nombre de Filmax.

Figura 52. Captura de la interfaz de Warner España.

Fuente: Warner España.

Tras este exhaustivo estudio de los principales agentes del mercado de la edición y distribución videográfica española, paso a reseñar ahora una lista de editoras y/o distribuidoras desaparecidas en los últimos 5 años, síntoma de la crisis del sector.

1) Armadillo
2) *Crest Films*
3) *Manga*
4) *Notro*
5) *Sotelysa*
6) *Tribanda*
7) *Vellavision*
8) *Sogemedia SL*

Figura 53. Captura de pantalla del directorio online de empresas en el que se constata la extinción de Sogemedia SL.

SOGEMEDIA SL (EXTINGUIDA)

CESCE Fondo Apoyo a Empresas FRENTE A LA COMPETENCIA — SIN CONTRAGARANTÍAS — PARA + INFO PINCHA AQUÍ — CESCE Fondo Apoyo a Empresas

Datos Identificativos de SOGEMEDIA SL (EXTINGUIDA)

Denominación:	SOGEMEDIA SL (EXTINGUIDA)
Objeto Social:	LA PRODUCCION, COMPRA, VENTA DE DERECHOS AUDIOVISUALES, NACIONALES Y DE IMPORTACION LA FABRICACION DE PELICULAS EN CUALQUIER SOPORTE Y LAS PUBLICACIONES PERIODICAS DE AMBITO GENERAL.
Número D-U-N-S:	460323921
Domicilio Social:	CALLE FERRER D...
Localidad:	SABADELL (Barcelona)
Teléfono:	937104...
Fax:	937252...
Forma Jurídica:	Sociedad limitada
CIF-NIF:	0B61...
Ayudas Disponibles:	Ayudas y subvenciones accesibles para SOGEMEDIA SL (EXTINGUIDA)
Actividad Informa:	reproducción de soportes de video grabados

Resumen identificativo:

La empresa SOGEMEDIA SL (EXTINGUIDA) está ubicada en la localidad de SABADELL, provincia de Barcelona. SOGEMEDIA SL (EXTINGUIDA) fué constituida el 20/04/1998 con el objetivo "LA PRODUCCION, COMPRA, VENTA DE DERECHOS AUDIOVISUALES, NACIONALES Y DE IMPORTACION LA FABRICACION DE PELICULAS EN CUALQUIER SOPORTE Y LAS PUBLICACIONES PERIODICAS DE AMBITO GENERAL." y se dedica a la actividad CNAE de "reproducción de soportes de video grabados". Si está interesado en conocer más datos de la empresa SOGEMEDIA SL (EXTINGUIDA) puede acceder

Fuente: EInforma.com.

Para concluir con esta recopilación y análisis de las principales empresas del sector, he dejado para el final, el estudio detallado de un caso concreto y paradigmático: *Impulso Records & Films.* (www.impulsorecords.com/). La información que sigue ha sido extraída de la web de la empresa y de la conversación telefónica con Mariló Martín (contacto principal de la empresa)

Impulso Records es una compañía independiente de las Islas Canarias (España), fundada en octubre de 2002. También cuentan con tienda física propia. Desde sus inicios formó una *joint venture* con *GVM*, compañía del grupo Prisa (el mayor grupo de comunicación en el mundo latino) dedicada igualmente al ocio audiovisual, realizando proyectos de creación exclusiva que han sido distribuidos en todo el territorio nacional, e internacional con gran éxito.

Figura 54. Captura de pantalla de la información sobre la tienda física de Impulso Records.

Fuente: Impulso Records & Films.com.

Desde 2009 a 2012 Impulso records & Films ha realizado dos grandes alianzas *(Joint venture)* con dos de las mayores productoras de cine del mundo: *Warner Home Video* y *20th Century Fox*. En ambos casos Impulso tiene firmado acuerdos de explotación exclusiva de grandes títulos clásicos de ambas compañías que estrena en exclusiva en el mercado español en el formato DVD y Blue Ray. En estos acuerdos, Impulso ostenta la licencia de todos los títulos seleccionados en coordinación con estas compañías y desarrolla todo el proceso desde la realización y fabricación del producto, cediendo posteriormente a las propias *Warner* y *Fox* la distribución logística y comercial de los citados proyectos, cerrando un circulo de trabajo en equipo en donde Impulso desarrolla toda la inversión y bajo la supervisión de *Warner* y *Fox*, se implantan en todos los canales del mercado estos títulos. En el 2009 se comienzan a editar clásicos de *Warner*

y *Fox*, hasta llegar hasta unos 200 títulos y en el año 2010, fueron cedidos más de 100 nuevos títulos. Así En el 2011, el catálogo llegó a la cifra de 1000 títulos.

El 15 de Mayo de 2014 mantuve una conversación telefónica con Mariló Martin, el contacto principal de la empresa que me indicó que, tras el abandono por parte de Sony del mercado de la distribución de cine en formato doméstico en España, Impulso *Records* está en un impasse de espera. Así, de momento, los productos licenciados por Impulso *Records* se pueden adquirir de dos maneras:

-A través de la tienda on-line de la propia web.

-Acudiendo a las tiendas físicas que todavía cuenten con copias no vendidas de películas editadas por Impulso.

Pero no se va a abastecer con nuevas copias a las grandes superficies y tiendas especializadas hasta que se llegue a un acuerdo con una nueva distribuidora.

SEGUNDA PARTE.- EL MODELO FNAC

1. Principales datos sobre la marca FNAC

1.1. Introducción

Todos los datos aportados en este apartado han sido extraídos de la página web de FNAC Francia y del artículo de Chabault (2008). FNAC (*Fédération Nationale d'Achats des Cadres*, en español Federación Nacional de Compras de Profesionales), es una empresa francesa cuya figura jurídica es la de sociedad anónima y su ámbito de negocio es la distribución de artículos de entretenimiento y tecnología. Está especializada en la venta de artículos electrónicos, artículos fotográficos, libros, música y vídeo. Ofrece también sus productos a través de ventas online y fue una de las primeras compañías francesas en hacerlo. Tiene su sede en Francia, concretamente en *Clichy* (67, *Boulevard du Genéral-Leclerc*), donde posee 67 tiendas en un total de 55 ciudades. Además, la empresa posee 44 tiendas repartidas entre Bélgica, Italia, Grecia, España, Portugal, Brasil, Marruecos y Taiwán. El director de la empresa a nivel internacional es Alexandre Bompard y su slogan es *Agitateur de curiosité*: Agitador de la curiosidad en castellano.

1.2 Un poco de historia

La empresa fue fundada en 1954 por André Essel y Max Théret, antiguos militantes de ultraizquierda (*troskystas*) reconvertidos en empresarios. Su objetivo: facilitar el acceso a los bienes culturales de la mayor parte posible de la población. Sesenta años más

tarde, y después de muchos ajustes, la empresa se ha convertido en el líder europeo en la distribución de productos culturales.

Théret y Essel se asocian en 1954 para fundar la empresa, teniendo, cada uno, un 50% de participación en la empresa. Essel se encargó de las tareas administrativas, mientras Théret gestiona la relación con los proveedores. Al principio, el negocio se centra en la venta de material fotográfico y especialmente en la venta de cámaras de fotos a precios sin competencia, permitiendo el acceso de la población francesa a la tecnología. Este hecho coincide con el *boom* económico de los 50 en Europa una vez superada la segunda Guerra Mundial y la implantación del Plan Marshall, consistente en ayudas económicas recibidas por los países europeos occidentales por parte de Estados Unidos.

La oferta se fue diversificando con el paso de los años: Discos, electrodomésticos y artículos deportivos (sector de negocio abandonado en la actualidad, el mercado del libro desde 1974 o el hardware a partir de la década de los ochenta. El primer punto de venta, abrió sus puertas el 1 de marzo de 1954 en un apartamento en el segundo piso de un edificio en el parisino *Boulevard Sebastopol*. Dada la afluencia de clientes, otro local abrió sus puertas en 1957 en la planta baja en el mismo bulevar. Ese mismo año, las ventas alcanzaron los cuatro millones de francos.

1.3. La innovación en el modelo de negocio.

Desde el principio, ambos socios siguen el modelo de la nueva economía, poniendo en el centro del proceso a los consumidores. Casi inmediatamente crearon el concepto de lo que hoy en día se conoce como socio FNAC, premiando con descuentos la fidelidad de los consumidores y ofreciendo precios bajos a todos sus clientes.

Otra actividad novedosa fue la creación de la revista Contacto, editada por la propia FNAC y que con su tirada de 300.000 ejemplares servía como tribuna contra los precios excesivos y los productos de baja calidad, aportando información precisa de las prestaciones y calidad de los productos vendidos, algo imprescindible hoy en día, pero nada habitual en los años 50. Obviamente, esto les causó muchos problemas con numerosos proveedores que llegaron a dejar, en algunos casos, de surtir de material a las tiendas de la empresa.

Cuando en marzo de 1974, coincidiendo con el 20 aniversario de la compañía, aparecieron los primeros libros en las estanterías de la FNAC, la empresa decidió añadir un descuento del 20 % en cada artículo. Los libreros y editores franceses se opusieron a

esta reducción de precios y finalmente consiguieron que en 1981 se aprobara una ley que instauraba los precios fijos en los libros en el mercado francés.

Ante el rápido crecimiento del volumen de negocio de la empresa, se hizo necesaria la creación de otros puntos de venta. Antes de abrir una primera sucursal fuera de la capital en la provincia de *Lyon* en 1972, una nueva tienda abre en la avenida de *Wagram* en París, cerca de la *Place de l' Étoile*. André Essel se encarga personalmente de la selección de personal. El número de empleados pasa de 300 a 600 empleados entre 1968 y 1970. Desde entonces el crecimiento tanto en volumen de ventas como en número de empleados ha sido constante a lo que ha ayudado notablemente la extensión por otros países europeos e, incluso, otros continentes. En 2010, los beneficios de la compañía superaron los 188 millones de euros y empleaba a 14.863 personas, aunque se ha de señalar que la crisis económica mundial también ha afectado a la empresa ya que en el último año anterior a la crisis, 2007, los empleados eran 19.543, con lo cual en sólo 3 años la empresa había destruido casi 5.000 empleos. Sus beneficios también descendieron en este periodo, ya que en 2007 fueron de casi 200 millones de euros.

1.4. FNAC y la actividad cultural

Desde sus primeros años, la compañía deseó acompañar las actividades comerciales con una labor de información, apoyo y difusión de la cultura. El crecimiento de la FNAC discurre paralelo al desarrollo contemporáneo de la política cultural en Francia, iniciada por André Malraux. Es en este contexto en el que la misión de democratizar la cultura establecida por Essel y Théret acaba siendo muy rentable y generadora de empleo: las ventas en 1965 alcanzan los 50 millones de francos y el personal contratado ya alcanzaba el número noventa personas). Ese mismo año la FNAC crea la Asociación ALPHA (Artes y entretenimiento para los hombres de hoy). Desde su fundación ALPHA ofrece entradas con descuento y proporciona apoyo financiero para la creación artística. En 1968, FNAC organiza el Festival de la canción francesa joven.

Gracias a la inauguración de tiendas más grandes durante los años setenta, FNAC puede organizar conciertos y encuentros entre artistas y el público. En 1974 María Callas actúa en la FNAC. A la diva estadounidense de origen griego le siguen otros artistas, actuando dentro de lo que se dio en llamar los viernes de estrellas de la FNAC, precursores de los actuales foros culturales en los que se ofrecen actividades culturales todos los días en la gran mayoría de las tiendas de la multinacional.

1.5. FNAC en España

FNAC inauguró su primera tienda en España (la de Callao en Madrid) en 1993 y desde entonces ha tenido una continua progresión. Actualmente cuenta con 25 tiendas concentradas en 12 provincias:

-7 en Madrid

-5 en Barcelona

-2 en Málaga

-2 en Zaragoza

-2 en Valencia

-1 en Vizcaya

-1 en Sevilla

-1 en Guipúzcoa

-1 en Alicante

-1 en Murcia

-1 en La Coruña

-1 en Asturias

Su sede en España está en Pozuelo de Alarcón, en la provincia de Madrid. FNAC España contaba en 2013 con cerca de 2.400 trabajadores y obtuvo unos beneficios de 4.2 millones de euros en 2012. Sin embargo, a principios de 2013 la empresa anunció un ERE temporal que finalmente retiró tras llegar a un acuerdo con los sindicatos que incluía reducciones salariales y pérdida de derechos. Así queda reflejado en el Jiménez San Miguel (2013).

2. Estudio de la sección de cine de FNAC, ejemplificada en la tienda FNAC Bulevar de Alicante

2.1. Introducción

La información aquí contenida proviene de dos entrevistas realizadas en Abril de 2014 a Raúl Parodi, responsable de la sección de entretenimiento de FNAC Alicante, sección que incluye cine, música, videojuegos y *merchandising*. Estas dos entrevistas fueron complementadas con diversas comunicaciones telefónicas y por correo electrónico para aclarar dudas, fijar conceptos y evitar datos incorrectos o incompletos. A su vez Parodi se comunicó con sus superiores en Madrid para recabar aquella información que le solicitaba y que, o bien desconocía o bien la tenía de forma incompleta.

He de indicar que aunque la colaboración de Parodi fue notable, el límite vino marcado por la confidencialidad de ciertos datos que no se quieren revelar a la competencia. Esto afecta, como se verá más adelante, especialmente a datos de ventas.

2.2. Selección y distribución del producto

El principal rasgo distintivo de FNAC España con respecto a otras tiendas físicas dedicadas a la venta de productos de entretenimiento es que los pedidos están centralizados en Madrid. Es decir, a diferencia de otras tiendas como El corte Inglés, no es cada sucursal la que solicita el material que necesita sino que todo se gestiona desde Madrid y desde allí se suministra el material a todas las tiendas del país. Por supuesto, los responsables de tienda pueden hacer sugerencias específicas de pedido según la idiosincrasia de casa tienda pero si se aceptan, igualmente el producto pasará previamente por la central de Madrid. De todas formas, el 95% del producto que reciben las tiendas es decidido desde la central. El otro 5% tiene que ver con la personalidad de cada tienda. El entrevistado aporta un ejemplo. En FNAC Sevilla durante la Semana Santa y la Feria de Abril aumentan las peticiones de discos de flamenco y sevillanas. Por ello, la labor de los empleados es la recepción del producto, su organización y colocación en los lineales destinados a tal efecto y la gestión de todo el proceso de devolución del producto no vendido que explicaré más adelante. Por supuesto, otra de sus funciones es hacerse eco de las peticiones y sugerencias de los clientes. Estas peticiones, si se consideran suficientemente representativas, son tenidas en cuenta por la central de Madrid para futuras compras de mercancía. De todas formas, Raul Parodi destaca que los encargados de compras suelen acertar con las necesidades a corto plazo de los clientes habituales de la FNAC.

Hay que señalar que este modelo centralizado no sólo se aplica a la venta de cine en formato doméstico sino que es así cómo funcionan todas las secciones de la tienda. Por ello, resulta evidente que la labor de los comerciales de las distribuidoras es menos importante que en otras tiendas, ya que los responsables de cada tienda no tienen capacidad de elección sobre lo que venden, así que los comerciales que visitan la FNAC son bastante inferiores en número que los que acuden a otros recintos ya que su única, aunque importante labor, consiste en asegurarse de que su producto esté suficientemente visible y que las promociones y acciones publicitarias conjuntas (que se detallarán más adelante) se estén realizando de la manera convenida.

En la central de FNAC Madrid la mercancía se organiza en los siguientes departamentos:

-Entretenimiento (que incluye música, cine, videojuegos y merchandising)

-Libros

-Tecnología

-Kits

Dentro de cada departamento y sub-departamento existe un responsable de compras apoyado por un auxiliar. En colaboración con las distribuidoras que les informan de sus próximos lanzamientos, estos profesionales deciden las apuestas comerciales para los próximos meses. Algunas son apuestas evidentes (la colección completa con todas las temporadas de *Breaking Bad*) y otras son más arriesgadas y personales intentando diferenciar la marca FNAC de otras empresas del sector. Un ejemplo de apuesta personal fue el maletín *Blade* Runner (1982) de *Ridley* Scott que por su alto precio (casi 95 euros) parecía excesivo para un film de más de 35 años, a pesar de que nunca habían sido editadas todas las versiones y tratarse de un film de culto. Al principio de su lanzamiento se vendía en exclusiva en la FNAC y fue un gran éxito de ventas. En la siguiente figura se puede apreciar como dicho maletín ya no está disponible para su venta en FNAC.

Figura 55. Captura de imagen de la ficha del maletín de Blade Runner.

Fuente: Fnac.es.

2.3. Recepción, reposición y devolución del producto

La mercancía se recibe los martes y los viernes de cada semana. Los productos que se reciben son novedades, reediciones y las películas compradas bajo pedido (*On demand*) por los clientes. También se aprovecha para realizar las devoluciones cuyos plazos y procesos analizaremos más adelante.

Los productos nuevos salen a la venta el martes, el miércoles y el viernes. Obviamente los lanzamientos de los miércoles se reciben también los martes pero no se ponen a la venta hasta el miércoles. En el lanzamiento de un producto comercial (*blockbuster* de cine, serie de televisión de éxito) FNAC Alicante recibe una media de 25-30 unidades, aunque Raul Parodi ha detectado una tendencia a la baja, desde el 2010 en adelante.

Siempre que haya venta, el producto se repone siguiendo un algoritmo proporcional que marca una reposición menor conforme pasa el tiempo. Este algoritmo requiere la intervención del factor humano ya que las ventas de rebajas o Navidad no pueden entenderse como "normales" y entonces hay que corregir el algoritmo para las semanas posteriores.

En ocasiones, la demanda que recibe la tienda por parte de sus clientes es menor a la mercancía ofrecida. Así, por ejemplo, las sucesivas temporadas de *Breaking Bad* se han agotado y algunos potenciales clientes han tenido que esperar para adquirirla o recurrir a otras tiendas *off* u *on-line*. Esta carencia de producto se debe obviamente a que las distribuidoras intentan ajustar al máximo con las previsiones de ventas y prefieren realizar nuevas ediciones antes que lanzar una primera edición con demasiadas copias y no conseguir venderlas. Si no hay venta, obviamente, no hay reposición. Pasados 6 meses (ciclo de vida del DVD) se considera que el producto ha quedado devaluado con lo cual se devuelve o se intenta vender a un precio más atractivo para el consumidor.

Raul Parodi ha observado que cada vez las nuevas ediciones y re-ediciones se realizan con menos copias y que la tendencia es a tener menos producto en la tienda física y más en un catálogo online del que se nutre tanto la tienda fnac.es como las tiendas físicas para atender las compras bajo pedido de los clientes en la tienda.

Para gestionar la compra bajo pedido, las tiendas FNAC cuentan con un programa informático que informa al vendedor de la disponibilidad del producto, tanto en otras tiendas FNAC como en el catálogo de las principales distribuidoras.

Este programa selecciona automáticamente la copia disponible que genere menor gasto de envío para la tienda y, en consecuencia, para el cliente. En primer lugar, el

programa busca la copia en la base de datos del proveedor ya que esa copia sería enviada con el grueso de la mercancía que se recibe martes y viernes sin gastos de envío añadidos. Si no se dispusiera de copia por esa vía, entonces la segunda opción es conseguirla en otra tienda con lo cual ya se tiene que recurrir a envío entre tiendas usando a las habituales compañías de mensajería que cobran unos 3 euros por envío. Si el cliente desea la copia inmediatamente se hace uso de este servicio aunque exista copia del proveedor, informándole de dicho coste adicional por gastos de envío.

2.4. Organización del producto en tienda

La cantidad de oferta de productos audiovisuales que ofrecen las distribuidoras es enorme, lo que requiere la clasificación del mismo en gamas de producto que estará presente o no en cada una de las tiendas FNAC dependiendo del volumen de ventas.

Las principales gamas de producto son:

1) Novedades: Los lanzamientos deben estar presentes en la tienda con un buen número de copias en las primeras semanas desde la salida a la venta para asegurar la venta entre "los impacientes"

2) Imprescindibles: Obras cinematográficas que deben estar presentes siempre en todas las tiendas, al menos con una copia, se venda o no se venda. La razón puede ser que es un producto del que siempre se vende algún ejemplar o que es un producto de prestigio cuya presencia en la tienda repercute en una mejor imagen de la misma de cara al cliente. Por ejemplo *2001* de *Stanley Kubrick* (1969) debe estar siempre en todas las tiendas. Su secuela *2010*, no.

3) Fondo de catálogo: Copias de obras cinematográficas ya depreciadas porque no se vendieron en el momento de su lanzamiento. Muchas de ellas están rebajadas para evitarse los trámites de devolución.

4) Especialista: Películas minoritarias, de autor, rarezas. Cuanto mayor es el volumen de ventas de una tienda, más títulos y copias de cada uno de ellos se pueden encontrar en la misma.

5) Pedido cliente: Obras de las que no se dispone copia en tienda y que sólo se pide si un cliente la demanda. En una tienda pequeña como la de Alicante muchos títulos de las gamas 3 y 4 quedan circunscritos a esta gama.

2.5. Espacio físico disponible para la venta del producto

La primera información relevante respecto al espacio físico de la tienda que se destacó en las entrevistas fue que en el ámbito comercial, el espacio no se mide en metros cuadrados sino en metros lineales, y siguiendo esta medida es como se mide la rentabilidad de producto. Así, por ejemplo, si el lineal de cine *Western* ocupa 2 metros lineales para los que se ha calculado una determinada rentabilidad y no se alcanza, la longitud del lineal de *Western* será reducida y ocupada por otro tipo de producto que haya alcanzado una rentabilidad mayor a la estimada para la medida de su lineal.

Cuando FNAC llegó a España cambió la manera de clasificar el material cultural expuesto a la venta que tenía su gran competidor, El corte Inglés, especialmente en lo que hacía referencia a la sección de libros. Estos eran ordenados por editoriales, pero, tanto para cine como para libros, FNAC pasó a ordenados por lo que ellos llaman familias y subfamilias de producto.

En el caso de la sección de cine están son las familias y subfamilias:

-Fondo de catálogo:

*Español.

*Acción-Aventura.

*Cine negro.

*Suspense y policíaco.

*Clásicos.

*Cine de autor.

*Drama.

*Comedia.

*Musical.

-Novedades.

-Promociones.

-Documental.

-Cine infantil.

-Cine Manga.

-Series de TV: Nacionales, Extranjeras.

-Exclusivas FNAC (Incluye la colección Filmoteca FNAC)

Los productos de cada familia y/o subfamilia tienen asignado su propio mueble en el espacio de la tienda. Dentro de cada mueble, la ordenación de las películas es alfabética.

Los muebles que contienen familias afines se sitúan de manera contigua en la tienda. Así el mueble de cine de autor está cercano al de exclusivas FNAC.

La ubicación de cada producto en su mueble correspondiente viene dada desde Madrid. El propio entrevistado reconoce que se trata de diferenciaciones subjetivas y conflictivas. ¿Dónde marcamos la frontera de lo que es cine clásico de lo que no lo es: Años 50-60-70? ¿A qué familia pertenecen ciertas películas inclasificables? ¿Son las películas del estudio Ghibli películas infantiles? Por este motivo, ciertas películas son ubicadas en diferentes muebles. Si hablamos de la nueva película del famoso autor de cine de animación japonés Hayao Miyazaki, se situará una copia en novedades, otra en cine infantil, otra en manga…

Los cambios de formato también han influido notablemente en la clasificación del producto. Cuando se abrió la tienda, convivía la cinta de VHS con el DVD. La FNAC fue pionera en la eliminación del VHS de sus tiendas. Igualmente lo fue en la introducción del disco BluRay. Desde el primer momento se separó el producto en dos secciones diferenciadas de la tienda: DVD y BluRay, cada una de ellas dividida a su vez en cada una de las familias y subfamilias.

FNAC ha detectado que todavía un porcentaje relativamente importante de clientes, no distinguen entre los dos formatos y pretenden comprar un BluRay cuando no cuentan con el reproductor adecuado o por el contrario no compran el título que quieren en DVD porque sólo lo encuentran en Bluray o viceversa. Finalmente es complicado con la división de la tienda en dos formatos poder comparar el precio de una misma película en DVD o BluRay. Por todo ello, la FNAC hace tiempo que se está preguntando que debe priorizar a la hora de ordenar el producto ¿el formato o el contenido, es decir la familia?

Por todo ello, a finales de 2014 en algunas tiendas van a poner en marcha una experiencia piloto: juntar en el mismo mueble de una familia, los DVDs y BluRay y observar y estar atentos al *feedback* positivo, negativo o indiferente del consumidor.

Se ha de señalar que, como se mostrará más adelante en el apartado de promoción y difusión, la organización del producto en tienda tiene mucho que ver con los acuerdos comerciales entre FNAC y los principales editores y distribuidores del producto.

2.6. Equipo humano: Número de trabajadores, turnos, formación y especialización

El organigrama profesional de la sección de FNAC Alicante es el siguiente:

*Responsable de la sección de entretenimiento, que incluye cine, música y videojuegos.

*Vendedor cualificado. FNAC Alicante cuenta dos vendedores cualificados en la sección de cine.

*Vendedores ayudantes. Fnac cuenta con uno fijo y éste número se puede ampliar hasta 7 u 8 en temporada alta como en la campaña de Navidad.

Ambos vendedores cualificados tienen un gran conocimiento del arte cinematográfico. Fueron contratados cuando FNAC Bulevar Alicante fue inaugurada y consiguieron sus empleos por sus amplios conocimientos respecto al tema: uno de ellos con un perfil más de cinéfilo clásico y de autor y otro con unos gustos más encaminados al cine de culto y los, hasta hace poco, considerados como géneros menores (manga, comic, fantástico).

Esta formación propia que ya poseían antes de entrar a trabajar se ha complementado con la que han adquirido durante su experiencia diaria en la tienda. Esa formación se ha complementado con las llamadas "formación con producto", la "formación por proveedores" y la "formación por material especializado"

La formación con producto consiste en que los vendedores pueden llevarse a su casa cualquier producto para verlo y poder aportar una opinión cualificada a los clientes. La formación por proveedores viene dada por los comerciales de las distribuidoras que les informan de las novedades que van a lanzar al mercado. La formación por material especializado supone que la FNAC suministra a sus empleados todos tipo de publicaciones especializadas, revistas del sector y guías propias elaboradas por los prescriptores FNAC (grupo de expertos que realizan reseñas sobre los principales productos que se comercializan en sus tiendas) para que puedan conocer las tendencias del mercado.

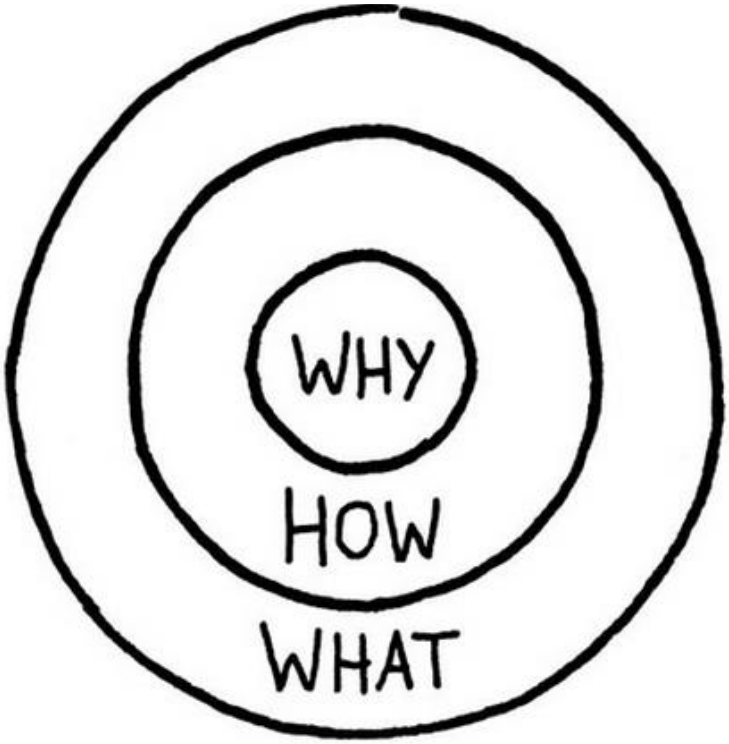
2.7. Campañas de promoción de los productos y servicios FNAC

El entrevistado ha detectado un cambio de carácter general tras sus años de experiencia. Al principio de FNAC España la promoción se centraba en desglosar las virtudes de los productos expuestos para su venta. Ahora la promoción va dirigida al cliente, a sus emociones, a la experiencia FNAC, que va más allá de comprar el producto y se centra en adquirir el producto en un lugar especializado que piensa como tú. Esta estrategia

está muy relacionada con la teoría del círculo de oro[15] del experto en liderazgo, Simon Sinek, que explica la estrategia de ventas de empresas como *Apple*.

Tal y como se explica en el laboratorio de ideas Ted.com, el Círculo de Oro es un concepto muy sencillo. Todo se basa en tres círculos concéntricos donde cada uno describe un pilar de cualquier comunicación: ¿Por qué? ¿Cómo? y ¿Qué? Normalmente, todo el mundo (marcas, líderes) sabe qué hace, algunos saben cómo lo hacen pero muy poca gente sabe por qué lo hacen.

Figura 56. Círculo de oro de Simon Sinek.



Fuente: Ted.com.

La clave está en cómo se produce la comunicación: desde afuera hacia adentro, o desde dentro hacia afuera. Por ejemplo, una empresa o marca normal articularía su discurso desde afuera hacia adentro, afirmando que fabrican buenos ordenadores, están bien diseñados y son fáciles de usar. Pero Apple lo hace de dentro hacia afuera afirmando que todo lo que hacen es porque creen en un pensamiento diferente. Así materializan este nuevo pensamiento en ordenadores bien diseñados, fáciles de usar, y eso tiene como consecuencia hacer muy buenos ordenadores.

[15] Simon Sinek explica su teoría en este video de Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=7HvYUlH4mkA.

Esta sencilla explicación se emplea en cualquier entorno, desde el marketing hasta un discurso de alguien que quiere inspirar a sus empleados. Las personas no compramos lo que hace una marca, sino que compramos por qué lo hacen. Esta es la gran diferencia. Por esa razón, cuando se vaya a contratar a alguien se debe hacer porque esa persona cree en lo que hace la compañía y no porque necesita un trabajo. La diferencia es que las primeras trabajarán convencidos, porque lo creen; y las segundas sólo lo harán por el dinero.

Entrando en materia, he de destacar que la política publicitaria de la empresa va dirigida fundamentalmente a acciones en la propia tienda, en la web corporativa (fnac.es) y en acciones concretas en Internet. La publicidad clásica en medios de comunicación, vallas publicitarias, buzoneo (excepto para socios) queda limitada a la mínima expresión. Concretando, en la sección de cine, la publicidad se centra en lanzamientos, campañas y promociones exclusivas de FNAC España, casi siempre en colaboración con empresas distribuidoras, que se aplican a todas las tiendas, más algunas otras que sólo se desarrollan en algunas tiendas.

Las campañas de promoción se pueden clasificar de la siguiente manera:

a) Campañas de precios especiales, promociones y descuentos por tiempo limitado. Estas campañas pueden ser exclusivas de la FNAC (la mayoría) o para cualquier otra empresa de venta de cine en formato doméstico. A continuación reproduzco un *banner* que aparece en el web de la FNAC para promocionar una oferta 3x2 de Abril de 2014 que a su vez aparecen como carteles publicitarios en las tiendas físicas, concretamente en la parte superior del *stand* o mueble donde está expuesto el producto en promoción.

Figura 57. Promoción de 3X2 en cine fantástico y terror. Abril 2014.

Fuente: Fnac.es.

b) Posters, stands, lineales dedicados a un conjunto de películas en promoción de una distribuidora que aparecen en un lugar destacado y especialmente visible de la tienda. Esta suele ser una acción de *co-branding* en la que aparecen los dos logotipos

comerciales y en la que la distribuidora promociona sus productos y la FNAC consigue descuentos que ofrecer a sus clientes.

A continuación reproduzco dos *banners* que aparece en el web de la FNAC para promocionar una oferta 3x2 y otra 2x1 de Abril de 2014 que a su vez aparecen como carteles publicitarios en las tiendas físicas, concretamente en la parte superior del stand o mueble donde está expuesto el producto en promoción.

Figura 58. Promoción de 3X2 en Películas Disney. Abril 2014.

Fuente: Fnac.es.

Figura 59. Promoción de 2X1 en Películas Blu-Ray Warner. Abril 2014.

Fuente: Fnac.es.

c) Lanzamientos: Los productos más atractivos de las distribuidoras son publicitados de diferentes formas (medios de comunicación, revistas especializadas) y la FNAC se beneficia de dicha promoción. La FNAC colabora anunciando estos lanzamientos con anterioridad a la fecha de inicio de las ventas a través de 3 medios fundamentales: web, folletos promocionales y un mural que se puede consultar en cada sección de cine donde se listan por orden cronológico ascendente los principales lanzamientos a dos meses vista, creando expectación entre los aficionados a la compra y coleccionismo de DVDs y BluRays. En clave interna de las distribuidoras y tiendas especializadas, los lanzamientos están organizados por semanas de un año natural, desde la semana 1 a la semana 52.

El intervalo transcurrido desde el estreno de una película en sala comercial de cine hasta su lanzamiento para consumo doméstico es de unos 6 meses. El caso *Disney* merece ser destacado ya que saca a la venta sus películas 4 meses (casi) exactos después de su estreno en cine. Es decir, si, por ejemplo, *Frozen* se estrenó en los cines españoles el 29 de Noviembre de 2013, su lanzamiento debería ser el 29 de Marzo de 2014 o la fecha de lanzamiento (miércoles en el caso de Disney) inmediatamente anterior a esa

fecha. En la web especializada en cine *El séptimo arte* aparece información sobre el lanzamiento de *Frozen*[16] que confirma esta política editora de *Disney*.

Se ha de señalar que los lanzamientos en DVD y BluRay son de 3 tipos:

Clase A: Grandes *Blockbuster* y cine comercial

Clase B: Cine de autor.

Clase C: Fondo de catálogo, películas clásicas nunca editadas o reeditadas después de mucho tiempo sin estar disponibles.

d) Campañas especiales:

*Los premios Goya en la FNAC. Desde que se anuncian las nominaciones a las semanas siguientes a la ceremonia de entrega, la FNAC aprovecha la publicidad gratuita que se genera alrededor de las películas nominadas para promocionar la venta de la misma con descuentos en el precio. A continuación reproduzco una sección de la web de la FNAC dedicada a las películas nominadas para los Premios Goya entregados en Febrero de 2014.

Figura 60: Campaña especial con motivo de los Goya 2014.

Fuente: Fnac.es.

*Los Premios Oscars en la FNAC.

A continuación reproduzco una sección de la web de la FNAC dedicada a las películas nominadas para los Oscars, entregados en Marzo de 2014.

[16] http://www.elseptimoarte.net/peliculas/frozen-6379.html

Figura 61: Campaña especial con motivo de los Oscars 2014.

Fuente: Fnac.es.

El entrevistado señala que, obviamente, el tirón de los Oscars no es el mismo cuando gana *Argo* (2012) que cuando lo hace *12 años de esclavitud* (2013) y que desde luego *Gravity* (2013), va a vender mucho más que la anterior, a pesar de ser la ganadora.

e) Ediciones exclusivas: Aunque de este particular hablaré más adelante cuando analice las acciones de *co-branding*, se ha de señalar que FNAC intenta potenciar las ediciones exclusivas de material videográfico que sólo se puedan adquirir en la FNAC. Un buen ejemplo, es el acuerdo alcanzado con *Sony* por el cual las películas españolas que distribuye esta multinacional sólo se pueden encontrar en formato combo –DVD y Bluray- en las tiendas FNAC[17].

Además *Sony* trabajará conjuntamente con Fnac para organizar en sus tiendas eventos promocionales como charlas y coloquios con los directores y productores de las películas, encuentros y firmas de ejemplares por los actores, exposiciones, ruedas de prensa, etc.

f) Campañas periódicas:

- 3x2 y 4 productos de música, videojuegos y cine por 20 euros en los periodos de rebajas de Enero-Febrero para darle salida al *sobrestock* (excedentes en las compras

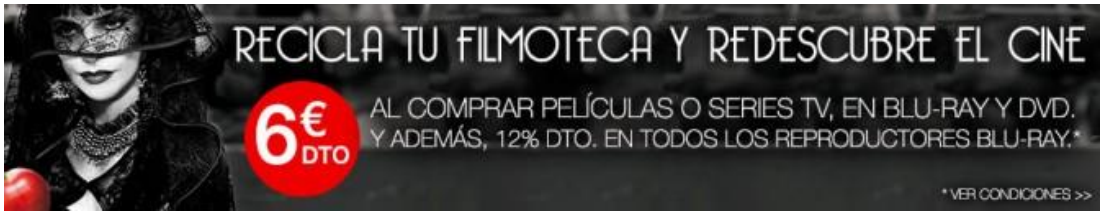
[17] "Sony y FNAC firman un acuerdo para impulsar el cine español en DVD y BluRay". http://www.audiovisual451.com/sony-y-fnac-firman-un-acuerdo-para-impulsar-el-cine-espanol-en-dvd-y-blu-ray/.

realizadas a los distribuidores para evitar el desabastecimiento en periodos de grandes ventas como Navidad. Estas campañas reciben frecuente promoción en webs de consumo[18].

-Recicla tu filmoteca. El cliente lleva a la tienda sus VHS y DVDs que ya no desea acumular en casa y se los cambian por cupones para adquirir nuevos títulos en DVD y *Bluray*. Además esta campaña tiene un fuerte componente de responsabilidad social corporativa ya que los títulos entregados por los clientes van a destinados a ONGs y bibliotecas que podrán hacer buen uso de esos productos. Un dato muy interesante es que FNAC potencia que cada tienda decida a que organización sin ánimo de lucro van destinadas las películas, lo cual es aún más digno de destacar teniendo en cuenta que la mayoría de las decisiones comerciales vienen marcadas desde la central de Madrid. Los títulos infantiles siempre son destinados a casas de acogida de niños en riesgo de exclusión o las plantas infantiles de hospitales de España y el extranjero.

La campaña de 2013 usaba el éxito de la película española "Blancanieves", ganadora de los Goya ese año como *leit motiv* de la campaña.

Figura 62. Banner de la campaña recicla tu Filmoteca de 2013.

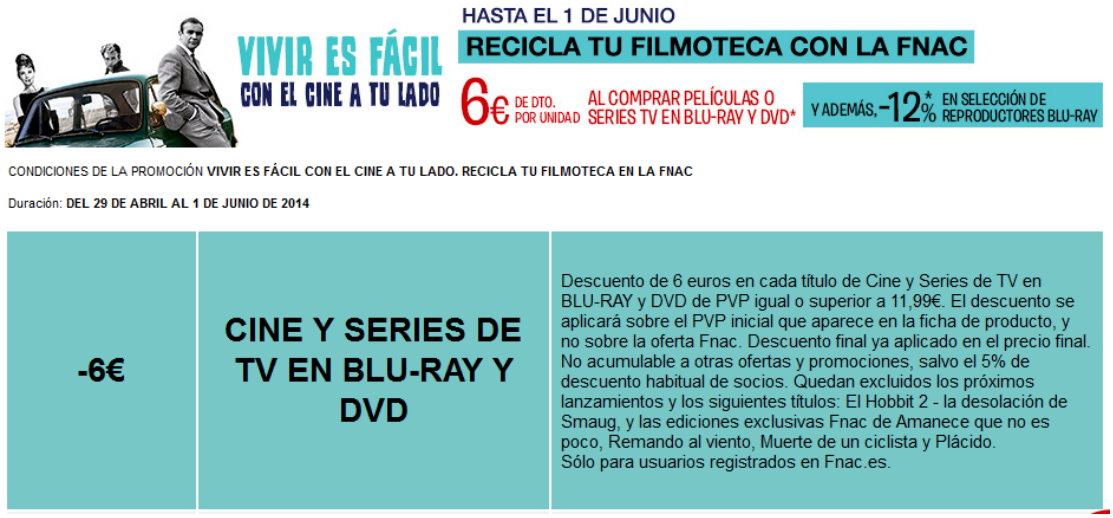


Fuente: Fnac.es.

A finales de Abril de 2014 lanzaron una nueva campaña de reciclaje inspirada, de nuevo, en el título del film ganador del Goya a la mejor película española de 2013, *Vivir es fácil con los ojos cerrados* de David Trueba.

[18] "Destockaje y precios mágicos FNAC" de http://www.comoahorrar.es/destockaje-y-precios-magicos-de-fnac-grandes-descuentos-y-ofertas/.

Figura 63. Banner de la campaña recicla tu Filmoteca de 2014.



Fuente: Fnac.es.

-Días sin IVA

En ciertos periodos, el último en Febrero de 2014, la FNAC elimina el IVA del precio final de algunos de sus productos como el cine, asumiéndolo la compañía en lugar del cliente. Esta promoción fue reflejada en algunos blogs de las tiendas FNAC.[19]

-Promociones especiales relacionadas con fechas señaladas. La más reciente, la de envíos exentos de gastos durante la campaña del día de la madre de Abril de 2014. Este es el cartel de la promoción.

Figura 64: Campaña día de la Madre. Abril 2014.

Fuente: Fnac.es.

[19] "Bienvenido al mes sin IVA". http://tiendas.fnac.es/xanadu/bienvenido-al-mes-sin-iva/.

-Respecto a las series de televisión suele ser habitual aprovechar el comienzo de la emisión en España de una nueva temporada de la serie para lanzar al mercado la temporada anterior en formato DVD/BluRay.

2.8. *Merchandising*

Según *Fundeu* (Fundación del español urgente, sostenida por BBVA y la Agencia EFE), el *merchandising* (término anglosajón compuesto por la palabra *merchandise*, cuyo significado es mercadeo y la terminación -*ing*, que significa acción) es la parte de la mercadotecnia que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta.

Según Capella (1998) el objetivo de cualquier acción de *merchandising* es cubrir las necesidades y deseos que pueda tener el cliente. Para ello es fundamental el conocimiento del comprador, estudiar sus necesidades, ideas, deseos y comportamientos para satisfacerle y obtener unas mayores ventas. Podemos establecer, por tanto, dos grandes tipos de adquisiciones en general: Las compras programadas y las ventas por impulso.

Centrándonos en nuestro objeto de estudio, la gran mayoría de las promociones que FNAC ofrece a sus clientes son suministradas por las propias distribuidoras de manera exclusiva o bien realizadas en colaboración con ellas.

Las hay de dos tipos:

-Promociones por ventas. Por la compra de un producto concreto se consiguen opciones para entrar en sorteos para conseguir regalos, viajes, descuentos, etc...

-Regalo directo es una acción de *merchandising* que ha disminuido bastante con la crisis. La última promoción de este tipo que recuerda nuestro entrevistado fue el regalo del disco exclusivo de los extras al comprar la nueva temporada de *Juego de tronos*.

2.9. Difusión

La FNAC desarrolla diferentes formas de promoción de la empresa y sus productos.

a) Folletos: De manera periódica, FNAC distribuye unos folletos en los que informa de las novedades en cine, música, libros. También imprime otros específicos para publicitar campañas publicitarias como la de “recicla tu filmoteca” o los “2x1, 3x2 o 4x20 euros”. Algunos de estos folletos se crean en colaboración con las distribuidoras implicadas en la promoción. Cada trimestre aproximadamente, la FNAC confecciona un folleto en el que se catalogan los principales lanzamientos videográficos para los próximos 3 meses.

b) La web de la FNAC (http://www.fnac.es/) se actualiza continuamente y presenta banners publicitando las campañas promocionales. Aparte la FNAC mantiene el blog Club cultura (http://www.clubcultura.com/) que aporta importante información cultural en español, incluyendo información sobre las agendas de los foros culturales de cada tienda, de los que hablaremos más adelante. Cuenta con una sección llamada blog del experto en las que los prescriptores de la FNAC recomiendan las principales novedades del mercado, haciendo hincapié en las exclusivas FNAC. La dirección web de este blog es: http://blog.fnac.es/.

Además cada tienda cuenta con su propio blog en el que se promocionan de manera más exhaustiva las actividades específicas de su foro. En la figura 32 reproduzco el de la tienda Bulevar de Alicante recuperado el 4 de Mayo porque considero interesante destacar que es el elemento más local y personalizado de una compañía netamente centralizada en Madrid, desde la compra y distribución del producto a la difusión de su actividad comercial y cultural. En el blog aparecen datos de interés para el cliente de la tienda.

Figura 65: Captura del blog de FNAC Bulevar. Mayo 2014.

Fuente: Tiendas.fnac.es/bulevar/.

c) Publicidad: FNAC recurre a la publicidad convencional (radio, prensa y, sobre todo, televisión) sólo de manera puntual para campañas de difusión muy concretas. La más reciente es de 2013 en la que se celebraba el 20 aniversario de FNAC España y se reflexionaba en clave de humor sobre la evolución en los hábitos de consumo cultural,

contando con la participación del humorista Alex Dogherty.[20]. Hay que señalar que una de sus campañas, realizada por Alex de la Iglesia, fue retirada por una denuncia de Autocontrol de la publicidad por su "contenido violento". Esta información aparecía en 2002 en la web Ver Tele[21].

d) *Publicity:* La FNAC participa en las publicaciones específicamente creadas para los festivales de cine de San Sebastián y Málaga. Sin embargo, no hace lo mismo con el Festival de Alicante, al carecer éste de publicaciones o de un medio de difusión propio de sus actividades diarias. Además FNAC cuenta con un stand propio en los dos festivales arriba citados. Por otro lado, algunas revistas especializadas se hacen eco de las promociones del FNAC con artículos escritos por los prescriptores de la empresa, los cuales crean ese contenido de forma exclusiva para la revista.

e) Eventos: Aunque la mayoría se celebran en los *forum* culturales de las tiendas FNAC, algunos eventos salen más allá del espacio físico con el que cuenta la FNAC en cada ciudad. Destacaremos aquí los que se celebran en FNAC Alicante relacionados con el cine. En colaboración con el Festival de Málaga, los cortometrajes presentados a concurso en el mismo son proyectados en cada tienda FNAC y los asistentes pueden votar su favorito, computando dichos votos para el recuento final del premio del público al mejor corto en dicho festival. Algunas novedades exclusivas de la FNAC se proyectan en el forum de Fnac Boulevard Alicante. Igualmente, desde hace varios años, todos los lunes se proyecta cine español con subtítulos. **(Ver anexo 2)**. Además, todos los meses de Enero se celebra un FÓRUM CINÉFILO organizado en colaboración con la Asociación Cultural Audiovisual Imajoven.

[20] "FNAC confía en el humorista Dogherty para celebrar sus 20 años" http://www.marketingdirecto.com/creacion/spots/fnac-confia-en-el-humorista-alex-o%E2%80%99dogherty-para-celebrar-sus-20-anos/.

[21] "De la Iglesia califica de doble moral la censura de su anuncio de FNAC" http://www.vertele.com/noticias/alex-de-la-iglesia-califica-de-doble-moral-la-censura-de-su-anuncio-de-fnac/

Figura 66: Nota de Prensa sobre el Forum Cinefilo de la FNAC Alicante. Enero 2013.

Fórum Cinéfilo vuelve a Fnac para rescatar las mejores y peores películas del año pasado

Publicado por Fnac Alicante 15 Enero 2013

Los críticos de cine en Fórum cinéfilo 2012

El **jueves 17 de enero**, Fnac Alicante se viste de gala para recibir el evento por excelencia del mes: **"Fórum Cinéfilo"**. A las **19:00h** tendremos con nosotros a los mejores críticos de cine de la ciudad de Alicante y a la **Asociación Imajoven** guiando a los asistentes por el recorrido de las mejores y peores películas del 2012. Al acto está prevista la asistencia de **Gonzalo Eulogio** (Radio Alicante SER), **Antonio Dopazo** (diario Información), **Luis López** (El Mundo), **Juan Francisco Aguirre** (Artegalia Radio) y **Augusto González** (Información TV).

Fuente: Tiendas.fnac.es/bulevar/.

Otra acción de difusión interesante, se celebró en Mayo de 2012, en colaboración con Canal Plus, el trono de hierro de la serie *Juego de tronos* recorrió varias tiendas FNAC. Los fans de la serie podían hacerse fotos sentados en dicho trono.

Figura 67: Nota de Prensa sobre la llegada del trono de hierro de Juego de tronos a FNAC Alicante. Mayo 2012.

Ya puedes ser el Rey de Poniente. El Trono de Hierro viene a Fnac Alicante

Publicado por Fnac Alicante 8 Mayo 2012

¿Estás listo para ser **Rey de Poniente**? Los **Siete Reinos** esperan a tus pies, tan sólo **debes sentarte en el trono de hierro** y el próximo **jueves 10 de mayo puedes hacerlo**. El trono de hierro **viene a Fnac Alicante** a partir de las **12:00h** y estará hasta las **21:00h**. Si además quieres un **recuerdo especial**, a partir de las **18:00h** hay **fotógrafo oficial** para que no olvides el momento en que tuviste bajo tus pies a los **Siete Reinos**.

Fuente: Tiendas.fnac.es/bulevar/.

A este respecto hay que señalar la importancia de las series de televisión como producto distintivo FNAC. En primer lugar, porque fue la primera tienda especializada que decidió apostar por la venta de este producto que hasta entonces parecía destinado a ser consumido en su emisión en directo por televisión o en Internet vía legal o ilegal. Como veremos en el capítulo dedicado a las ventas, hoy en día supone una parte importante del negocio.

Uno de los rasgos distintivos de FNAC es que, aparte de los necesarios beneficios económicos, también presenta una intención de marcar tendencias en el consumo cultural. Por ello, una de sus apuestas, igual que la ruptura radical con el VHS cuando no estaba nada clara la implantación del DVD, fue la comercialización de packs con

temporadas de series o series completas como objeto de consumo y/o coleccionismo. Por ello, desde 2009, colabora en el Festival de Series, un certamen audiovisual en el que los fans de las series pueden disfrutar de episodios antológicos y otros inéditos.

Figura 68: Promoción de la colaboración con el Festival de Series. Octubre 2013.

Fuente: Tiendas.fnac.es/castellana/.

2.10. Relaciones con los medios

Se envían notas de prensa con las más destacadas promociones de ventas y los principales eventos del foro FNAC a las cabeceras más destacadas de la prensa local, nacional y a revistas especializadas. En el **anexo 3** aparece la nota de prensa de Enero de 2014 que informaba de la fiesta de presentación del pack con la filmografía de Juan Cavestany en FNAC Callao.

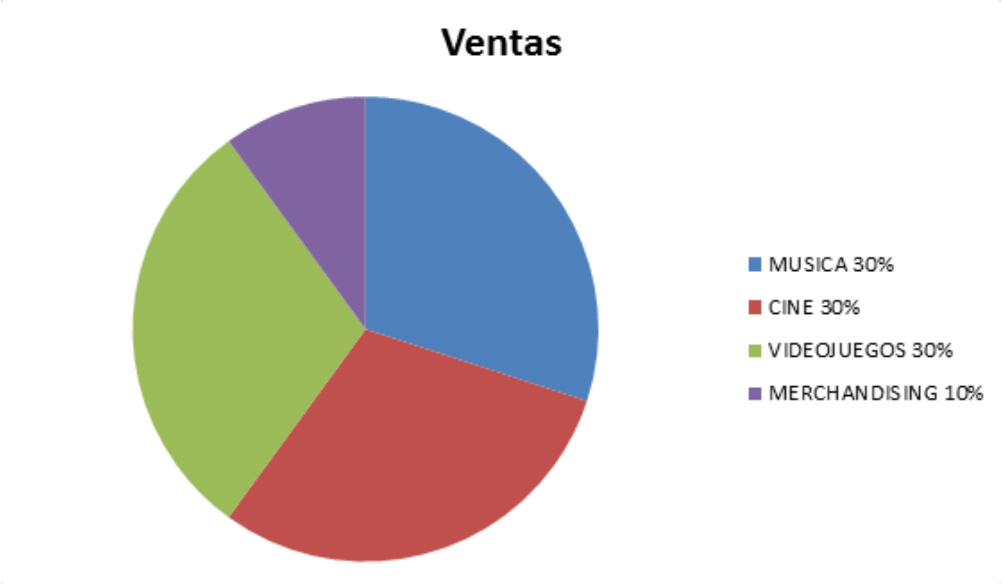
Durante varios años se ha establecido una relación de *partner* con el diario 20 minutos. En el diario, sus lectores podían encontrar cupones para la campaña de reciclaje de la filmoteca.

2.11. Gastos e Ingresos generales de la sección de entretenimiento.

Este es uno de los apartados, donde la información fue más escasa e inconcreta y el ocultismo mayor. Respecto al producto en sí hay que decir que sólo se abonan a las distribuidoras las películas vendidas. Las no vendidas se devuelven sin cargo alguno. El resto de gastos son fijos como alquiler, luz, agua, calefacción, seguros, empleados, seguros sociales.

Respecto a las ventas, sí pude obtener, al menos, algunos porcentajes generales de ventas sin entrar en detalle de cantidades. Toda la sección de entretenimiento supone un 25% de las ventas totales de la tienda.

Figura 69. Distribución de ventas en la sección de entretenimiento de la FNAC Alicante.



Fuente: Elaboración propia según datos suministrados por FNAC Alicante.

Un dato que me parecía especialmente interesante sobre las ventas de cine en la FNAC Alicante hacía referencia al porcentaje que suponen las ventas de cine respecto al total de las ventas. En las clases del sector editorial, impartidas por Cande Sánchez dentro de la asignatura de Sectores de las industrias culturales, pertenecientes al Master Comincrea, la responsable de la sección de libros de FNAC Alicante, nos reveló que esta es una de las tiendas con una mayor venta de libros de entre todas las que posee la compañía en España. “Una tienda muy librera”, según sus propias palabras. Entre otras razones, achacaba este hecho a la ubicación de la tienda en el centro de la ciudad lo cual permitía un flujo continuo de clientes que, por razones diversas, entraban en la FNAC para hacer tiempo entre dos actividades o citas y aprovechaban para adquirir un libro para consumo propio o para regalo. Ese hecho no se producía en otras tiendas ubicadas

en centros comerciales del extrarradio a las que los clientes acuden *ex profeso* para realizar una compra programada.

Por ello, quise averiguar si la FNAC era también una tienda donde la venta de productos videográficos era también especialmente relevante, dado que si los clientes comprobaban libros que no tenían pensado comprar al entrar en la tienda para hacer tiempo, se podía inferir que podría ocurrir lo mismo con las películas. La respuesta de Parodi fue negativa. Aunque es verdad que, proporcionalmente, se venden más películas que en la tienda de Asturias o Murcia, que están en centros comerciales alejados del centro, en absoluto alcanza los niveles de la venta de libros. De hecho, en términos proporcionales, se venden menos películas en Alicante que en Madrid o Barcelona, situándose las ventas de cine en Alicante en la media nacional de las tiendas FNAC, es decir un 7,5% del total de las ventas.

Según la opinión del entrevistado, los resultados de las ventas de cine son satisfactorios, teniendo en cuenta la coyuntura económica general y la de la venta de cine en formato doméstico en particular. En 2012 España las ventas de cine en formato domestico cayeron un 20%, como ya indiqué en los datos generales del mercado videográfico español, mientras que en la FNAC solo un 3%.

Una de las razones del mejor comportamiento de FNAC, según Parodi, es la especialización, los lanzamientos y ediciones exclusivas y la creación de un extenso y variado catalogo que han ido atesorando con el tiempo, gracias a la estrecha colaboración con distribuidoras especializadas en cine minoritario, para poner en práctica la teoría del *long tail*, desarrollada por Anderson (2004).

Esta teoría económica, que fue ampliamente reseñada en el marco teórico, afirma que, con la aparición de Internet, la rentabilidad en las ventas vendrá dada por la venta de pocas unidades de la mayoría de los productos de un amplísimo catálogo). La conclusión que extraigo de estas entrevistas es que la *long tail* sí parece cumplirse en la práctica en tiendas como la FNAC, tanto en sus ventas online como en las *offline.*

2.12. Volumen de negocio *Long Tail* y razones de su éxito en la FNAC.

Los porcentajes de venta, aproximados, en la sección de cine, ordenados por subfamilias son las siguientes:

-Cine infantil 10%

-Series 10%

-Top 25, es decir los 25 productos más vendidos cada semana (Menos del 10%)

-Documentales 5%

-Cine de autor 15%

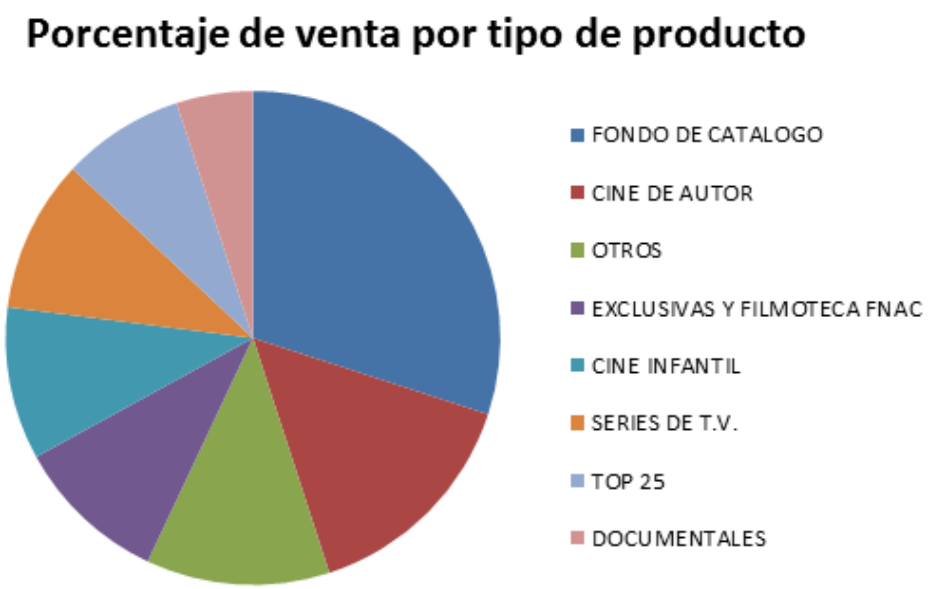
-Exclusivas y Filmoteca Fnac 10%

-Fondo de catálogo 30%

-Otros 10%

En el caso de algunas series concretas, el 50-60% de toda la cuota de mercado español corresponde a la FNAC. Parodi apunta que, al ser los primeros que entraron en el negocio existe una idea consolidada entre el público: en la FNAC encontrarán seguro la serie que buscan.

Figura 70. Porcentaje de ventas en la sección de cine de la FNAC Alicante.



Fuente: Elaboración propia según datos suministrados por FNAC Alicante.

Estos datos demuestran que en la FNAC no se cumple el principio de *Pareto* (explicado ampliamente en el marco teórico) que afirma que el 80% de las ventas las generan el 20% de los productos. Por otro lado, en algunas secciones como catálogo o cine de autor, mes a mes aumenta la cuota de mercado que acapara la FNAC, con lo cual el volumen de negocio referido a productos no pertenecientes al Top 25 de ventas aumenta continuamente.

Estos datos confirman que la especialización, los lanzamientos y ediciones exclusivas y la creación, durante años de trabajo conjunto con editoras y distribuidoras especializadas en cine minoritario, de un extenso y variado catalogo han dado lugar a

que las ventas de la sección sirvan como ejemplo paradigmático de puesta en práctica en un negocio real y físico de la teoría económica *long tail.* Así, según los datos del tercer trimestre de 2013, que son parecidos para todo el 2012 y el primer semestre del 2013, la *long tail* funciona a razón de 75%-25%. Es decir el 25% de las ventas de la sección de cine lo genera el cine comercial y los grandes lanzamientos y el 75% restante de las ventas viene dada por el producto especializado y considerado minoritario del que se venden pocas copias de cada uno de los productos pero lo hace en forma de goteo continuado que se extiende en el tiempo (teniendo una vida comercial de 2-3 años) mientras que de los grandes lanzamientos se venden cada vez menos ejemplares, teniendo a su vez un ciclo de vida cada vez más corto (de 3 a 6 meses en el mejor de los casos) dado que cada este tipo de producto se puede conseguir más rápido de manera legal a través de Internet.

Además el producto especializado es menos sensible a la competencia ya que no se puede encontrar fácilmente en todos los negocios del ramo, aunque, entre sus inconvenientes, se ha de resaltar que es un tipo de producto que cuenta con menores márgenes de beneficio, debido a que, como se trata de tiradas limitadas, resulta casi imposible ofrecer el tipo de precio competitivo de productos con tiradas mucho más amplias.

En otro orden de cosas, Parodi aporta las siguientes razones para explicar el hecho de que en la FNAC la teoría de la Long Tail se cumpla en líneas generales:

a) La definición y consolidación de FNAC como tienda especialista desde su fundación y, concretamente para el público español, desde su implantación en España. Gracias a todas las campañas de marketing y de promoción reseñadas en las páginas anteriores, FNAC ha inculcado la idea de que son las únicas tiendas especialistas en cultura de España, ya que sus competidoras en el producto cultural o bien se dedican a un solo producto (librerías, tiendas de tecnología) o por el contrario son grandes almacenes donde el producto cultural es sólo uno más entre mucho otros (El corte Inglés, Carrefour).

b) La experiencia FNAC. La compañía también ha conseguido trasmitir la idea de que en la FNAC no sólo acudes a comprar un producto cultural, sino que puedes descubrir otro, recibir asesoramiento y asistir y participar en actos culturales. La empresa se ha posicionado en el mercado como una tienda para un público más intelectual, con gustos más selectos y minoritarios.

c) La creación y mantenimiento de una gama amplia asegura al cliente la obtención de cualquier producto videográfico disponible en el mercado, mientras que otras grandes superficies como Carrefour o Mediamartk se centran en el producto perteneciente al Top 25 que además ofrecen a precios muy competitivos como producto gancho para que los clientes acudan a la tienda y, posiblemente, acaben comprando otros productos no videográficos.

d) El producto especializado está más visible que en otros comercios del ramo. Gracias a que la FNAC mantiene acuerdos comerciales con distribuidoras minoritarias, los productos de las mismas pueden aparecer en espacios destacados de la tienda dedicados a la promoción de ciertos productos videográficos.

e) Continua búsqueda de nuevos nichos de mercado. Un ejemplo paradigmático la colección de cine gay y lésbico no pornográfico editado por *Pride* en exclusiva para la FNAC[22]. Fue un gran éxito de ventas, obviamente dentro de los parámetros del cine minoritario, ya que respondía a las demandas hasta entonces no satisfechas de un tipo determinado de público.

3. Las ediciones exclusivas FNAC

Como ya he señalado en varias ocasiones, el entrevistado insiste en que lo que caracteriza, distingue y hace rentable la sección de cine de la FNAC en el complejo mercado videográfico actual es la especialización y la oferta a sus clientes de una serie de productos exclusivos que sólo se pueden adquirir en sus tiendas.

En un sector cuyo contexto actual se caracteriza por una constante bajada en las ventas y los beneficios por las razones anteriormente mencionadas y por un tipo de producto que es el mismo para cualquiera de las empresas que se dedican a la venta del mismo, la única manera de competir con posibilidades de éxito es la diferenciación. Por todo ello, Parodi considera que las ediciones, promociones exclusivas y las colecciones propias son las claves del éxito empresarial en este sector. Las promociones exclusivas ya fueron analizadas en profundidad en el apartado dedicado a la promoción y difusión de la FNAC y sus productos. La exclusividad en el mercado del dvd y del bluray puede ser fundamentalmente de 3 tipos:

a) Exclusivas de edición: La venta del producto no es exclusiva. Dicho producto se puede encontrar en cualquier superficie comercial dedicada a la venta de DVDs. Sin

[22] El portal dedicado a información gay y lésbica ambienteg.com se hacía eco de la noticia en Febrero de 2007 en http://www.ambienteg.com/television/pride-films.

embargo, la editora-distribuidora y la tienda (en este caso FNAC) llegan a un acuerdo por el cual, se crea una edición diferente y única para ser vendida únicamente en ese establecimiento. La edición puede diferenciarse por la carátula, por el *packaging*, por el contenido de la misma, por algún regalo exclusivo, etc.

A su vez, las exclusivas de edición pueden ser dos tipos: únicas o compartidas.

*Se consideran exclusivas de edición únicas a aquellas que sólo se venden en las superficies comerciales de una empresa. Un caso del que se muestra especialmente orgullosa la empresa es el ya mencionado de la edición exclusiva para FNAC en formato combo (DVD y *BluRay)* de todas las películas españolas que distribuye *Sony* en España. Las ediciones combo (DVD+*BluRay* con la posibilidad de incluir también una tercera copia, la digital) son un modelo de edición por el que algunas distribuidoras están apostando muy fuerte: En 2014 *Warner* ha empezado a editar algunos de sus nuevos lanzamientos exclusivamente en formato combo, sin editar por separado DVD Y *BluRay* al precio habitual para un lanzamiento de clase A en *BluRay.* Sin embargo, Fox, que fue pionera en esta iniciativa, ha dejado de hacerlo.

*Por su parte, se consideran exclusivas de edición compartida aquellas en las que la editora-distribuidora saca una edición diferente del producto para cada una de las empresas que entran en el acuerdo comercial. Un caso llamativo fue el de las ediciones exclusivas compartidas de la segunda temporada de la serie televisiva *Juego de tronos*. La editora-distribuidora creó una edición diferente para cada una de las empresas que se acogieron al acuerdo (FNAC, El Corte Inglés, Mediamartk).[23] Cada edición presentaba carátulas, material extra y *merchandising* diferente. Este tipo de iniciativas funciona con productos que generen un fuerte movimiento de fans. Muchos de ellos adquirieron ambas ediciones, discutieron ardorosamente en las redes sociales sobre las bondades de cada una de ellas, y potenció la diferenciación como marca entre FNAC y El Corte Inglés.

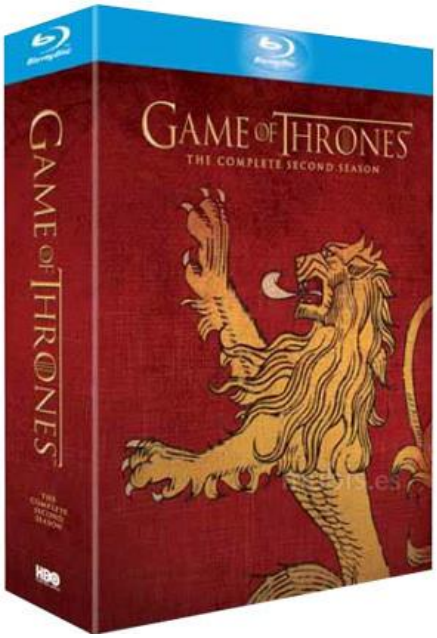
[23] La página web MUBIS especializada en el mercado videográfico se hizo eco de esta iniciativa en Diciembre de 2012 en http://www.mubis.es/noticias/juego-de-tronos-2-temporada-en-blu-ray-una-caratula-para-cada-casa.

Figura 71. Información sobre las diferentes carátulas del Blu-Ray de la segunda temporada de Juego de tronos.

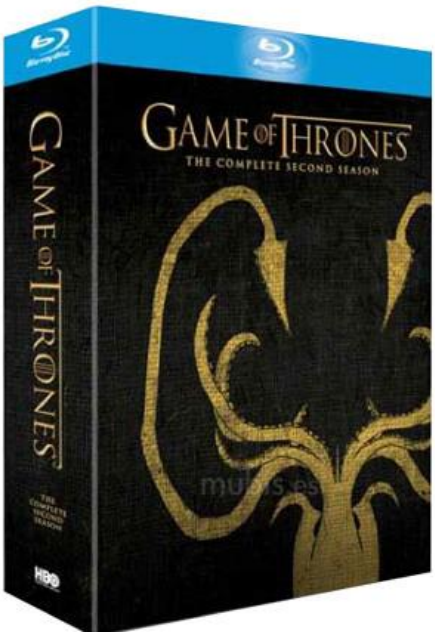
Juego de Tronos 2ª Temporada en Blu-ray, una carátula para cada Casa

19 Diciembre 2012, 16:34

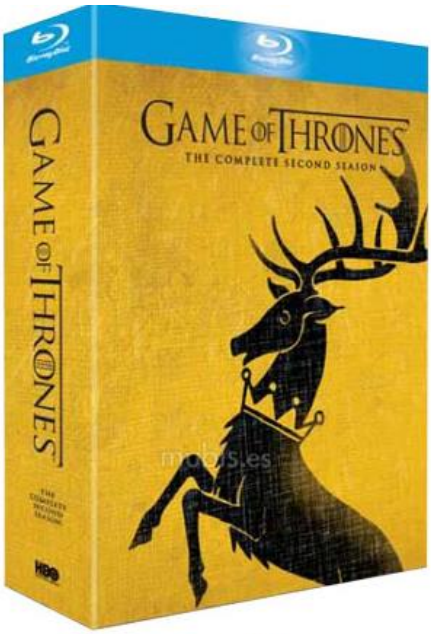
Cuando el 19 de febrero de 2013 se produzca el lanzamiento de la segunda temporada de Juego de Tronos en Blu-ray en Estados Unidos –ya veremos en España–, se podrá elegir entre distintos diseños de la carátula dedicados a cada **Casa de Poniente**. Al menos eso se deduce de la filtración de los packs exclusivos de las Casas Lannister, Greyjoy y Baratheon.



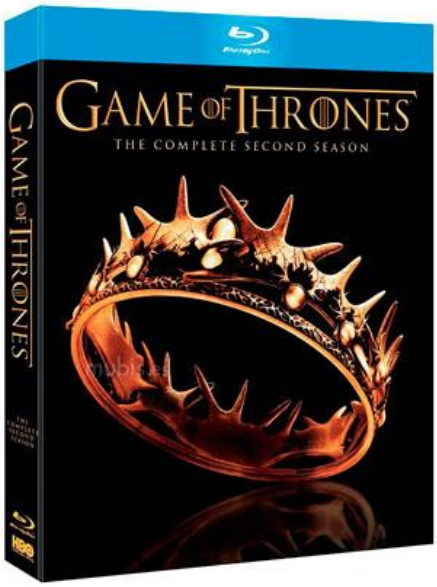
Casa Lannister



Casa Greyjoy



Casa Baratheon



Versión estándar

Fuente: Mubis.es.

La primera temporada de la serie *Juego de Tronos* en Blu-ray se puso a la venta en España en marzo de 2012 al mismo tiempo que en Estados Unidos. En un primer momento se pudo elegir entre la edición sencilla y la limitada con libro, poniéndose a la venta meses más tarde la edición para coleccionistas con un Huevo de Dragón. El comienzo de la emisión de la 3ª temporada de esta exitosa producción para televisión se producirá en España el 9 de abril de 2013, sólo unos días después de su estreno en EEUU.

b) Exclusivas de título: Productos que sólo se pueden adquirir a través de una empresa minorista concreta, en este caso en las de la FNAC. Dentro de esta categoría, también encontramos una subdivisión: exclusivas de título fijas y exclusivas de título temporales.

*Temporales: Desde su lanzamiento y durante un tiempo limitado (de uno a tres meses, más tiempo no tiene sentido porque el ciclo de vida del producto, antes de que se deprecie, está fijado en 6 meses) ese título sólo se puede encontrar en una sola empresa dedicada la venta de cine en formato doméstico. Un caso de especial éxito de ventas fue el film *Tenemos que hablar de Kevin*, que durante los tres primeros meses de su lanzamiento sólo se podía adquirir en la FNAC.

Figura 72. Captura de imagen de la reseña publicada sobre "Tenemos que hablar de Kevin" (Diciembre 2012).

Fuente: Blog de la Fnac.es.

*Fijas: Títulos que sólo se podrán adquirir en la FNAC mientras dure el acuerdo de exclusividad entre editora-distribuidora y FNAC[24].

c) Finalmente, los packs exclusivos FNAC también son un producto distintivo. Un ejemplo paradigmático del tipo de producto que se distribuye como Exclusiva FNAC es la edición del cortometraje de ficción ganador del Goya 2013 y nominado al Oscar en ese mismo año, *Aquel no era yo* de Esteban Crespo.

Figura 73. Captura de imagen de la información sobre "Aquel no era yo".

Fuente: Fnac.es.

Esta edición está incluida en un acuerdo de colaboración entre FNAC y *Mare Films* una productora y distribuidora especializada en documentales y cortometrajes. Algunos de estos productos especializados son editados conjuntamente por ambos sellos como la Filmoteca de Cortos, Los mejores cortos del cine español, Cortometrajes FNAC y alcanzó los 19 volúmenes.

[24] En esta dirección web (http://busqueda.cine.fnac.es/n257/Exclusivas-en-DVD#bl=VIFilmoteca-FnacARBO) están listadas todas las exclusivas de título de carácter fijo de FNAC (incluyendo los títulos de la Filmoteca FNAC) en orden cronológico empezando por los lanzamientos más recientes (Julio 2014).

Figura 74. Carátula conjunta de la colección Filmoteca de Cortos.

Fuente: Fnac.es.

4. Colección Filmoteca FNAC: un ejemplo de *co-branding* en el mercado videografico

4.1. Introducción

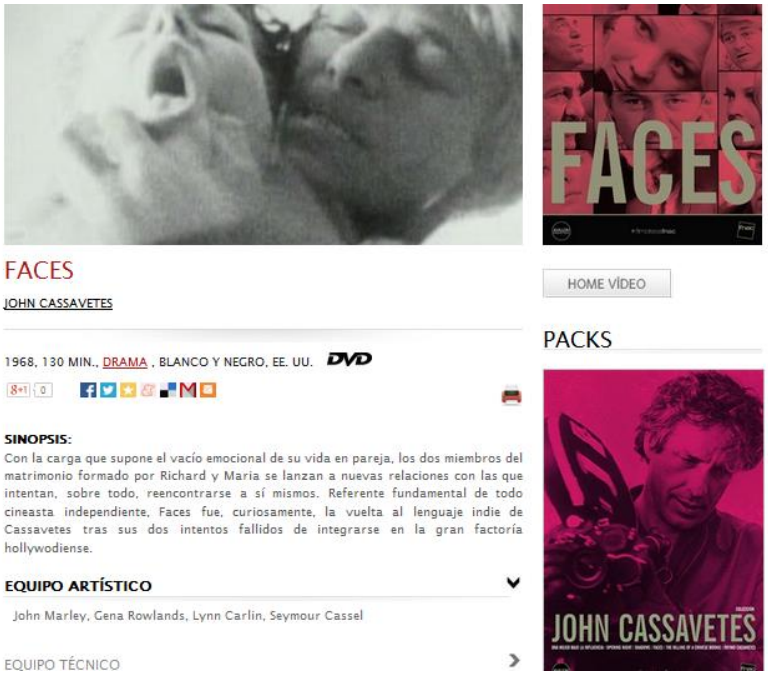
Uno de los objetivos de este trabajo fin de master era estudiar el caso concreto de la colección exclusiva de títulos en DVD de cine autor, denominada Filmoteca FNAC. Este es un ejemplo del deseo de la multinacional de potenciar la especialización y diferenciación de sus productos, eligiendo para ello una experiencia de *co-branding.* Como ya comenté más ampliamente en el marco teórico el *co-branding* y, siguiendo a Ouwersloot y Duncan (2008) se puede afirmar que estamos ante un *co-branding* cuando dos empresas diferentes cooperan y dan lugar a que se combinen dos marcas conocidas. También se define como la asociación de dos marcas con el fin de potenciar el valor y la rentabilidad de las mismas.

4.2. Principales características de la colección

La filmoteca FNAC es una colección exclusiva que se lleva editando desde 2005 como iniciativa de FNAC España y Avalon Productions con la intención de recoger en DVD clásicos del cine independiente de todo el mundo que nunca se habían editado en España en formato DVD o que llevaban mucho tiempo descatalogadas. Todas las películas se han editado en versión doblada y subtitulada, salvo en casos excepcionales en los que sólo se ha editado en V.O.S.

Para inaugurar la Filmoteca Fnac se eligieron a dos de los directores más destacados del cine de autor europeo y el cine independiente americano, respectivamente, Fassbinder y Cassavettes, con películas como *Querelle (Pacto con el diablo) o Faces*, respectivamente.

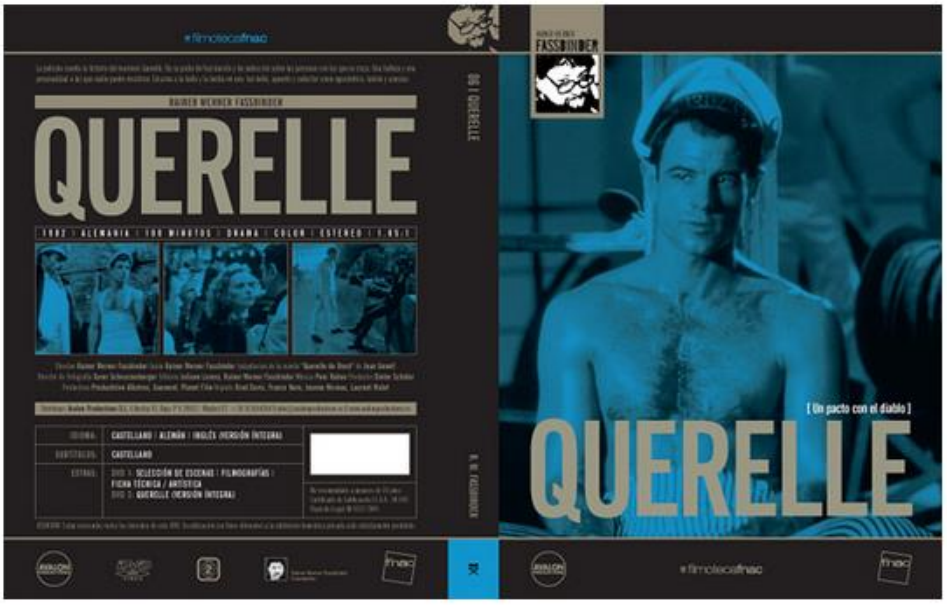
Figura 75. Ficha del film Faces de John Cassavettes en la web de la cadena de tiendas.



Fuente: Fnac.es.

En la carátula aparecen, en la parte inferior derecha, de manera discreta pero visible y en un tamaño semejante los dos logotipos: el de FNAC y el de Avalon.

Figura 76. Carátula del film Querelle de Rainer Werner Fassbinder.



Fuente: Fnac.es.

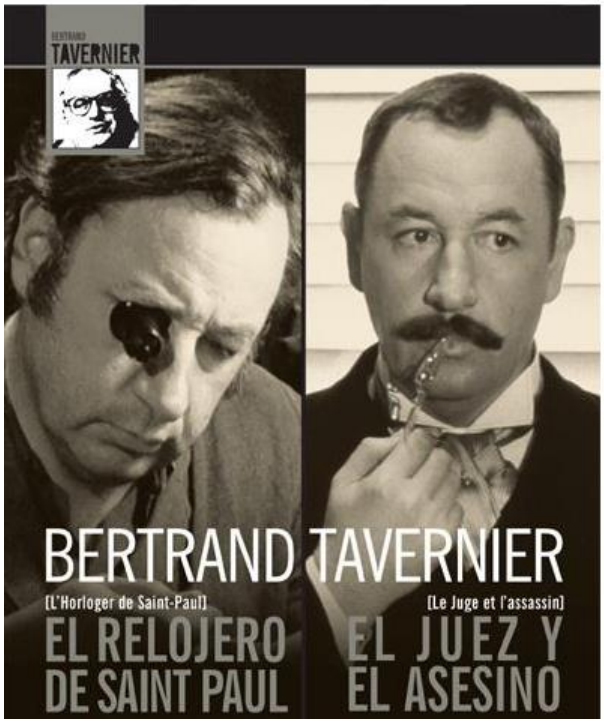
Esta compilación ha estrenado dos películas al mes incluyendo en ocasiones ciclos de grandes directores como Fellini, Jarmusch o Takeshi Kitano hasta llegar a más de

100 títulos estrenados: *Adiós Muchachos* de Louis Malle, *Las Diabólicas* de Clouzot, *L'Aventura* de Antonioni, *Mala Noche* de Gus Van Sant, *Bad Guy* de Kim Ki Duk, *Los Bajos Fondos* de Renoir… todos ellos intentando aunar dos propuestas de valor fundamentales: la calidad y el sello de cine de autor.

4.3. Los Packs

Una de las apuestas de la colección FNAC fue la elaboración de packs dedicados a algunas de las películas más representativas de autores como Bertrand Tavernier, Carol Reed, Fassbinder o Jim Jarmusch a precios muy asequibles.

Figura 77. Diseño del pack dedicado a Betrand Tavernier.



Fuente: Fnac.es.

Y estos los principales packs que todavía se pueden encontrar a la venta en fnac.es

Figura 78. Captura de la sección que informa de los packs aún disponibles en venta online. Mayo 2014.

Fuente: Fnac.es.

En 2010 salió a la venta el Pack Colección 5º Aniversario Filmoteca Fnac, una edición exclusiva que reunía 20 títulos imprescindibles de la historia de la colección. Cada filme viene acompañado de un texto de los principales profesionales de la industria cinematográfica y cultural española: Isabel Coixet, Albert Serra, Javier Rebollo, Isaki Lacuesta, Alberto San Juan, Mercedes Álvarez, Nacho Vigalondo, David Planell, Antoni Llorens, Gracia Querejeta, Esteve Riambau, Roberto Cueto, José Luis Cienfuegos, Julio Wallovits, Nuria Vidal, Jaime Pena, Juanma Bajo Ulloa, Alberto Luchini, Javier Tolentino y Garrett Chaffin-Quiray. Contiene las películas: *Una mujer bajo la influencia, Le trou, Down By Law, El dinero, Epidemic, Black Jack, Domicilio desconocido, Flirt, Wise Blood, Los bajos fondos (Les bas Fonds), La flauta mágica, Ascensor para el cadalso, La Strada, Fraude, Close Up, La ley del más fuerte, Underground, The Insect Woman, En el curso del tiempo y La linterna roja.* Incluye un libreto de 84 páginas con fotografías originales y textos exclusivos de las películas.

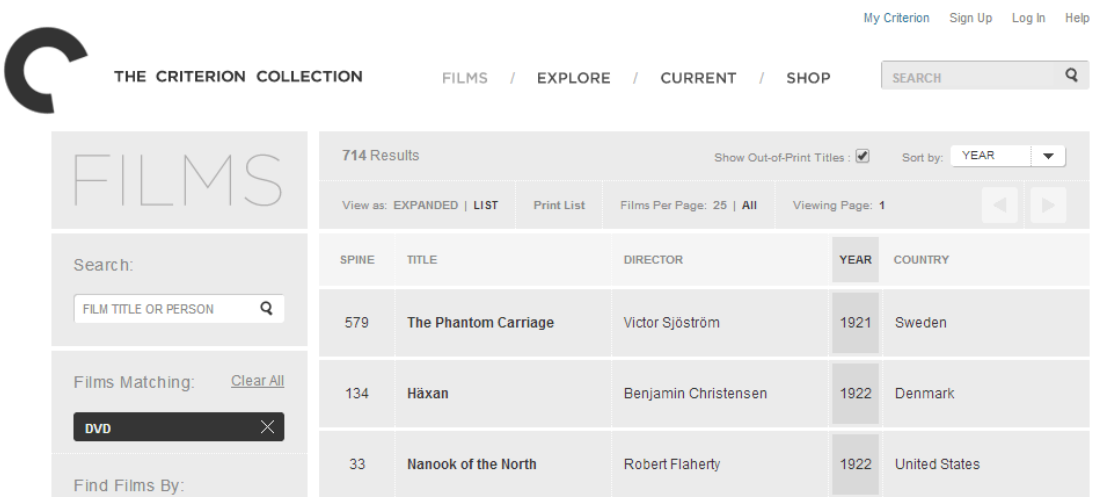
4.4. La colección *Criterion* como inspiración

Raúl Parodi no oculta que la inspiración de la Filmoteca FNAC fue la colección videográfica más prestigiosa del mundo videográfico internacional: la estadounidense *Criterion Collection*. La información aquí referida ha sido extraída de su *web. The Criterion Collection* es una empresa de edición de películas en formato doméstico que distribuye en sus propias palabras "importantes películas clásicas y contemporáneas" a los aficionados al cine. *Criterion* ha destacado en su mercado por la calidad de las copias, el respeto a los formatos originales de audio y video, por sus contenidos extras y por el desarrollo de ediciones especiales para el vídeo doméstico.

Fue fundada en 1984 por Robert Stein, Aleen Stein, y Joe Medjuck para la edición y distribución de películas en formato *laser-disc*, formato que abandonaron por el DVD en 1998, y éste convive en sus ediciones con el BluRay desde 2008. Criterion comenzó a ofrecer vídeo bajo demanda (*VOD*), en colaboración con *MUBI* en 2008. En febrero de 2011, cambió el criterio de su oferta de *VOD* exclusivamente a *Hulu Plus*.

The Criterion Collection también mantiene un canal de *YouTube* a través del cual comercializa sus películas. Una característica notable es la lista de reproducción "Tres razones " que explica de manera concisa y atractiva tres razones para ver determinada película y/o por las cuales *Criterion* ha editado el film. A fecha de 4 de Septiembre de 2014, la colección *Criterion* suma un total de 714 títulos, que aparecen ordenados cronológicamente en orden ascendente en la web de Criterion.

Figura 79. Captura de la sección de búsqueda de títulos Criterion.



Fuente: Criterion Collection.com.

Las películas están divididas en 4 categorías:

-La colección *Criterion*, propiamente dicha que consta de 632 títulos, constituyendo el grueso del catálogo.

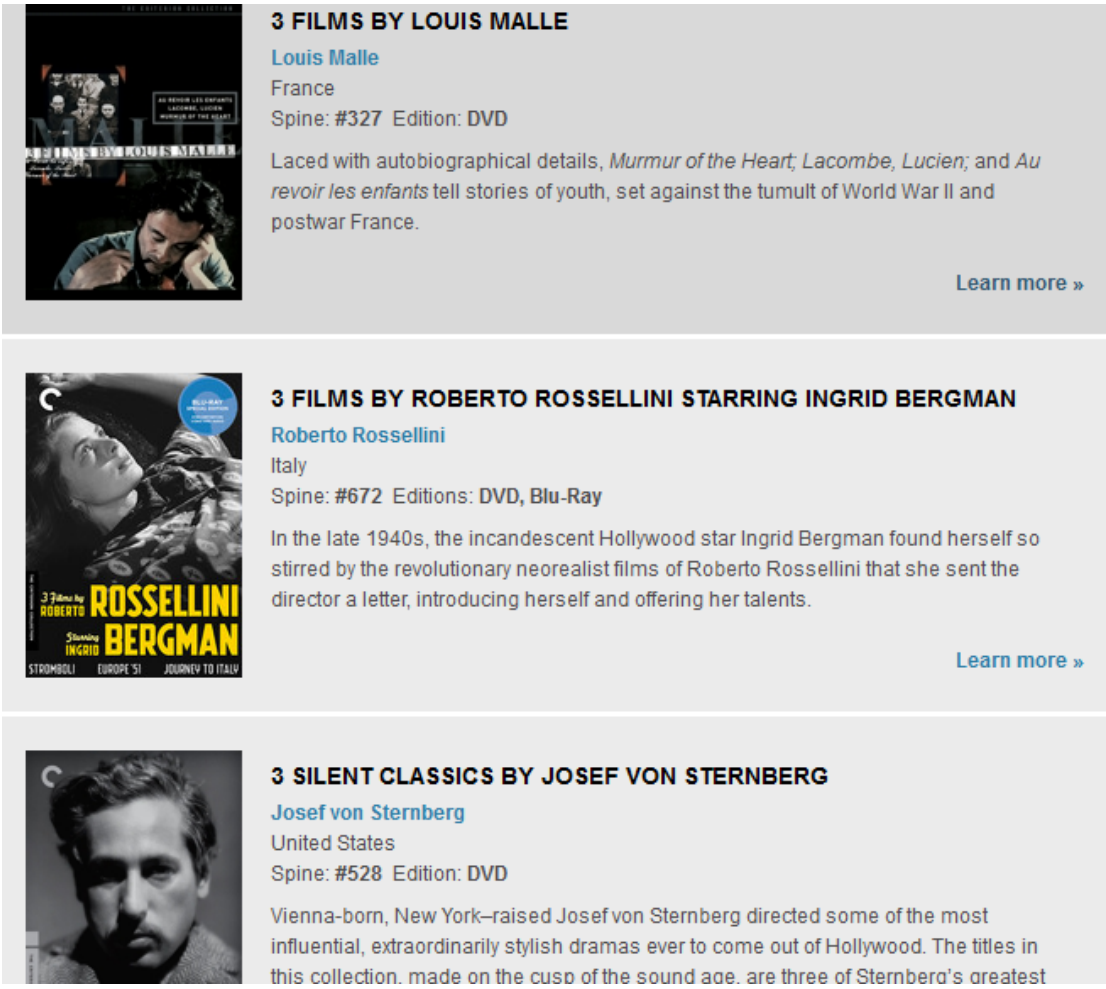
-Las películas *Essential Art House* que serían las joyas de la corona de la colección, ya que el término *ArtHouse*, contrapuesto a *Grindhouse* -las salas de cine que proyectaban películas de serie Z, habitualmente en sesiones dobles y en pésimas condiciones-, viene a encuadrar las salas donde se proyecta cine artístico, de calidad, no comercial. Aunque, obviamente, esta es una contraposición siempre subjetiva.

-Las películas *Eclipse*: Se trata de unos packs muy especializados con rarezas de los grandes autores, sus primeras obras, documentales inéditos.

-Otros títulos: Creaciones cinematográficas que no tienen cabida en las anteriores categorías.

Igualmente se ofrecen packs para los coleccionistas que incluyen varios títulos de un director o corriente cinematográfica. En la web, la información de estos packs es prolija y rigurosa.

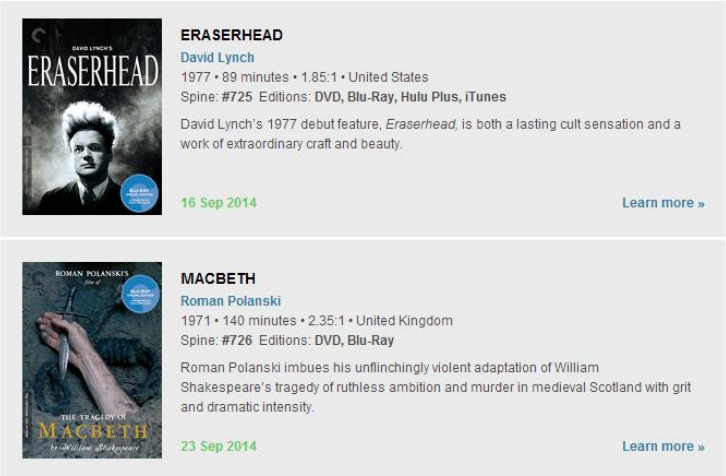
Figura 80. Información de algunos de los packs de la Criterion Collection.



Fuente: Criterion Collection.com.

Para mantener el interés y la atención de sus clientes y fans, cada semana, la editorial saca a la venta un nuevo título, lo que anuncia en la página en la sección *Coming Soon.*

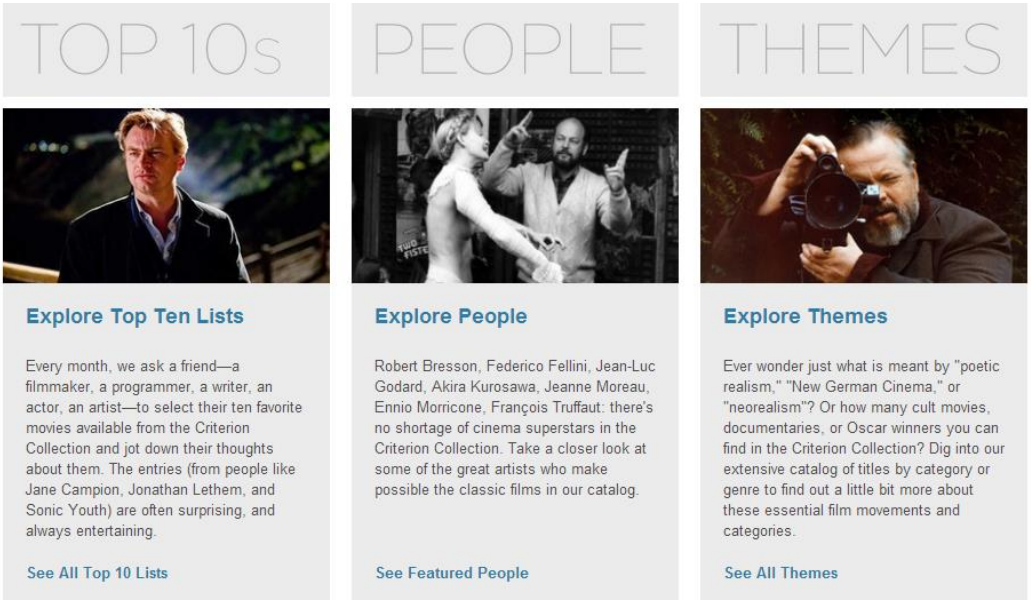
Figura 81. Anuncio de próximos lanzamientos de la Criterion Collection.



Fuente: Criterion Collection.com.

Hay que destacar que, la página web no sólo se centra en mostrar el catálogo de películas a la venta sino que incluye contenido analítico exclusivo (*Explore*) de prestigiosas firmas que aportar su opinión sobre las películas, directores, temas, géneros, etc., siendo especialmente señalada la sección en la que prestigiosos directores actuales, programadores cinematográficos, actores, artistas o guionistas eligen sus 10 títulos favoritos entre los editados por *Criterion*. Así que, en armonía con las nuevas tendencias de las industrias culturales y creativas, *Criterion* no sólo permite el acceso a contenido cultural clásico sino que, ella misma, genera nuevo contenido.

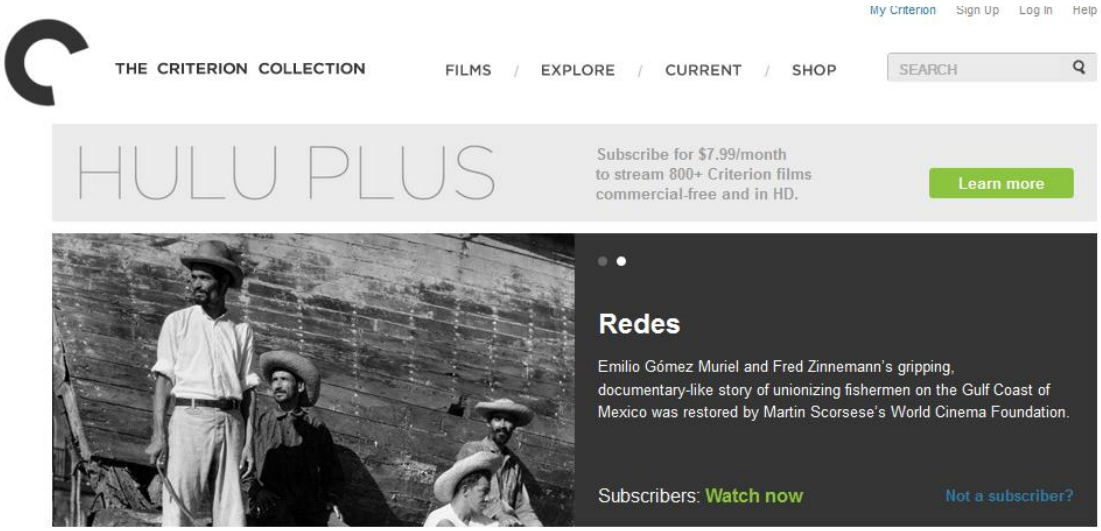
Figura 84. Sección Explore de la Criterion Collection.



Fuente: Criterion Collection.com.

Por otro lado, gran parte de los contenidos de *Criterion Collection* se pueden ver 7,99 dólares al mes en el sitio web de *streaming Hulu Plus*, creada por los grupos audiovisuales estadounidenses *ABC, NBC y News Corporation* en 2008. En este sitio se pueden ver gratis (con publicidad) numerosos contenidos audiovisuales.

Figura 83. Información sobe la suscripción a Hulu para visionar el catálogo Criterion.



Fuente: Criterion Collection.com.

4.5. Cambio de *partner:* de Avalon a A Contracorriente.

En 2013 el acuerdo con Avalon concluyó y se inicia un nuevo *co-branding* con A Contracorriente Films. El motivo de este cambio no ha querido ser revelado por las fuentes.

Todos los datos obtenidos sobre la colaboración entre FNAC y A Contracorriente han sido extraídos de la web de la segunda. Hay que señalar que, a diferencia de la *web* de Avalon que contiene un apartado en su catálogo dedicado en exclusiva a la Filmoteca FNAC, la web de A contracorriente no cuenta con nada parecido, con lo que mi investigación fue mucho más laboriosa ya que tuve que revisar su catálogo de DVD película por película para encontrar los 12 títulos de su catálogo editados en *co-branding* con la FNAC desde mayo de 2013 a agosto de 2014.

La única referencia a que se trata de films de la Filmoteca FNAC está en la carátulas donde aparece el logo de la compañía (de manera parecida a como lo hacía en las editadas con Avalon) y la impresión de la leyenda *www.filmotecafnac.es*. Si introducimos esta dirección en un buscador de Internet, nos redirige a la dirección del club cultura de FNAC. Las primeras películas de la filmoteca FNAC editadas en *co-branding* con A Contracorriente, salen a la venta el 8 de Mayo de 2013 con el número de colección 123 y 124, siguiendo la numeración que se seguía con Avalon con la que se editaron 122 títulos.

Desde entonces se han editado los siguientes títulos con una periodicidad más o menos mensual, la mayoría cintas japonesas clásicas con la excepción de dos films franceses.

Volumen 123 Shoei Imamura. *La anguila* (Japón, 1997).

Volumen 124 Shoei Imamura. *La venganza es mía* (Japón, 1979).

Volumen 125 Jean Jacques Annaud. *El cabezazo* (Francia, 1979).

Volumen 126 Masaki Kobayashi Harakiki. (Japón, 1962).

Volumen 127 Akira Kurosawa. *El idiota* (Japón, 1951).

Volumen 128 Kenji Mizoguchi. *Historia del último crisantemo* (Japón, 1939).

Volumen 129 Kenji Mizoguchi. *Las hermanas de Gion* (Japón, 1936).

Volumen 130 Akira Kurosawa. *Escándalo* (Japón, 1950).

Volumen 131 Kenji Mizoguchi. *Los leales 47 Ronin* (Japón, 1941).

Volumen 132 Claude Chabrol. *Los primos* (Francia, 1959).

Volumen 133 Andrzej Wajda. *Danton* (Francia, 1982).

Volumen 134 James Ivory. *Una habitación con vistas* (Reino Unido, 1985).

Figura 84. Ejemplos del Diseño de las carátulas de la Filmoteca FNAC en co-branding con A Contracorriente.

Fuente: Acontracorrientefilms.com.

Hay que señalar que antes del inicio de esta colaboración, A Contracorriente ya estaba editando, de *motu propio*, títulos de características semejantes a los incluidos en Filmoteca Fnac: cine de autor, minoritario, independiente, incluso algunos de ellos

utilizando, igual que hacía FNAC-Avalon los *masters* de *Criterion Collection*. Prueba y ejemplo de ello es la siguiente información aparecida en la página web de A Contracorriente sobre la edición del clásico francés de Jean Vigo, L`Atalante.

Figura 85. Difusión de la edición del film L'Atalante de Jean Vigo.

Fuente: acontracorrientefilms.com.

4.6. Disponibilidad de títulos

Si un coleccionista de DVDs quisiera hacerse con todos los títulos de la colección, tendría que recurrir a varios proveedores diferentes para conseguirlo, ya que algunos títulos sólo están disponibles en fnac.es (y tiendas físicas) y otros sólo se pueden obtener en la *web* de Avalon. Por su parte todos los títulos co-editados con A Contracorriente (pocos todavía y de edición reciente) se pueden encontrar tanto en fnac.es (y tiendas físicas) como en la propia web de A contracorriente. Concretemos ahora los productos que se pueden obtener en cada uno de estos puntos de venta:

*Por un lado, en esta dirección web (http://www.clubcultura.com/filmoteca-fnac-internacional) están listados todos los títulos de la Filmoteca FNAC que siguen disponibles a la venta tanto en tienda física como en venta on-line. De los 134 existentes, sólo 55 se pueden obtener por esta vía.

Estos son los títulos disponibles, agrupados por autor:

ANDRZEJ WAJDA: *Danton.*

CLAUDE CHABROL: *Los Primos.*

KENJI MIZOGUCHI: *Los Leales de Ronin, Las Hermanas de Gion, Historia del Último Crisantemo.*

AKIRA KUROSAWA: *Escándalo, El Idiota.*

MASAKI KOBAYASHI: *Harakiri.*

JAMES IVORY: *Una habitación con vistas.*

JEAN JACQUES ANNAUD: *El Cabezazo.*

SHOHEI IMAMURA: *La Venganza Es Mía, La Anguila.*

BERTRAND TAVERNIER: *Hoy Empieza Todo, Pack 1, Pack 2.*

CLAUDE SAUTET: *Nelly y El Señor Arnaud.*

RENE CLEMENT: *A Pleno Sol, Los Malditos.*

ROMAN POLANSKI: *Cul-de-sac, Repulsión, El Cuchillo En El Agua.*

MARCEL CARNE: *Therese Raquin, Pack 2.*

PIER PAOLO PASOLINI: *El Decamerón, Los Cuentos de Canterbury, Las Mil y Una Noches, Saló o Los 120 Días de Sodoma.*

JACQUES BECKER: *Se Escapó La Suerte, La Evasión.*

JANE CAMPION: *Un Ángel En Mi Mesa.*

BERNARDO BERTOLUCCI: *El Conformista.*

BRUNO DUMONT: *La Humanidad, La Vida De Jesús.*

PETER BROOK: *El Señor De Las Moscas.*

MARCEL CAMUS: *Orfeo Negro.*

JOHN HUSTON: *Under The Volcano.*

CAROL REED: *Pack 1.*

JIM JARMUSCH: *Pack, Extraños En El Paraíso, Noche En La Tierra, Down By Law.*

BELA TARR: *El Hombre De Londres.*

WIM WENDERS: *Pack.*

BERNHARD WICKI: *El Puente.*

INGMAR BERGMAN: *La Flauta Mágica.*

LOUIS MALLE: *Zazie En El Metro, Ascensor Para El Cadalso.*

LEOS CARAX: *Los Amantes de Pont Neuf.*

ROBERTO BRESSON: *Pickpocket, El Dinero.*

RAINER WERNER FASSBINDER: *El Viaje A La Felicidad De Mamá.*

FEDERICO FELLINI: *La Strada.*

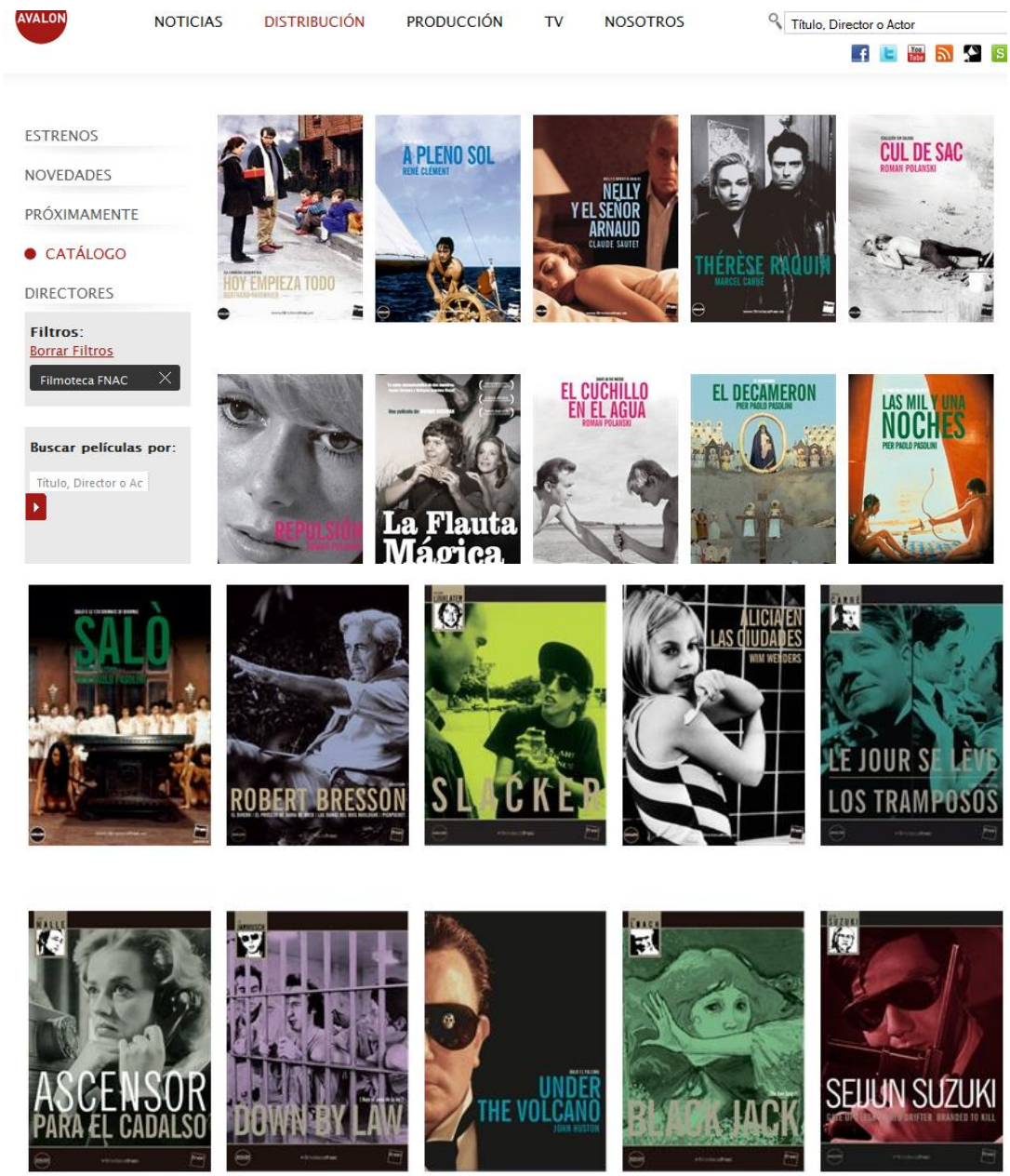
JOHN CASSAVETES: *Faces, Shadows, Opening Night, Una Mujer Bajo La Influencia.*

Resulta interesante observar que de algunos autores de los que se editaron numerosos títulos, como Rainer Werner Fassbinder, casi no hay disponibilidad. Nuestro entrevistado achaca este hecho a que la demanda fue superior a la esperada, ya que se

hicieron ediciones muy limitadas de algunos títulos. Sin embargo, dicha demanda no fue tan potente como para realizar reediciones.

*Por su parte, una gran parte de las películas pertenecientes a la colaboración con Avalon, un total de 114 de las 122 que fueron editadas dentro de este acuerdo de *co-branding* se pueden adquirir en la web oficial de Avalon, ya que ambas empresas, FNAC y Avalon tienen los derechos para la venta de las mismas.

Figura 86. Interfaz de la web de Avalon en su sección filmoteca FNAC.



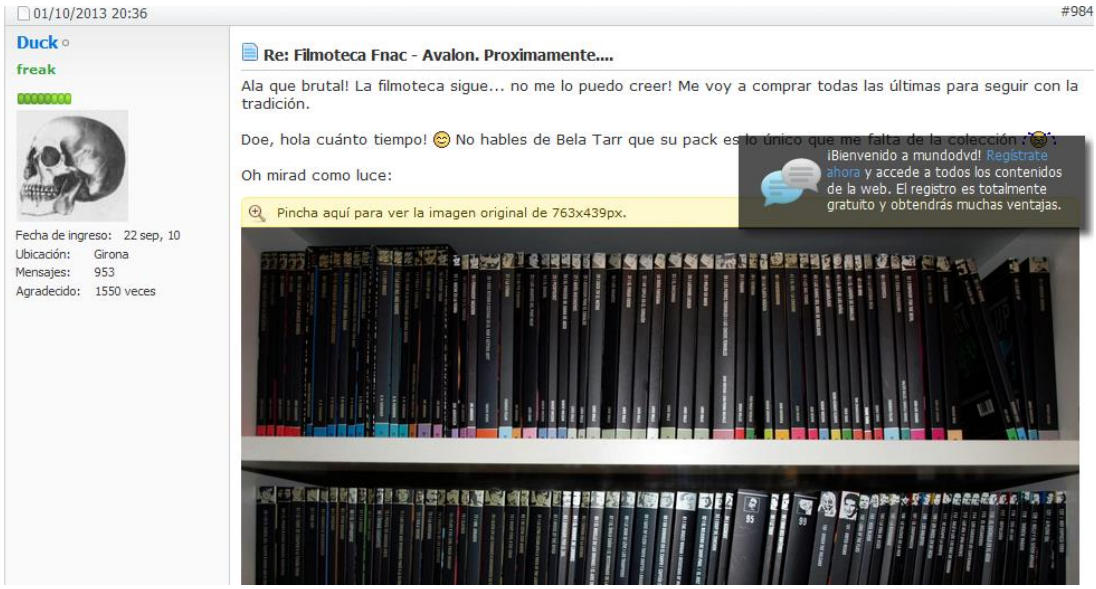
Fuente: Avalon.me.

Así, y para arrojar algo de luz sobre esta compleja cuestión, se ha de señalar que existen películas de ese periodo de colaboración que se pueden adquirir tanto en la FNAC como en Avalon, otras que sólo se pueden adquirir en la FNAC, otras sólo en Avalon y otras en ninguna de las dos opciones.

Por tanto, unas pocas de ellas (6 de las 132 editadas) ya no están disponibles en el mercado, debido a que fueron vendidas todas las copias fabricadas y no se han realizado nuevas ediciones. Por ello, la única manera de conseguirlas es a través de webs especializadas en la venta de DVDs y al mercado de segunda mano, tanto *offline* como *online*. Todas las películas son objeto de culto entre los coleccionistas de material videográfico, pero, como es lógico, este hecho se acrecienta con las cintas descatalogadas.

En el foro de la web para coleccionistas de DVDs, Mundo DVD, aparecen numerosos comentarios sobre la colección y usuarios que muestran su colección completa o que la lamentan no poder encontrar el/los título/s que les faltan para completarla.

Figura 87. Comentarios de usuarios sobre la Filmoteca FNAC.



Fuente: MundoDVD.com.

4.7. Búsqueda de títulos y obtención de derechos

Un dato que nuestro entrevistado quiere destacar es que este acuerdo entre FNAC y Avalon (posteriormente con A Contracorriente) no se limitaba a hacer un *packaging* exclusivo y diferente con el sello FNAC para los productos Avalon, sino que ambas empresas trabajaron conjuntamente, aportando medios económicos y humanos, para

realizar una labor de búsqueda por los diversos catálogos existentes y encontrar los títulos deseados para, posteriormente, obtener sus derechos y poder editar todos estos títulos cumpliendo todas las disposiciones legales. Al respecto, Parodi señala algunas de las razones por las cuales ciertos títulos no se editan en España:

1) Puro desconocimiento del material con el que se cuenta. Algunas empresas propietarias de los derechos de producciones audiovisuales poseen catálogos tan amplios que desconocen que incluyen títulos con posibilidades comerciales siempre y cuando se promocionen de la manera adecuada y dirigiéndose al target objetivo del producto.

2) Estas empresas conocen las posibilidades de ciertos de sus títulos pero no pueden o no quieren realizar el esfuerzo creativo y económico que supone diseñar la campaña de marketing adecuada para llegar al público adecuado.

3) Otras empresas retienen gamas enteras de su catálogo esperando al momento que ellos consideran más adecuado para obtener mejores beneficios. Es el caso de Enrique Cerezo P.C. que pese a poseer un catálogo de producción de más de 60 títulos (a los que habría que sumar el catálogo de cine español no producido por él pero que la empresa posee), a fecha de 2 de Septiembre de 2014, Enrique Cerezo P.C. sólo ofrece en el mercado videográfico doméstico, 28 títulos.

Figura 88. Catálogo en video-DVD de Enrique Cerezo Producciones Cinematográficas.

Fuente: Enriquecerezo.com.

4.8. Otros datos de interés sobre la colección Filmoteca FNAC

-Más de 120 títulos todos ellos en versión original subtitulada.

-La periodicidad es de, al menos, un nuevo título mensual.

-Incluye algunos ciclos como los dedicados a los directores Jim Jarmusch, John Cassavetes y Rainer Werner Fassbinder y a cinematografías como el ciclo de cine asiático.

-Las ventas de la Filmoteca FNAC ha supuesto de manera continuada entre el 3 y el 5% del volumen total de ventas de DVD de Fnac España, según informa Raúl Parodi.

-Aunque estas ventas hacen que el producto sea, si no rentable, sí viable económicamente, las fuentes consultadas destacan que este producto consolida fuertemente la imagen de marca de la FNAC y la diferencian de sus competidores.

4.9. Nuevas iniciativas

La FNAC anuncia en su web Club Cultura una nueva colección dentro de la Filmoteca FNAC de la que se empezaron a editar nuevos títulos en Junio de 2014. Se trata de un nuevo *co-branding* con otras dos editoras, Mercury y Divisa.

Figura 89. Nota de Prensa Lanzamiento de la Filmoteca FNAC Nacional.

Te presentamos una nueva colección en la que mensualmente se darán cita los títulos más representativos del cine español desde los años 40 hasta la actualidad. Ediciones exclusivas, presentadas en HD tanto en DVD como Blu-Ray y remasterizadas, cada película viene acompañada por una 'Guía del espectador', elaborada por el periodista Javier Tolentino, que nos ha dejado el texto que transcribimos a continuación.

"Creo que ya es hora de poner en manos de los buenos aficionados al cine una selección de lo mejor del cine español; suele ser habitual entre los ciudadanos comentar y analizar el cine español desde prejuicios de una cinematografía de un país que ha pasado lo suyo. Y estaremos de acuerdo que han sido muchas las ocasiones en las que, desde diferentes espacios, se ha mostrado al espectador con un gusto más que discutible. El cine español a través de su historia ha ganado festivales importantes, ha sabido señalar y analizar cuestiones importantes de la sociedad a la que pertenece y cuenta con autores de un prestigio internacional incuestionable. Este proyecto, mostrar el mejor cine español y colaborar en la difusión de sus mejores realizadores es una de las iniciativas más ilusionantes que puedo tener en mis manos. Desde Martín Patino a José Luis Guerín, desde Bigas Luna al más joven de los autores, Lois Patiño o Neus Ballus, desde la divina Escuela de Barcelona hasta el nuevo cine andaluz y sin olvidarnos de los míticos Buñuel, Berlanga y Bardem... existe un cine español que a veces no ha sido suficientemente difundido ni cuidado. Esta es la labor y el objetivo que me ha llevado a aceptar la invitación de Fnac, Mercury y Divisa, poner todo el esfuerzo posible para transmitir y difundir lo mejor del cine español"

Fuente: Fnac.es.

Las principales novedades son la doble edición de los títulos en formato DVD y *Bluray*, muchos de ellos por vez primera, contenidos extras y un libreto de 34 páginas escrito por un prestigioso crítico, escritor o periodista.

Estos son los títulos que ya han sido editados:

En Mayo:

JOSÉ ANTONIO BARDEM, *Muerte de un ciclista.*

LUIS GARCÍA BERLANGA, *Placido.*

GONZALO SUAREZ, *Remando al viento.*

JOSÉ LUIS CUERDA, *Amanece que no es poco.*

En Junio:

LUIS BUÑUEL, *Viridiana.*

VÍCTOR ERICE, *El sur.*

FERNANDO TRUEBA, *Belle Epoque.*

En Julio:

CARLOS SAURA, *Cría Cuervos.*

FERNANDO LEÓN DE ARANOA, *Familia.*

En Septiembre:

JAIME CHAVARRI, *El desencanto.*

PILAR MIRO, *El perro del hortelano.*

LUIS GARCÍA BERLANGA, *El verdugo.*

5. Conclusión: Análisis DAFO

Una vez analizadas las estrategias y acciones comerciales y de marketing que utiliza la FNAC para poner en valor su marca y ofrecer productos videográficos exclusivos a sus clientes, considero que la mejor manera de concluir este estudio es aportando un estudio DAFO desarrollado expresamente para la ocasión a partir de todos los conocimientos sobre la sección de cine que he atesorado en esta investigación. Como es bien sabido, la palabra DAFO es un acrónimo de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una marca o producto en un contexto determinado.

Figura 90. Análisis DAFO de la sección de cine de FNAC.

Fuente: Elaboración propia.

Comenzando con las fortalezas, he identificado los siguientes aspectos que conforman los puntos fuertes de esta sección de la multinacional:

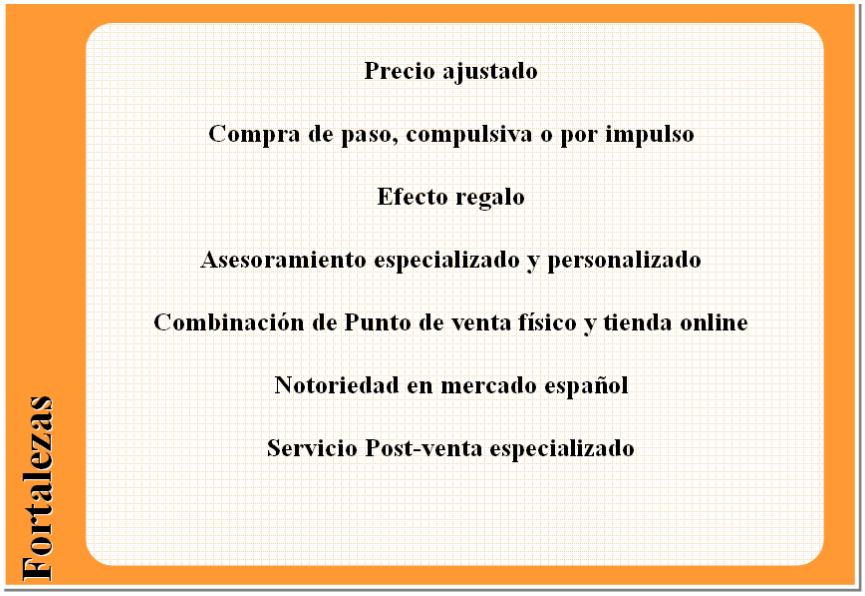
*Por un lado, un precio ajustado ("Precio mínimo garantizado, es uno de los lemas que aparecen en el empaquetado de los productos") junto a un asesoramiento y un servicio de post-venta especializado que garantiza al consumidor que tendrá la ayuda de los empleados antes, durante y después de la compra. Lo que se ha dado en llamar: "La experiencia FNAC".

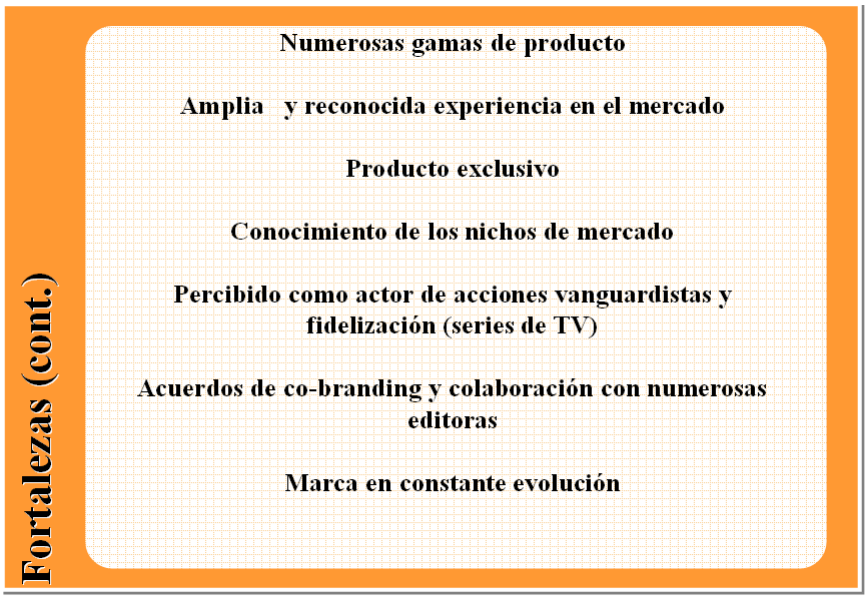
*Por la ubicación de muchas de sus tiendas en el centro de las ciudades, la empresa cuenta con los beneficios de la compra de paso y compulsiva y con la posibilidad de encontrar ese regalo de última hora que habíamos olvidado adquirir.

*A la notoriedad de la marca en gran parte de Europa, se le debe añadir su reconocida experiencia en el mercado (numerosas gamas de producto, conocimiento de nichos de mercado y productos exclusivos) y su combinación de tiendas físicas y online que aporta la posibilidad de diferentes formas de compra: presencial, por Internet con envío del producto a casa o recogida del mismo en la tienda más cercana.

*Es percibida como una marca en constante evolución que genera acciones comerciales y vanguardistas (pionera en la venta de series de TV) y que potencia acuerdos de *co-branding* con las editoras más inquietas del mercado videográfico español.

Figura 91. Fortalezas de la sección de cine de la FNAC.



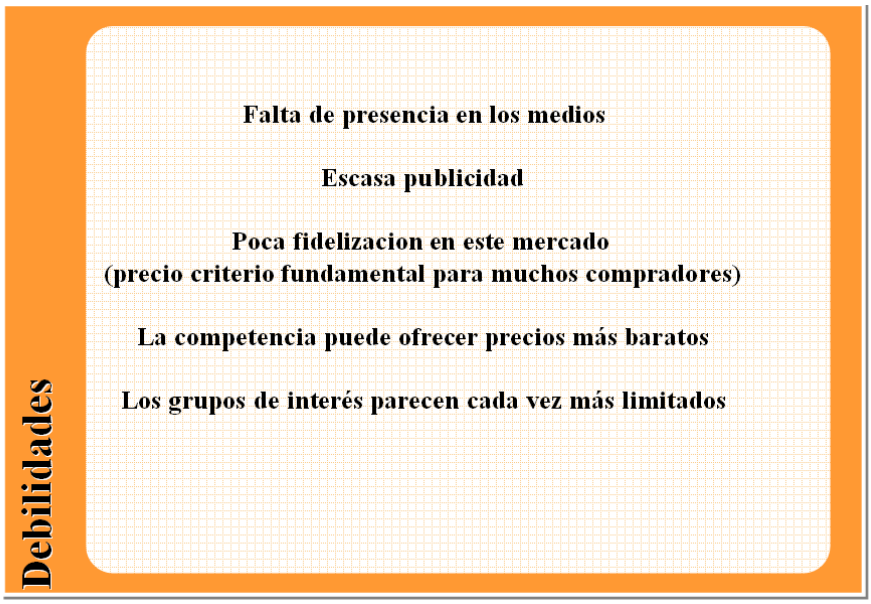


Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, las debilidades principales observadas son, por un lado, la política de la empresa de evitar al máximo la publicidad convencional y la presencia en medios, convencidos que sus productos y una experiencia satisfactoria serán activos suficientes. Considero que una mayor acción publicitaria sería beneficiosa para la empresa. Por otro

lado, teniendo en cuenta que, salvo en las ediciones exclusivas, el producto es el mismo si lo compras en la FNAC que en otra tienda, es muy difícil obtener la fidelización de una parte de la clientela que acudirá a la tienda donde encuentre el producto a un precio más asequible. Finalmente, viendo los datos de consumo cinematográfico y videográfico, parece que este mercado es cada vez más pequeño y los grupos de interesados se van reduciendo con las nuevas generaciones.

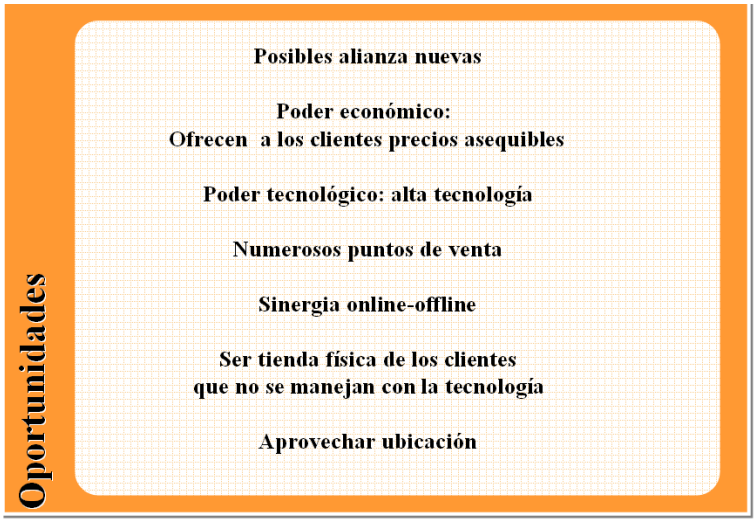
Figura 92. Debilidades de la sección de cine de la FNAC.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las oportunidades, la mayoría de ellas se extraen de las fortalezas. Así el hecho de poseer numerosas tiendas físicas, junto a la unión de espacio *online* y *offline* y la ubicación céntrica les permite acercarse a todo tipo de público, desde los nativos digitales a aquellos que no han usado nunca un ordenador. A nivel de imagen de la empresa se debería potenciar la idea de que ofrece un servicio moderno y tecnológico sin que este hecho encarezca el producto. Finalmente, dado que ya ha establecido alianzas con editoriales videográficas debería seguir esa senda ampliándolas y creando otras nuevas.

Figura 93. Oportunidades de la sección de cine de la FNAC.



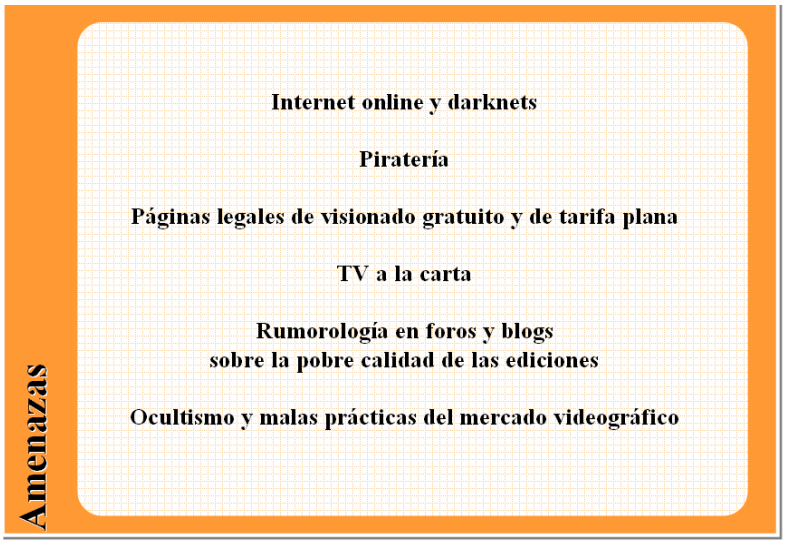
Fuente: Elaboración propia.

Por último, las amenazas para el negocio son fundamentalmente de dos tipos:

*Como hemos desarrollado a lo largo del trabajo la digitalización de contenidos, el intercambio de archivos en red, la piratería, las televisiones a la carta, las páginas legales de visionado gratuito, etc. son competidores muy fuertes y, en ocasiones, desleales para las tiendas físicas y la FNAC no iba a ser menos.

*Por otro lado, la idea, aireada profusamente en foros de Internet, entre los aficionados al coleccionismo de cine doméstico de que algunas editoriales realizan malas prácticas comerciales (copias sin subtítulos en español, formatos inadecuados) y ofrecen productos de poca calidad puede perjudicar negativa e indirectamente a la FNAC.

Figura 94. Amenazas para la sección de cine de la FNAC.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, ofrezco un gráfico con los principales elementos de las cuatro variantes para su rápida y cómoda visualización.

Figura 95. Visión general del DAFO realizado para la sección de cine de la FNAC.

Fuente: Elaboración propia.

F. DISCUSION, REFLEXION Y CONCLUSIONES

A la hora de plantear la discusión, reflexión y conclusiones de este trabajo es obvio que debo remontarme a los objetivos, hipótesis y preguntas de investigación que fueron su génesis. Así, he ordenado las conclusiones en relación a los objetivos de mi investigación para obtener la mayor claridad expositiva de las mismas, al tiempo que reflexiono sobre el grado de consecución de los mismos.

1. Compensar una cierta escasez bibliográfica sobre el modelo de negocio de la tienda física dedicada a la venta de cine en formato doméstico

La mayoría de los trabajos elaborados en los últimos 15 años sobre las consecuencias del cambio del modelo analógico al digital que se ha centrado en los nuevos espacios online, dejando, en parte, de lado el espacio *offline*. Por ello, creo que mi trabajo viene a complementar y enriquecer, en cierta medida, los esfuerzos anteriores de autores como Danaher, Dhanasobhon, Smith, Telang o Martikainen, entre otros, que constituyeron las excepciones a la regla. Por otro lado, no hay que olvidar que los estudios de estos

autores, a pesar de su indudable rigurosidad y esfuerzo, hacen referencia a mercados videográficos como el estadounidense o británico con lo que reflejan datos y alcanzan conclusiones escasamente extrapolables al mercado español. Por ello, esa sequía de textos sobre el futuro de las tiendas físicas en el contexto digital y *online* se hace más evidente en lo que se refiere a textos sobre la realidad de nuestro país. Entre los escasos estudios encontrados sobre España se debe citar el de De Haro, Sainz y Somalo (2010) que justifica su existencia, precisamente, por la escasa extrapolaridad de los estudios estadounidenses. En este trabajo analizaron 5 años (2006-2010) de transacciones comerciales de la tienda líder *online* de productos culturales en España y la compararon con la actividad de una tienda física.

Es cierto que, especialmente en lo que se refiere al funcionamiento interno del negocio de la edición y distribución de cine en formato doméstico en España, mi trabajo ha quedado algo lejos de los objetivos que me planteé dado que, al recibir un escaso apoyo por parte de las empresas a la hora de suministrarme información, me he tenido que conformar con fuentes indirectas e información extraída de Internet.

Por otro lado, tampoco estoy absolutamente satisfecho con la información que he podido obtener con respecto al modelo de negocio de la sección de cine de la FNAC. Si bien es cierto que Raúl Parodi puso a mi disposición toda la información no sensible de la que disponía, no es menos cierto que datos económicos fundamentales nunca estuvieron a mi alcance.

2. Cambios en el modelo de negocio y en las tendencias de consumo cultural y audiovisual producidos tras el advenimiento de Internet.

2.1. Cambios en el modelo de negocio

En este apartado pretendo extraer algunas conclusiones, analizando dichos cambios partiendo de lo general hasta llegar a lo particular. Comenzando por las transformaciones generales que ha supuesto la aparición de Internet para el mercado videográfico en general, pretendo llegar a las consecuencias que ha tenido en las tiendas físicas, sin olvidar los cambios producidos por las *darknets* o redes donde los usuarios comparten libremente archivos protegidos por los derechos de autor.

Por ello, la primera cuestión que quise analizar era constatar qué cambios se han producido en el modelo de negocio del cine doméstico. Tal y como señalan Monzoncillo (2011) e Izquierdo-Castillo (2012), el consumo de contenidos cinematográficos y televisivos en Internet plantea importantes desafíos para la

consolidación de modelos de negocio compatibles con la cultura de consumo del nuevo espectador- internauta. Tras el estudio del marco teórico y la realidad analizada concluyo que dichas transformaciones tienen implicaciones en tres niveles: Se modifica la cadena de valor tradicional, se ven afectados los hábitos de consumo del espectador y se reconfigura la propia estructura del sistema audiovisual.

Tras mi estudio de la cuestión bajo la perspectiva teórica y práctica, se deduce que la conjunción de estos niveles en un mismo contexto espacio-temporal requiere la configuración de fórmulas de monetización válidas y estables, que permitan a la industria seguir siendo rentable. Si bien es cierto que la Red desafía a la industria cobijando y creando formas de consumo definidas bajo el concepto de la cultura de la gratuidad y el acceso instantáneo, Internet no tiene por qué descartar las posibilidades de negocio, ya que, tras mi estudio, me ha resultado evidente el potencial de la Red para el desarrollo de mercado, puesto que permite distribuir una variada gama de productos audiovisuales destinados a una amplia y, a la vez, dispersa demanda. Así, la Red permite estimular la creación y venta de productos dirigidos a públicos minoritarios, que, considerados de forma agregada, constituyen una demanda importante, siendo ésta la base de la teoría de la *long tail*, de la cual indicaré mis conclusiones más adelante. Por ello, una conclusión fundamental de mi estudio es que una de las razones por las que Internet puede ser una dura amenaza para las tiendas físicas, si ésta no articula innovadores mecanismos comerciales, de contraataque, es su indudable y casi infinita capacidad para potenciar los mercados minoritarios, contribuyendo a aumentar la oferta y variedad de títulos, así como a favorecer la introducción de contenidos alternativos y de nuevos agentes intermediarios (Casero-Ripollés, 2008 citado en Izquierdo-Castillo, 2012).

A este respecto, sería imperdonable olvidar otro hecho que se extrae de mi estudio, y que ya destacaron Ryan y Hearn (2010): La distribución *online* no sólo transforma el modelo de negocio, sino también, el consumo de películas, afirmación que también sirve de guía para el trabajo de Zentner, Smith y Kaya (2012), los cuales obtuvieron una conclusión con la que concuerdan los resultados obtenidos con mi investigación y que vendría a señalar que los consumidores de Internet compraban más productos de nicho que los consumidores de tienda física. Tras mi investigación teórico-práctica en la que indagué sobre si la razón era el tipo de consumidor que decide utilizar el canal Internet o el propio canal, llegué a la conclusión, compartida con estos autores, de que cuando los consumidores tradicionales de tienda física se adentran en el universo online

adquieren muchos más títulos "de nicho" que cuando sólo compraban en tienda física. Es decir que, Internet no sólo cambia la manera de adquirir películas sino también el tipo de películas que se adquieren.

La segunda cuestión que quise analizar, con respecto a los cambios producidos por la digitalización de contenidos, hace referencia a cómo han afectado al negocio videográfico (tanto online como offline) lo que Biddle, England, Peinado y Willam (2002) bautizaron como *darknets* (o redes oscuras), es decir una colección de redes y tecnologías utilizadas para compartir contenido digital. Aunque la tendencia general en la literatura científica es considerar a estas redes oscuras como absolutamente perjudiciales para el mercado videográfico, resulta interesante acercarse a otros autores que iluminan el tema bajo una nueva perspectiva. Es el caso de Danaher, Dhanasobhon, Smith y Telang (2010) que afirman que, al menos en la idiosincrasia estadounidense, el consumidor no siempre opta por las *darknets* como primera opción sino que acude a éstas cuando no puede obtener el producto de manera legal. Eso sí, una vez descubierta la opción gratuita, una parte de los consumidores no vuelve a usar la opción que supone desembolso económico. De ello, se extrae la conclusión de que los agentes comerciales deben trabajar concienzudamente en la labor de fidelización del cliente. Sin embargo, tras el estudio de diversos datos oficiales incluidos en este trabajo he de concluir que estos hechos no son extrapolables al mercado español, ya que, España es uno de los países del mundo en el que la cultura de la gratuidad y del intercambio libre de archivos tiene un mayor arraigo.

La tercera cuestión a tener en cuenta, entrando directamente en mi objeto de estudio, son las consecuencias de la digitalización de contenidos en el negocio tradicional de la distribución de cine doméstico. Miguel-de-Bustos (2007) enumera los cambios principales a los que se enfrentan los agentes tradicionales en las ventas de productos culturales: La inclusión del consumidor en la cadena de valor, las nuevas formas de intermediación entre industria y consumidor (entre la que se incluyen las recomendaciones de usuarios que conllevan los mercados minoritarios potenciados por la *long tail*), los nuevos modelos de financiación y las nuevas políticas de precios. Con insistencia, pone el acento en la desaparición alarmante de las tradicionales tiendas físicas, como consecuencia de Internet y la digitalización de contenidos y advierte de las nefastas consecuencias que pueden acarrear si dichos negocios no se convierten en un híbrido entre la tienda tradicional con trato personalizado al cliente y una tienda online con un catálogo casi infinito. Esta es otra de las conclusiones más importantes de mi

trabajo: Las tiendas físicas no pueden pretender, de manera ilusa, subsistir en un ecosistema hostil, manteniendo fórmulas y actuaciones del pasado. Su única tabla de salvación es aportar valores añadidos y servicios insustituibles que la diferencien del competidor *online*. Estas aportaciones específicas y genuinas serán analizadas detalladamente en un apartado posterior de estas conclusiones.

Bajo una perspectiva radicalmente diferente, Danaher et al. (2010) perciben las ventas físicas como una de las mejores recetas contra la piratería o el libre intercambio de archivos en la red. Estoy de acuerdo con ellos a la hora de concluir que las tiendas tradicionales deben dirigirse al consumidor que quiere poseer el producto original y que acaba muriendo en las *darknets* al no poder encontrar el producto legal ni en Internet ni en la tienda física, lo que viene a adelantar la idea, que expondré más adelante en el apartado 2.4 de estas conclusiones, en el que afirmo que uno de los diversos valores añadidos que tiene que ofertar la tienda física a su cliente es un catálogo especializado que ha de ser conocido a la perfección por los empleados que interactúan directamente con el cliente.

2.2. Hábitos actuales y cambios en el consumo audiovisual a nivel mundial y nacional

2.2.1. El consumo audiovisual tradicional vs. el consumo audiovisual a través de Internet

Nuevamente, para afrontar este apartado de las conclusiones, considero que la mejor estrategia es partir de nociones más generales y teóricas sobre la evolución que ha sufrido el consumo de bienes culturales con la llegada de Internet hasta llegar, tras ir haciendo un recorrido por esa evolución, a datos concretos de consumo audiovisual en el mercado que nos interesa: España.

En primer lugar, mi estudio continúa el camino abierto por otros trabajos –fundamentalmente los de Lehdonvirta (2008, 2009 y 2010)- respecto a la fijación de los tres fundamentales tipos de cambios que ha propiciado el nuevo contexto digital: Los cambios en los lugares de consumo, en los propios consumidores y, finalmente, en el tipo de productos que se consumen.

El cambio en los lugares de consumo resulta evidente. El advenimiento de Internet, que se inició a mediados de la década de 1990, llevó a los minoristas a ofrecer la posibilidad de la compra *online.* Sin embargo, el modelo básico del comercio minorista en línea fue el mismo que con las modalidades de venta al por menor y utilizando la

misma infraestructura, lo cual provocó la sensación en el consumidor que no existía diferencia alguna entre tienda física y *online*, lo que, obviamente, perjudicó a las primeras.

Más complejos e interesantes resultan los cambios que se detectan en los consumidores. A partir de los años 90, los programas de intercambio de archivos entre usuarios permitieron duplicar y distribuir contenido audiovisual fuera de los canales de distribución oficiales. Es claramente uno de los primeros casos de la tecnología digital que cambia radicalmente el papel de los consumidores en un mercado. Pero no es el único cambio que he constatado, ni siquiera el más importante. Así, resulta más significativo otro hecho detectado en mi estudio: la tradicional condición pasiva del consumidor en la cadena de valor ha sido desterrada como cosa del pasado y la Red le permite auto-organizarse de forma que mejora su capacidad de negociación con los proveedores.

Por último, el cambio más recientemente constatado es que los consumidores pueden asumir un papel más activo: Participar activamente en la experiencia de selección de productos, la apropiación de los bienes para una nueva y diferente utilización respecto a la para la que fueron creados originalmente y combinar y alterar los productos para crear nuevas experiencias. Las fronteras de productor de contenidos y consumidor de los mismos se han difuminado, uniéndose en un solo individuo denominado, *prosumer*. Tal y como aprehendí en la asignatura de Industrias Culturales y creativas, el *prosumer* es un individuo capaz de consumir productos culturales de un tipo de universo cultural y, a la vez, generar contenidos originales relacionados y vinculados con dicho universo. Estos contenidos han sido denominados *UGC (User Generated Content* o Contenidos Generados por el usuario).

En otro orden de cosas, especialmente interesantes resultan las conclusiones con respecto a los cambios generados en los productos que se consumen. Así, Lehdovirta (2010) está en desacuerdo con la idea de un consumo completamente inmaterial, como se tilda a la adquisición de bienes virtuales, ya que éstos se manifiestan físicamente a través del disfrute de los mismos a través de los sentidos. Por ello, y siguiendo una cierta corriente académica encabezada por el autor antes mencionado, considero que una mejor manera de definir el consumo es a través de las prácticas y creencias de los consumidores. Así, abogo por un cambio radical en la manera que entendemos el consumo cultural en consonancia con los abismales cambios que se han producido en la sociedad a partir de la generalización de Internet.

Una de las conclusiones más evidentes de que se puede extraer de estos cambios producidos en lugares de consumo, consumidores y productos consumidos es que, con Internet, las formas de acceso a los productos audiovisuales se han diversificado de manera exponencial. Hasta los años 50, la única manera de consumir cine era acudir a las salas de exhibición y sólo con la llegada de la televisión se pudieron recuperar los films en la pequeña pantalla. En los 70 y 80 el video generalizó el consumo de cine en casa, que ha pasado por varios formatos: VHS, *Laserdisc*, DVD, Blu-Ray. Hoy en día, la sala de cine casi parece una reliquia del pasado y la venta y alquiler de cine doméstico pasa por su peor momento.

Un asunto colateral que, como cinéfilo e interesado en la creación audiovisual en general, me interesa sobremanera es intentar descubrir las razones profundas por las que, como muestran los datos reflejados en este trabajo, la asistencia a las salas de cine disminuye año tras año al igual que el alquiler y venta de DVD y BluRays. La llamada piratería, el alto precio de las entradas, la enorme oferta audiovisual y de ocio alternativa (y muchas veces gratuita) son mantras que la industria repite como formas de autoconvencimiento. Paralelo a este descenso, el aumento de la demanda de contenidos audiovisuales a los que se accede desde otros canales, abrumadoramente en el ámbito online, (*Youtube*, redes sociales…) no para de crecer. Así lo confirma el hecho de que la mitad de los usuarios habituales de Internet (53%) en España declara ver vídeos a través de este canal diariamente. Cuando el rango temporal se extiende a la semana, la proporción se eleva hasta el 78%. En promedio, los encuestados estiman que una de cada cuatro horas de navegación se destina a ver vídeo. Por su parte, los datos del informe *IAB Spain* indican que las preferencias de los usuarios habituales de videos en Internet son, las películas, las series de televisión y fragmentos de programas. Además, el medio más empleado para este visionado son páginas concretas que ofrecen video online, como puede ser *YouTube* con un 64%

No parece pues que los consumidores no deseen alimentarse con contenidos audiovisuales, pero quizá las formas de acceso elegidas sean radicalmente diferentes y, por ende, también el tipo de productos que se consumen (formato televisivo, videoclip, *UGC*, videos virales), definidos por la inmediatez, la menor duración de las piezas y la creación de unos universos transmediáticos que crean profundas fidelidades e identificaciones, fuertes pertenencias al grupo y casi infinitas puertas de acceso. Así, según Accenture (2011), los consumidores del mundo occidental aseguran que, aunque el contenido de los videos sigue siendo fundamental a la hora de elegir cuáles visionar,

el factor determinante para elegir un nuevo servicio es que el contenido esté orientado hacia una experiencia más personalizada. El usuario quiere tener el control sobre cuándo, qué, cómo, dónde y con quién comparten el contenido.

Una primera conclusión es que el video por Internet se está convirtiendo en el nuevo medio de comunicación de masas. Según el informe Eiken (2011) en 2011 más del 75% de los consumidores de los principales países del mundo consumía contenido audiovisual a través de Internet, bien sea en la televisión o en un ordenador personal. Aunque el mayor consumo de contenido audiovisual en Internet se daba entre los más jóvenes (de 15 a 24 años), cada vez más personas mayores de 65 años consumen video en la red y los usuarios entre 25 y 44 años ya estaban casi es los mismos niveles de consumo que los más jóvenes.

Respecto a los hábitos de los consumidores el contenido audiovisual más visto en la red (61%) es aquel generado por los propios usuarios (*User generated content*). Sin embargo, aumenta el número de espectadores que optan por ver sus programas favoritos o las noticias vía internet en lugar de por TV. Una de las prestaciones que más valoran los consumidores es la oportunidad de poder consumir contenido libremente sin ataduras de horario. También es interesante el cambio de hábitos de consumo respecto a los dispositivos utilizados, aumentando el empleo de los "no tradicionales" para ver video *online*.

Otro hecho que no se puede ignorar es la influencia de las redes sociales en el consumo de video online, ya que compartir páginas con amigos producía casi un 10 % de todo el tráfico en Internet y el 3 % del tráfico se generaba a través de referencias desde sitios de búsquedas y redes sociales. Además, es bastante significativo el hecho de que el uso de contenidos digitales por parte de usuarios de Internet que pertenecen a redes sociales es bastante más intenso que el de aquéllos que no las usan.

En el caso concreto de España, he podido comprobar la total aceptación de los contenidos digitales en la sociedad española, ya que un 91,5% de los españoles afirma consumir algún tipo de contenido digital, ya sea a través de Internet (68,2%) o utilizando algún dispositivo no conectado (88,9%), destacando la visualización de películas que realiza un 81% de la población y el consumo de música con un 84,8%. Y no se debe olvidar que la visualización de películas y vídeos en *streaming* es el modelo online que mayor penetración logró en la población española con un 3,6% en 2011.

Finalmente, considero que en este apartado, la información recabada por mi parte ha sido exhaustiva y suficientemente rigurosa para ser del interés de los interesados en el tema del trabajo.

2.2.2. La importancia del componente emocional en el consumo

Pero más allá de constatar esos cambios generales que se han producido en el consumo debido a la irrupción de Internet, me resultan más jugosas ciertas conclusiones a las que he llegado sobre la preponderancia que ha adquirido, en nuestra sociedad de la abundancia, la vertiente hedonista y emocional del consumo, en la que éste, tal y como afirma Campbell (1989; 1998; 2004) ya no es, únicamente, una forma de construcción de identidades, sino un medio de explorar la auto-identidad. Por tanto, el consumo tiene menos que ver con la adquisición y más con una misión de exploración del consumidor para familiarizarse con el propio ser interior.

Sin embargo, la conclusión más sugerente al respecto es que, como señala Featherstone (1991), el consumo es un vehículo para soñar despierto. Este autor invoca el concepto del *flâneur* de Baudelaire - un caballero paseando por las calles para experimentar las vistas y sonidos de la ciudad - para describir al consumidor contemporáneo. Pero no se debe olvidar que los datos de producción y consumo, de los que más tarde extraeré mis propias conclusiones, hacen pensar, como le ocurrió a Baudrillard (2002), que los mercados han secuestrado los procesos sociológicos y hedonistas descritos anteriormente. Baudrillard utiliza el término signo-mercancía para describir los productos de esta economía.

3. ¿Cuál es el funcionamiento interno del negocio de la edición y distribución de cine en formato doméstico en España?

Tras mi desalentadora investigación al respecto (en la que tuve que apostar por las entrevistas con Raul Parodi, la investigación por Internet y mi propio conocimiento como consumidor habitual y de DVD, dada la escasa o nula disposición a colaborar por parte de las empresas editoras y distribuidoras) la conclusión general a la que he llegado es que el negocio de la edición y distribución de películas en formato doméstico es un entramado opaco del que resulta extremadamente complicado extraer una información fidedigna y veraz.

La primera conclusión de mi estudio a este respecto es que existe una clara tendencia a la baja de la facturación de este modelo de negocio, tanto en alquiler como en ventas.

Es curioso observar que, tras 10 años, el mercado ha vuelto al mismo volumen de edición de 2001. Tras un crecimiento continuado desde 2001 hasta 2007, se inicia un descenso en 2008 que se acentúa bruscamente a partir de 2009 coincidiendo con la crisis económica.

La otra conclusión extraída del estudio del funcionamiento interno del mercado del DVD es que se debe tener clara la diferencia entre propietarios de los derechos, editores y distribuidores. Así toda película tiene unos derechos de distribución y exhibición ya sean para sala de cine, emisión por televisión o edición en formato doméstico DVD/Blue-Ray. Con el tiempo esos derechos caducan o son cedidos y/o adquiridos por otras empresas del sector audiovisual. Para realizar la compraventa de derechos se constituyen empresas para ese cometido específico. En este tipo de empresas es en las que he encontrado un grado de opacidad, cuando no ya ocultismo, cuando menos preocupante. Sin páginas webs, con correos electrónicos que te devuelven el e-mail porque parece que ha dejado de estar operativos, teléfonos que siempre comunican o directamente no dan señal. Tanto el investigador como, sobre todo, el consumidor se siente desamparado ante la imposibilidad de dirigirse a estas compañías para trasmitir quejas, sugerencias o, incluso y por qué no, felicitaciones. Numerosos *blogs* de cinéfilos, de los cuales aporto en el trabajo algunos ejemplos, se hacen eco de esta situación de indefensión y ausencia absoluta de *feedback* con estas compañías fantasmas que aparecen y desaparecen sin cesar y que suelen tener como negativo signo distintivo, en el mejor de los casos, decepcionantes ediciones y, directamente impresentables, en el peor.

Por otro lado, también podemos encontrarnos con una película que cuenta con dos o más ediciones en el mercado videográfico español. Esto se debe a que son películas libres de derechos o con derechos no reclamados, con lo cual cualquier empresa del sector puede editarla y distribuirla. Para concluir con este apartado se ha de señalar que los acuerdos de distribución son cada vez más frecuentes, lo cual crea un entramado de acuerdos entre propietarios de los derechos, sellos editores y distribuidoras suficientemente complejo como para ser objeto de estudio en otro trabajo de investigación.

Para concluir este apartado, he de señalar que, tras mi estudio, y, a efectos prácticos, las distribuidoras se pueden clasificar en tres grupos:

1) Editoriales cinematográficas que también son distribuidoras y que distribuyen exclusivamente su propio catálogo.

2) Editoriales cinematográficas que también son distribuidoras y distribuyen su propio catalogo y el de otras editoriales con menos recursos que no pueden distribuir su propio catálogo.

3) Distribuidoras que se dedican exclusivamente a este negocio sin tener su sello editorial propio y que distribuyen el material de editoras que no pueden permitirse contar con su propia editorial o que prefieren distribuir una parte de su catálogo a través de una distribuidora diferente a la suya propia.

Como comentaba al principio de estas conclusiones, este es uno de los apartados que más limitaciones ha sufrido y, por tanto, es uno de los más incompletos por las razones ya señaladas anteriormente.

4. Adaptación del objeto de estudio (sección cinematográfica de las Tiendas FNAC) al nuevo ecosistema caracterizado por las tiendas online

Tras analizar, en los tres apartados anteriores, el ecosistema socio-económico en el que habita mi objeto de estudio, quiero exponer mis conclusiones a la hora de valorar la forma en el que el mismo se ha adaptado a la nueva, y continuamente cambiante, realidad del siglo XX.

Una vez estudiado el origen y desarrollo de la compañía, se hace evidente que, desde el principio, sigue el modelo de la nueva economía, poniendo en el centro del proceso a los consumidores. Casi inmediatamente se creó el concepto de lo que hoy en día se conoce como socio FNAC, premiando con descuentos la fidelidad de los consumidores y ofreciendo precios bajos a todos sus clientes. Además, desde sus primeros años, la compañía deseo acompañar las actividades comerciales con una labor de información, apoyo y difusión de la cultura.

Una primera conclusión y fundamental conclusión se hace evidente tras mis meses de estudio: La forma de recibir, reponer, devolver, gestionar, ordenar y hacer llegar el producto al cliente es un signo distintivo y diferenciador de FNAC.

4.1. Centralización del producto

Respecto al primer concepto, la recepción del producto, la forma de organizar este complejo proceso me lleva a concluir que ya es, en sí mismo, un rasgo diferenciador de FNAC España con respecto a otras tiendas físicas dedicadas a la venta de productos de entretenimiento. En FNAC España, todos los pedidos están centralizados en Madrid. Es decir, a diferencia de sus competidores, no es cada sucursal la que solicita el material

que necesita sino que todo se gestiona desde Madrid y desde allí se suministra el material a todas las tiendas del país. Por supuesto, los responsables de tienda pueden hacer sugerencias específicas de pedido según la idiosincrasia de cada tienda pero sí se aceptan, igualmente el producto pasará previamente por la central de Madrid. De todas formas, el 95% del producto que reciben las tiendas es decidido desde la central. El otro 5% tiene que ver con la personalidad de cada tienda.

4.2. Recepción, reposición y devolución del producto

En esta parte del proceso, el protocolo no es muy diferente al de sus competidores. Siempre que haya venta, el producto se repone siguiendo un algoritmo proporcional que marca una reposición menor conforme pasa el tiempo. Este algoritmo requiere la intervención del factor humano ya que las ventas de rebajas o Navidad no pueden entenderse como "normales" y entonces hay que corregir el algoritmo para las semanas posteriores.

4.3. Espacio comercial y organización del producto en tienda

La primera conclusión de corte general extraída a este respecto es que, en el ámbito comercial, el espacio no se mide en metros cuadrados sino en metros lineales, y siguiendo esta medida es como se mide la rentabilidad de producto. Otro dato relevante extraído de mi estudio es que, cuando la FNAC llegó a España, cambió la manera de clasificar el material cultural expuesto a la venta que se seguía en España y, actualmente casi todos sus competidores han adoptado su método. Así los productos eran ordenados por editoriales, pero, tanto para cine como para libros, FNAC pasó a ordenarlos por lo que en la compañía denominan familias y subfamilias de producto. Así, la ingente cantidad de oferta de productos audiovisuales, requiere la clasificación de los mismos en gamas de producto que estarán presente o no en cada una de las tiendas FNAC dependiendo del volumen de ventas.

Por su parte, otro hecho que se deduce de mi estudio es que los cambios de formato también han influido notablemente en la clasificación del producto. Cuando se abrió la tienda, convivía la cinta de VHS con el DVD pero la compañía fue pionera en la eliminación del VHS y la introducción del disco *BluRay* en sus tiendas. Desde el primer momento se separó el producto en dos secciones diferenciadas de la tienda: DVD y *BluRay*, cada una de ellas dividida a su vez en cada una de las familias y subfamilias.

4.4. Equipo humano

Otra conclusión evidente tras mi trabajo de campo es que la empresa persigue con sus actuaciones en el departamento de Recursos Humanos que el personal que trabaja en cada departamento posea unos amplios conocimientos sobre el producto que vende y la industria cultural al que pertenece.

Así el organigrama de la sección de entretenimiento de FNAC Alicante, que incluye cine, música y videojuegos está formado, si nos referimos al apartado de cine, por un responsable de sección, dos vendedores cualificados y vendedores ayudantes. Ambos vendedores cualificados tienen un gran conocimiento del arte cinematográfico.

4.5. La promoción y difusión de los productos y servicios FNAC

Un interesante resultado de mi investigación fue un cambio de implicaciones casi sociológicas. Al principio de FNAC España la promoción se centraba en las virtudes de los productos expuestos para su venta. Ahora la promoción va dirigida al cliente, a sus emociones, a la experiencia FNAC, en definitiva. Vinculado a esta política publicitaria, podemos poner en paralelo el hecho, extraído de mi estudio, de que la publicidad clásica de la compañía en medios de comunicación, vallas publicitarias, buzoneo (excepto para socios) queda limitada a la mínima expresión. Bien al contrario, en la sección de cine, la publicidad se centra en lanzamientos, campañas y promociones exclusivas de FNAC España, casi siempre en colaboración con empresas distribuidoras y que son dos tipos: Promociones por ventas y regalo directo Las campañas de promoción se pueden clasificar en las siguientes categorías:

1) Campañas de precios especiales, promociones y descuentos por tiempo limitado.

2) Stands y lineales dedicados a un conjunto de películas en promoción.

3) Lanzamientos: Los productos más atractivos de las distribuidoras son publicitados de diferentes formas y la FNAC se beneficia de dicha promoción.

4) Campañas especiales.

5) Ediciones exclusivas.

En lo que se refiere al apartado de difusión de la empresa y productos, he podido atestiguar sus principales acciones: folletos, actualización continua de la web corporativa, sostenimiento del *blog* Club cultura y de los *blogs* de cada tienda, *publicity*, eventos…

5. Viabilidad económica actual de las tiendas físicas y resultados de la aplicación práctica de la teoría *long tail* tomando como modelo la sección de cine de las tiendas FNAC

Una de las principales conclusiones a la que aspiraba llegar mi aportación al estado de la cuestión era delimitar, con la mayor precisión posible, si las tiendas físicas de DVD y *Bluray* pueden ser viables económicamente en el contexto actual, intentando servir como guía a las empresas que siguen en el negocio y a futuros emprendedores, aspiración que debería guiar los trabajos académicos para potenciar la mutua vinculación entre universidad y mundo empresarial. Tras mi estudio, creo firmemente que la FNAC, con las necesarias correcciones delimitadas por la idiosincrasia del lugar y el público de la tienda que el emprendedor pretenda abrir, es el modelo a seguir.

Como ya comenté en el apartado de resultados, los datos económicos pormenorizados no fueron aportados por nuestra fuente de la FNAC, con lo que me tengo que conformar con datos generales calculados a *grosso modo*. Así, el primer dato relevante es que toda la sección de entretenimiento supone un cuarto de las ventas totales de la tienda física de Alicante. Por su parte, las diferentes subsecciones se reparten el pastel en la siguiente proporción: Música 30%, Cine 30%, Videojuegos 30% y *Merchandising* 10%. Estos datos sugerían rápidamente una pregunta: ¿Es un buen dato el 30% para cine? Según la opinión profesional del entrevistado, los resultados de las ventas de cine son satisfactorios, teniendo en cuenta la coyuntura económica general y la de la venta de cine en formato doméstico en particular. En 2012 España las ventas de cine en formato domestico cayeron un 20%, mientras que en la FNAC solo un 3%. Aunque en proporción la sección de cine de Alicante vende menos que la de Madrid o Barcelona, sus ventas están cercanas a la media nacional de las tiendas físicas de FNAC España, que se sitúan en el 7,5% del total de ventas de la compañía.

En otro orden de cosas, con mi estudio he detectado que la compañía hace tiempo que se tomó muy en serio la teoría *long tail* de Anderson (2004) y que las tiendas físicas FNAC han sido un excelente laboratorio de pruebas para la misma en un contexto de ventas en el que había sido poco aplicada; las tiendas físicas. Aunque la desarrollé exhaustivamente en el marco teórico, no está de más recordar que, la *long tail* defendía que, en la nueva era de Internet, una excelente estrategia de ventas iba a ser la definida por la búsqueda de nichos de mercado. Es decir, que la posesión de un catálogo casi infinito de productos permitiría obtener beneficios a través de la venta de pocas unidades de la mayoría de los bienes que componían ese catálogo.

Una de las conclusiones al respecto es que las razones del mejor comportamiento de las ventas de cine en la FNAC es la especialización, los lanzamientos y ediciones exclusivas y la creación de un extenso y variado catalogo que han ido atesorando con el tiempo, gracias a la estrecha colaboración con distribuidoras especializadas en cine minoritario. A la vista de los porcentajes aproximados de venta de cada una de las subfamilias de la sección de cine, se puede extraer la conclusión que extraigo de que la *long tail* sí parece cumplirse en la práctica en tiendas como la FNAC, tanto en sus ventas online como en las *offline.*

Estos son los porcentajes:

-Cine infantil 10%

-Series 10% (de algunas series concretas, el 50-60% de todo la cuota de mercado español corresponde a la FNAC)

-Top 25, es decir los 25 productos más vendidos cada semana (Menos del 10%)

-Documentales 5%

-Cine de autor 15%

-Exclusivas y Filmoteca Fnac 10%

-Fondo de catálogo 30%

-Otros 10%

De este reparto, en líneas generales al menos el 70% son ventas del tipo *long tail* ya que sólo el Top 25 y, en menor medida, el cine infantil se salen de esa denominación. De manera más concreta la conclusión de un excelente rendimiento de la *long tail* se confirma con los datos del tercer trimestre de 2013, que son parecidos para todo el 2012 y el primer semestre del 2013, en los que la *long tail* funciona a razón de 75%-25%. Es decir el 25% de las ventas de la sección de cine lo genera el cine comercial y los grandes lanzamientos y el 75% restante de las ventas viene dada por el producto especializado y considerado minoritario del que se venden pocas copias de cada uno de los productos pero lo hace en forma de goteo continuado que se extiende en el tiempo (teniendo una vida comercial de 2-3 años) mientras que de los grandes lanzamientos se venden cada vez menos ejemplares, teniendo a su vez un ciclo de vida cada vez más corto (de 3 a 6 meses en el mejor de los casos) dado que cada este tipo de producto se puede conseguir más rápido de manera legal a través de Internet. Además el producto especializado es menos sensible a la competencia ya que no se puede encontrar fácilmente en todos los negocios del ramo, aunque, entre sus inconvenientes, se ha de resaltar que es un tipo de producto que cuenta con menores márgenes de beneficio,

debido a que, como se trata de tiradas limitadas, resulta casi imposible ofrecer el tipo de precio competitivo de productos con tiradas mucho más amplias.

Por ello, el emprendedor de este tipo de negocio debe asumir que ha de conseguir, por encima de todo, una especialización, una voz propia que pueda alimentar con su conocimiento casi obsesivo del producto que ofrece a los consumidores. Se me antoja el único camino para poder aspirar a un éxito empresarial que no debo ocultar que es indudablemente difícil de alcanzar en todos los sectores pero, en este, especialmente.

6. Valores añadidos exclusivos y estrategias comerciales de las que se deben nutrir las tiendas físicas y modelos híbridos como el de FNAC (Tienda física+Tienda online)

Antes de concretar, en el apartado 7 de estas conclusiones las estrategias concretas realizadas por el caso de estudio para aportar valores exclusivos y distintivos a sus tiendas físicas, me gustaría exponer algunas de las conclusiones a las que he llegado tras el análisis del estado de la cuestión y el marco teórico en relación al asunto. Así, siguiendo a Underhill (2000) los tres grandes alicientes que las tiendas pueden ofrecer a los compradores son estímulo sensorial, gratificación inmediata e interacción social con otros compradores y con el personal de la tienda. Estas palabras deberían ser el *leit motiv* e inspiración de todo emprendedor que pretenda lanzarse a este tipo de negocios. Me gustaría recalcar que las ventajas sociales y psicológicas que produce la compra en tienda física como el contacto humano, el hecho de compartir tu pasión con otros y el consejo experto de los empleados cualificados de las tiendas son conclusiones a las que llegaron un buen número de estudios anteriores al mío.

Por su parte, Denegri-Knott y Molesworth (2010b) realizaron un detallado estudio de eBay que invita al optimismo. Aunque no es una conclusión válida para todos los contextos, puedo afirmar que quizá el consumidor no siempre descubre el producto físico en la tienda y lo descarga o compra en Internet sino que podría resultar al revés, o, al menos, se podría dar el hecho de que lo que no compra en tienda física tampoco lo hace en tienda digital, con lo que ésta no sería una amenaza tan grande para la primera como se suponía.

Por otra parte, no se debe olvidar que los bienes de información digital son objetos de consumo radicalmente diferentes a los bienes de información material, ya que los primeros no son tan eficaces en la estructuración y estratificación de las relaciones sociales. Por ello, Quizá una de las mejores maneras de diferenciarse de otros no es

tener ese archivo *avi* o *mkv* que cualquiera puede tener sino hacerse con una de las copias de la edición limitada de ese producto cultural de culto que sólo se puede comprar en tienda física haciendo largas colas o participando en un concurso o evento organizado por la tienda física tal y como afirman Shapiro y Varian (1999).

Otro activo importante de las tiendas físicas frente a las online es la importancia de conectar con los consumidores que dan sublime importancia al coleccionismo de productos de las industrias culturales y que obtienen placer al acudir a un espacio físico donde poder contemplar muestras gigantescas de objetos de un determinado universo narrativo que, por cuestiones económicas y espaciales, difícilmente podrán acaparar en sus domicilios. Mi última reflexión al respecto es, por tanto, que los nuevos emprendedores del sector conozcan, a la perfección, cómo afectan al consumo estos elementos (necesidad de acaparar la mayor cantidad de productos culturales sin olvidar la compulsiva necesidad de ir renovando el soporte en el que lo conservamos) es fundamental para negocios como el que se está estudiando en este trabajo: las tiendas físicas de cine doméstico que centran sus ventas en ediciones exclusivas, objetos de coleccionismo y de culto y en la renovación constante de la misma obra audiovisual en formatos cada vez más fiables y con mejores prestaciones de imagen y sonido.

Por supuesto, conocer y aplicar correctamente la teoría de la *long tail* a este tipo de negocios, aunque no ha sido nombrada para evitar la reiteración, se me antoja una condición *sine qua non* para tener alguna garantía de éxito en esta arriesgada aventura.

Tras bucear en la literatura científica sobre temas tan específicos, considero que para este apartado puedo extraer las conclusiones más eficientes de los trabajos que reflexionan sobre las dos decisiones estratégicas fundamentales a tener en cuenta a la hora de comercializar DVDs y BluRays: la fecha de lanzamiento y precio. Mukherjee y Kadiyali (2008) constatan dos hechos que pueden parecer contradictorios pero que, en realidad, se complementan como las dos caras de una misma moneda. Por un lado, en las semanas de alta demanda potencial (Navidad, Halloween), aumentan las ventas, independientemente de la calidad del producto gracias al efecto regalo. Pero, por otro lado, la intensa competencia en las semanas de mayor demanda podría llegar a reducir la cuota de mercado, minimizar los márgenes de beneficio y conducir a mayores costos de lanzamiento en aras de hacer más atractivo el producto en un mercado que, en ese momento concreto, resultará especialmente competitivo. Se podría concluir, entonces, que la solución podría ser retrasar algunos grandes lanzamientos en semanas que no fueran consideradas pico de demanda, pero ese retraso conllevaría perder el efecto

regalo y la pérdida de interés de una parte de los compradores potenciales, aquellos que se mueven por el efecto novedad que se pierde si pasa demasiado tiempo entre el estreno en sala y el lanzamiento en DVD. La pregunta que surge parecía de muy difícil respuesta ¿Cómo alcanzar el equilibrio competitivo entre fechas de lanzamiento y evolución de los precios? Sin embargo, Hui, Eliashberg, y George (2008) nos aportan unas perfectas conclusiones, profundamente estudiadas, ordenadas y esquematizadas, centrándose en un aspecto fundamental para las tiendas híbridas: el habitualmente compulsivo consumidor de este tipo de productos y su necesidad de adquirir y poseer los mismos antes que nadie. Para ello, los autores analizan el ciclo de vida del mismo y los diferentes estadios por los que pasa. Para ello, establecen las 4 etapas de esa vida útil y las estrategias para rentabilizar cada una de ellas.

*Pre-Lanzamiento: Despertar la necesidad de obtener ese producto entre los potenciales compradores más compulsivos. En este caso, los esfuerzos y el foco se han de centrar en la campaña publicitaria, los valores añadidos exclusivos para los primeros compradores y la elección de las fechas siendo el precio un parámetro menos importante.

*Lanzamiento: Captar al consumidor general de productos comerciales con una campaña que le conecte y le recuerde el estreno en cine y que compita en precios con otros lanzamientos semejantes. Sin embargo, en este estadio de su ciclo de vida aún sigue sin ser el parámetro fundamental, estando por encima valores añadidos como el disco de extras o *merchandising* gratuito, con descuento o por sorteo.

*Ofertas: Una vez pasado el periodo de lanzamiento, se intenta captar al cliente al que el precio de lanzamiento le parece excesivo y no le importa esperar a adquirir el mismo producto por un precio menor, siendo éste el parámetro fundamental aquí.

*Reedición de productos descatalogados: Es conveniente no realizar tiradas demasiado grandes para poder trabajar este mercado que genera residuales pero nada despreciables ingresos.

Conocer en profundidad los mecanismos, tanto psicológicos como comerciales, que mueven tanto a las editoras como a los consumidores durante este detallado ciclo de vida, y aprender a manejarse y sacar provecho de ello es una obligación ineludible del emprendedor del mercado videográfico.

7. Estrategias específicas de diferenciación en el caso de estudio: Tienda física FNAC

Tras mi investigación he podido comprobar que el cuidado y el esfuerzo que la empresa dedica a estas estrategias es una de las razones para que sus ventas de cine no hayan sufrido un descenso tan radical como el que acontecido en otras empresas del sector.

Reseño a continuación las principales entre estas acciones de marketing:

1) Las exclusivas FNAC que son de tres tipos: de edición, de título y los packs exclusivos. En las exclusivas de edición el producto se puede encontrar en cualquier tienda de DVDs, pero con el valor añadido de que la editora-distribuidora y FNAC llegan a un acuerdo por el cual se crea una edición diferente y única para ser vendida únicamente en las tiendas FNAC. Finalmente, los packs exclusivos FNAC también son un producto distintivo.

A este respecto no puedo dejar de señalar como conclusión obtenida de mi estudio que, para los amantes de la música o el cine, el *packaging*, la cartelería o los posters son objetos de deseo iguales o mayores que el propio disco o película. Tal y como indica Kompare (2006), el limitado tamaño del formato DVD plantea a los diseñadores el reto de crear un *packaging* que, además de resultar atractivo, se erija en una interpretación visual del material que contiene y que sea capaz aportar al consumidor algo más que un DVD en una caja de plástico. Sin olvidar que el contenido electrónico del DVD puede ser tan creativo e innovador como el *packaging*. También existe una tendencia a incluir extras ocultos en los DVD, que esperan del comprador que tenga los conocimientos y la curiosidad necesarios para encontrarlos, haciendo que la experiencia resulte más emocionante y añadiendo una sensación de producto personalizado, *customizado* para cada uno de los consumidores.

2) Packs exclusivos o no de temporadas de series o series completas, tanto actuales como clásicas, como objeto de consumo y/o coleccionismo. Al ser los primeros que entraron en el negocio existe una idea consolidada entre el público: en la FNAC encontrarán seguro la serie que buscan, creando una sólida fidelización del cliente, uno de los principales objetivos de toda empresa.

Los buenos resultados de la venta de series de TV en la FNAC parecen confirmar los estudios de Kompare (2006) en los que afirmaba que la razón del éxito de las series en el mercado de ventas de DVDS o es sólo la novedad o la supuesta mayor calidad de las series actuales. El autor concluye que los lujosos packs en los que son editados las series de televisión han reconcebido a las series de televisión como objetos de

colección, fomentando una nueva relación entre los productos televisivos y sus espectadores.

3) La colección Filmoteca FNAC: Uno de los objetivos de este trabajo fin de master era estudiar el caso concreto de la colección exclusiva de títulos en DVD de cine autor, denominada Filmoteca Fnac. Tras mi trabajo de campo sobre la misma puedo extraer las siguientes conclusiones:

*La razón de este tipo de colecciones es conseguir y trasmitir a la audiencia la especialización y diferenciación de sus productos, eligiendo para ello una experiencia de *co-branding*, en la que se combinan el prestigio y experiencia en ventas de la tienda física, en este caso, FNAC, y los conocimientos de los entresijos y condicionantes del negocio editorial del cine doméstico (licencias, derechos, contactos…) que aporta la editorial, en este caso, Avalon, junto a su extenso y reconocido catálogo.

*Una vez consolidado el producto en el mercado y reconocidas sus bondades por los consumidores (tanto a nivel personal como en los foros especializados), existe la posibilidad de realizar, sin demasiado riesgo, un cambio de *partner*. Así, en 2013, tras ocho años de fructífero acuerdo, la sociedad con Avalon concluyó y se inicia un nuevo *co-branding* con A Contracorriente Films. La transición fue tranquila y nada gravosa hasta el punto que algunos clientes ni notaron el cambio ya que, literalmente, donde acabó una colaboración empezó otra. Esta fluidez se puede observar, incluso, en la clasificación ordinal de los títulos de la colección. El último título editado con Avalon era el 122 de la colección y el primero con A Contracorriente Films era el 123.

*Se debe tener muy claro desde el principio que la razón para iniciar un *co-branding* no ha ser, exclusivamente, el beneficio económico, sino aumentar el prestigio y la visibilidad de ambas marcas deben ser los dos faros fundamentales de la aventura. Por ello, hay que señalar que, a diferencia de la *web* de Avalon que contiene un apartado en su catálogo dedicado en exclusiva a la Filmoteca FNAC, la web de A Contracorriente Films no cuenta con nada parecido. La única referencia a que se trata de films de la Filmoteca FNAC está en la carátulas donde aparece el logo de la compañía y la impresión de la leyenda *www.filmotecafnac.es*. Si introducimos esta dirección en un buscador de Internet, nos redirige a la dirección del club cultura de la FNAC. No parece que con esta acción de *co-branding* A contracorriente haya conseguido los presumibles beneficios de colaborar con una marca como FNAC. Si esta colaboración no se publicita correcta y suficientemente, no llegará al conocimiento del consumidor, perdiendo gran parte de su fuerza y sentido. Sin embargo, y de manera casi irónica, Avalon se sigue

beneficiando de la aparición de la marca FNAC en sus productos, incluso después de la finalización del acuerdo de *co-branding.*

*Para obtener el máximo rendimiento a estas experiencias de *co-branding*, el acuerdo no puede limitarse a hacer un *packaging* exclusivo y diferente con el sello de la tienda física FNAC para los productos Avalon, sino que ambas empresas trabajaron conjuntamente, aportando medios económicos y humanos, para realizar una labor de búsqueda por los diversos catálogos existentes y encontrar los títulos deseados para, posteriormente, obtener sus derechos y poder editar todos estos títulos cumpliendo todas las disposiciones legales.

A colación de este asunto, surge una de las conclusiones más interesantes extraídas de mi investigación sobre la Filmoteca FNAC son las razones por las cuales ciertos títulos no se editan en España, asunto que provoca desazón tanto entre los consumidores como entre los diferentes agentes del negocio videográfico, entre ellos, los propios responsables de la colección que han encontrado numerosas trabas para editar. Estos son los tres principales motivos:

1) Puro desconocimiento del material con el que se cuenta. Algunas empresas propietarias de los derechos de producciones audiovisuales poseen catálogos tan amplios que desconocen que dichos catálogos incluyen títulos con posibilidades comerciales siempre y cuando se promocionen de la manera adecuada y dirigiéndose al target objetivo del producto.

2) Otras empresas sí conocen las posibilidades de ciertos de sus títulos pero no pueden o no quieren realizar el esfuerzo creativo y económico que supone diseñar la campaña de marketing adecuada para llegar al público adecuado.

3) Un tercer tipo de empresas retienen gamas enteras de su catálogo esperando al momento que ellos consideran más adecuado para obtener mejores beneficios.

8. Consideraciones finales

8.1. Consejos a emprendedores

Llegados a este punto, me gustaría recordar que una de las principales conclusiones a la que aspiraba llegar mi aportación al estado de la cuestión era delimitar, con la mayor precisión posible, si las tiendas físicas de DVD y *Bluray* pueden ser viables económicamente en el contexto actual y aportar una serie de reflexiones dirigidas a los potenciales emprendedores en este mercado, aprovechando, también, mi formación en este master, ya que he cursado el itinerario de emprendimiento.

Lejos de pretender dar consejos a las personas que deseen iniciar un negocio de venta de material videográfico, sí que me considero, tras el trabajo de investigación que acabo de desarrollar, en condiciones de aportar algunas reflexiones al respecto que ahora paso a enumerar:

1) El emprendedor de este tipo de negocio debe asumir que ha de conseguir, por encima de todo, una especialización, una voz propia que pueda alimentar con su conocimiento casi obsesivo del producto que ofrece a los consumidores.

2) Nunca debe olvidar los principales alicientes de las tiendas físicas para el consumidor que han sido ampliamente documentados en la literatura científica: estímulo sensorial, gratificación inmediata y contacto humano (interacción social con otros compradores y con el personal de la tienda, el hecho de compartir tu pasión con otros y el consejo experto de los empleados cualificados de las tiendas).

3) Otro activo importante de las tiendas físicas frente a las online es la importancia de conectar con los consumidores que obtienen placer al acudir a un espacio físico donde poder contemplar muestras gigantescas de objetos de un determinado universo narrativo. Por tanto, los nuevos emprendedores del sector deben centrar sus ventas en ediciones exclusivas, objetos de coleccionismo y de culto y en la renovación constante de la misma obra audiovisual en formatos cada vez más fiables y con mejores prestaciones de imagen y sonido.

4) De manera parecida, el emprendedor debe conocer en profundidad los mecanismos, tanto psicológicos como comerciales, que mueven tanto a las editoras como a los consumidores durante el ciclo de vida del producto videográfico antes detallado, y aprender a manejarse y sacar provecho de ello es una obligación ineludible del emprendedor del mercado videográfico.

8.2. La tienda híbrida como estrategia imprescindible

Y me gustaría dejar para el final, mi conclusión fundamental al respecto. Una vez estudiado en profundidad el modelo online y el modelo híbrido, considero inviable en el contexto actual, iniciar una tienda física sin el apoyo de la tienda *online*. He demostrado a lo largo de este estudio como ambas se complementan, surgiendo fascinantes sinergias entre ambos mundos y entre los consumidores que hacen uso de ellos y las tiendas físicas. ¿Por qué renunciar a una parte del negocio cuando hoy en día la inversión para obtener una tienda *online* es mínima? Sin duda alguna, la tienda híbrida puede encontrar

posibilidades de negocio a las que la tienda física o la online, cada una por separado, difícilmente pueden acceder.

Uno de los propósitos fundamentales en el negocio de la venta de cine doméstico es conseguir la fidelización de la mayor cantidad de clientes posible, algo complicado tanto *offline* como *on-line*, pero quizá más difícil en éste segundo ámbito, ya que es más complicado, como ya vimos, trasladar las sensaciones que un cliente percibe en el mundo real a una tienda virtual. Por ello aprovechar la tienda física para atraer a más clientes a la tienda online y, a la vez, valerse de ésta para publicitar la física debe ser el objetivo fundamental. Por ello, no se deben entender como dos entes separados, no como un 1+1 igual a 2 sino igual a 3: tienda física, tienda online y tienda híbrida en la que cada una de ellas refuerza a la otra.

En el caso FNAC, la *web* se integra como parte del funcionamiento de la empresa. Una parte de los empleados dedican un tiempo de su jornada laboral a agregar contenidos y comentarios especializados sobre los productos que la tienda comercializa en la *web*, aparte de las personas dedicadas a la logística y tareas de coordinación. La involucración del personal de FNAC en este proyecto alcanza también a los niveles directivos. No se considera la web como una engorrosa necesidad de los nuevos tiempos sino como un potente generador de posibilidades, no sólo para la venta *online* sino también para la venta física. La estrategia de FNAC en materia de comercio electrónico se basa, por tanto, en complementar las tiendas reales y la tienda virtual. Así, en las tiendas físicas, los terminales permiten a los clientes ampliar la información de los productos que pueden adquirir en las tiendas, además de poder navegar por Internet.

Además de la fidelización, otro objetivo de la tienda física y la tienda híbrida debe ser la exquisita y eficaz atención al cliente. La *web* que va unida a una tienda física debe servir como herramienta que ayude en la selección de los productos y que, por tanto, mejore la atención al cliente. Sin duda, uno de los aspectos que más satisfacción produce en los clientes es un sistema de distribución eficaz. Una moderna tienda híbrida debe dar la opción al cliente de recibir el pedido en su casa o efectuar la recogida del producto en el establecimiento físico, ya que una parte de los consumidores prefiere poder exponer sus dudas o inquietudes a un vendedor cualificado antes de llevarse el bien a casa.

Otro de los servicios que toda *web* de este tipo debe ofrecer es un sistema de búsqueda gratuito, que facilita poder encontrar un artículo que no se localiza a primera vista o bien que ha de ser solicitado expresamente. Toda *web de e-commerce* debe

presentar una completa información sobre todos los productos de su catálogo. Desde su disponibilidad hasta las opiniones de especialistas, mass-media y consumidores, sin olvidar la información relativa a artículos relacionados, productos más vendidos y ofertas más destacadas. Una buena *web* de este tipo debe aspirar a ser útil en la toma de decisiones de compra, independientemente de que finalmente la adquisición se realice en las tiendas físicas. Gracias a esta utilidad, el cliente percibe valor. En colación a esto último, si bien es cierto que la venta de artículos a través de Internet necesita de la información (sobre todo cuando muchos de los productos que se intentan vender por son intangibles, difíciles de trasladar a un consumidor sin conocimiento previo), no es menos cierto, tal y cómo vimos en el marco teórico cuando nos referíamos a la infinita galería comercial en la que se había convertido el espacio del *e-commerce*, que ayuda a crear la necesidad, en determinado tipo de clientes, de acudir a la tienda física para establecer un contacto real con dichos productos.

Finalmente, un dato fundamental que no debemos olvidar es que el acceso a Internet se puede dar desde cualquier punto del planeta. Es muy probable que algún usuario encuentre una web de una tienda física sin haber visitado nunca una de esas tiendas o incluso sin haber oído hablar nunca de la empresa. Por otro lado, una parte de los clientes de la tienda física pueden desconocer que se cuenta con tienda en Internet. Obviamente, debemos saber comunicar al cliente que conoce sólo una de las opciones que se pone a su disposición la otra.

Para concluir, se ha de indicar que un servicio complementario que una tienda de bienes culturales debería ofrecer es la venta de entradas para espectáculos, ya que genera un volumen de negocio importante, vincula producto y experiencia presencial y aporta valor.

8.3. Otros caminos por los que continuar la investigación

No quisiera extenderme aún más pero me gustaría aportar sugerencias a futuros investigadores que trabajen sobre el futuro de las tiendas físicas en el entorno digital. Por un lado sería muy interesante realizar un estudio comparativo de diferentes tiendas físicas, online e híbridas que se dedican al mercado videográfico. Por otro lado, seguro que otros investigadores consiguen más y mejores datos sensibles (especialmente económicos y laborales de estas empresas) que hubieran enriquecido aún más este trabajo. Finalmente, un estudio con más y mejores datos sobre la industria de la edición y distribución de video en España se me antoja imprescindible.

G. BIBLIOGRAFIA

1. Referencias bibliográficas citadas en el trabajo

Aaker, D. A., and Lane Keller K. (1990) Consumer evaluations of brand extensions. The Journal of Marketing (1990): 27-41.

Accenture (2011) Consumers of all ages going over-the-top. Results of the 2011 Accenture Video-Over-Internet Consumer Usage Survey. Recuperado el 5 de agosto de 2014 de http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Communications_Media_Entertainment_Video-Over-Internet_Consumer_Usage_Survey.pdf.

Álvarez, I.; Benamou, J.; Fernández-Bosch, JM; Solé, C. (2011) España cONecta. Cómo transforma internet la economía española. Boston: The Boston Consulting Group. Recuperado en 14 de mayo de 2014 de http://www.espanaconecta.es/pdf/BCG_espanaconecta.pdf.

Álvarez-Monzoncillo, JM. (2011) La televisión etiquetada: Nuevas audiencias, nuevos negocios. Madrid: Ariel, 2011. ISBN: 978 84 08 09870 6.

Anderson, C. (2004). The long tail: Wired magazine, 12(10), 170-177.

Anderson, C. (2006). The long tail: Why the future of business is selling less of more. Hachette Digital, Inc.

Andrés, I. M. (2013). Las sinergias, un reto para RTVE. adComunica, (5), 259- 263.

Ariely D. (2009) Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape Our Decisions. HarperCollins: London.

Artero, JP (2010) "Online video business models: Youtube vs Hulu". Palabra clave, 2010, v. 13, n. 1, pp. 111-123. Recuperado el 10 de abril de 2014 de http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1637/2073.

Augros, J. (2000) El dinero de Hollywood. Financiación, producción, distribución y nuevos mercados. Barcelona: Paidós, ISBN: 84 493 0848 8.

Bakker, G. (2011). From Betamax to Blockbuster: video stores and the invention of movies on video. Business history, 53(3), 472-474.

Baudrillard J. (1994). The system of collecting, in Cultures of Collecting, J. Elsner and R. Cardinal (eds). Reaktion: London; 7-24.

Baudrillard J. (2002). Consumer Society, in Jean Baudrillard: Selected Writings (2nd ed.), M. Poster (ed.). Stanford University Press: Stanford; 32-59.

Becker, J. U., Clement, M., & Schaedel, U. (2010). The impact of network size and financial incentives on adoption and participation in new online communities. Journal of Media Economics, 23(3), 165-179.

Belk RW. (1995). Collecting in a Consumer Society. Routledge: London.

Belk RW. (2004) The Human Consequences of Consumer Culture, in Elusive Consumption, K. M. Ekström and H. Brembeck (eds). Berg: Oxford: 67-86.

Benkler, Y. (2006). The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom. Yale University Press.

Biddle P., England P., Peinado M. & Willamn B. (2002). The Darknet and the Future of Content Distribution. ACM Workshop on Digital Rights Management.

Brightcove and TubeMogul (2010) Online Video & the Media Industry Quaterly reaserch report. Q4 2010. Recuperado el 6 de julio de 2014 de http://files.brightcove.com/brightcove-whitepaper-online-video-and-media-industry-q4-2010.

Brynjolfsson, E., Hu, Y., & Simester, D. (2011). Goodbye Pareto principle, hello long tail: The effect of search costs on the concentration of product sales. Management Science, 57(8), 1373-1386.

Campbell C. (1989). The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumerism. Macmillan: Oxford.

Campbell C. (1998). Consumption and the Rhetorics of Need and Want. Journal of Design History 11(3): 235-46.

Campbell C. (2004). I Shop therefore I Know that I Am: The Metaphysical Basis of Modern Consumerism, in Elusive Consumption, K. M. Ekström and H. Brembeck (eds). Berg: Oxford; 27-44.

Capella, J. (1998). El Merchandising y la compra. Bures S.A.

Casero-Ripollés, A (2008) "¿Larga cola en el cine? El impacto de la economía reticular en la industria cinematográfica". En: Pérez-Perucha, Julio; Gómez-Tarín, Francisco-Javier; Rubio-Alcover, Agustín (eds). Temperatura crítica: el cine español de los 60 y las rupturas de la modernidad. Castellón: Universitat Jaume I.

Casero-Ripollés, A. (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. El profesional de la información, 19(6), 595-601.

Chabault V. (2008) La Fnac, histoire d'un militantisme culturel. Extracto. Histoire d´entreprises Número 6. Diciembre de 2008. Recuperado el 12 de febrero de 2014 de http://www.histoire-entreprises.fr/he-le-magazine/la-fnac-histoire-d-un-militantisme-culturel-andre-essel-max-theret/.

Cisco Systems (2010) Connected Life Market Watch, Implications of Online Video on Pay-TV Services. Recuperado el 5 de julio de 2014 de http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/clmw/Implications_of_Online_Video_on_Pay_TV_FI.

Cisco Systems (2011) Internet Video: New Revenue Opportunity for Telecommunications and Cable Providers. IBSG. Recuperado el 10 de julio de 2014 de http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/pov/Internet_Video_POV_0728FINAL.pdf.

Collins, S. (2010). Digital Fair Prosumption and the fair use defence. Journal of Consumer Culture, 10(1), 37-55.

Crowdus, G. (1999). Providing a film archive for the home viewer: an interview with Peter Becker of the criterion... Cineaste, 25(1), 47-50.

Cunningham, S., Silver, J., & McDonnell, J. (2010). Rates of change: Online distribution as disruptive technology in the film industry. Media International Australia (8/1/07-current), (136).

D'Alessandro A. (2004) Review of Passion of Joanna D'Arc at Criterion Collection. Recuperado de http://www.criterion.com/my_criterion/128438-anthony-d.

Danaher, B., Dhanasobhon, S., Smith, M. D., & Telang, R. (2010). Converting pirates without cannibalizing purchasers: the impact of digital distribution on physical sales and internet piracy. Marketing Science, 29(6), 1138-1151.

De Haro, G.; Sainz, J.; Somalo, I. (2008). Cuando una Long no es suficiente. IE Business School.

Denegri‐Knott, J., & Molesworth, M. (2010). Concepts and practices of digital virtual consumption. Consumption, Markets and Culture, 13(2), 109-132.

Denegri-Knott, J., & Molesworth, M. (2010). 'Love it. Buy it. Sell it' Consumer desire and the social drama of eBay. Journal of Consumer Culture, 10(1), 56-79.

Dollinger, MJ. Golden P. y Saxton T. (1997) "The effect of reputation on the decision to joint venture" Strategic Management Journal 18.2: 127-140.

Douglas M, Isherwood B. (1978). The World of Goods. Basic Books: New York.

Elberse, A., & Oberholzer-Gee, F. (2006). Superstars and underdogs: An examination of the long tail phenomenon in video sales (p. 43). Division of Research, Harvard Business School.

Elberse, A. (2008). Should you invest in the long tail? Harvard business review, 86(7/8), 88.

Edelman (2010) Trust in the Entertainment Industry: Consumer Behaviour in an Era of Social Entertainment. Recuperado el 8 de julio de http://www.edelman.com/news/2010/SocialEntPresentationDeckforEdelman.com.pdf.

Eiken (2011) Consumo audiovisual a través de la red. Hábitos, modelo de negocio y casos de éxito. Clúster Audiovisual del País Vasco recuperado el 10 de julio de 2014 de http://eiken.siccluster.com/sicc/.

Featherstone M. (1991). Consumer Culture & Postmodernism. Sage: London.

Featherstone M. (1998). The flâneur, the city and virtual public life. Urban Studies 35(5-6).

Fritz B. (2010). In Spain, Internet piracy is part of the culture. Los Angeles Times. Recuperado el 14 de mayo de 2014 de http://articles.latimes.com/2010/mar/30/business/la-fi-ct-spain30-2010mar30.

Frei B. (2009). Paid Crowdsourcing: Current State & Progress toward Mainstream.

García, M. P. P., Sanmartín, E. R., Pérez, F. L., & Fernández, X. M. B. (1999). Marcas paraguas: una aproximación conceptual. In La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio (pp. 167-174). Universidad de La Rioja.

Goel, S., Broder, A., Gabrilovich, E., & Pang, B. (2010). Anatomy of the long tail: ordinary people with extraordinary tastes. In Proceedings of the third ACM international conference on Web search and data mining (pp. 201-210). ACM.

Gomery, D. (1991) Hollywood: El sistema de estudios. Madrid: Verdoux, ISBN: 84 404 9218 9.

Hamilton, D. P. (2001). The price isn't right: Internet pricing has turned out to be a lot trickier than retailers expected. The Wall Street Journal, 2, 12.

Harrigan, K. R. (1986) Managing for joint venture success. Simon and Schuster.

Henning-Thurau, T.; Henning, V.; Sattler, H.; Eggers, F.; Houston, Mark. (2007) The last picture show? Timing and order of movie distribution channels". Journal of marketing, v. 71, n. 4, pp. 63-83.

Hietanen H, Oksanen V, and Välimäki M. (2007). Community Created Content: Law, Business and Policy. Turre Publishing: Helsinki.

Hilderbrand, L. (2010). The art of distribution: Video on demand.

Howe J. (2008). Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business. Crown Publishing Group: New York.

Hui, S. K., Eliashberg, J., & George, E. I. (2008). Modeling DVD preorder and sales: An optimal stopping approach. Marketing Science, 27(6), 1097-1110.

IAB Spain Interactive Advertising Bureau (2011) Video marketing y publicidad en vídeo online: aproximación desde la perspectiva del usuario. Recuperado el 7 de Julio de 2014 de http://www.slideshare.net/IAB_Spain/video-marketing-y-publicidad-en-vdeo-online-unaaproximacin-desde-la-perspectiva-del-usuario.

ICAA (Instituto de la cinematografía y las Artes Visuales). Resumen del año 2011. Recuperado el 7 de Mayo de 2014 de http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/cine/informacion-general/gestion-en-el-ministerio.html.

Izquierdo-Castillo, J. (2012). Distribución online de contenidos audiovisuales: análisis de 3 modelos de negocio. El profesional de la información, 21(4), 385-390.

Jensen, M. R. (2010) BA Thesis–Disney Pixar short films in relation to branding, including branding through storytelling.

Jiménez San Miguel, L. (2013) FNAC reducirá los sueldos en un 15 % y quitará el seguro médico privado a sus trabajadores pese a tener beneficios. Publicado en Público.es el 20 de Marzo de 2013 y recuperado el 15 de Febrero de 2014 de http://www.publico.es/dinero/452376/fnac-reducira-los-sueldos-un-15-y-quitara-el-seguro-medico-a-sus-trabajadores-pese-a-tener-beneficios.

Kendrick, J. (2001). What is the criterion? The criterion collection as an archive of film as culture. Journal of Film and Video, 124-139.

Killing, P. (2012) Strategies for Joint Venture Success (RE International Business). Vol. 22. Routledge.

Kleemann, F., Voß, G. G., & Rieder, K. (2008). U (der) paid innovators: The commercial utiliza-tion of consumer work through crowdsourcing. Science, Technology & Innovation Studies, 4(1), PP-5.

Koh, J. y Venkatraman N. (1991) "Joint venture formations and stock market reactions: An assessment in the information technology sector." Academy of Management Journal 34.4: 869-892.

Kompare, D. (2006). Publishing Flow DVD Box Sets and the Reconception of Television. Television & New Media, 7(4), 335-360.

Kotler, Philip; Lane Keller, Kevin (2009): ”Marketing Management”. 13th Edition, Upper Saddle River, Pearson Education Inc.

Kumar, A., Smith, M. D., & Telang, R. (2011). Information discovery and the long Tail of motion picture content. WP, Carnegie Mellon univ., Pittsburgh, PA.

Lehdonvirta, V. (2010). Virtual worlds don't exist: Questioning the dichotomous approach in MMO studies. Game Studies, 10(1).

Lehdonvirta V, Ernkvist M. (2011). Knowledge Map of the Virtual Economy. World Bank: Washington DC. Recuperado el 15 de junio de 2014 de http://www.infodev.org/en/Document.1076.pdf.

Lehdonvirta, V. (2012). A history of the digitalization of consumer culture: From Amazon through Pirate Bay to Farm Ville. Pre-print version of a chapter in Digital Virtual Consumption.

Lessig L. (2004). Free Culture: How Big Media Uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity. Penguin: New York.

Levy S. (1984). Hackers: Heroes of the Computer Revolution. Anchor Press/Doubleday: New York.

López, I. (2012). Brandemia.org. Recuperado el 14 de julio de 2014 de http://www.brandemia.org/que-es-un-co-branding.

Manjoo, F. (2009). Do you think bandwidth grows on trees. Slate Technology, 14.

Martikainen, E. (2011). Does File-Sharing Reduce DVD Sales? Available at SSRN 1742443.

Martin J. (2008). Consuming Code: Use-Value, Exchange-Value, and the Role of Virtual Goods in Second Life. Journal of Virtual Worlds Research.

Martínez, J. (2011). Cinéfilo.es. Recuperado de http://www.cinefilo.es/articulos/la-muerte-del-videoclub/23795/.

McKenzie, J. (2010). How do theatrical box office revenues affect DVD retail sales? Australian empirical evidence. Journal of Cultural Economics, 34(3), 159-179.

Miguel-de-Bustos, JC (2007). “Cambios institucionales en las industrias culturales. Hacía una economía directa o reticular”. Portal de la comunicación. http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/27_esp.pdf.

Miller, T. (2007). Global Hollywood 2010. International Journal of Communication, 1(1), 4.

Mortimer, J. H. (2007). Price discrimination, copyright law, and technological innovation: Evidence from the introduction of DVDs. The Quarterly journal of economics, 122(3), 1307-1350.

Mukherjee, A., & Kadiyali, V. (2008). The competitive dynamics of DVD release timing and pricing. working paper, Cornell University.

Neapolitan, M. (2003). Quality Is the Trademark of Criterion Collection DVDs. Billboard, 115(20), 46.

Nielsen Online (2009). "Middle agers help Hulu grow 490%". Marketingcharts. Recuperado el 10 de abril de 2014 de www.marketingcharts.com/television/middle-agers-help- Hulu-grow-490-9125.

Netflix (2010) Annual report 2010. Recuperado el 10 de abril de 2014 de http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/1562036721x0x460274/17454c5b-3088-48c7-957a-b5a83a14cf1b/132054ACL.PDF.

Netflix. (2011) Q3 2011 Financial statement. Recuperado el 10 de abril de 2014 de http://ir.netflix.com.

ONTSI (2010) La Sociedad en Red 2009. Informe Anual 2010. Recuperado el 14 de junio de 2014 de http://www.red.es/media/registrados/201009/1285585069525.pdf?aceptacion=8c4baea1d66f7e3af458f5f1feecdb41.

ONTSI (2011) Informe Anual de los contenido digitales en España, Industria y hábitos de consumo, Recuperado el 5 de julio de 2014 de http://www.ontsi.red.es/contenidos-digitales/articles/id/5542/informe-anual-los-contenidosdigitales-espana-2011.html.

Ouwersloot, Hans; Duncan, Tom (2008): "Integrated Marketing Communications". McGraw-Hill.

Papies, D., & Clement, M. (2008). Adoption of new movie distribution services on the Internet. Journal of Media Economics, 21(3), 131-157.

Pardo, A. (2009). Hollywood at the digital crossroad: New challenges, new opportunities.

Parker Parker, D. (2004). Directors and DVD commentary: the specifics of intention. The Journal of aesthetics and art criticism, 62(1), 13-22.

Pérez-Lanzac C. y Serra C. (2010). La película de la piratería en España. Recuperado en mayo de 2014 de

http://cultura.elpais.com/cultura/2010/03/31/actualidad/1269986405_850215.html.

Pérez-Latre, F. J. (2007). Vender más de menos. Cambios en los modelos de negocio de las industrias culturales.

Pew Internet and American Life Project. (2010) 65% of internet users have paid for online content. Recuperado el 8 de julio de 2014 de http://pewinternet.org/~/media/Files/Reports/2010/PIP-Paying-for-Online-Content_final.pdf.

Pisitoenmadrid.com (2012). Simon Sinek: el Círculo de Oro y la inspiración. Recuperado el 14 de abril de 2014 de http://www.pisitoenmadrid.com/blog/2012/11/simon-sinek-el-circulo-de-oro-y-la-inspiracion.

Ritzer G., Jurgenson N. (2010) Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'. Journal of Consumer Culture 10(1): 13-36.

Rivers Charlotte (2006) Diseño de portadas y packaging para DVD. Barcelona : Editorial Gustavo Gili, S.L.

Ryan, M.; Hearn, Gregory N (2010). "Next generation filmmaking': new markets, new methods and new business models". Media international Australia: incorporating culture and policy n. 136.http://eprints.qut.edu.au/33169/1/c33169.pdf.

Schauer, B., & Arosteguy, S. (2005). The Criterion Collection in the New Home Video Market: An Interview with Susan Arosteguy. The Velvet Light Trap, 56(1), 32-35.

Scoble R, Israel S. (2006) Naked Conversations: How Blogs are Changing the Way Businesses Talk with Customers. Wiley & Sons: New York.

Shapiro C, Varian HR. (1999) Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Smith, M. D., & Telang, R. (2010). Piracy or promotion? The impact of broadband Internet penetration on DVD sales. Information Economics and Policy, 22(4), 289-298.

Sullivan, R. (2009). Rental Epidemic of the Twenty-First Century: A Look at How Netflix and Redbox are Damaging the Health of the Hollywood Film Industry and How to Stop It, The. Loy. LA Ent. L. Rev., 30, 327.

Tauber, Edward M. "Brand Leverage-Strategy for Growth in a Cost-Control World." Journal of Advertising Research 28.4 (1988): 26-30.

Torre Pérez-Prado, José Manuel; López-Sánchez, José Ignacio. (2008). Las ventajas competitivas en el mercado de DVD de alta definición. Universia Business Review, Segundo trimestre, 54-67.

Torrico O. (2012). El licensing como solución y oportunidad. Laboris.net. Recuperado el 14 de febrero de 2014 de http://www.laboris.net/static/em_diccionario_licensing.aspx:

Underhill P. 2000. Why We Buy: The Science of Shopping. Touchstone: New York.

UVE (Union Videográfica Española). Anuario 2012.

Walsh, M. (2009) "Report: TV networks should be afraid –Very afraid– of Hulu". Media post news, 14 Sept. Recuperado el 12 de Mayo de 2014 de www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art_aid=113407.

Wasko, J. (2003). How Hollywood Works. Sage.

Zentner, A., Smith, M. D., & Kaya, C. (2012). Bricks, clicks, blockbusters, and long tails: How video rental patterns change as consumers move online. Mimeo, Carnegie Mellon.

2. Webgrafia citada en el trabajo

http://www.20minutos.es/noticia/97710/0/blockbuster/cierra/tiendas/. 20minutos.es.

http://www.acontracorrientefilms.com/home-video. A contracorriente Films.

http://www.criterion.com. Criterion Collection.

http://www.empresia.es/empresa/feel-films/. Empresia.es (2014) "Informacion mercantil de la empresa Feel Films".

http://www.enriquecerezo.com/. Enrique Cerezo Producciones Cinematográficas.

http://www.clubcultura.com. FNAC Club Cultura.

http://www.fnac.com. FNAC Francia.

http://www.fnac.es/. FNAC España.

http://www.fotogramas.es/. Edición digital de la revista cinematrográfica Fotogramas.

http://www.fundeu.es/. Fundeu (Fundación del Español Urgente).

https://technology.ihs.com/. IHS Screen Digest.

http://www.mcu.es. Ministerio de Cultura, Educación y Deportes.

http://www.mcu.es/culturabase/. MEC (Cultura Base. Estadística de cinematografía).

http://www.mundodvd.com/. Mundo DVD.

http://www.red.es/media/registrados/201009/1285585069525.pdf?aceptacion=8c4baea1d66f7e3af458f5f1feecdb41. ONTSI (2010) La Sociedad en Red 2009. Informe Anual 2010.

http://www.ontsi.red.es/contenidos-digitales/articles/id/5542/informe-anual-los-contenidosdigitales-espana-2011.html. ONTSI (2011) Informe Anual de los contenido digitales en España, Industria y hábitos de consumo.

http://www.selecta-vision.com/EMPRESA/Que-hacemos. SelectaVision.com. Sección Qué hacemos.

http://www.anuariossgae.com/anuario2013/home.html. SGAE – Sociedad General de Autores y Editores- (2013) Anuario 2012.

http://estrenosdevideo.com/. Tercer mercado del Video – TMV(Nueva Web).

3. Bibliografía general utilizada en el trabajo

Bennett, J., & Brown, T. (2008). The Place, Purpose, and Practice of the BFI's DVD collection and the Academic Film Commentary: An Interview with Caroline Millar and Betancur, J. L. R. (2008). El cine como golosina Reflexiones sobre el consumo de cine en los jóvenes. Palabra Clave, 11(2).

De Laat, P. B. (1999). Systemic innovation and the virtues of going virtual: The case of the digital video disc. Technology Analysis & Strategic Management,11(2), 159-180.

Ginette Vincendeau'. Film and Television after DVD, 129-148.

Hills, M. (2007). From the box in the corner to the box set on the shelf: 'TVIII'and the cultural/textual valorisations of DVD. New Review of Film and Television Studies, 5(1), 41-60.

Izquierdo Castillo, J. (2010). La distribución en el contexto cinematográfico: la consolidación de la hegemonía digital de Hollywood. Área abierta (4891, 2482(27), 1-15.

Kuwashima, Y. (2010). Social network analysis of word of mouth on the internet; In the case of movies. 経営論集, (75), 173.

Lunenfeld, P. (2004). The myths of interactive cinema. Narrative across Media: The Languages of Storytelling, 377.

Parrick, D. (2008): "Youtube to Acquire Full-length Movies from Sony? From UGC to Premium Continues" WebTVwire.

Race, K. L. (2003). Future of Digital Movie Distribution on the Internet-Antitrust Concerns with the Movielink and Movies. com Proposals, The. Rutgers Computer & Tech. LJ, 29, 89.

Ritzer G. 2001. Explorations in the Sociology of Consumption: Fast Food, Credit Cards and Casinos. Sage: London.

Surowiecki J. 2005. The Wisdom of Crowds. Anchor Books: New York.

Tan, T. F., & Netessine, S. (2009). Is Tom Cruise threatened? Using Netflix Prize data to examine the long tail of electronic commerce. Wharton Business School, University of Pennsylvania, Philadelphia.

Tapscott D, Williams A. 2006. Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything. Portfolio: New York.

Torre Paul J. (2011) Video and DVD industries. Cinema Journal. 50 Number 2. pp. 176-178.

Wessel, A. (2007). The D-Cinema D-bate: Where's the Revolution?. Metro Magazine: Media & Education Magazine, (152), 104.

H. ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO REALIZADO A RAUL PARODI, RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE ENTRETENIMIENTO DE FNAC ALICANTE.

Producto, organización y equipo humano.

1. Análisis y descripción de las principales distribuidoras y proveedores de cine en formato doméstico.
2. Catálogo disponible y organización (on demand, producto físicamente en la tienda).
3. Organización física del espacio. Secciones. Plano.
   Configuración especial de la sección (metros cuadrados, división por zonas).
   Criterios de dicha división.
   Plano-croquis de la sección.
4. Formación y conocimiento de los empleados.
   Empleados: número, turnos.
   Formación y especialización.

Promoción y difusión de FNAC.

1. Conocimiento real del público al que va dirigido.
2. Merchandising (propio y de las distribuidoras). Regalos y promociones.
3. Difusión: folletos, webs, publicidad, publicity, eventos…
4. Relaciones con los medios.

Inversión.

1. Compra de películas. ¿Las películas se compran? ¿Se devuelve lo no vendido sin cargo alguno?
2. Espacio. ¿En propiedad o alquilado?

Datos generales de ventas de cine.

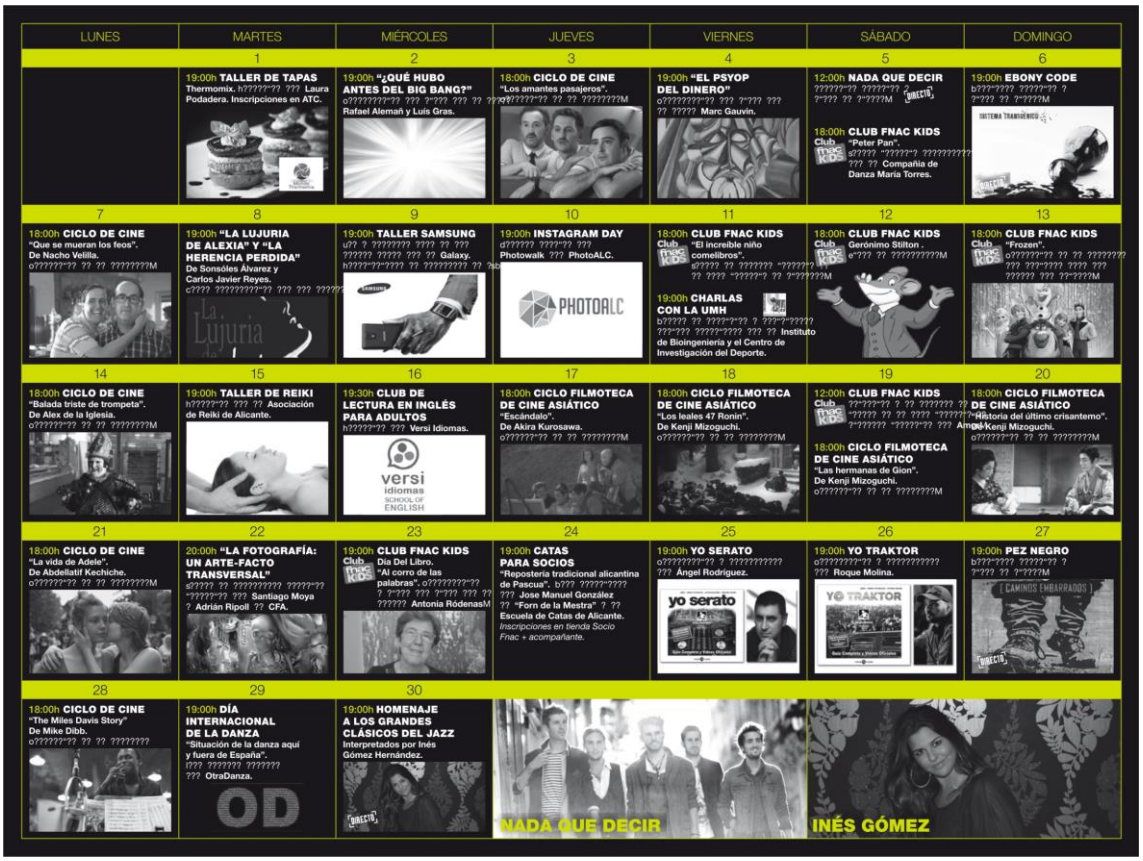
1. Volumen de ventas en términos absolutos y con respecto al resto de la tienda.
2. Volumen de ventas respecto a otras tiendas FNAC. Fnac Alicante es una tienda librera. ¿Es también importante la venta de cine?
3. Volumen de negocio de la parte de catálogo. Long tail: cine minoritario, Indie, clásico, rarezas…

Información sobre la marca Filmoteca FNAC.

1. Colecciones y ediciones exclusivas.
2. El caso específico de marketing: colección cine de autor.
3. Listado completo de películas.
4. Editoras con las que tiene acuerdos.
5. Volumen de ventas.
6. Periodicidad de las novedades.
7. Es rentable en términos económicos o de imagen de la marca.
8. Valores corporativos de FNAC.
9. Consumidor al que va dirigido.
10. Personalidad del producto.
11. Territorio de la marca: valores atribuidos.
12. Mundos de inspiración.
13. Propuesta de valor/promesa al consumidor.

Propuestas de mejora del modelo de negocio. Organización.

ANEXO 2: EJEMPLO AGENDA CULTURAL FNAC ALICANTE ABRIL 2014 (SE ADJUNTA PDF)



ANEXO 3: NOTA DE PRENSA DE LA FIESTA DE PRESENTACION DEL PACK DE PELICULAS DE JUAN CAVESTANY (SE ADJUNTA PDF)

Madrid, 13 de enero de 2014

FIESTA DE PRESENTACIÓN: mañana martes 14 de enero, a las 22h., en Fnac Callao (Madrid).

FNAC Y CAMEO LANZAN EN EXCLUSIVA EL PACK JUAN CAVESTANY

El pack de dos DVD´s, a la venta desde el miércoles 15 de enero, contiene las películas de Juan Cavestany: **Gente en sitios**, **Dispongo de barcos** y **El Señor**.

Será presentado mañana martes 14 de enero, a partir de las 22:00 horas, en **Fnac Callao** (Preciados, 28. Madrid) durante la **fiesta de celebración** de la salida en DVD, que contará con la presencia del director, amigos y gran parte del elenco de actores; y con diversos espacios, distribuidos por la tienda, que harán de la noche una velada que dará comienzo una vez se facilite la siguiente contraseña para entrar: **"Antes, todo esto era campo".**

Durante la fiesta se pondrá en marcha la pre-venta de la película, así como el **pack Exclusivo Fnac**, que contiene la filmografía del Juan Cavestany, a un precio de **11,99€** .

Hastagh: #genteenfnac

Vídeo de lanzamiento: www.youtube.com/watch?v=KpE-cPd-hVo

Cartel del evento:

Madrid, 13 de enero de 2014

INFORMACIÓN SOBRE EL PRODUCTO

Gente en sitios
Gente en sitios es un relato caleidoscópico que recorre de forma aparentemente aleatoria la comedia, el drama, el retrato social, el terror y el surrealismo con un denominador común: la irreductible poesía de la condición humana frente a las embestidas de lo extraño y lo caótico.

- Ficha técnica:
Audio: V.O. Castellano 5.1.
Subtítulos: Inglés Imagen: 1.85:1 – 16/9.
Extras 57': Tráiler, cortometraje Ramona, película corta El Señor, reparto, ficha técnica .
Dat. 83' — 2013 — España — ATP — PAL. Todas las zonas.

Dispongo de barcos
Cuatro hombres que puede que se conozcan de antes o no, deambulan por una ciudad extraña sin querer encontrarse y escuchando voces lejanas.

-Ficha técnica:
Audio: V.O. Castellano 5.1.
Subtítulos: Inglés.
Imagen: 1.85:1 – 16/9.
Extras 18': Tráiler, tomas falsas, secuencias eliminadas, haciendo algo a partir de nada, ficha artística y técnica, filmografías destacadas.
Dat. 70' — 2010 — España — ATP — PAL. Todas las zonas.

EXTRAS:

El Señor
Las extraordinarias aventuras de un señor haciendo cosas en casa, deambulando por la calle, mirando a gente y sobre todo intentando pasárselo bien.

Ramona
Un cortometraje donde se explica que una señora regresa a Madrid después de pasar sus vacaciones en Teruel, pero en vez de irse a su casa, se mete "por equivocación" en la casa de un matrimonio al que no conoce de nada, y convive con ellos durante cuatro meses sin hablarse.

ACERCA DE FNAC

Fnac es la primera distribuidora en Europa de productos técnicos y culturales, y constituye un ejemplo único de alianza entre comercio, cultura y tecnología. Creada en 1954 en Francia, forma parte en la actualidad del Grupo PPR y cuenta con **160 establecimientos** repartidos en siete países (Francia, España, Portugal, Italia, Suiza, Bélgica y Brasil).

Su implantación en España se inició en diciembre de 1993, en la madrileña calle Preciados y es ya un referente ineludible tanto de la programación como del consumo cultural en España. Fnac tiene 24 tiendas físicas más la virtual, www.fnac.es. Además de **Madrid**, también está presente en **Barcelona, Valencia, Alicante, Zaragoza, Asturias, San Sebastián, Murcia, Bilbao, Marbella, Málaga, Sevilla** y **A Coruña**.

CONTACTO DE PRENSA

Fnac Callao
comunicacion.callao@fnac.es
91 595 61 70 / 78

Judith Herrero
Fnac España
91 768 91 73
prensa@fnac.es

Índice de Tablas utilizadas en este trabajo.

Tabla 1. Salas con actividad, largometrajes exhibidos, recaudaciones y número de espectadores en 2012. Fuente: Elaboración propia basada en datos del MEC.

Tabla 2. Evolución del número de salas, recaudaciones y número de espectadores en el período 2002-2012. Fuente: MEC.

Tabla 3. Recaudación y espectadores ordenados por meses. Fuente: MEC.

Tabla 4. Datos de espectadores y recaudación por provincias. Fuente: MEC.

Tabla 5. Número de largometrajes calificados en función de la nacionalidad y el porcentaje sobre el total de calificados. Fuente: MEC.

Tabla 6. Cuota de mercado de largometrajes de la Unión Europea, Estados Unidos y otros países. Fuente: MEC.

Tabla 7. Evolución del equipamiento de los hogares (2002-2012). Fuente: Anuario SGAE (2013).

Tabla 8. Evolución de la recaudación del sector videográfico (2002-2012). Fuente: Anuario SGAE (2013).

Tabla 9. Empresas videográficas con mayor número de películas comercializadas en 2012. Fuente: ICAA (Instituto de la Cinematografía y las Artes audiovisuales).

Tabla 10. Comparativa de lanzamientos en Dvd Alquiler por géneros 2006-2012. Fuente: Tercer Mercado del Video.

Tabla 11. Comparativa de lanzamientos en Dvd Alquiler por nacionalidades 2006-2012. Fuente: Tercer Mercado del Video.

Tabla 12. Histórico del número de títulos lanzados para alquiler por meses (2006-2012). Fuente: Tercer Mercado del Video.

Tabla 13. Histórico del número de títulos lanzados para venta directa por distribuidoras (2006-2012). Fuente: Tercer Mercado del Video.

Tabla 14. Media anual de unidades adquiridas por título (1993-2012). Fuente: Tercer Mercado del Video.

Tabla 15. Evolución de las ventas de DVD (unidades). 2006-2012. Fuente: UVE (Unión Videográfica Española).

Tabla 16. Evolución del mercado del Blu-ray en España. Fuente: UVE (Unión Videográfica Española).

Tabla 17. Evolución de películas Blu-ray para venta. 2007-2012. Fuente: Tercer Mercado del Video.

Tabla 18. Histórico de lanzamientos de venta de Blu-ray. 2007-2012. Fuente: Tercer Mercado del Video.
Tabla 19. Evolución del Blu-ray Disc en España (2007-2012). Fuente: IHS Tecnology (Screen Digest).

Índice de figuras utilizadas en este trabajo

Figura 1. Porcentaje de espectadores que consume video en internet por país. Fuente: Accenture (2011).
Figura 2. Porcentaje de espectadores de contenido audiovisual que consume video en internet por género y edad. Fuente: Accenture (2011).
Figura 3. Porcentaje de los contenidos consumidos por los usuarios de video online. Fuente: Cisco System (2010).
Figura 4. Gráfico del aumento en el empleo de nuevos dispositivos para visionar video online por países. Fuente: Accenture (2011).
Figura 5. Gráfico del aumento en el empleo de nuevos dispositivos para visionar video online por género y edad, Fuente: Accenture (2011).
Figura 6. Gráfico de las características técnicas más valoradas del video en Internet. Fuente: Accenture (2011).
Figura 7. Gráfico de las razones de los usuarios para no consumir más video en Internet. Fuente: Cisco System (2010).
Figura 8. Gráfico del equipamiento tecnológico de los hogares en España. Fuente: Anuario Sgae (2012).
Figura 9. Gráfico del consumo general de contenidos en España: 2010-2011 (% sobre el total de la población entre 16 y 74 años y % sobre el total de usuarios de Internet). Fuente: ONTSI (2011).
Figura 10. Matriz comparativa de uso de dispositivos por tipo de contenido digital en España: 2011 (% sobre el total de la población entre 16 y 74 años)Fuente: ONTSI (2011).
Figura 11. Comparación de usuarios de películas, series, vídeos y documentales a través de Internet Vs usuarios de TV en España: 2011 (% sobre el total de la población de 14 años o más). Fuente: ONTSI (2011).
Figura 12. Gráfico del consumo de películas a través de Internet en España: 2011 (% sobre el total de la población entre 16 y 74 años y % sobre el total de usuarios de Internet). Fuente: ONTSI (2011)

Figura 13. Gráfico de los principales usos de Internet durante la semana (%) 2010. Usuarios de 15 años o más. Fuente: ONTSI (2010).
Figura 14. Gráfico del tráfico de video online. Estudio del segundo, tercer y cuarto trimestre de 2010 (Q2, Q3, Q4) .Fuente: Bright Cove y Tube Mogul (2010).
Figura 15. Gráfico de los usos dados a los contenidos digitales en las redes sociales en España: 2010-2011 (% sobre el total de usuarios de Internet que utilizan redes sociales). Fuente: ONTSI (2011).
Figura 16. Gráfico de los contenidos utilizados por usuarios de redes sociales Vs contenidos utilizados por usuarios de Internet que no utilizan redes sociales en España: 2010-2011 (% sobre el total de usuarios de Internet que utilizan redes sociales y % sobre el total de usuarios de Internet no usuarios de redes sociales). Fuente: ONTSI (2011).
Figura 17. Frecuencia de visionado de videos online. Fuente: IAB Spain.
Figura 18. Gráfico de los tipos de videos consumidos en Internet (minutos / semana). Fuente: IAB Spain.
Figura 19. Gráfico de las páginas concretas desde las que se accede al video online. Fuente: IAB Spain.
Figura 20. Gráfico de las principales razones para el consumo de contenido audiovisual online en España: 2011 (% sobre el total de usuarios de Internet que ven películas y series online). Fuente: ONTSI (2011).
Figura 21. Gráfico de la evolución de la publicación de títulos videográficos (alquiler y venta) 2002-2012. Fuente: Anuario SGAE (2013).
Figura 22. Comparativa del número de títulos editados en video desde 2001 a 2011. Fuente: MEC.
Figura 23. Relación de empresas videográficas con mayor número de películas comercializadas en 2011. Fuente: Elaboración propia basada en datos del ICAA (Instituto de la Cinematografía y las Artes audiovisuales).
Figura 24. Histórico del número de títulos lanzados para alquiler por meses (2006-2012). Fuente: Tercer Mercado del Video.
Figura 25. Evolución del número de títulos para venta directa por meses (2006-2012). Fuente: Tercer Mercado del Video.
Figura 26. Gráfico de películas editadas en 2012 ordenadas por grupo de edad recomendado. Fuente: ICAA.

Figura 27. Gráfico de películas por grupo recomendado en % (2006-2012). Fuente: ICAA.
Figura 28. Modelos de negocio del mercado audiovisual. Fuente: Eiken (2011).
Figura 29. Gráfico de los factores a los que los consumidores están dispuestos a renunciar a cambio de obtener contenido gratuito Fuente: Edelman (2010).
Figura 30. Gráfico del gasto mensual en contenido online en EEUU. Fuente: Pew Internet (2010).
Figura 31. Gráfico de los criterios a la hora de elegir una página en la que ver video online (Importancia de 1 a 4, de mayor a menor) Fuente: IAB Spain (2011).
Figura 32. Gráfico del contenido generado por el usuario en Facebook y Youtube en 2011 Fuente: Eiken (2011).
Figura 33. Captura de pantalla del logo conjunto del co-branding Senseo. Fuente: Brandemia.org.
Figura 34. Captura de pantalla del logo conjunto del co-branding Nike e Apple. Fuente: Brandemia.org.
Figura 35. Captura de pantalla del packaging conjunto del co-branding Calvo y Carbonell. Fuente: Brandemia.org.
Figura 36. Datos identificativos de la empresa Feel Films en el Registro Mercantil. Fuente: Empresia.es.
Figura 37. Información sobre la película “Los temerarios del aire” (1970). Fuente: Impulso Records.com.
Figura 38. Descripción de la actividad empresarial de Divisa Films. Fuente: Selectavision.com.
Figura 39. Comparativas de la interfaz de Avalon y la de Criterion Collection
Fuente: Avalon.me y Criterion.com.
Figura 40. Captura de la web El deseo. Fuente: El Deseo.es.
Figura 41. Captura de la web de Golem, Fuente: Golem.
Figura 42. Captura de la web de Wanda. Fuente: Wanda Vision.com.
Figura 43. Captura de la web de La casa del cine para todos. Fuente: La casa del cine para todos.
Figura 44. Captura de la web de Disney.es Fuente: Disney.es.
Figura 45. Promoción de la colección de cine español en BluRay de Mercury Films. Fuente: Divisa Home Video.
Figura 46. Captura de la web de Fox España. Fuente: Fox.es.

Figura 47. Interfaz del catálogo de Karma Films. Fuente: Karma.
Figura 48. Datos de la empresa Naiff SA, Fuente: Empresite.eleconomista.es
Figura 49: Capturas de la interfaz en inglés y en español de la web de Resen. Fuente: Resen Entertaiment.
Figura 50: Capturas de la interfaz de la web de TEMA. Fuente: Tema Distribuciones.
Figura 51. Captura de la interfaz de Versus en Junio de 2014. Fuente: Versus Entertaiment.
Figura 52. Captura de la interfaz de Warner España. Fuente: Warner España.
Figura 53. Captura de pantalla del directorio online de empresas en el que se constata la extinción de Sogemedia SL. Fuente: EInforma.com.
Figura 54. Captura de pantalla de la información sobre la tienda física de Impulso Records. Fuente: Impulso Records & Films.com.
Figura 55. Captura de imagen de la ficha del maletín de Blade Runner. Fuente: Fnac.es.
Figura 56. Círculo de oro de Simon Sinek. Fuente: Ted.com.
Figura 57. Promoción de 3X2 en cine fantástico y terror. Abril 2014. Fuente: Fnac.es.
Figura 58. Promoción de 3X2 en Películas Disney. Abril 2014. Fuente: Fnac.es.
Figura 59. Promoción de 2X1 en Películas Blu-Ray Warner. Abril 2014. Fuente: Fnac.es.
Figura 60: Campaña especial con motivo de los Goya 2014.Fuente: Fnac.es.
Figura 61: Campaña especial con motivo de los Oscars 2014. Fuente: Fnac.es.
Figura 62. Banner de la campaña recicla tu Filmoteca de 2013. Fuente: Fnac.es.
Figura 63. Banner de la campaña recicla tu Filmoteca de 2014. Fuente: Fnac.es.
Figura 64: Campaña día de la Madre. Abril 2014. Fuente: Fnac.es.
Figura 65: Captura del blog de FNAC Bulevar. Mayo 2014. Fuente: Tiendas.fnac.es/bulevar/.
Figura 66: Nota de Prensa sobre el Forum Cinefilo de la FNAC Alicante. Enero 2013. Fuente: Tiendas.fnac.es/bulevar/.
Figura 67: Nota de Prensa sobre la llegada del trono de hierro de Juego de tronos a FNAC Alicante. Mayo 2012. Fuente: Tiendas.fnac.es/bulevar/.
Figura 68: Promoción de la colaboración con el Festival de Series. Octubre 2013. Fuente: Tiendas.fnac.es/castellana/.
Figura 69: Distribución de ventas en la sección de entrenamiento de la FNAC Alicante. Fuente: Elaboración propia según datos suministrados por FNAC Alicante

Figura 70: Porcentaje de ventas en la sección de cine de la FNAC Alicante. Fuente: Elaboración propia según datos suministrados por FNAC Alicante
Figura 71: Información sobre las diferentes carátulas del Blu-Ray de la segunda temporada de Juego de tronos. Fuente: Mubis.es
Figura 72: Captura de imagen de la reseña publicada sobre "Tenemos que hablar de Kevin" (Diciembre 2012). Fuente: Blog de la Fnac.es
Figura 73: Captura de imagen de la información sobre "Aquel no era yo". Fuente: Fnac.es
Figura 74: Carátula conjunta de la colección Filmoteca de Cortos. Fuente: Fnac.es
Figura 75: Ficha del film Faces de John Cassavettes en la web de la cadena de tiendas. Fuente: Fnac.es
Figura 76: Carátula del film Querelle de Rainer Werner Fassbinder. Fuente: Fnac.es.
Figura 77: Diseño del pack dedicado a Betrand Tavernier. Fuente: Fnac.es.
Figura 78: Captura de la sección que informa de los packs aún disponibles en venta online. Mayo 2014. Fuente: Fnac.es.
Figura 79: Captura de la sección de búsqueda de títulos Criterion. Fuente: Criterion Collection.com
Figura 80: Información de algunos de los packs de la Criterion Collection. Fuente: Criterion Collection.com
Figura 81: Anuncio de próximos lanzamientos de la Criterion Collection. (Septiembre 2014). Fuente: Criterion Collection.com
Figura 82: Sección Explore de la Criterion Collection. Fuente: Criterion Collection.com
Figura 83: Información sobe la suscripción a Hulu para visionar el catálogo Criterion. Fuente: Criterion Collection.com
Figura 84: Ejemplos del Diseño de las carátulas de la Filmoteca FNAC en co-branding con A Contracorriente. Fuente: Acontracorrientefilms.com
Figura 85: Difusión de la edición del film L'Atalante de Jean Vigo. Fuente: acontracorrientefilms.com
Figura 86: Interfaz de la web de Avalon en su sección filmoteca FNAC. Fuente: Avalon.me
Figura 87: Comentarios de usuarios sobre la Filmoteca FNAC. Fuente: MundoDVD.com
Figura 88: Catálogo en video-DVD de Enrique Cerezo Producciones Cinematográficas. Fuente: Enriquecerezo.com

Figura 89: Nota de Prensa Lanzamiento de la Filmoteca FNAC Nacional. Fuente: Fnac.es
Figura 90: Análisis DAFO de la sección de cine de la FNAC. Fuente: Elaboración propia.
Figura 91: Fortalezas de la sección de cine de la FNAC. Fuente: Elaboración propia.
Figura 92: Debilidades de la sección de cine de la FNAC. Fuente: Elaboración propia.
Figura 93: Oportunidades de la sección de cine de la FNAC. Fuente: Elaboración propia.
Figura 94: Amenazas de la sección de cine de la FNAC. Fuente: Elaboración propia.
Figura 95: Visión general del DAFO realizado para la sección de cine de la FNAC. Fuente: Elaboración propia.