

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A.C.



**LA INDUSTRIA DE CINE EN MÉXICO TRAS LA PANDEMIA:
ENTRE EL TERROR Y EL SUSPENSO**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN PERIODISMO SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS**

**PRESENTA
ARTURO AGUILAR FIGUEROA**

DIRECTOR DE LA TESINA: DR. ANDREW PAXMAN

CIUDAD DE MÉXICO

2021

A mi mamá, mi jefecita chula,

Inspiración, apoyo y cómplice de cada idea, proyecto y logro en mi vida.

Introducción / Abstract

La pandemia aceleró un proceso y modificó drásticamente dinámicas y hábitos de consumo y modelos de negocio relacionados al cine en todas las etapas de la cadena de dicha industria. Este reportaje señala algunos de los momentos más significativos y detalla una selección de historias representativas de lo enfrentado en México en estos 15 meses y el escenario en el que se encuentra la industria nacional, entre el terror de los retos y el suspenso de las oportunidades. Busca ser una radiografía amplia y un registro histórico considerando a todos los protagonistas actuales de un momento exacto y muy especial de la industria por la suma de circunstancias excepcionales y de incertidumbres. Esto desde la perspectiva de sus distintos jugadores hacia el futuro, coincidiendo con la reactivación de la exhibición comercial ya con nuevas reglas y dinámicas, y agregando para México la aparición de nuevas y polémicas políticas públicas al respecto.

La investigación cuenta con entrevistas a productores, directivos y ejecutivos de estudios, plataformas de streaming, distribuidoras y proyectos de exhibición (cadenas comerciales y cines independientes), de diversos tamaños y perfiles en cada parte de la cadena, así como con representantes de Imcine y Canacine. Estas historias y perspectivas se complementan con investigación académica, bibliográfica y periodística sobre la industria y los varios fenómenos que se mezclan en esta nueva adaptación de la industria cinematográfica, como desarrollos tecnológicos y hábitos y tendencias de consumo.

ÍNDICE

<i>Introducción / Abstract</i>	
1. <i>2020, el año que cambió al cine: entre cierres y despidos.</i>	1
2. <i>Las reglas del juego: El mundo del cine precovid</i>	7
3. <i>Producir cine en México: entre dónde conseguir dinero y dónde estrenar</i>	12
4. <i>Distribuir cine en México: entre el sacrificio y el menosprecio</i>	18
5. <i>Estudios y plataformas: entre nuevos servicios y estrenos híbridos</i>	23
5.1 Los estudios de Hollywood en la era del internet.	23
5.2 Plataformas nativas de <i>streaming</i> . O cuando la tecnología entró en el entretenimiento.....	26
6. <i>Las salas de cine: entre la reinención y la desaparición.</i>	35
7. <i>Una tormenta de políticas públicas</i>	43
7.1 Una nueva Ley Federal de Cinematografía.	43
7.2 Adiós, fideicomisos; hola, Focine.	46
8. <i>Hacia el futuro (o lo más cercano a unas conclusiones)</i>	50
<i>Lista de Referencias.</i>	59
<i>Bibliografía</i>	60

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Producciones apoyadas por el Estado y Producciones 100% privadas.	16
Gráfica 2. Largometrajes registrados en 2019 por fuentes de recursos.....	16
Gráfica 3. Ingresos por distribuidora durante 2019.....	20
Gráfica 4. Ingresos por distribuidora durante 2020.....	20
Gráfica 5. Gastos anuales en programación de estudios y plataformas 2013-2015.	28
Gráfica 6. Presupuestos anuales estimados de contenido en video de Netflix y Amazon de 2013 a 2017.	28
Gráfica 7. Infografía del número de suscriptores por servicio de streaming en el mundo.	30
Gráfica 8. Cuota de mercado del streaming en México a junio 2020.	32
Gráfica 9. Resultados de la pandemia en la taquilla y asistencia en México durante 2020.	36
Gráfica 10. Número de pantallas por cadena exhibidora en México.	38
Gráfica 11. Preferencia para ver una película por primera vez en una sala de cine o en un servicio de streaming en Estados Unidos de noviembre 2018 a junio 2020.	52
Gráfica 12. Usuarios de internet vs Población total por regiones. Enero 2021.....	55

1. 2020, el año que cambió al cine: entre cierres y despidos.

La Casa del Cine, un cine independiente de dos pequeñas salas, ubicado en el centro de la ciudad de México, recién había vivido sus dos mejores meses de asistencia en sus diez años de existencia cuando llegó la pandemia. Carlos Sosa, su director y fundador, además de productor y director de cine, explica que “la pandemia me agarró, como decimos, con una mano adelante y otra atrás”. La semana del 16 al 22 de marzo de 2020 fue la última en que los cines trabajaron normalmente en México. En los siguientes días se dio su cierre general como parte de las instrucciones de las autoridades ante el inicial incremento de contagios por la pandemia de Covid-19 en México. Como nunca en la historia de esta industria, los cines de todo el mundo cerrarían por meses. Un escenario inédito e inimaginable que provocó una alteración de consolidadas dinámicas en esta industria como la total prioridad a la exhibición en cines o la reducción de la ventana de tiempo en que los cines tienen las películas en exclusiva.

La Casa del Cine era un proyecto cultural y de exhibición con productores de cine detrás, como el propio Sosa, Jorge Sánchez y José Rodríguez, que buscaba ofrecer una alternativa atractiva, costeable y diversa de cine mexicano e independiente en instalaciones adecuadas, atendiendo principalmente a la comunidad del Centro Histórico. En 2017, con el sismo de septiembre, La Casa del Cine debió cerrar debido a daños en una de sus paredes. Sosa comparte que entonces pensó que “ese era el fin de La Casa del Cine. Pero cuando pudimos abrir en noviembre fue la semana que más público tuvimos en la historia.” La comunidad salió al rescate y desde entonces mantuvieron un crecimiento constante y estable durante los siguientes dos años. Para cerrar 2019, lograron 30,500 asistentes con boleto pagado a lo largo de doce meses. En 2011, cuando abrieron, fueron 2,500 los asistentes durante el año.

“2019 fue el primer año en que no tuve que buscar proyectos alternos para sostener los costos de La Casa del Cine. El primer año en que solo de taquilla y cafetería, tuvimos una ganancia. Recuerdo que fueron \$3,000 pesos de ganancia de todo el año, pero lo más importante era que estábamos en números negros”, explica. En enero y febrero de 2020 superaron los tres mil visitantes mensuales, récords para dichos meses. “Estábamos en un punto donde no teníamos problemas económicos, no teníamos deudas. Pero tampoco un colchón”, explica el productor.

Sosa tenía lo necesario para absorber el shock financiero del momento y pagar la nómina completa de todos los empleados con el cine completamente cerrado durante la mitad de marzo y todo abril. “Y a partir de ahí sí me las vi complicadas y tuvimos que empezar a replantear cómo íbamos a sobrevivir”, agrega.

Lanzaron diversos proyectos en línea como cursos y talleres, charlas y encuentros virtuales con cineastas. Esto provocó diferentes apoyos, en forma de campañas de *crowdfunding* impulsadas por su público y la comunidad del Centro Histórico, donaciones personales de gente de la industria y la disponibilidad de acceso a un fondo de emergencia que la Delegación Cuauhtémoc activó de manera “eficiente y directa”, en palabras de Sosa. De esta forma pudo sortear esos primeros meses de confinamiento y cierre de salas de cine en todo el país, pagándole su sueldo completo a los ocho empleados de La Casa del Cine hasta la reapertura de cines en septiembre.

A inicios de diciembre de 2020, durante el inicial incremento de contagios, hospitalizaciones y muertes de la segunda ola de la pandemia en México, se anunció que las salas deberían volver a cerrar a partir del 18 de diciembre. Para entonces, el desgaste del año, a nivel personal, profesional y económico hacen a Sosa aceptar una fatiga total y no poder seguir adelante con el proyecto (que ahora acumula una pequeña deuda). Aún contaba con lo suficiente para pagar aguinaldos, finiquitos y todo lo que corresponde antes de cerrar definitivamente. Para Sosa y sus socios ya no era financieramente viable y posible seguir adelante dado el panorama a mediano y largo plazo impuesto desde la pandemia y por la propia necesidad de atender prioridades, de índole personal, familiar, económico o profesional, también naturalmente condicionadas por la pandemia. A mediados de mes La Casa del Cine anunció que cerraría definitivamente a partir de la fecha de inicio de la nueva orden.

La crisis de las salas de cine y el protagonismo de las plataformas de *streaming* como eje de la conversación sobre entretenimiento en 2020 son la cara más visible y en extremos opuestos de la alteración que la pandemia provocó en la industria del entretenimiento. El fenómeno, a nivel global y local, obligó a todos los involucrados en la cadena de producción de películas a verse en nuevos escenarios con dificultades distintas, al lado de algunas oportunidades, según ellos mismos. Productores que enfrentan retos en protocolos de filmación y posibilidades de trabajar

o negociar con plataformas. Estudios en proceso de lanzamiento de nuevos proyectos de entretenimiento digital global y en franco desafío de las ventanas de exclusividad para cines. Distribuidoras que necesitan cines abiertos y dispuestos a programar algo más que *blockbusters* para recuperar sus inversiones. Y salas de cine con aforos reducidos drásticamente, necesitadas de un tipo de producto que les ha sido negado y que no logran convencer a un público masivo que un cine sea un espacio seguro en tiempos de pandemia. Estas historias muestran un variado abanico de retos a enfrentar tras la reapertura de cines y al establecimiento, de acuerdo con especialistas, en los próximos doce a dieciocho meses, de algún sistema o dinámica más clara y firme sobre cómo llegarán las nuevas películas al espectador.

La segunda reapertura de cines, en marzo de 2021, ya no contó con La Casa del Cine. Tampoco con las salas de Cinemex, que comprenden cerca del 40% de todas las salas de cine del país. En febrero, una rápida y polémica operación administrativa cerró indefinidamente todas sus salas y despidió a empleados corporativos y gran parte de sus empleados en los complejos. De acuerdo con *El País*, “Un trabajador del área corporativa de Cinemex asegura que la decisión de cerrar 145 salas se tomó a principios de febrero. “Convocaron una junta virtual del área de finanzas para darnos la información de que los cines se van a cerrar pues es más caro mantenerlos abiertos, además de que no hay producto para vender pues los proveedores no han querido entregarlo por falta de pagos”, detalla a cambio de permanecer bajo anonimato por miedo a represalias.”¹

El periodista de negocios Carlos Mota publicaba en twitter el 9 de febrero que “el cierre de Cinemex implicó el despido de más de 450 empleados del corporativo y la aceptación de la empresa frente a todos sus arrendadores del impago indefinido de las rentas. Las pérdidas acumularían más de 2,000 millones de pesos.”

Pero esta no era la primera vez que Cinemex, parte de Grupo México del empresario Germán Larrea, el segundo hombre más rico del país en 2021 según *Forbes* y cuya riqueza creció 65%

¹ Micaela Varela, “Las salas de cines de México agonizan ante la falta de claridad sobre la reapertura en la pandemia”, *El País*, 18 de febrero de 2021, <https://elpais.com/mexico/2021-02-18/las-salas-de-cines-de-mexico-agonizan-ante-la-falta-de-claridad-sobre-la-reapertura-en-la-pandemia.html>.

durante 2020,² despedía empleados durante los últimos doce meses, en pleno desarrollo de la pandemia. El 15 de agosto de 2020, Alejandra Sámano llevaba dos años trabajando como staff en un Cinemex de la Ciudad de México con un sueldo mensual de \$5,600 pesos mensuales y en sus palabras, “amaba mi trabajo”. Una cita en dicho complejo para hablar de la posible reapertura se convirtió en una mañana de despidos en la que los trabajadores fueron presionados y obligados a firmar cartas de renuncia en las que afirmaban haber sido liquidados como corresponde. No solo no hubo la liquidación o finiquito correspondiente, sino que, en muchos casos, como el de ella, les habían quedado a deber al menos un par de meses de sueldos.

“Después de que muchos trabajamos ahí por años, nos corren y nos dan cinco minutos para firmar una renuncia. El gerente dejó de atendernos mensajes y llamadas y ni siquiera nos querían dar permiso de ir a los complejos a retirar nuestras cosas que habíamos dejado en los *lockers*. Fue muy triste. Nos hicieron ir a trabajar durante la pandemia, nos pusieron en riesgo, nos obligaban a hacer capacitaciones en línea para cumplir horas de trabajo y luego dejaron de pagar”, afirma la joven en entrevista. Algunos no firmaron la renuncia. Pero muchos cedieron a las amenazas de quienes se presentaron como abogados de Cinemex y quienes argumentaban se trataba de un problema legal y de robo en las instalaciones en las que estaban involucrados gerentes. A los gerentes, en otra sala, los amenazaron de la misma forma, diciendo que era por un problema de robo con los empleados.

La pandemia aceleró un proceso que ya había iniciado en relación con el entretenimiento digital y en casa frente a los ingresos generados por las taquillas de cine en todo el mundo. Con estadísticas de 2019, en las semanas en que se cerraban cines en todo el mundo, la Motion Pictures Association (antes MPAA) afirmaba que veía al *streaming* como futuro y prioridad de la industria.³ En el mismo año en que se esperaba que la taquilla de China superara a la de Estados Unidos como el principal motor de la industria global. La combinación de tendencias previas y una inesperada y excepcional pandemia terminaron por desafiar y en muchos casos

² Dulce Olvera. “La pandemia abulta la riqueza de Germán Larrea y Baillères. Merma la de Carlos Slim y Salinas Pliego”, *Sin Embargo*, 14 de enero de 2021 <https://www.sinembargo.mx/14-01-2021/3921312>.

³ Tom Brueggemann, “The 2019 MPA Annual Report Makes It Clear: The Future Is Streaming”, *IndieWire* (blog), 11 de marzo de 2020, <https://www.indiewire.com/2020/03/2019-mpa-annual-report-future-is-streaming-1202216803/>.

derrumbar los conceptos existentes de ventanas de exhibición, el tiempo en que una película está disponible de manera exclusiva en algún formato, antes de llegar a otro. Siendo los noventa días de exclusividad y prioridad para la ventana en cines uno de los acuerdos históricamente más sagrados de la industria.

Otra muestra de que la atención y la conversación ha girado hacia otra parte de la industria: “Con el lanzamiento de Discovery+ el 4 de enero y el cambio de marca de CBS All Access en Paramount+ a comienzos de año (lanzado en varias regiones incluido México el 4 de marzo), las líneas del frente en la guerra del *streaming* han quedado definidas. Si 2020 fue el año de los grandes lanzamientos OTT [over the top, servicios de *streaming* por Internet], 2021 podría ser aquel en el que empecemos a conocer a los ganadores y perdedores de esta carrera”, afirmaba un estudio de la firma JP Morgan a inicios de 2021.⁴

Este proceso permitió casos como *Conversaciones y Todo en Juego*, películas mexicanas independientes producidas en 2019 y 2018, respectivamente, que lograron negociar con cines y estrenar en condiciones antes inimaginables: pasando tan solo unas semanas después a plataformas de *streaming* para ser rentadas o compradas. O las historias que llevaron a dos películas mexicanas que destacaron en festivales en 2019, *Ya No Estoy Aquí* de Fernando Frías y *Huachicolero* de Edgar Nito (y que abandonaron su plan de estrenar en cines) para llegar en distintas condiciones a un estreno en plataformas como Netflix y Amazon Prime video, respectivamente. A todo este caldo de cultivo de nuevos escenarios se le debe sumar en México la llegada de una propuesta de nueva Ley General de Cinematografía y el Audiovisual y el inicio de un nuevo mecanismo de apoyo a producción, exhibición y distribución desde el Instituto Mexicano de Cinematografía (Imcine), Focine.

Una vez que los cines han vuelto a abrir en condiciones muy distintas a su pasado, podremos observar un proceso de adaptación y definición de nuevas reglas, dinámicas, prioridades y posibilidades. Las cosas, muchos coinciden, no volverán a ser como eran. Pero ¿era ese

⁴ María Antonia Sánchez-Vallejo, “Adictos a las series: así es el negocio millonario del ‘streaming’”. *El País*, 20 de febrero de 2021. <https://elpais.com/economia/2021-02-20/adictos-a-las-series-asi-es-el-negocio-millonario-del-streaming.html>.

realmente un escenario de industria que deberíamos aspirar a regresar? ¿Las cosas funcionaban bien para el consumidor mexicano, para el productor o distribuidor? ¿Será que este parteaguas podría producir un panorama más alentador?

2. Las reglas del juego: El mundo del cine precovid

Después del *studio system* hollywoodense de la primera mitad del siglo pasado, a través de regulaciones y controles legislativos que combatían la integración vertical y la posibilidad de monopolios, se separaron las actividades de producción y distribución de películas de las de su exhibición. Los estudios no podían tener sus propios cines donde pasar sus propias películas, como sucedía antes. La idea que separaba estas actividades fue replicada en casi todo el mundo y ha sido el eje de los modelos de negocio y dinámicas de la industria de cine por más de medio siglo.

Estudios producen y distribuyen, cines exhiben, comparten (según la negociación, el porcentaje) las ganancias en la taquilla. Hasta hace relativamente poco había por lo menos tres meses de ventana exclusiva de exhibición para los cines. Después las películas podían pasar por cines de “segunda vuelta”, en formatos caseros como el VHS, DVD o Blu-ray, en televisión por cable o canales Premium en cable, ahora también en plataformas digitales y finalmente en televisión abierta (no necesariamente en ese orden o en cada formato). Los cines fueron prioridad para los estudios por el atractivo retorno de inversión que producían durante esta etapa.

Para la década de 2010, y como resultado de una estrategia iniciada con el siglo en paralelo a fenómenos de taquilla nunca vistos, de la mano de filmes con propiedades intelectuales que les permitían tener asegurado un amplio y ávido público, el razonamiento financiero de los grandes estudios se movió hacia invertir cada vez más en pocas pero carísimas películas parte de una saga. La oferta y diversidad de películas originales se minimizaría considerablemente mientras estas sagas alcanzaban récords de taquilla. La piedra angular sobre la que está construida esta nueva etapa de la industria es algo llamado Propiedad Intelectual (PI). La PI se refiere a cualquier libro, narración o personaje que posee un estudio o una compañía, a menudo conocidos desde hace años, con cierto nivel de popularidad. El potencial económico de una PI es directamente proporcional a la intensidad y fidelidad de sus fans.

Inspirados por éxitos de taquilla como la trilogía de *El Señor de los Anillos*, las primeras entregas de la saga *Harry Potter*, la llegada de *Spider-Man* y el regreso de *Star Wars* a la pantalla grande, los grandes estudios vislumbraron el futuro de la industria en el amanecer del siglo XXI. Aunque por condiciones muy distintas, el hecho de que esas historias y personajes contaran previamente con seguidores por millones fue una variable importantísima en su éxito.

Disney, uno de los protagonistas históricos de la industria del entretenimiento por mérito propio y dueño durante los últimos setenta años de una notable variedad y cantidad de narraciones y personajes mega populares a nivel mundial, estableció la ruta hacia una nueva cúspide de liderazgo con lo que algunos especialistas llaman el Modelo Disney. Esta compañía marcó una novedosa dinámica de industria al adquirir, en la primera década del Siglo XX, un catálogo de propiedades intelectuales con un potencial de explotación casi infinito: entre otras, el “universo” *Star Wars*, gran parte del de Marvel, además de Pixar. Sumado a su ya impresionante catálogo de propiedades con directa referencia en la cultura pop mundial. En el ámbito de la cultura popular clásica y reciente es difícil encontrar referentes más masivos, y todos se encontraban ya bajo el control de una sola empresa. El 20 de marzo de 2019 Disney compró 21st Century Fox y, con ello, otro destacado catálogo de la cultura pop reciente, incluidas las treinta temporadas existentes de *Los Simpson*.

Como lo explican a detalle Anne Thompson en *The \$11 Billion Year* y Anita Elberse en *Blockbusters*, con estas adquisiciones y estrategias Disney y el resto de los grandes estudios que le siguieron (Universal con *Rápido y Furioso* o los relanzamientos de sus filmes de monstruos clásicos, Warner Bros. y todo lo relacionado con DC Cómics) confirmaron lo que es significativamente más redituable como negocio globalizado: a) concentrar su presupuesto en pocos pero gigantescos y carísimos proyectos; b) que dichas narraciones/personajes provengan de probadas y populares propiedades intelectuales; y c) que estas películas son más exitosas si son concebidas para su exhibición como parte de una saga o franquicia que se prolonga durante años. “En lugar de dividir sus recursos de manera uniforme entre los productos de su cartera, un estudio cinematográfico que sigue una estrategia de éxito de taquilla asigna una parte desproporcionadamente grande de su producción y marketing a un pequeño subconjunto de productos con la esperanza de que aporten la mayor parte de ingresos y ganancias.”, explica

Elberse, profesora de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, en su libro de 2013, para después hacer una atinada premonición, “Con la creciente importancia de los mercados globales, la relevancia de las apuestas de gran éxito solo aumentará”.⁵ Por su parte, Thompson, *editor-at-large* en IndieWire, señala esto en el epílogo de su libro, de 2014: “Los viejos tiempos de la generosidad de los estudios terminaron, incluso para Spielberg, posiblemente el cineasta más poderoso y versátil de Hollywood. Y si él debe esforzarse por conseguir financiamiento, ¿qué pasa con las hordas de talentos menos atractivos que se encuentran congelados por los estudios? La verdad es que cuanto más cara es una película, más difícil es que tenga una personalidad notable: todos los bordes se afeitan. De forma predeterminada, la película debe atraer a la mayor cantidad de personas, en todo el mundo.”⁶

El usuario de reddit RedWindTurtle realizó una infografía que muestra las veinticinco películas más taquilleras por año, de 1980 a 2018, en Estados Unidos, agrupadas en tres categorías: películas originales; películas basadas en obras de ficción previamente existentes; y películas basadas en personajes o eventos reales.⁷ De algo más de un 40%, en promedio, durante la década de los ochenta, las películas basadas en obras existentes crecieron hasta cerca de un 70% para la primera década de este siglo. En 2018, veinte de las veinticinco películas con mejor taquilla (84%) fueron adaptaciones o remakes de propiedades intelectuales existentes. Los cines de cadena comercial o *multiplexes* apoyaron e impulsaron esto y se pusieron en esta posición donde actualmente su negocio depende enormemente de unos pocos grandes fenómenos taquilleros. Esta situación se fue construyendo y desarrollando a lo largo de las últimas dos décadas.

Paralelamente, ya estábamos en un periodo de transición y transformación de la industria del cine y del entretenimiento. Desde sus jugadores predominantes hasta nuestros hábitos de consumo con la llegada de servicios y plataformas que ofrecen a través de internet productos

⁵ Anita Elberse, *Blockbusters: Hit-Making, Risk-Taking, and the Big Business of Entertainment* (Estados Unidos: McMillan, 2013), loc. 18, Kindle.

⁶ Anne Thompson, *The \$11 billion year: from Sundance to the Oscars, an inside look at the changing Hollywood system*, (Estados Unidos: HarperCollinsPublishers, 2014), position 3972, Kindle.

⁷ RedWindTurtle, “Originality of the Top 25 Highest Grossing Film By Year (Domestic)”, Reddit Post, *r/dataisbeautiful*, 2 de enero de 2019, www.reddit.com/r/dataisbeautiful/comments/abr95u/oc_originality_of_the_top_25_highest_grossing/.

culturales y de entretenimiento como películas. No solo películas ya estrenadas o “de catálogo”, sino rápidamente, también estrenos y producciones propias.

Según la *Motion Pictures Association* (MPA), en 2018, una parte del entretenimiento digital, es decir, tan solo dos de las plataformas de *streaming*, Netflix y Amazon Prime Video, generaron globalmente \$42.6 mil millones de dólares.⁸ Durante el mismo año la suma de la taquilla cinematográfica mundial fue de \$41.1 mil millones. Todo el entretenimiento digital global generó \$55.7 mil millones de dólares. La gente ya gastaba para ese año más en entretenimiento digital y en *streaming* que en boletos de cine. Un cambio profundamente significativo y un campo al que pronto terminarían de llegar más poderosos competidores como Apple, Disney, AT&T (ahora dueño de Warner Media; es decir, de marcas como Warner Bros. Pictures, DC Comics y HBO) y Comcast (dueño de NBCUniversal).

En marzo de 2021, la MPA publicó nueva información: el número de suscriptores de servicios digitales de entretenimiento a nivel global había superado los mil millones de usuarios y la derrama económica respectiva había crecido 27% en el último año.⁹ Mientras tanto, la recaudación en salas de cine a nivel global había caído un 72% durante 2020, en gran parte por el cierre de cines.

La preferencia de los estudios y las salas de cine por las sagas y franquicias y sus nutridas taquillas definió en buena medida el funcionamiento de la industria en este siglo, y puso en predicamento a productores y distribuidores de cine mexicano o de cine extranjero independiente que escapan de la definición de cine comercial o masivo. Pero la nueva apuesta de los estudios hacia el *streaming* supone para estos mismos productores y distribuidores que podrían darse condiciones para que los cines de cadena comercial, como Cinépolis, quieran o necesiten programar más diverso en el futuro. Esto una vez que los cines acepten que no habrá de nuevo el mismo volumen y prioridad de *blockbusters* de los grandes estudios en sus salas.

⁸ “New Report: Global Theatrical and Home Entertainment Market Reached \$96.8 Billion in 2018”, *Motion Picture Association* (blog), <https://www.motionpictures.org/press/new-report-global-theatrical-and-home-entertainment-market-reached-96-8-billion-in-2018/>.

⁹ Ryan Faughnder, “Streaming Milestone: Global Subscriptions Passed 1 Billion Last Year”, *Los Angeles Times*, 18 de marzo de 2021, <https://www.latimes.com/entertainment-arts/business/story/2021-03-18/streaming-milestone-global-subscriptions-passed-1-billion-last-year-mpa-theme-report>.

Productores imaginan así un lugar para sus películas además de poder considerar la nueva alternativa de también trabajar con o para plataformas de *streaming*. Los distribuidores consideran necesario y urgente aprovechar que los cines de cadena por primera vez están en una situación de industria mucho menos dominante que los podría o debería hacer considerar nuevas formas de negociar y trabajar. Y también, dejar la puerta abierta, o seguirla usando, en lo referente a trabajar con las ahora tan populares y también económicamente poderosas plataformas de *streaming*.

3. Producir cine en México: entre dónde conseguir dinero y dónde estrenar

Para una buena parte de los filmes mexicanos independientes la ventana entre la filmación y el estreno en cines suele ser de más de un año, regularmente dos o más. En una industria que produce en promedio más de 150 largometrajes cada año, fueron contadas las filmaciones suspendidas por la pandemia que tenían como intención o planes estrenarse en un futuro cercano. Un efecto de cuello de botella extendido durante la década pasada ha complicado la llegada del cine mexicano a las salas. De 2014 a 2019, cada año, al menos cincuenta películas mexicanas se han quedado sin estrenar al contrastarse con el número de películas producidas en ese mismo año: sesenta y dos en 2014, sesenta en 2015, setenta y dos en 2016, ochenta y ocho en 2017, setenta y una en 2018 y ciento quince en 2019, de acuerdo con el Anuario Estadístico de Imcine. Cada año a las películas que se producen y no se estrenan hay que sumar las que se sigan arrastrando de años anteriores, que quizás en el siguiente año puedan ocupar un espacio de salida antes que las nuevas producciones.

Para varios productores, las contingencias, protocolos o dificultades de filmar en tiempos de pandemia son retos que se podrían sortear dependiendo de diversas condiciones y circunstancias, pero su atención durante los últimos meses también atiende las nuevas dinámicas que les permiten negociar o encontrar otras salidas y formas de estreno para sus películas, aprovechando las circunstancias excepcionales de 2020. Después de varios meses de exitosos recorridos por festivales de cine, dos películas iniciaron 2020 con planes de llegar a cines y lo terminarían con una historia de acuerdos que llevaron a estos títulos a estrenarse en exclusiva en plataformas de *streaming*. Se trata de *Ya No Estoy Aquí*, de Fernando Frías, una reflexión sobre migración, pertenencia y crecer a través de la historia de un joven que por la violencia debe huir de su natal Monterrey y dejar atrás su amada cultura de *kumbia kolombiana*; y *Huachicolero* de Edgar Nito, una mirada al mundo del crimen organizado en el que se ve atrapado un jovencito que solo quería comprarle algo a la niña que le gusta de su pueblo.

Gabriel Nuncio fue parte de los productores de *Ya No Estoy Aquí*, cinta adquirida en exclusiva y estrenada por Netflix en mayo de 2020, que después se convertiría en la película más premiada

del año en los premios Ariel (diez premios de trece nominaciones) de la Academia Mexicana de Artes y Ciencias Cinematográficas y llegaría hasta la *shortlist* previa a las nominaciones al Oscar a Mejor Película Extranjera. Las plataformas de *streaming* tomaron un nuevo y más fuerte rol en la industria del cine y del entretenimiento desde los primeros meses de la pandemia. Al respecto, Nuncio explica lo que observa en la forma de trabajar de la plataforma líder a nivel mundial: “Atestigüé el cinismo con el que posibles inversionistas la etiquetaban como una película de cholos, y que festivales y distribuidores la rechazaran o ignoraran. Netflix nos buscó al empezar la pandemia y la puso en un lugar privilegiado.” Sobre esta estrategia, Francisco Ramos, Vicepresidente de Contenidos para Latinoamérica de Netflix explica que “Queremos explorar nuevos géneros y formatos y llevar los ya existentes a mayores niveles de autenticidad a través de miradas más diversas. También vamos a priorizar la excelencia creativa siendo partícipes del desarrollo del talento mexicano, delante y detrás de cámaras.” Una forma, detalla, de llegar a nuevos pero significativos nichos de audiencia y de construir una oferta más allá de las adiciones al catálogo o las producciones originales masivamente populares.

Huachicolero, opera prima del director mexicano Edgar Nito tuvo un recorrido por más de 10 festivales de cine y recibió importantes premios como el premio a Mejor Película en la sección Órbita en la 52 edición del Sitges Film Festival en España o el premio a Mejor Nuevo Director en el Tribeca Film Festival en 2019. Nito pasó buena parte de 2020 en cuarentena con su familia y trabajando en proyectos de manera remota o en el guion o preproducción de otras ideas. A finales de 2020 le ofrecieron de nuevo trabajo en una serie para televisión y poco después regresó a dirigir también videos. Cuenta Nito: “Se incrementaron mucho los costos por los protocolos de covid. De golpe. A todos los niveles. Para los independientes es bastante más apretado tratar de hacer rendir lo que tienes si tienes que asumir también estos nuevos costos”.

Sobre los planes para *Huachicolero* cuando llegó la pandemia, Nito explica que “andábamos buscando distribuidor. Ya nos había tocado que nos dieran la negativa hacia la película. A una película independiente con un tema complicado como el robo del huachicol de todas maneras le estaba costando trabajo la distribución tradicional”. Vino la pandemia y Nito y su equipo pensaron que este era un mejor momento para que su película se pudiera ver en las casas, en las televisiones. Entre las opciones que consideraron encontraron una que les pareció algo atractivo

y valioso: “Lo que nos sucedió con *Huachicolero* fue encontrar un nuevo camino que es la distribución directa en Amazon Prime Video Direct. La gente la empieza a ver y a partir de las reproducciones es cómo le va a la película (económicamente). Y a pesar de que aún no sabemos si sea un buen negocio, lo que sí sabemos es que ya podemos estar ahí.”

También se dio el caso de dos películas independientes que pudieron estrenarse con un modelo que les permitió llegar a salas de cine entre noviembre y diciembre de 2020 y pocas semanas después estar disponibles en plataformas VOD (*Video on Demand*) como Google Play, iTunes de Apple y FilminLatino, en renta o venta en línea. Se trata de *Todo en Juego*, cinta dirigida por Alfredo Marrón y producida por Ariel Gordon, y *Conversaciones*, de Eduardo M. Clorio, producida por Luli Monsalvo.

No se trata de cintas que hayan tenido un recorrido por festivales, mucho menos que sus reseñas las haya publicado un medio internacional o que se pueda hablar de que tenían prospectos de ventas o de exhibición futura. Como señalan productores del gremio, la gran mayoría de las veces hay un desinterés por estas cintas independientes tanto por distribuidores como por exhibidores. Lo hay hasta para cintas de calidad y recorrido festivalero exitoso como lo advertía Gabriel Nuncio con *Ya No Estoy Aquí*. La relevancia de lo logrado por *Conversaciones* o *Todo en Juego* radica en que películas con un perfil que las pone al final de los intereses de los cines pudieron aprovechar estas circunstancias para negociar de manera distinta y directa, sin necesitar un contrato previo de distribución o exhibición, y no solo estrenar en cines sino hacerlo con un acuerdo que les permitía pasar pronto a otras ventanas, sin mayor complicación.

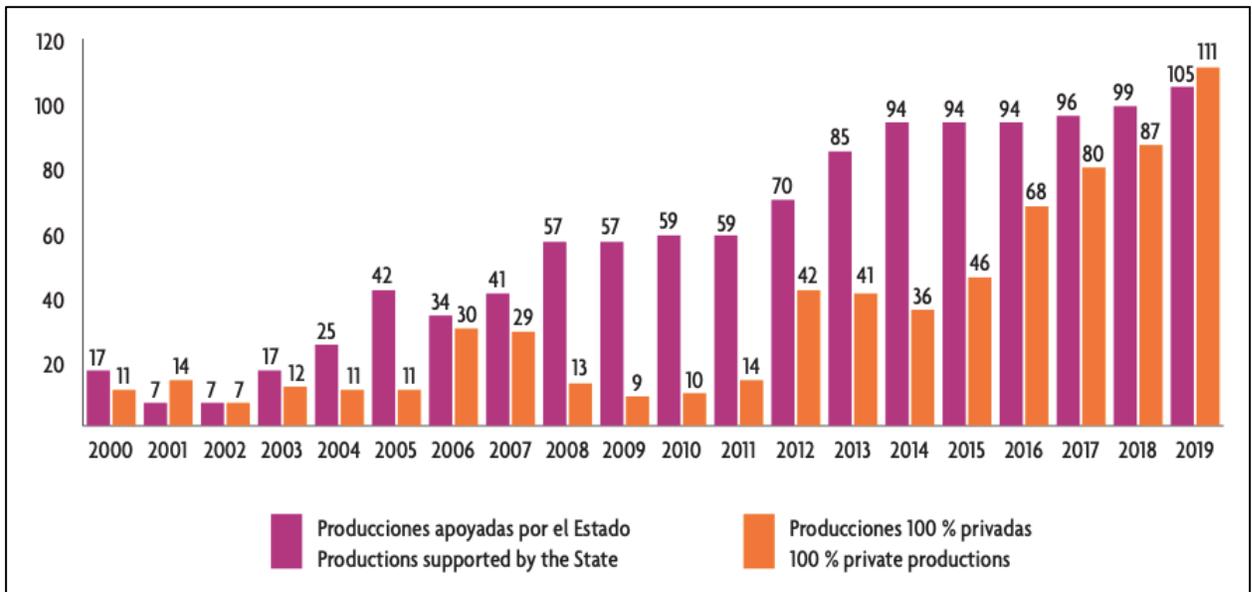
Una identidad compartida con muchas otras cintas mexicanas independientes producidas cada año. Productores del gremio coinciden en que se debería tener más dinero para más proyectos que tomaran riesgos y que no signifiquen necesariamente una apuesta segura en ningún sentido. Dicen no a un elitismo en que solo hubiera apoyo para unas pocas elegidas por ser “buenas” o de los directores de siempre o ya reconocidos. Todos coinciden en señalar que estos trabajos son parte importante de una industria sana. Los experimentos independientes de dudosa calidad o éxito, de poco atractivo mediático o taquillero son vistos por ellos como una necesaria etapa en una carrera en la industria. Insisten debe haber más fondos para esos proyectos que no

signifiquen viabilidad de retorno comercial sino desarrollo de talento y en la urgencia de atender que cualquier película producida en México, independientemente de si fue hecha con apoyo o no del Estado, pueda tener mejores condiciones de salida hacia la exhibición y no depender de excepciones como las que permitieran que estas pequeñas películas llegaran a la pantalla grande.

Conversaciones es un largometraje de ciencia ficción de diez historias aparentemente independientes, conectadas por las tramas de dos hermanos, una avanzando en orden cronológico y lineal, y otra en reversa. Con ayuda de la distribuidora Casete, esta cinta estrenó en once salas de Cinemex a finales de noviembre y negoció poder llegar a plataformas digitales tan solo tres semanas después. Monsalvo habló de estas nuevas dinámicas que se abrieron para películas distintas a lo que regularmente tiene prioridad en salas comerciales, bajo el singular contexto de la pandemia para los cines, abiertos, pero con capacidad limitada y sin *blockbusters* disponibles. “Pasar por cines nos ayuda porque a nivel institucional, de programas y apoyos, eso sigue siendo una diferencia para acceder a cierto tipo de fondos. Nosotros nunca hemos contado con uno, aunque hemos aplicado, pero sé que teniendo el estreno en cines puede ser más sencillo hacia adelante. Pero también nos ayuda a que la misma campaña que se hace para un lanzamiento se utilice para el otro tan solo unas semanas después”, explica la productora. La película estaba terminada desde mediados de 2019 e imaginaban que con suerte podrían estrenar comercialmente en 2021.

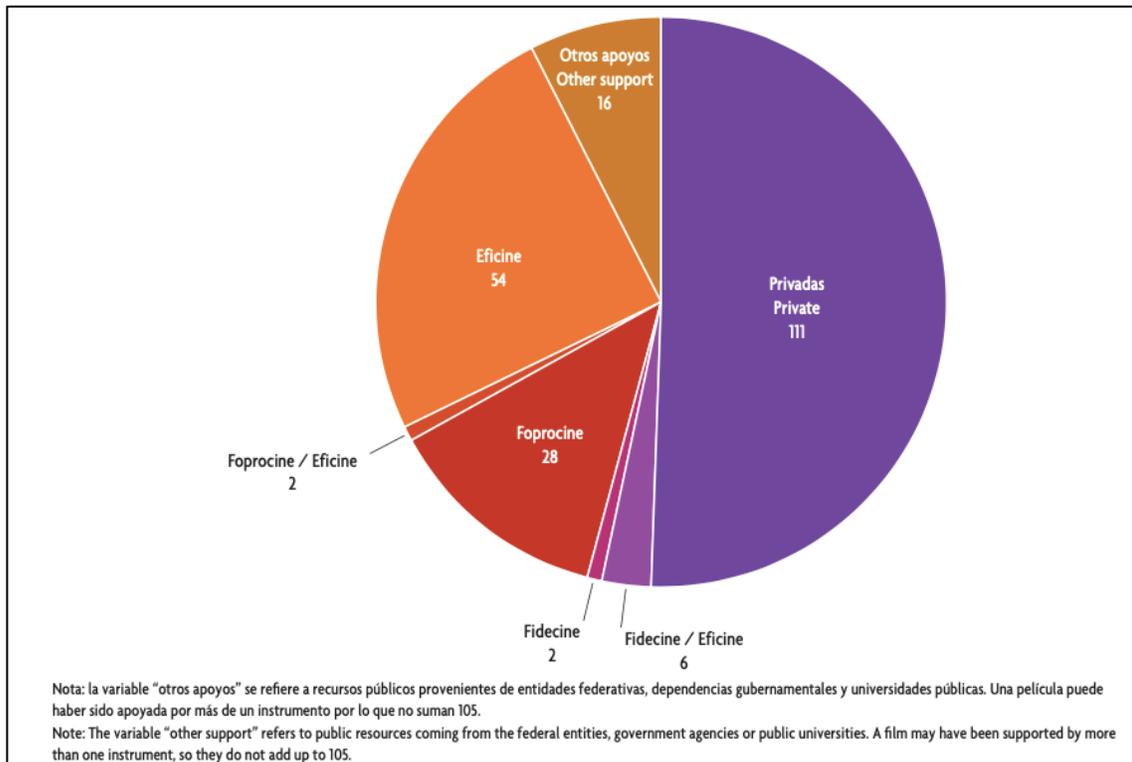
En la última década, las películas apoyadas por el estado pasaron de ser un 70% del total anual (2011) a poco menos del 50% (2019), como se puede observar en las siguientes gráficas del Anuario Estadístico de Imcine 2019. También se muestra el tipo de fuente de recursos con el que contaron las más de 200 películas producidas en México ese año.

Gráfica 1. Producciones apoyadas por el Estado y Producciones 100% privadas.



Fuente: Anuario Estadístico de Cine Mexicano 2019. Imcine.

Gráfica 2. Largometrajes registrados en 2019 por fuentes de recursos.



Fuente: Anuario Estadístico de Cine Mexicano 2019. Imcine.

Carlos Sosa, en su carácter de productor, ofrece una visión complementaria a las observaciones de Monsalvo y Nito: “Mi mundo eran más festivales y siempre había una salida en cines. Aunque esta nunca era fácil de conseguir. Hoy me estoy replanteando esas ideas porque por mucho tiempo por ese cine que he hecho, por una postura supuestamente romántica no me atraía mucho pensar en plataformas. Pero hoy tengo que diversificarme.” Cree que como productor hay dos caminos a tomar: entrar a producir con las plataformas si apelas a vivir una vida ciertamente más cómoda y tranquila económicamente, o si te quedas solo haciendo películas para el cine vas a tener que hacer propuestas muy de autor, con mucha incertidumbre en si recuperarás o ganarás algo. “Hay un grupo muy reducido de productores que ya están adentro (trabajando con plataformas), atrás de ellos un segundo grupo amplio que estamos a punto de, y atrás de nosotros, el resto, un montón de productores que se siguen preguntando qué van a hacer”, finaliza.

4. Distribuir cine en México: entre el sacrificio y el menosprecio

Alfonso López, Director de Alphaville Cinema, expone un balance consensuado entre el sector de la distribución independiente cuando afirmaba en febrero que la pandemia y el cierre de cines, “han impactado permanentemente en el flujo comercial y en la estabilidad comercial de toda la industria. En muchas de las empresas ha habido recortes de personal, y en la mayoría hemos tenido que disminuir el ingreso del personal porque es imposible mantener una nómina al 100%”. Durante 2019, Alphaville estrenó catorce películas. En 2020 solo estrenaron tres, una en febrero, otra en marzo, y una más en diciembre, que solo pudo permanecer en cartelera por ocho días, antes del segundo cierre masivo de salas. “Todas las empresas distribuidoras independientes permanecemos en “Modo Supervivencia” desde hace casi una década. Han surgido bastantes miniempresas distribuidoras que han aumentado considerablemente la oferta y la operación del mercado se ha complicado todavía más.”, explica López. “A menos de que traigas una gran y atractiva producción mexicana puedes negociar con Netflix o Amazon Prime Video, de lo contrario ofreces títulos con la esperanza de que te tomen alguno y te ofrezcan lo que ellos consideren. Ahora -más que nunca- sobran títulos en el mundo.”, añade.

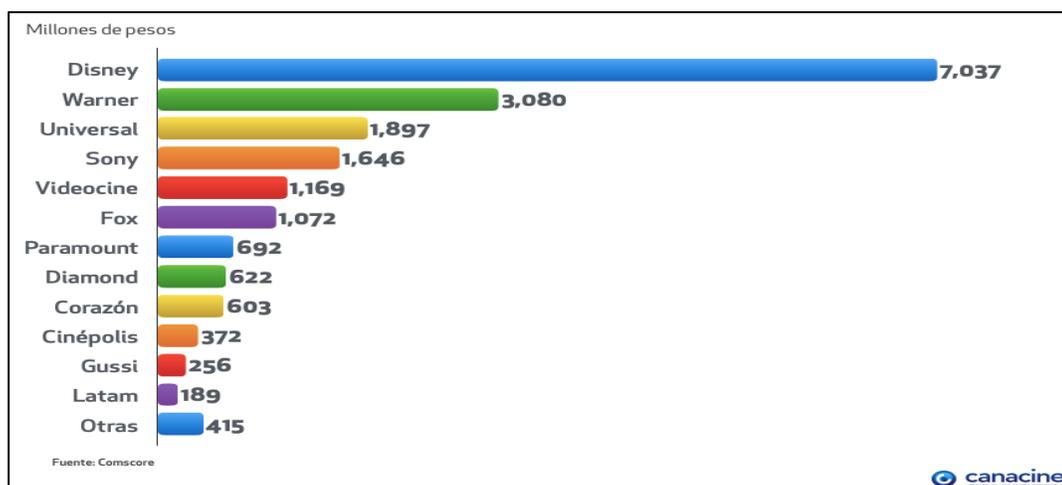
Giselle Abud, directora de Diamond Films, cuenta que “La ventana de cine sigue siendo muy importante y siempre le daremos prioridad, sin embargo como iba avanzando la pandemia, se tuvieron que tomar decisiones en el camino para poder subsistir. Gran parte de nuestro *line-up* de 2020 se tuvo que ir directo a plataformas y no necesariamente por decisión propia, sino que en muchos casos los mismos productores, a quien les compramos las películas, fueron tomando esta decisión anticipadamente”. Diamond Films estrenó veinticuatro películas en 2018 y veintinueve en 2019. En 2020 lograron poner en cartelera cinco títulos, cuatro previos a la pandemia y uno durante, *Greenland*. Diamond distribuye principalmente cine extranjero independiente. Abud señala que para 2021 la situación no se ve muy diferente que 2020 y que la toma de decisiones irá de la mano a cómo se encuentre el mercado y qué porcentaje de cines y a qué capacidad estén abiertos. Al funcionar como una distribuidora que cubre toda la región, “tenemos que estar lo más alineado posible con el resto de los países. Por lo pronto tenemos tres estrenos programados en los próximos dos meses.”, apunta.

Cine Caníbal, dirigida por Geminiano Pineda, fue de las distribuidoras en mejor posición para presentarse como una alternativa digital al llegar la pandemia. Pineda explica su apuesta, desarrollada previa a la pandemia, de una transición hacia una oferta digital: “CasaCanibal.com se lanzó en octubre de 2019. Teníamos el proyecto bastante avanzado y el origen del mismo responde a que, aunque nuestro contenido fue parte de los catálogos de varias plataformas de venta y renta, nos dimos cuenta de que nadie lo cuidaría y promovería tanto como nosotros”. Pineda comparte que los números que arroja CasaCaníbal como plataforma de venta y renta de películas son superiores a los reportados por la suma de todas las otras plataformas VOD (como Google Play, AppleTV, Amazon Prime Store, Cinépolis Klic) juntas en un periodo similar. También señala que hay muchas ciudades a donde por el tipo de películas que tienen, las cadenas de exhibición grandes o pequeñas no consideran que valga la pena hacer un estreno en cines, porque hay muy poco público. “Para ese público que no pudo ver las películas en cines es para quienes diseñamos CasaCaníbal.”, comparte.

De acuerdo a datos del Instituto para Estadísticas de la UNESCO¹⁰, en 2017, en México habían cincuenta y un compañías distribuidoras de películas. 88% de estas eran empresas nacionales. El top tres de ganancias por distribuidora para dicho año fue para Disney, Warner y Universal, respectivamente. Las tres empresas extranjeras y cuyos ingresos sumaban el 52% de la taquilla total del año. En 2019 y 2020, este fue el top de distribución de taquilla para las distribuidoras de acuerdo con CANACINE. En 2019, 71% de la taquilla fue para las cuatro distribuidoras con más ingresos. Las cuatro son empresas extranjeras, distribuidoras de los grandes estudios.

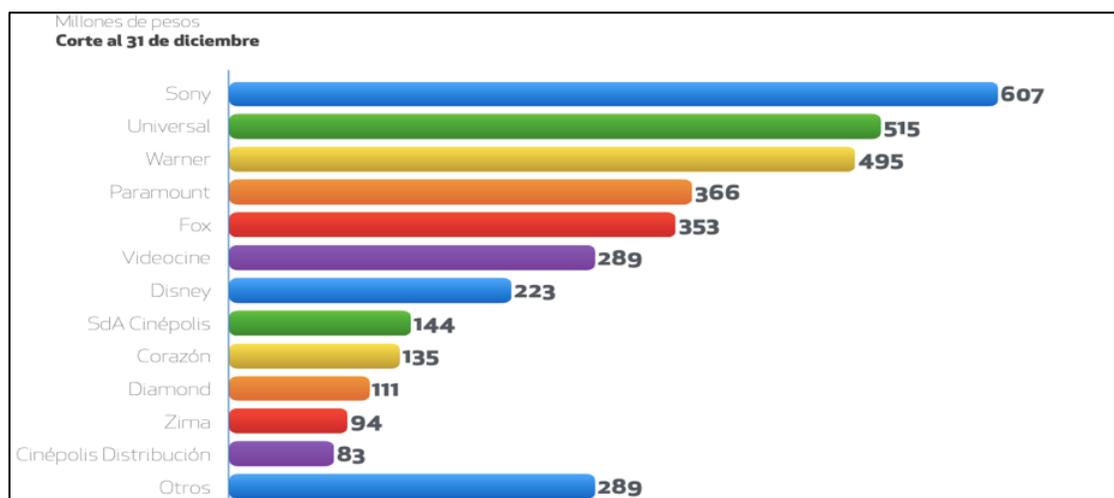
¹⁰ “UIS Statistics”, Institute for Statistics, UNESCO, consultado 15 de marzo de 2021, <http://data.uis.unesco.org/>.

Gráfica 3. Ingresos por distribuidora durante 2019.



Fuente: Resultados anuales Canacine.

Gráfica 4. Ingresos por distribuidora durante 2020



Fuente: Resultados anuales Canacine.

Vale la pena señalar el caso de Videocine, unidad de negocios de distribución de cine de Grupo Televisa. Distribuidora que logra regularmente colarse entre las principales distribuidoras gracias a que esta lleva la mayor cantidad de los títulos mexicanos más comerciales (comedias románticas, cine de terror) y que buscan a un público masivo. Estos estrenos llegan fuertemente acompañados de aparatos publicitarios que aprovechan el amplio alcance del ecosistema mediático de Televisa para hacer promoción.

Otra distribuidora regularmente presente en el Top 10 es Corazón Films. Al frente se encuentra un veterano de la industria: Ekehardt Von Damm. Von Damm, quien tiene más de tres décadas de experiencia y conoce cada parte de la industria. Inició en la exhibición cuando su familia tenía una cadena de cines, siguió como productor detrás de populares y exitosos filmes de los primeros años del siglo XXI en México como *La Segunda Noche* (2001), *Amar te Duele* (2002), *Nicotina* (2003), y *Una película de huevos* (2006), y llegó a la distribución, desde 2008, con Corazón Films. A inicios de 2020, Corazón Films planeaba estrenar treinta y cuatro o treinta y cinco títulos durante el año. Solo siete llegaron a pantallas de cine. El resultado: ingresos del 20% de lo que solían generar, en promedio, en años previos. En algún punto de la segunda mitad de 2020, al extenderse la pandemia y los cierres, en la empresa se vieron en la necesidad de despedir a una decena de empleados, a quienes ahora, de ser posible, contratan por proyecto. Para 2021 Von Damm imagina que quizás puedan estrenar diez, “o ya máximo doce películas”.

Además de haber distribuido películas populares y/o independientes como la saga *Crepúsculo*, *La La Land*, o *Entre Navajas y Secretos*, Corazón se encuentra posicionada en la producción de películas y series. Varias para el entorno digital. Es el caso de la comedia *Locas por el cambio*, primer filme original para Latinoamérica de Amazon Prime Video, estrenada en noviembre de 2020. Antes ya se habían encargado de producir la serie *El Juego de las Llaves*, también para Amazon Prime Video. Para Netflix ya produjeron las cintas *Se Busca Papá* y *Sin hijos*, estrenos de la plataforma en septiembre de 2020 y en marzo de 2021 respectivamente. “El problema surge de que varias películas que teníamos pactadas o firmadas, algunas no se filmaron, otras no se terminaron de filmar, otras el productor recibió propuestas interesantísimas de plataformas y nos decían ‘te regreso el dinero y dame chance’”, detalla. Y añade que a ellos les sucedió como productores de algunas películas listas para el cine, cuando ante la necesidad que tenían de flujo de ingresos y la incertidumbre de lo que iba a pasar en salas de cine terminaron vendiendo “tres o cuatro películas a plataformas.”.

Von Damm y Abud, al frente de dos destacadas distribuidoras en la industria, coinciden en la vehemencia para señalar que los cines siguen siendo necesarios para la recuperación de la inversión en una gran cantidad de títulos para las distribuidoras independientes pero que, para

ambas distribuidoras en la necesidad del momento, negociar con plataformas fue oxígeno para sobrevivir.

5. Estudios y plataformas: entre nuevos servicios y estrenos híbridos

5.1 Los estudios de Hollywood en la era del internet.

La semana de la segunda reapertura de cines en México, en marzo de 2021, llegó con otro par de importantes acontecimientos que reflejan otras de las alteraciones en la industria y en sus dinámicas y jugadores derivadas en buena medida de lo sucedido en los últimos doce meses. El primero fue que esa semana Disney estrenó *Raya y el último dragón* en una modalidad híbrida, tanto en cines como en su plataforma Disney+, pero en esta última con un cargo extra de \$320 pesos a la suscripción. Un nuevo formato de lanzamiento que no se había presentado en el mercado mexicano.

Sin embargo, Cinépolis no estrenó esta cinta en sus salas al no llegar a un acuerdo con la distribuidora por la inexistente ventana de exclusividad. La película sí estrenó en otros cines y cadenas. La exclusividad de títulos, y en especial de este perfil de títulos, son la columna del modelo de negocios de las grandes cadenas. En 2019, Disney fue la distribuidora con mayor recaudación en México, 40% del total anual. Siete de sus películas se ubicaron en el Top 10 del año. En 2020, entre su estrategia de postergar estrenos o enviarlos a su plataforma Disney+, la parte para Disney de la taquilla nacional fue de tan solo el 7%. Solo una película suya estuvo en el Top 10.

Mientras los cines esperan la llegada de esos estrenos que lleven a cantidades significativas de gente de regreso al cine, Bob Chapek, CEO de Disney, afirmaba en marzo de 2021 en un evento para inversionistas que la compañía seguirá experimentando con sus modelos de estrenos, y que no espera que los hábitos de consumo acelerados por la pandemia como el entretenimiento en casa cambien por parte del espectador y que ellos acompañarán esta idea y actuarán en consecuencia. Chapek aclaró que no abandonan el cine como parte importante de su negocio, solo que se reducirán las ventanas entre un espacio y otro y se estudiarán los títulos caso por caso. Un par de semanas después de estas declaraciones, *Black Widow*, título del universo Marvel que había sido estandarte de las películas que tendrían una prioridad y exclusividad para

cines, ya había sido reubicada en la columna de estrenos que serían híbridos, en cines y en *streaming* simultáneo, igual que *Raya y el último dragón*.

Warner Bros. Pictures fue otro de los estudios que a partir de la pandemia decidió experimentar. Una docena de importantes estrenos fueron postergados y reagendados en múltiples ocasiones durante 2020. En diciembre, Warner sacudió a la industria cuando anunció que todos sus estrenos de 2021, al menos en los Estados Unidos, estrenarían simultáneamente en cines y en su servicio HBOMax. Dieciséis filmes que no tendrían una ventana exclusiva en cines, entre ellos títulos de gran perfil y presupuesto como *Space Jam: A New Legacy*, *Godzilla Vs Kong*, *The Suicide Squad*, *Dune* y *The Matrix 4*. La estrategia considera 30 días en paralelo entre salas de cine y HBOMax, y entonces salir de este último espacio para pasar a una ventana de compra-venta digital, más adelante de lanzamiento de Blu-Ray y DVD, y eventualmente regresar a HBOMax unos meses después.

Tampoco debería dejar de considerarse que la empresa dueña de Warner Media (todo Warner Bros. Pictures, CNN, Cartoon Network, Warner Bros. TV, HBO y muchas más marcas de entretenimiento y generadoras de contenido) es AT&T, compañía global de telecomunicaciones. Esto significa una natural atención al presente y futuro digital del entretenimiento, donde tanto el consumo en dispositivos móviles de plataformas de entretenimiento y catálogos de *streaming* de todo tipo, como el uso de datos celulares para ello se ha incrementado significativamente en los últimos años.

Otro de los grandes estudios, Universal Pictures, también dio de qué hablar desde el inicio de la pandemia. Fue de los primeros en desafiar las tradicionales ventanas, al cerrarse los cines, llevando estrenos a VOD, como *The Invisible Man*, *Emma* y *Trolls: World Tour*. Jeff Shell, CEO de NBCUniversal, en diciembre de 2020 aplaudía la estrategia de Warner que desafiaba cualquier noción previa de ventanas de distribución y afirmaba que las salas de cine “van a estar bien”. Aunque en la realidad su estrategia ha sido mucho más moderada, considerando ventanas

de tres semanas en cine para sus estrenos antes de pasar a plataformas VOD por un precio extra o *premium*.¹¹

En todos los casos la atención en los discursos de los CEO de los grandes estudios se nota en el futuro, lo digital y en sus propias plataformas, y en lo global. No dejan el cine, pero ya no es el mismo nivel de atención o prioridad. A finales de marzo de 2021, Shell hablaba de la estrategia para sus películas en referencia a una posible exclusividad para su propio servicio, Peacock, en lugar de venderlas a catálogos como Netflix o Prime Video.¹² También en marzo, de acuerdo con información de Business Insider, NBCUniversal trabajaba en una etapa muy preliminar del proyecto de una nueva plataforma de *streaming* con vistas a un lanzamiento a nivel mundial. Dado que su actual OTT, *Peacock*, estaba disponible exclusivamente en el mercado estadounidense, la idea es que el nuevo servicio utilice la marca Universal, que es reconocida globalmente.¹³ Otro dato similar al de Warner Media y AT&T. Comcast, la compañía dueña de NBCUniversal, también es una empresa de telecomunicaciones, con unidades de negocio encargadas de proveer acceso a internet y en la industria de la radiodifusión (empresa #2 a nivel mundial por ganancias, después de AT&T).

Ese es el panorama de las tres grandes *majors*, las representantes de grandes y tradicionales estudios de cine. Las empresas que se suelen llevar las rebanadas más grandes de la taquilla de México y del mundo cada año. Las que también entre 2020 y 2021 están lanzando sus proyectos de plataformas de *streaming* globales: Disney+ (y en 2021 *Star*, su otra marca global OTT/VOD, con un gran mercado en Asia y que llegará a Latinoamérica para agregar los contenidos no incluidos en Disney+), HBOMax, y como sea que NBCUniversal finalmente le ponga a la versión global de Peacock.

¹¹ Charles Barfield, “NBCUniversal CEO Applauds WB/HBO Max Strategy & Says ‘Theaters Will Be Fine’”, *The Playlist*, 8 de diciembre de 2020, <https://theplaylist.net/nbcuniversal-ceo-streaming-vs-theaters-20201208/>.

¹² Jay Peters, “NBCUniversal Might Save Its Movies for Peacock Instead of Netflix or HBO”, *The Verge*, 31 de marzo de 2021, <https://www.theverge.com/2021/3/31/22360819/nbc-peacock-movies-hbo-netflix-universal-studios-illumination-entertainment>.

¹³ Claire Atkinson, “NBCUniversal Has Discussed a New Subscription Video-Streaming Service Separate from Peacock”, *Business Insider*, 26 de marzo de 2021, <https://www.businessinsider.com/nbcuniversal-has-discussed-a-new-subscription-streaming-service-2021-3>.

Estos últimos planes y declaraciones explican que el segundo acontecimiento destacado de la semana de la segunda reapertura fue que una nueva plataforma de *streaming* se sumó a la oferta nacional: Paramount+. Esta incluye el catálogo filmico de Paramount, otro de los estudios importantes de Hollywood, y el catálogo televisivo de CBS y Comedy Central. De *Dexter*, *CSI*, *Killin Eve*, *The Handmaid's Tale* o *Twin Peaks* a la trilogía de *El Padrino* y *Karate Kid*, *E.T. Jaws*, y las franquicias de *Star Trek* y *Misión Imposible*, por mencionar algunas de sus “marcas” más reconocidas y/o populares. Además, ofrece una decena de producciones originales exclusivas. A inicios de abril de 2021, Paramount anunció que volvía a mover la fecha de estreno de algunos de sus *blockbusters*: *Top Gun: Maverick* (de julio 2 a noviembre 19) y *Mission: Impossible 7* (del 19 de noviembre de 2021 al 27 de mayo de 2022).¹⁴ Poco antes había dado a conocer que experimentaría con una nueva ventana de estreno para sus películas, de entre treinta y cuarenta y cinco días en cines exclusivamente, en lugar de los pre-pandémicos noventa días. Algunos títulos estarían disponibles en venta o renta digital tras esta ventana reducida, y otros, como *Mission: Impossible 7* y *A Quiet Place II*, llegarían a su propia plataforma de *streaming* de suscripción cuarenta y cinco días después de su estreno en cines.

5.2 Plataformas nativas de *streaming*. O cuando la tecnología entró en el entretenimiento.

Hasta antes de la pandemia, al crecimiento y liderazgo de Netflix solo se le solía poner el “pero” de una gigantesca deuda crediticia (más de \$15 mil millones de dólares) generada como base de una estrategia a largo plazo y global de enorme producción original y adquisición de catálogos o licencias de películas o series altamente valoradas. La pandemia y el fenómeno de las cuarentenas sanitarias en todo el mundo en 2020 dejó cualquier duda detrás. A pesar de un tercer trimestre algo lento, para cerrar 2020 Netflix agregó en el último trimestre 8.5 millones de suscriptores, superando sus metas y las expectativas de analistas. El servicio de suscripción de *video on demand* más popular ya superaba los 203.7 millones de suscriptores en todo el mundo.

¹⁴ Adam Holmes, “Mission: Impossible 7, Top Gun: Maverick And More Have Been Delayed In Paramount Shakeup”, *Cinemablend*, 9 de abril de 2021, <https://www.cinemablend.com/news/2565647/mission-impossible-7-top-gun-maverick-more-delayed-paramount-shakeup-jackass-snake-eyes>.

Otra noticia sobre su futuro financiero salió a partir del mismo reporte a accionistas del que provenía la información sobre su récord de suscriptores. Lo explica Edmund Lee en *The New York Times*: “La compañía todavía tendrá una deuda de \$10 mil a \$15 mil millones de dólares en deuda, pero informó que ahora obtuvo suficientes ingresos para pagar esos préstamos mientras mantiene su inmenso presupuesto de contenido.”¹⁵ Netflix ya no necesita generar más deuda para mantener su nómina, su crecimiento y su nivel de producción con su particular modelo de negocio.

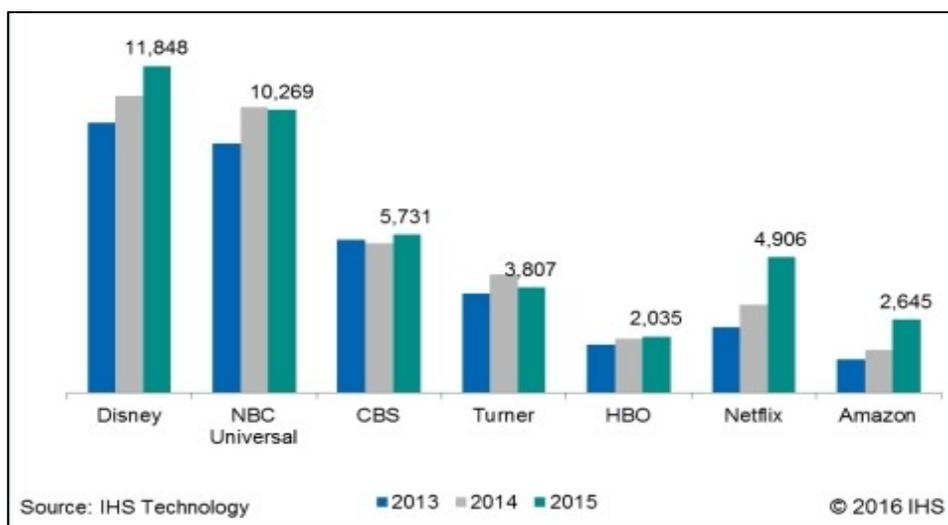
Desde 2015 se hablaba del crecimiento en el nivel de inversión en producciones por parte de las plataformas de *streaming* como Netflix y de compañías como Amazon a través de Prime Video, en referencia al de los estudios, como parte de sus estrategias a futuro.¹⁶ Las siguientes tablas realizadas por *Business Insider* dan muestra de la situación.¹⁷

¹⁵ Edmund Lee, “Netflix Will No Longer Borrow, Ending Its Run of Debt”, *The New York Times*, 19 de enero de 2021, sec. Business, <https://www.nytimes.com/2021/01/19/business/netflix-earnings-debt.html>.

¹⁶ Tod Spangler, “Amazon Spent \$1.3 Billion on Prime Instant Video in 2014”, *Variety*, 29 de enero de 2015, <https://variety.com/2015/digital/news/amazon-spent-1-3-billion-on-prime-instant-video-in-2014-1201418708/>.

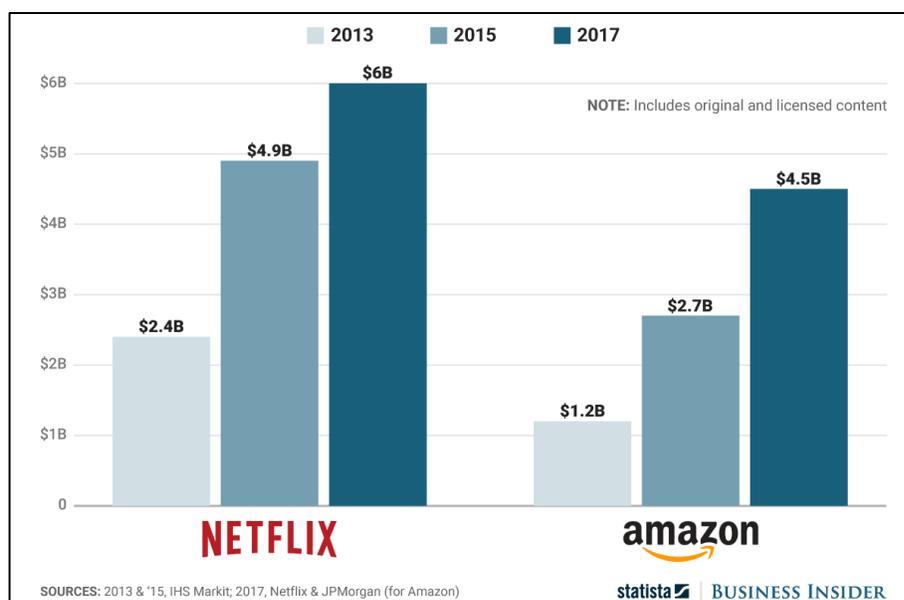
¹⁷ María González, “Amazon va en serio con Prime Video: invertirá más y experimentará con deportes para rivalizar con Netflix”, *Xataka*, 13 de abril de 2017, <https://www.xataka.com/streaming/amazon-va-en-serio-con-prime-video-invertira-mas-y-experimentara-con-deportes-para-rivalizar-con-netflix>.

Gráfica 5. Gastos anuales en programación de estudios y plataformas 2013-2015.



Fuente: *Business Insider*.

Gráfica 6. Presupuestos anuales estimados de contenido en video de Netflix y Amazon de 2013 a 2017.



Fuente: *Business Insider*.

La distribución de contenidos por internet y sus ventajas eran un fenómeno en desarrollo y de innegable relevancia futura desde la década anterior, como lo explica Kevin Allocca, líder del equipo de *Trends & Culture* en YouTube, quien escribió en su libro de 2018 *Videocracy* que “a

mediados del siglo XX, el lugar donde vivías importaba mucho en términos de a qué entretenimiento podías acceder, gracias a los límites de la tecnología y al gasto de difundir contenidos a través de las fronteras internacionales. Internet cambió todo eso, pero se necesitaron plataformas como YouTube para mostrarnos el verdadero poder de la distribución sin restricciones (global)”.¹⁸

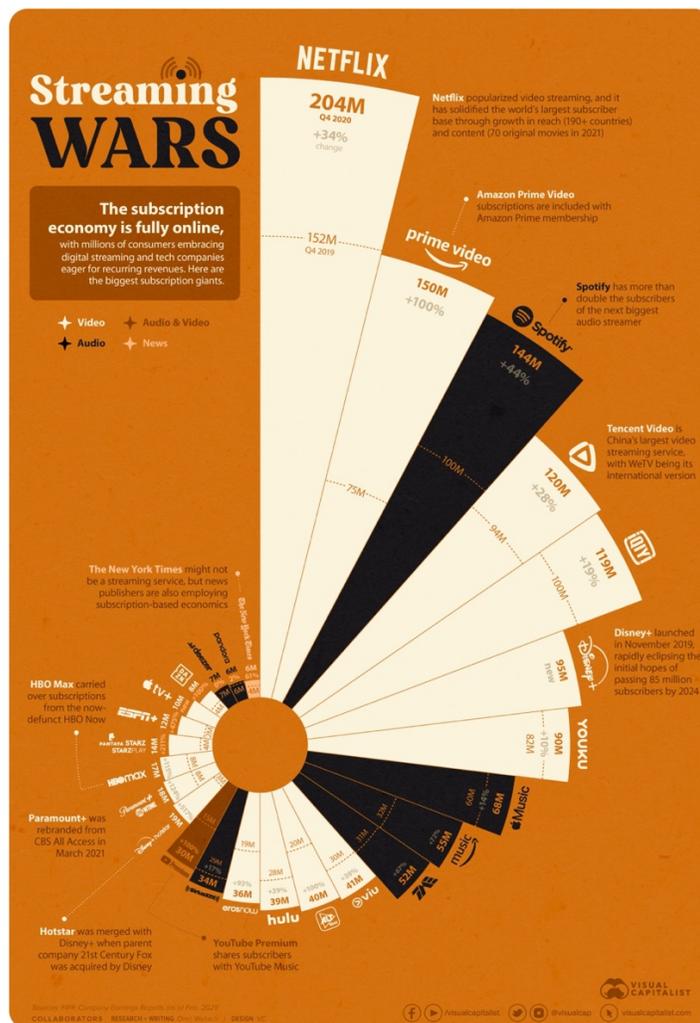
En marzo de 2021 se anunció que se había rebasado la marca de los mil millones de usuarios de plataformas de *streaming* (tanto de audio como de video) a nivel global.¹⁹ La siguiente infografía muestra la repartición de usuarios entre los principales servicios de *streaming* de suscripción a nivel global.²⁰

¹⁸ Kevin Allocca, *Videocracy: How YouTube Is Changing the World . . . with Double Rainbows, Singing Foxes, and Other Trends We Can't Stop Watching*, (Estados Unidos: Bloomsbury Publishing, 2018), position 426, Kindle.

¹⁹ Faughnder, “Streaming Milestone: Global Subscriptions”, 10.

²⁰ Omri Wallach, “Which Streaming Service Has the Most Subscriptions?”, *Visual Capitalist* (blog), 3 de marzo de 2021, <https://www.visualcapitalist.com/which-streaming-service-has-the-most-subscriptions/>.

Gráfica 7. Infografía del número de suscriptores por servicio de streaming en el mundo.



Fuente: Visual Capitalist.

A inicios de 2021, Netflix anunció que invertirá \$300 millones de dólares y realizará cincuenta producciones originales en México.²¹ El presupuesto sería para producciones locales o globales que serían filmadas en México durante el año y significaba un incremento del 50% respecto a lo invertido en México 2020. También en 2020, tras el cierre de cines y la cancelación de producciones, Netflix lanzó un fondo de emergencia el cual fue administrado por la Academia

²¹ “Netflix anunció inversión de 300 MDD y 50 producciones originales para México”, *Expansión*, 25 de enero de 2021, <https://expansion.mx/tecnologia/2021/01/25/netflix-anuncio-inversion-de-300-mdd-y-50-producciones-originales-para-mexico>.

Mexicana de Cine. El 15 de julio la Academia informó que se había concluido “con éxito la entrega del Fondo de Apoyo COVID-19 para la Industria Cinematográfica y Audiovisual lanzado por la AMACC y Netflix, con el cual se ayudó a 1,437 trabajadores del sector (involucrados en diferentes roles de la etapa de producción) en más de 20 estados del país”.

Reed Hastings y Ted Sarandos, co CEOs de Netflix, han sido claros sobre su mirada puesta en el futuro y en nuevas reglas, e incluso se han dado espacio para apoyar la estrategia de estrenos simultáneos en cines y plataformas de Warner Bros. Pictures: “Nunca tuvimos un problema con que nuestras películas llegaran a los cines, salvo porque tenías que comprometerte con esta ventana muy larga de exclusividad para tener acceso a los cines. Ese ha sido el mayor desafío. Entonces, si esas ventanas se van a derrumbar y tenemos un acceso más fácil para mostrar nuestras películas en los cines, me encantaría que los consumidores pudieran tomar la decisión de salir o verlas en casa, lo que se ha convertido en la norma durante la pandemia”, explicó Sarandos a un analista del banco británico Barclays.²²

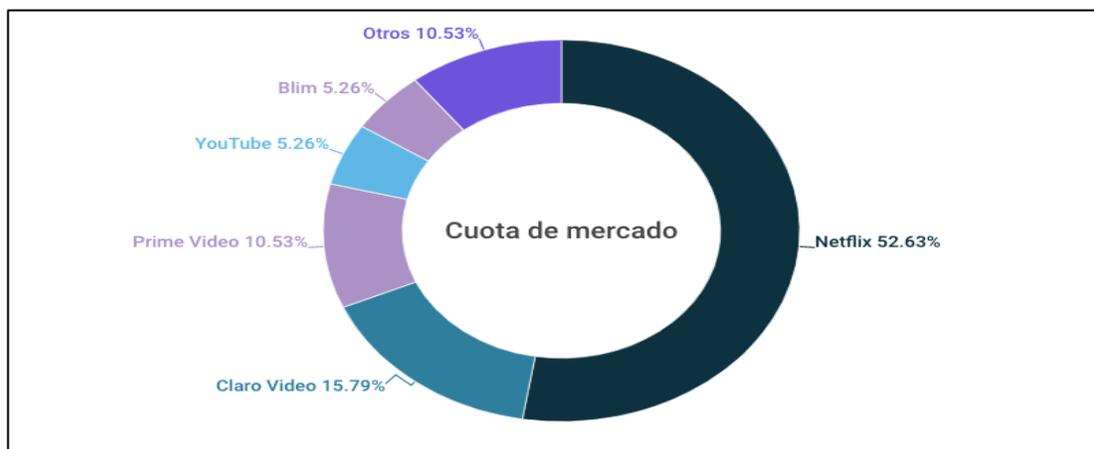
Por su parte, Prime Video, la unidad de negocios de Amazon y Jeff Bezos dedicada al consumo de entretenimiento en línea, ofrece además de un servicio de suscripción con producciones originales y un catálogo (Prime Video), una tienda virtual de renta/venta (Prime Video Store) y capacidad para añadir suscripciones a otros servicios de VOD como HBOGo, Starzplay, Paramount+ y MGM, entre otros (Prime Video Channels). James Farrell, responsable de Local Originals (las producciones hechas en exclusiva para la plataforma y realizadas localmente en cada país) de Amazon Studios señaló vía correo electrónico que, “Estamos enfocados en dos áreas clave. Distribución: crear la mejor experiencia de su clase para que los clientes accedan a ese contenido. Estar disponible para transmitir en miles de dispositivos conectados, desde televisores inteligentes hasta consolas de juegos, dispositivos móviles y decodificadores como Fire TV y Apple TV. Y selección: estamos enfocados en expandir la selección de excelente contenido para nuestros miembros Prime.”

²² Anthony D’Alessandro, “Netflix Co-CEOs Reed Hastings & Ted Sarandos Optimistic About Theatrical Windows Collapse & Rival HBO Max Day & Date Model”, *Deadline* (blog), 20 de enero de 2021, <https://deadline.com/2021/01/netflix-reed-hastings-ted-sarandos-hbo-max-theatrical-windows-collapse-1234676669/>.

Amazon Prime Video había anunciado en enero de 2021 sus planes para producir en México aproximadamente quince series y cinco películas originales y locales, anualmente, durante los siguientes tres a cinco años. Además, dio a conocer “que destinará más de \$2.65 millones de dólares en donativos a fondos Covid-19 para apoyar la recuperación de la comunidad productora de TV, cine y teatro en México y en otros países de América Latina”, de acuerdo con *Forbes México*.²³ Sobre sus prioridades para el mercado mexicano en el futuro inmediato, Farrell señala que están enfocados en “hacer grandes programas y películas originales específicamente para nuestros miembros Prime en México. Creemos que si te enfocas en hacer un contenido local que refleje a la audiencia local y sea de suficiente calidad, entonces puede viajar y viajará internacionalmente.”

En México, la cuota de mercado del *streaming* se reparte de la siguiente forma, de acuerdo con esta infografía basada en un estudio del sitio Statista.com de junio 2020 presentada por el ElCeo.com.²⁴

Gráfica 8. Cuota de mercado del *streaming* en México a junio 2020.



Fuente: ElCeo.com

²³ “Amazon apuesta por series mexicanas; invertirá 2.5 mdd”, *Forbes México*, 27 de enero de 2021, <https://www.forbes.com.mx/negocios-amazon-apuesta-por-series-mexicanas-inversion-2-5-millones-dolares/>.

²⁴ “Netflix y Amazon invierten en México con otro fin que va más allá de los usuarios”, *EL CEO* (blog), 2 de febrero de 2021, <https://elceo.com/tecnologia/netflix-y-amazon-invierten-en-mexico-con-otro-fin-que-va-mas-alla-de-los-usuarios/>.

El segundo lugar de Claro Video se suele explicar por el hecho de que el servicio es agregado como una suerte de “beneficio”, o a bajo costo y con posibilidad de cargos automáticos, para muchos usuarios de Telmex, Infinitum y Telcel, empresas de telecomunicación, en telefonía fija, proveedor de acceso a internet y telefonía celular con gran presencia en el país.

Lo mismo que sucede con Blim y el servicio de acceso a internet (o de televisión por cable) por parte de Izzi, antes Cablevisión, ambas empresas de Grupo Televisa. Es regular recibir acceso gratuito a la plataforma si se es usuario de telefonía, cable o internet de Izzi o de Sky México. Blim ha funcionado como un repositorio de una parte del nutrido catálogo televisivo y filmico de Televisa más algunas producciones originales, pero nunca ha mostrado una atención y promoción prioritaria o genuinamente competitiva. Lo cual se confirmó en abril de 2021 con el anuncio de una fusión de activos de contenidos entre Televisa y Univisión con el fin de, entre una de sus prioridades, lanzar una plataforma de *streaming* que compita con las grandes líderes de la actualidad.²⁵ El proyecto, aún sin nombre, y que no retomaría o mejoraría a Blim sino se trata de algo nuevo, tiene también pendiente definir su modelo de negocio: si será de pago sin anuncios, con anuncios y precio menor, o un híbrido entre estas opciones y otras.

Sobre la diversidad en el mercado y consumo en servicios de *streaming* en América Latina, una agencia realizó a finales de 2020 un informe que “confirma que el mercado de VOD en las seis economías más grandes de la región se benefició realmente de los pedidos de aislamiento social liderados por la pandemia.”²⁶ En México, según el reporte, 81% de quienes cuentan con acceso a internet en el hogar se suscribieron a un servicio de *video on demand* en 2020. Esto sin importar si era el primer servicio de *streaming* al que accedían o si se trataba de un segundo o tercero. En 2019, el 18% de los encuestados no tenían contratado ningún servicio de *streaming*, 39% afirmaba tener uno y el 27% decía tener dos. Para 2020, las cifras fueron de 4% para los que no tienen ningún servicio, 16% para los que tienen uno y 32% para los que tienen dos. “En

²⁵ Televisa Prensa (@Televisa_Prensa), “.@Televisa y @Univision combinan activos en materia de contenidos en una transacción que crea el grupo mediático en habla hispana más relevante del mundo #TelevisaGlobal <https://t.co/HYdVuzPKC8>”, Twitter, Abril 13, 2021, 5:23p.m., https://twitter.com/Televisa_Prensa/status/1382097162474037248.

²⁶ Sherlock Communications, *Informe de Consumo de Streaming*, Diciembre 2020, <https://www.sherlockcomms.com/es/informe-streaming-latam/>.

la actualidad, el 22% de los mexicanos afirman tener cuatro o más servicios de transmisión diferentes”, afirma el estudio.

Un estudio de la firma de análisis JD Power mencionado en esta nota²⁷ señala que a diciembre de 2020 en Estados Unidos el número de suscripciones a servicios de *streaming* por hogar con acceso a internet era el siguiente: 13% tiene suscripción a una plataforma, 18% a dos y 18% a tres. Estos tres escenarios tuvieron una caída mínima respecto a los números de la misma encuesta en abril. Pero el cambio más significativo de este estudio al comparar abril y diciembre de 2020, es que las opciones de respuesta “4 servicios”, “5 servicios”, “6 servicios” crecieron durante este periodo. El porcentaje de usuarios con 7 o más suscripciones subió de 8% a 13%. El mayor incremento de todas las opciones. En 2020, las plataformas, al ser las únicas ventanas disponibles por meses, se convirtieron en la principal pantalla de consumo y de estrenos de cine, reemplazando a la sala de cine y alterando hábitos de consumo de manera posiblemente irreversible. Los cines comerciales cuestionan que estas tendencias hayan llegado para quedarse.

²⁷ Tmera Hepburn, “The Average U.S. Household Spends \$47/Month on Streaming Service Subscriptions”, *Cord Cutters News* (blog), 1 de febrero de 2021, <https://www.cordcuttersnews.com/the-average-u-s-household-spends-47-month-on-streaming-service-subscriptions/>.

6. Las salas de cine: entre la reinención y la desaparición.

Casi nada se compara al drama de las salas de cine y sus cierres globales y extensivos. “La parte más afectada de la industria del entretenimiento es la exhibición cinematográfica”, afirma Andrea Juárez, propietaria de The Movie Company, un complejo independiente de 10 salas ubicado al sur de la Ciudad de México. Si durante las entrevistas con representantes de las distribuidoras se mencionaron ingresos del 20% de lo que generaban antes, los cines llevan un año de estar entre el 5% y el 15% de sus ingresos previos. Eso en el mejor de los casos.

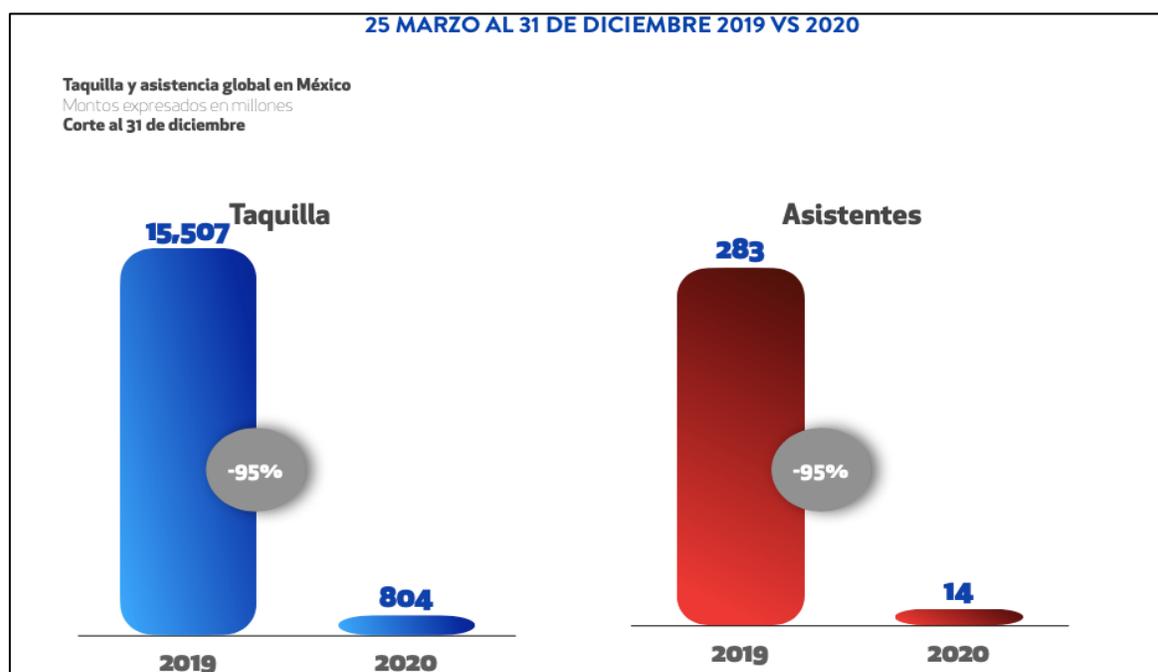
A pesar de que en marzo de 2021 se permitió la reapertura de cines en México, The Movie Company mantiene sus puertas cerradas. “No he querido abrir porque mi personal no está vacunado. Y porque no hay suficientes películas para poner en riesgo a este número de personas que trabajan conmigo por poner tres películas y vengan diez personas. Fue lo que me pasó en octubre y perdí mucho dinero”, cuenta. Juárez vive en Los Ángeles, California y viaja varias veces al año a México. Su esposo es productor y ambos iban a celebrar su boda, ahora en México (están casados en Estados Unidos y lo iban a hacer ahora en México), el 21 de marzo de 2020. Tres semanas antes la cancelaron. Pero afirma que vivir en Los Ángeles, estar preparando viajes y coordinando otras cuestiones por la boda y el trabajo de su esposo le permitieron ver antes de que las noticias y medidas más extremas llegaran a México hacia dónde se dirigía todo. Ella preveía un complicado escenario de meses y no de semanas, como le sugerían otros dueños de cines, tanto en México como en Estados Unidos.

The Movie Company es un caso singular al tratarse de una sala independiente con instalaciones de un *multiplex* de cadena. Entre 2012 y 2013, Cinemark dejó de operar en México y vendió sus salas. Cinemex compró casi todas. Hubo un complejo, Cinemark Pedregal, que no entró en el acuerdo. Ese es el que hoy es The Movie Company. La familia de Andrea, dueña de la plaza comercial en la que se ubicaba dicho Cinemark, decidió quedarse y operar las salas. Funciona como cine de barrio al que buena parte de sus clientes acuden regularmente a ver cine independiente internacional, pero me afirma también que su cartelera necesita de estrenos de distribuidoras grandes para atraer a un público más masivo.

“Los gastos de mantener un cine son muy altos. Siempre lo supe. Pero nunca pensé que iba a pasar esto. Me hizo notar más el hecho de que no somos dueños del producto que vendemos. Llevo un año donde cerré, abrí en octubre por tres semanas con *El Juicio de los 7 de Chicago* y otra película independiente porque un productor se acercó directamente y la puso una semana. Me costó mucho dinero. No recuperé nada”, comparte. Durante 2020 tuvo que despedir a seis personas del staff del cine.

No es la única persona que habla de una situación inimaginable. Ramón Ramírez, Director de Relaciones Públicas de Cinépolis afirma que “Nada nos podía haber preparado para algo así”. Las pérdidas en la exhibición cinematográfica en 2020 en el país, del inicio de la pandemia al final del año, fueron de un 95% respecto a 2019.

Gráfica 9. Resultados de la pandemia en la taquilla y asistencia en México durante 2020.



Fuente: Canacine.

También de acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica (Canacine), al 11 de abril de 2021 se habían reabierto el 57 % de los cines del país (555 de 974) y en término de salas se habían reabierto el 56.5 % del total (4,310 de 7,625). Entre los cines que no regresaron

están todos los complejos de Cinemex y The Movie Company. En Cinépolis se han reabierto el 97.7 % de los cines y 98.1 % de las salas. Pre-pandemia, un fin de semana promedio era de 4.5 millones de boletos. El fin de semana del 10 y 11 de abril se vendieron un millón de boletos en todo el mercado, lo equivalente al 22.4 % de un fin de semana promedio anteriormente, resultado de una audiencia aún indecisa por asistir al cine, por cuestiones sanitarias y/o falta de estrenos y también por la limitante del 30% al aforo máximo en cada función.

Después de 2020 y con los actuales números, Ramón Ramírez afirma que en Cinépolis la prioridad es “recuperarnos, con todo el lastre que llevamos de tener tantos meses sin operar. Con lo que se ha mantenido en nómina, todas las obligaciones que tienes que cumplir aunque tengas las salas cerradas. Poco a poco, paso a paso. Pero imposible saber cuánto se puede mantener así.” Asegura no poder dar fechas o proyecciones en meses pero es verdad que la variable de salud es definitiva en la evolución de esta conversación. Y esta sigue cambiando en México y el mundo. Abrir salas a más del 30% o sin restricciones es urgente. “Lo que yo pudiera afirmar hoy, si nos juntamos a platicar dentro de un mes podría ser totalmente diferente”, advierte. Por su parte, Cinemex no respondió ninguna de las solicitudes de entrevistas para este reportaje.

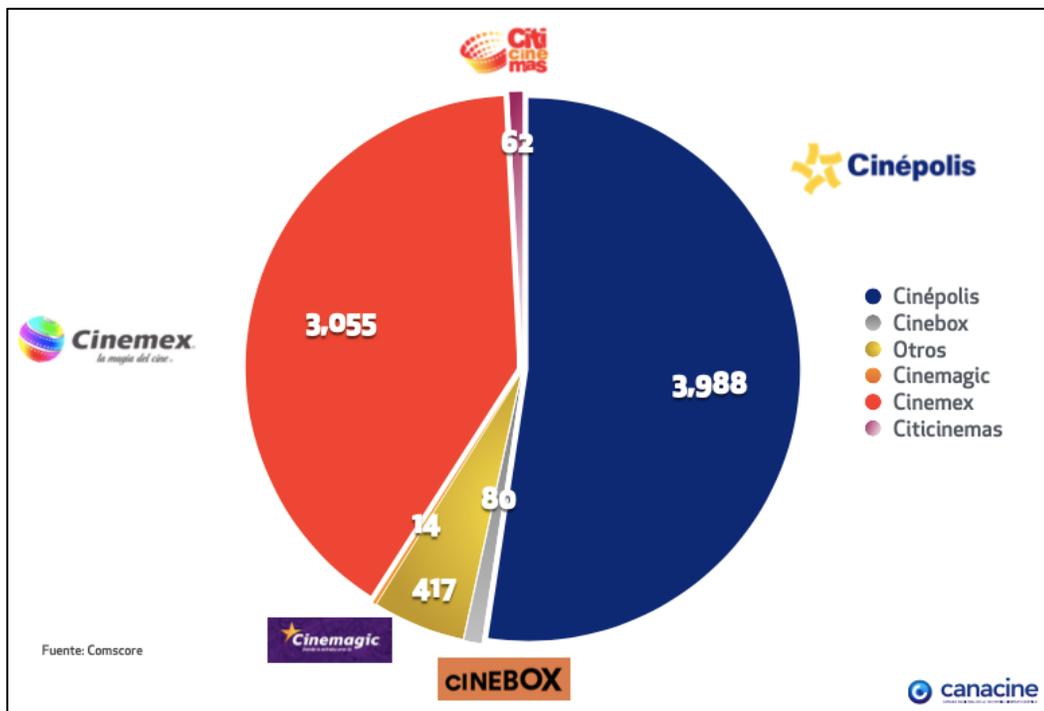
A Cinépolis lo mandaron a cerrar salas cuando se había endeudado de manera importante en años previos porque todos los indicadores económicos de la industria respaldaban su estrategia de crecimiento y expansión en México y otros mercados. Para inicios de 2020, Cinépolis operaba en diecinueve países y era la segunda cadena que más boletos de cine vendía en el mundo. En reacción a la pandemia, por ejemplo, cancelaron la adquisición de cines en Brasil.²⁸ En febrero de 2021 se anunció que tuvieron que realizar nuevos acuerdos frente a “una deuda bancaria de unos \$29 mil millones de pesos con 20 instituciones financieras. Algo así como \$1,350 millones de dólares.”²⁹

²⁸ “La pandemia golpea a Cinépolis, el gigante mexicano de los cines”, *La Política Online*, 1 de septiembre de 2020, <https://www.lapoliticaonline.com/nota/128969-la-pandemia-golpea-a-cinepolis-el-gigante-mexicano-de-los-cines/>.

²⁹ Dario Celis, “Amagan arrendadores a Cinépolis”, *El Financiero*, 17 de marzo de 2021, <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/dario-celis/amagan-arrendadores-a-cinepolis/>.

De acuerdo con datos de la UNESCO y su Instituto para Estadísticas, en México en 2017, las cifras más recientes disponibles, 35.9% eran complejos de una a siete salas y 55% eran *multiplexes*, como se cataloga a los espacios con ocho o más salas. La presencia de las principales cadenas en México se repartía hasta finales de 2019 de la siguiente manera.

Gráfica 10. Número de pantallas por cadena exhibidora en México.



Fuente: Canacine.

Durante la última década y media, el negocio de la mayoría de las salas de cine comenzó a depender más y más de pocos pero muy exitosos estrenos extranjeros. Si para 2019 más del 60% de la taquilla era generada por una treintena de películas de los grandes estudios (entre más de 400 estrenos), priorizar estos estrenos estaba en su mejor interés comercial. La prioridad comercial permitió llegar a estrenar películas como *Avengers: EndGame*, en abril de 2019, en más del 96% de las salas del país, “En 6,840 pantallas (de las 7,106 totales del país)”.³⁰ Sin estos *blockbusters*, los grandes ausentes en más de doce meses de pandemia, los grandes complejos han sufrido como pocos. Distribuidores medianos y pequeños se han quejado de este

³⁰ Vicente Gutiérrez, “Avengers acaparó salas de cine en México”, *El Economista*, 29 de abril de de 2019, <https://www.economista.com.mx/arteseideas/Avengers-acaparo-salas-de-cine-en-Mexico-20190429-0103.html>.

trato y dinámica consistentemente durante la década anterior, e incluso desde una de las tres más importantes distribuidoras internacionales, al hablar de las cadenas comerciales de exhibición las definieron como que “han llegado a ser malos socios de negocio (al impulsar esas prácticas de saturación de un título siempre a su conveniencia) y hoy quieren que los ayuden y procuren”.

Hablando de socios, Andrea Juárez habla con entusiasmo de las posibilidades de la exhibición con nuevos socios. “En 2018 nos buscan de Netflix para exhibir *Roma* de Alfonso Cuarón. El acuerdo era salir en el cine y dos semanas después llegaba a la plataforma. Mi lógica entonces es que hacia allá vamos y que yo prefiero hacerlo desde hoy con una película como *Roma*”, explica. Con *Roma* cuenta que llegó mucha gente que contaba la había tratado de ver en casa y no habían podido porque se distraían o dormían, pero que también había otro interesante argumento, el de quienes la iban a ver al cine porque la habían visto en casa y no les había gustado, pero como leían o escuchaban a mucha gente decir que era muy buena pues por eso mejor la iban a ver de nuevo al cine. Lo mismo sucedió con *The Irishman*, *Marriage Story* y *The Two Popes* al año siguiente. “Siempre supe que había una tendencia a que se acortaran ventanas de exhibición. Pelear en contra de eso era absurdo. Pero entiendo que la visión es muy distinta si hablas con el dueño de una cadena”, señala. Se puede observar que se trata de títulos donde los diálogos están priorizados sobre la acción y que para cierto público, como el descrito por Juárez respecto al perfil de cine de barrio de The Movie Company y el de sus asistentes, pueden ser más atractivos de verse en cine que en casa. Para otro público masivo y juvenil se podría argumentar que son los estrenos de acción y efectos especiales los que prefieren ver en cines y no en casas, sobre las cintas más “de diálogos”.

Su visión no es tan distinta de la de otras salas independientes como el Cine Tonalá en el centro de la Ciudad de México. Cine Tonalá es un proyecto con un modelo de negocios particular, con otras líneas de ingreso además de las proyecciones de cine, como actividades y presentaciones en vivo (stand up, por ejemplo) además de contar con un restaurante y ser una distribuidora de cine, ahora también con una plataforma digital: Tonalá.tv. El Cine Tonalá es una sala única de cien butacas enfocada en cine independiente y de arte y un ejemplo de experimentaciones y adaptaciones con resultados alentadores.

Juan Pablo Bastarrachea, fundador y socio de Cine Tonalá, explica que para los primeros meses de la pandemia pudieron seguir adelante gracias a alianzas y a trabajar con marcas. Lo positivo fue que, gracias a una campaña de apoyo de *crowdfunding*, un acuerdo con la marca de cerveza Stella Artois y un par de alianzas comerciales más consiguieron lo suficiente para pagar sueldos de foro, bar y restaurante hasta la reapertura y no despedir a nadie en su equipo de cinco personas empleadas directamente para la sala y su funcionamiento. Las marcas querían incluirse en “todo lo que se estaba volviendo online o híbrido” aunque matiza que el fenómeno ya se desgastó. Previo a la pandemia, Bastarrachea ya había explorado opciones para crear una plataforma VOD y había descubierto Eyelet, una suerte de agregador de contenidos en el que creas un “canal” que puede funcionar como tu plataforma de *streaming*. “Fue fácil implementarlo una vez que cerramos la sala. Fue posible hacerlo en pocos días. Ante los ojos de nuestro público fue una respuesta rápida”, explica. El lanzamiento de Tonalá.tv a finales de marzo de 2020 abrió las puertas para alianzas como la mencionada con Stella Artois, quienes pagaron para regalar 1000 visionados o membresías a la selección de veinticinco películas hecha por Cine Tonalá y disponible en su plataforma en ese momento.

El siguiente paso, una vez que la sala estaba abierta de nuevo, fue lanzar Tonalá Live y experimentar con lo que se conoce como Cine Virtual: funciones digitales exclusivas de películas en cartelera en cines, disponibles en un horario específico en una plataforma específica del cine. “Ha sido un reto y algo complicado convencer a algunos distribuidores, porque aunque en Estados Unidos fue la solución para muchos estrenos, el irse directamente al Cine Virtual, aquí todavía no es tan común.” Comenta que algunos distribuidores siguen pensando en tener un estreno en cine y que al permitir el estreno virtual lo podrían perder. O que quizás la posibilidad de cerrar un acuerdo con una plataforma se les va a venir abajo por hacer un lanzamiento inicial en esta modalidad. Pero su experiencia con el cine virtual arrojó algo interesante cuando, junto con la distribuidora Piano Films, estrenaron *Mano de Obra* en el verano de 2020. Una notable cinta sobre una peculiar búsqueda de justicia y choque de clases a partir del accidente fatal de un albañil en una casa en construcción en una zona rica de la ciudad. La película se presentó en la sección Plataforma del Festival Internacional de Cine de Toronto

en 2019.³¹ En la sala tenían aforo limitado. Pero a la primera “función” de Tonalá Live de *Mano de Obra* entraron 130 personas. En dos funciones fueron más de 180 personas. “Trajo más público que lo que tuvimos una semana en la sala”, afirma. “A partir de ahí sí pensamos que vamos a redefinirnos como un proyecto híbrido. Con Tonalá Live es como tener una segunda sala. Tenemos muchas más posibilidades de programación entre la sala y funciones virtuales.”

Cinépolis también tiene su propio proyecto de *streaming*, una plataforma VOD de nombre CinépolisKlic lanzada en mayo de 2013. Al iniciar la pandemia, el registro de usuarios creció cinco veces. Aunque no comparten información de cuánto más se consumió o se rentó en la plataforma. A diferencia de Cine Tonalá, Cinépolis no buscó provocar el Cine Virtual y permitió una dinámica más a consideración de las distribuidoras, quienes decidían si querían enviar algo a este espacio. En mayo y junio de 2020 se lanzó CinépolisKlic en otros países de la región. Ramón Ramírez explica que, a pesar del crecimiento y solidez del proyecto, y su relevancia dentro de la organización, la prioridad y atención está en el regreso y la asistencia a las salas de cine y de lo presencial.

La proyección de su plataforma hacia otros países acompañó una estrategia de ampliar su oferta de contenido y contar con más conciertos, obras de teatro o eventos deportivos además de películas. Algo que Ramírez también confirma al hablar de la diversidad de “contenidos” que quieren buscar en el futuro para poner en salas de cine y buscar atraer a más público. Una muestra de esa postura hacia lo digital se dio cuando durante la edición 2020 del Festival Internacional de Cine de Morelia (organizado por Cinépolis), en octubre, fueron contados los títulos destacados que llevaron a su plataforma, sobre todo en comparación con las ediciones virtuales de los Festivales de Cine de Los Cabos y Guadalajara durante ese mismo año, y priorizaron las proyecciones de los títulos más relevantes o llamativos en sus salas en Cinépolis Morelia y la cobertura presencial del evento.

Buena parte de la situación de la exhibición parece resumirse con lo dicho en marzo de este año por Adam Aron, CEO de AMC, la cadena de cines más grande en el mundo, poco después de

³¹ Boyd van Hoeij, “‘Workforce’ (‘Mano de Obra’): Film Review | TIFF 2019”, *The Hollywood Reporter*, 13 de septiembre de 2019, <https://www.hollywoodreporter.com/review/workforce-mano-de-obra-review-1239537>.

firmar un acuerdo con Universal Pictures para que los títulos de este estudio puedan estar disponibles en servicios de renta digital tan solo tres semanas después de estrenar en sus salas: “Lo que aprendimos del acuerdo con Universal es que cada estudio parece tener diferentes deseos y necesidades. Observo que habrá acuerdos personalizados que se desarrollarán estudio por estudio y que se diferenciarán circuito por circuito.”³²

³² Anthony D’Alessandro, “How Will Theatrical Windows Look Post-Pandemic? AMC Boss Adam Aron Provides Idea During Year-End Earnings Call”, *Deadline* (blog), 11 de marzo de 2021, <https://deadline.com/2021/03/how-will-theatrical-windows-look-post-pandemic-amc-boss-adam-aron-provides-idea-during-year-end-earnings-call-1234711831/>.

7. Una tormenta de políticas públicas

7.1 Una nueva Ley Federal de Cinematografía.

Cuando pocos la esperaban, y como si a la industria de cine en México le faltaran sorpresas, en febrero de 2021 fue presentada una propuesta de nueva Ley Federal de Cinematografía y del Audiovisual por parte del senador Ricardo Monreal. La propuesta del Coordinador de Senadores del partido Morena incluye una exigencia de 15% de cuota de pantalla para las películas mexicanas en salas de cine e igualmente una cuota del 15% dentro de los catálogos de las plataformas de *streaming*, así como un tope del 65% a la proporción de salas en la que se puede estrenar una película. Desde la Asociación Mexicana de Productores Independientes (AMPI) y la Academia Mexicana de Cine salieron a respaldar la propuesta manifestando haber trabajado, junto a otros veinticinco gremios y organizaciones de cine, en su diseño en los meses previos.

A finales de marzo, doce distribuidoras independientes mexicanas (entre ellas Corazón Films, Diamond Films, Cine Caníbal, Zima Entertainment y Gussi Artecinema, con un portafolio diverso de cine independiente extranjero, cine mexicano y latinoamericano, y algunos éxitos más comerciales) firmaron una carta dirigida al Senado manifestando su postura y preocupación ante la iniciativa de ley. Pronto se sumarían las exhibidoras y Canacine a la postura en contra. Ramón Ramírez dice que “el proteccionismo no hace que mejore la calidad de tu producto. La imposición no ayuda.” y que el resto prefiere dejarlo a que Canacine haga ese trabajo y establezca la posición de Cinépolis. Juan Pablo Bastarrachea coincide con muchos productores cuando dice: “No a las cuotas y sí al apoyo a exhibición”.

“Existe una gran derrama económica generada por el sector de la distribución independiente, que la iniciativa pone injustificadamente en peligro”, señala el comunicado de las distribuidoras.³³ En el mismo se explica que a lo largo de los últimos diez años la infraestructura

³³ Diamond Films México (@DiamondFilmsMex), “En la industria seguimos avanzando #cineparatodos <https://t.co/IXKv1ac2mK>”, Twitter, Marzo 25, 2021, 9:02a.m., <https://twitter.com/DiamondFilmsMex/status/1375100812947505153>.

de exhibición cinematográfica ha crecido y derivado en una mayor asistencia, pasando de 189 millones de asistentes en 2010 a 352 millones en 2019. Durante esos 10 años, su participación dentro de la asistencia total se ha mantenido relativamente estable en un 12% y sus películas han representado el 30% de la oferta total. Desde la postura de los distribuidores independientes Giselle Abud afirma “que (la cuota) no será la solución y pondría en juego la libertad de poder elegir como audiencia.”

Los promotores de la nueva ley insisten en hablar de casos como Francia y Corea cuando se habla de exitosas implementaciones de sistemas de cuota. Pero la información de estos casos que presentan es incompleta. Estudios han desmentido la efectividad de las cuotas de pantalla en específico como las propuestas de políticas públicas que inciden directamente en el fomento del consumo de cine nacional. Un estudio realizado por académicos fue precisamente sobre los países regularmente usados como ejemplos al respecto: Francia y Corea.³⁴ Lo que explica el análisis es que la sana presencia de un cine nacional en estos países responde a la forma en que han involucrado a los diversos actores de la industria en un ecosistema integral, que otorga beneficios y responsabilidades y atiende, a partir de aportaciones obligatorias directas, la creación de fondos para la producción de cine y de redes de salas independientes. Hay cuotas en cines pero también en la televisión. Hay acceso a incentivos fiscales y a infraestructura para la producción y la exhibición. Las cuotas son una pequeña variable de una fórmula más compleja. Esta fue la variable argumentada con mayor vehemencia en la nueva propuesta, y casi la única en la propuesta de Montreal de entre las señaladas previamente, al compararse con las políticas públicas en los países usados de ejemplo.

De acuerdo con fuentes presentes, a los representantes de las plataformas tecnológicas globales les es importante que los legisladores y el gremio en general separen al *streaming* de la exhibición tradicional al atenderse la situación de la industria desde las políticas públicas. Se asume erróneamente que la exhibición en cines y la exhibición digital tienen las mismas dinámicas, condiciones o modelos de negocio. Netflix, por ejemplo, estaría abierta a

³⁴ Jimmyn Parc y Patrick Messerlin, “The Effect of Screen Quotas and Subsidy Regime on Cultural Industry: A Case Study of French and Korean Film Industries”, *ECIPE*, January 2016, <https://ecipe.org/publications/the-effect-of-screen-quotas-and-subsidy-regime-on-cultural-industry-a-case-study-of-french-and-korean-film-industries/>.

compromisos legislativos si estos la llevan a invertir y producir y no a que compre licencias o derechos de series y películas nacionales. Invertir y producir fue lo que se estableció en Europa y lo que se está negociando en Canadá actualmente, donde se señala que “las obligaciones resultantes incluirán que los jugadores extranjeros tengan que subsidiar el desarrollo, producción y distribución de entretenimiento local y contenido cultural”,^{35 36} y no como los promotores de la nueva ley han dicho, priorizando la idea de cuotas.

En México, la propuesta de nueva Ley de Cinematografía y del Audiovisual no aborda esto de la misma manera y exige compromisos desiguales, como han advertido especialistas en artículos donde se habla de que “Cuota de contenido nacional en 'streaming' puede beneficiar a Televisa”.³⁷ En México las televisoras no están obligadas a darle una cuota de tiempo de pantalla al cine nacional como si lo deben hacer los cines o como si lo tendrían que hacer las plataformas de *streaming*, mientras esto sí sucede en regulaciones legislativas de Canadá o Francia. Tampoco se ven obligadas a aportar, como ya sucede en los países mencionados, a estos fondos de producción de cine independiente nacional en la que están involucrados todos los diferentes actores de la cadena de la industria de cine.

Pero tanta polémica y una variable más del futuro de la industria seguirán en suspenso hasta la segunda mitad del año. Esto porque el 26 de abril Monreal comunicó que aplazaba la presentación y votación de esta ley hasta el periodo de septiembre. Afirmaba que era para darle más tiempo de estudio, después de recibir diversas comunicaciones de directores y miembros del gremio cinematográfico, e incluso de la secretaria de Cultura, Alejandra Frausto, y que creía oportuno pasar por un proceso de parlamento abierto.

Sin embargo, esta no era la única propuesta de nueva Ley Federal de Cinematografía en preparación. Y parte de la sorpresa de la aparición de la propuesta de Monreal es que, en la

³⁵ “Canada to Force Netflix, Amazon Prime to Pay for Local Content”, *The Hollywood Reporter*, 3 de noviembre de 2020, <https://www.hollywoodreporter.com/news/canada-to-force-netflix-amazon-prime-to-pay-for-local-content>.

³⁶ Jill Goldsmith, “Canada Broadcast Act Update Would Require & Codify Big Streamers’ Investment In Local Content”, *Deadline* (blog), 4 de noviembre de 2020, <https://deadline.com/2020/11/canada-broadcast-act-tweak-require-u-s-streamers-to-invest-in-local-content-1234609089/>.

³⁷ Yanin Alfaro, “Cuota de contenido nacional en ‘streaming’ puede beneficiar a Televisa”, *Milenio*, 7 de abril de 2021, <https://www.milenio.com/negocios/cuota-contenido-nacional-streaming-beneficiar-televisa>.

industria, una buena parte solo sabía de las actividades que desde 2019 la Comisión de Cinematografía de la Cámara de Diputados encabezada por el diputado Sergio Mayer, había venido realizando a través de reuniones y sesiones de parlamento abierto con diferentes actores de la comunidad cinematográfica. En *Proceso*, Mayer también coincidía en que la propuesta desde el Senado solo muestra las posturas o preocupaciones de un lado. “Debemos crear consensos y acuerdos, para poder hacer las modificaciones. La del Senador Monreal Ávila solo trae un punto de vista (los productores independientes) y debemos ser incluyentes y escuchar a todas las partes”, afirmaba Mayer.³⁸

Más miembros del gremio coinciden en que la propuesta de Monreal solamente retrata algunas de las muchas preocupaciones puestas en la mesa en reuniones y sospechan que en buena medida esto responde a que plantea soluciones dentro de un marco más de discurso político en el contexto de las elecciones federales del 6 de junio de 2021. Un productor, que prefiere no ser mencionado por nombre, señala que hay políticas públicas confundidas que quieren quedar bien con la idea de la cuota de pantalla para películas mexicanas en cines comerciales, cuando es una propuesta que no tiene sentido ni bases. “Es más que evidente que esa ley jamás se va a materializar. Absolutamente nunca. Me parece que es un vil juego político. De cara a las elecciones, para que no estemos jodiendo. Una nueva Ley de Cinematografía donde pueden decir que se recoge un poco de todo lo que hemos escuchado de la comunidad, pero no una política pública seria, clara, estudiada. El T-MEC (Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá) se firmó sin excepción cultural para productos como películas. Es inviable.”, finaliza.

7.2 Adiós, fideicomisos; hola, Focine.

Otro fenómeno que, aún en proceso, desde las políticas públicas también incide en el funcionamiento o definición presente y futura de la industria: el anuncio de la desaparición, en abril de 2020, de todos los fideicomisos existentes en México. Entre ellos dos de los principales mecanismos de apoyo a la producción cinematográfica, primero Foprocine y más adelante Fideicine. La desaparición de estos Fideicomisos se dio como parte de la estrategia y narrativa

³⁸ Columba Vértiz de la Fuente, “Una nueva ley de cine, por más tiempo en pantalla”, *Proceso*, 10 de abril de 2021, <https://www.proceso.com.mx/cultura/2021/4/10/una-nueva-ley-de-cine-por-mas-tiempo-en-pantalla-261761.html>.

federal de austeridad y bajo el argumento de problemas de corrupción o manejos en muchos de estos fideicomisos federales. La comunidad completa salió a su defensa, incluidas figuras como Alfonso Cuarón o Guillermo del Toro. Durante 2020 se discutió la necesidad de su supervivencia, se presentaron amparos y propuestas, se convocó a manifestaciones digitales, pero nada detuvo su desaparición. Como se observa en la gráfica dos de la página veinte, “Largometrajes registrados en 2019 por fuentes de recursos”, treinta y ocho de las 216 películas producidas durante el año obtuvieron recursos a través de estos programas o con una combinación de un fideicomiso y el estímulo fiscal Eficine. Otras cincuenta y tres películas lograron conseguir fondos a través de aplicar exclusivamente a Eficine.

En diciembre, María Novaro, directora del Instituto Mexicano de Cinematografía presentó Focine (Fomento al Cine Mexicano), nombre del nuevo programa e instrumento administrativo que sustituiría a los desaparecidos fideicomisos. Este programa tiene tres vertientes: apoyos a la producción, apoyo a la exhibición (independiente y que ofrezca un cine con diversidad cultural) y el apoyo a proyectos de formación de públicos y de exhibición de cine mexicano, con una convocatoria de subsidios para el apoyo a proyectos de conformación y preservación de acervos cinematográficos.³⁹ Su nuevo funcionamiento está definido por un calendario fiscal y por lo mismo atado a perspectivas desde la Secretaría de Hacienda, lo que muchos señalan como un problema dada la dinámica y tiempos en la producción de películas. Otros advierten que puede ser un problema al estar divididos los apoyos en etapas de pre-producción, producción y post producción y necesitar ser aprobados para cada una de estas, así como las dificultades en caso de que, por diversas circunstancias y variables que pueden y suelen ocurrir, filmaciones o trabajos de post producción se retrasen.

Luli Monsalvo, productora de *Conversaciones*, está consciente del incierto futuro de los apoyos estatales tras la desaparición de fondos como Foprocine (al que aplicaron en 2017 y no les fue otorgado) y al no conocerse el funcionamiento y reglas de operación de Focine. Pero está segura de que habrá, y que, de todas formas, como su propio proyecto lo demuestra, sigue habiendo alternativas y modelos de producción que pueden resolver el no contar con apoyos estatales para

³⁹ “Listo el programa Fomento al Cine Mexicano, el cual sustituye a los fideicomisos”, *La Jornada*, 21 de diciembre de 2020, <https://www.jornada.com.mx>.

realizar una película. “No es querer que todo sea producido por el Estado, pero hay un tipo de cine que necesita de ese apoyo, y que se debe impulsar y permitir esa producción, y diversificarla a más gente fuera de los que siempre resultan elegidos. Y claro, después nosotros hacer proyectos que no dependan de estos apoyos exclusivamente”, explica.

Como lo señalan las estadísticas del Anuario Estadístico de Imcine y las historias de productores y distribuidores, el reto actual para el cine nacional no es producir filmes sino encontrar cines donde se estrenen sus películas. Que las políticas públicas y las instituciones a cargo atiendan el efecto de cuello de botella desarrollado en la última década. Precisamente, para Julio Chavezmontes, productor y fundador de la distribuidora y productora Piano Films, la preocupación es cuáles serán las estructuras de distribución y los espacios para el cine independiente que produce (por ejemplo, *Anette*, la más reciente cinta del director francés Leos Carax y que será la película inaugural de la próxima edición del Festival de Cine de Cannes). Porque prevé que en 10 años la exhibición comercial no será como hoy y que se reinventará o adaptará a las circunstancias post pandemia y sus nuevas relaciones con los grandes estudios. Lo que afirma abre retos y oportunidades para el cine independiente en salas comerciales y para la exhibición independiente.

Fernanda Río, a la cabeza de la Dirección de Promoción del Cine Mexicano en Imcine, y José Miguel Álvarez, Coordinador Técnico en la institución, responden vía electrónica sobre estos temas. Comparten estar conscientes de la necesidad de atención a la distribución y exhibición de cine nacional y que por ello una de las prioridades es la ampliación de circuitos de exhibición de películas mexicanas a través de diversos proyectos que están conformados por casas de cultura, salas independientes, cinetecas, cinemóviles y cineclubes, entre otros espacios. “Hemos impulsado regionalizar la información del Anuario y así hemos encontrado otras necesidades, por ejemplo, la profesionalización de distribuidores y exhibidores, una mayor programación en cadenas comerciales ya sean grandes o pequeñas, diversificación y descentralización de estos circuitos, entre otros”, afirman. “Insistimos en crear mecanismos de apoyo para estos circuitos y en distintas alianzas para una mayor difusión del cine que exhiben”, detallan.

Hay quienes opinan favorablemente de estas propuestas, como Bastarrachea de Cine Tonalá quien destaca que “por primera vez Imcine sacó un fondo para la exhibición”. Otros, como Carlos Sosa de la ahora desaparecida La Casa del Cine, no están de acuerdo en verle tanto el lado positivo a las propuestas. “Te lo digo yo que tuve un cine. Se necesita más y mejor inversión para establecer bien esas salas que están promoviendo desde Imcine y que no pasan de ser foros, teatros, centros culturales o espacios donde improvisas pantallas, instalaciones de sonido y probablemente ni cuentan con un proyector adecuado”, advierte.

Desde Imcine responden que Focine tiene una doble misión a largo plazo, ya que a la vez que busca fortalecer a diversos exhibidores a través de apoyos, también quiere fomentar una programación y presencia de cine mexicano permanente en diversas carteleras, ya que la totalidad o el 40% de lo que se proyecte anualmente (depende de la convocatoria) en estos espacios debe ser cine nacional. La intención de este requisito, aseguran, “es también formar programadores, crear circuitos, mejorar la calidad de proyección”. Añaden que para la distribución también existe ahora el estímulo fiscal Eficine Distribución, el cual ahora puede ir dirigido a diversos circuitos, ya sean comerciales, mixtos o gratuitos para llegar a otro tipo de complejos cinematográficos y públicos.

El hecho de que este nuevo programa haya sido implementado recientemente hace imposible una evaluación correcta del mismo de acuerdo con los principios de evaluación de impacto y procesos en políticas públicas. La excepcionalidad de estar en el año cero de un nuevo sistema de apoyos federales se suma como una variable más del futuro de la industria que, una vez más, deja preguntas, retos y posibilidades abiertas.

8. Hacia el futuro (o lo más cercano a unas conclusiones)

La visión más compartida en la industria tiene que ver con las posibilidades que se abren para todos, no solo salas de cines, a partir de que en los próximos meses buena parte de las dinámicas y reglas de la industria cinematográfica nacional y global tendrán nuevas definiciones y prácticas tras un vertiginoso y profundo proceso. Los miembros de la industria también coinciden en la incertidumbre ante las preguntas que se suman en el aire. A la situación en México habría que añadir una discutida y polémica propuesta de nueva Ley General de Cinematografía o la implementación de nuevos programas para el apoyo al quehacer cinematográfico (Focine).

En el caso de las salas de cine, la parte más expuesta y visible en la crisis económica de la industria, tanto La Casa del Cine como Cine Tonalá vieron cómo sus promedios de asistencia por sala tras la reapertura eran mayores que los de las grandes cadenas. Distribuidoras de tamaño mediano y pequeño no cancelaron indefinidamente estrenos y pudieron encontrar pantallas para algunos estrenos cuando los cines abrieron, principalmente en cines independientes. Y el público de estas salas no necesitaba los grandes estrenos sino estas otras opciones para asistir, fuera de las condicionantes de salud y aforo. Su situación no parece ser la peor. Algo que reconoce Ramón Ramírez al explicar que en la actualidad para Cinépolis hay una combinación de dependencia y preferencia por los títulos que involucren “volumen” en la taquilla. Los estrenos que aún no tienen en cantidades importantes.

Para la cadena de cines más grande del país hay confianza en que la “experiencia” de la pantalla grande y la socialización en este espacio llevarán de nuevo a la gente al cine, de la mano de una potencial revalorización o apreciación de actividades colectivas en espacios compartidos, como cines, salas de conciertos y teatros tras la pandemia. Esto basado más en buenos deseos que en certezas o fuentes, pero que se trata de un factor o argumento también considerado por otros miembros del gremio. Al mismo tiempo, Cinépolis ve espacio y atención para otros nichos, de nuevo en relación con una respuesta comercial masiva de sus fans, como han sido el *anime*, conciertos de *Kpop* con bandas como BTS o eventos especiales como partidos de la Champions

League y otros deportes. “La atención va hacia cómo llenar butacas o llevar gente a la sala”, señala Ramírez.

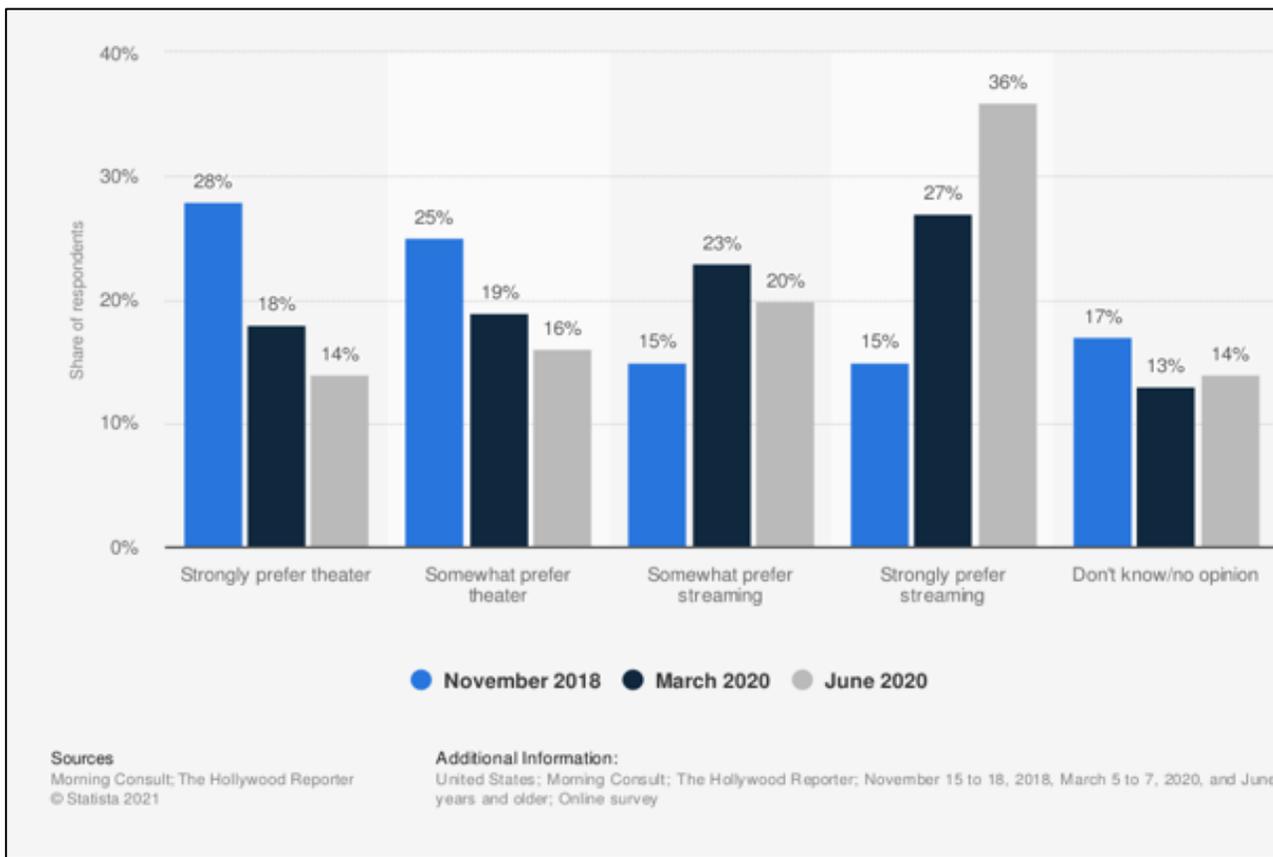
Las películas ya no son la única alternativa para las salas. Si bien podría existir la posibilidad para más películas de tener mayor acceso a salas mientras no hay *blockbusters*, ya no son el único contenido peleando por las pantallas disponibles. La asistencia a las salas ha sufrido una diversificación importante y Ramírez afirma no puede decirse como antes que las visitas en familia, por ejemplo, son el propulsor mayoritario o predominante de la taquilla. Si bien son parte destacada con varios estrenos taquilleros en el año, son fenómenos del perfil de las sagas *Avengers* o *Rápidos y Furiosos* y similares los que han dominado la taquilla en la última década y los que congregan más a grupos de amigos o fans, repetidamente, que a familias. En abril de 2021 fue el estreno de una película japonesa de anime, *Demon Slayer: Mugen Train*, el que ha destacado considerablemente en la taquilla nacional e internacional, al lado de *Godzilla vs Kong*.

Esto supone una dificultad extra para distribuidores independientes. Von Damm de Corazón Films reconoce que en estos momentos, con la circunstancia económica impuesta por la pandemia, “para Corazón Films es vital seguir con esta alianza con Amazon Prime Video o Netflix para crear series y películas directas a *streaming*, atractivas para todo el público”. Para él no hay que ver demasiado al pasado. Y considera que ese es el error de las salas de cine. Que parecen demasiado concentradas en regresar a alguna versión posible del pasado. Von Damm hace una advertencia y complementa la idea de creer demasiado en lo especial y único de la “experiencia” del cine. Esto desde la conciencia de que las cosas cambiaron y los jóvenes no le dan tanto valor a esa experiencia en cines, o sí pero como algo ocasional, no recurrente o regular, y que prefieran la practicidad y conveniencia del estreno digital.

A favor de la idea de Von Damm está lo que reportaba *The Hollywood Reporter*: “Según un estudio realizado en junio de 2020, solo el 14% de los adultos dijo que prefería ver una película por primera vez en un cine, y el 36% dijo que preferiría ver la película en casa que visitar un cine. Las preferencias para ver un nuevo estreno en un cine en lugar de a través de un servicio de transmisión en los Estados Unidos cambiaron significativamente entre 2018 y 2020, lo que

indica un cambio en el comportamiento del consumidor y un riesgo potencial para los cines del país.”⁴⁰

Gráfica 11. Preferencia para ver una película por primera vez en una sala de cine o en un servicio de streaming en Estados Unidos de noviembre 2018 a junio 2020.



Fuente: *The Hollywood Reporter*. Statista 2021.

Andrea Juárez de The Movie Company expande la idea sobre los nuevos hábitos de los públicos: “¿Qué les vas a vender a la generación cuya atención está en otras pantallas todo el tiempo? Si es sostenible tener una sala independiente va a depender mucho de la colaboración que hagamos con distribuidoras”. Esto último en referencia a las garantías que algunas distribuidoras exigen por adelantado para ciertos títulos y que van de \$15 mil a \$60 mil pesos. Un problema que salas independientes han manifestado previamente a Canacine y que no ha sido atendido.

⁴⁰ “Theaters vs. Streaming: First Time Movie Viewing Preferences in the U.S. 2020”, *Statista*, febrero de 2021, <https://www.statista.com/statistics/947757/theaters-streaming-watching-movies/>.

Von Damm insiste en el momento de oportunidad para desarrollar y construir a mediano y sobre todo a largo plazo un público y consumidor mexicano más diverso en sus preferencias y visitas cinematográficas. “Este es otro cambio natural del cine, otro proceso de adaptación importante, como cuando el sonido, o la televisión, el entretenimiento en casa con el VHS y el DVD.”

Pero también advierte que hay cosas que deben cambiar en la relación con las cadenas exhibidoras. “Las (distribuidoras) pequeñas hemos estado ahí. Al pie del cañón con ellos”, recalca. Von Damm comenta que ellos decidieron estrenar en marzo, con la nueva reapertura, *Caos: el inicio*, una apuesta importante para Corazón Films (con potencial de taquilla y de construcción de franquicia con un actor popular, Tom Holland) que no decidió guardar para después porque le podía hacer bien a los cines. “No era momento de esperar a que los cines estén al 100% de capacidad. Te sacrificas sabiendo que no va a ser lo mismo de negocio o ganancia. Los grandes estudios no han hecho esto, pero cuando les mandan algo, ahí van de nuevo los cines a decirles que sí casi a todo y otra vez nos ponen en llamada en espera o dejamos de ser prioridad. Habría que cambiar esa dinámica.”, enfatiza. Finalmente agrega que quizás en los últimos años habían sido más distribuidora que productora, pero que en su futuro ya ve equilibrar o atender más eso, producir más.

Bastarrachea de Cine Tonalá pone su mirada en algo más: “las posibilidades a las que nos enfrentamos con lo híbrido son infinitas. La posibilidad de descentralizarnos vía lo híbrido, con Tonalá.tv o Tonalá Live nos permite llegar a públicos que probablemente estén en lugares con muy poco acceso a este tipo de películas. Porque en México y en la región sí tenemos un tema de centralizar en las capitales o ciudades grandes la oferta cultural. Me parece que eso ha sido un lado positivo de lo que nos ha adelantado la pandemia”.

Sobre el polémico tema de los estrenos híbridos o simultáneos, en salas de cine y plataformas de *streaming* o de *video on demand*, Giselle Abud, directora de Diamond Films, señala que, “Yo no estoy convencida que sea el mejor modelo, nosotros seguimos respetando las ventanas de explotación. Hoy con lo poco que hemos podido ver quien sale beneficiado es la piratería.”

Esto último no debe ser una variable para menospreciar o desatender ya que al menos otros cinco entrevistados (dos productores, otro par de distribuidores y Ramón Ramírez de Cinépolis) mencionan el tema de la piratería como relevante. En diciembre de 2020, Abigail De Kosnik, directora en el Berkeley Center for New Media y Profesora Asociada en UC Berkeley publicó en la revista *Wired* un artículo sobre 2021 como el año de lanzamiento de “The Platinum Age of Piracy”.⁴¹

El crecimiento de la piratería digital del usuario o consumidor final en diversas formas también deberá analizarse considerando tendencias y fenómenos muy variados, desarrollándose a lo largo de los últimos años, todos al alza en mercados como México y Latinoamérica. Con casos como gadgets y servicios ilegales,⁴² el aumento de piratería desde portales de archivos torrents (para compartir archivos fragmentados -las películas o series- directamente entre usuarios) en todo el mundo durante 2020 ante la falta de estrenos,⁴³ o la conciencia de los estudios de que “el estreno de sus películas en plataformas hará que la piratería suba durante 2021 después de que en 2020 la tendencia haya ido al alza.”⁴⁴ De acuerdo con un artículo de *Business News America* publicado en diciembre de 2020, “La piratería digital de contenido audiovisual es responsable de pérdidas anuales por \$733 millones de dólares para la industria en Latinoamérica, según un estudio publicado por el centro regional de estudios de telecomunicaciones CET.LA... En América Latina, el 35% de las URL en buscadores analizadas y que están relacionadas con contenido audiovisual en línea conducen a servicios o contenidos ilegales, según el estudio.”⁴⁵

La más reciente Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) realizada por el Instituto Nacional de Estadística,

⁴¹ Abigail De Kosnik, “2021 Will Launch the Platinum Age of Piracy”, *Wired*, 12 de diciembre de 2020, <https://www.wired.com/story/2021-platinum-age-piracy-streaming/>.

⁴² Jonathan Franklin, “El Insidioso Aparato Revolucionando. La Piratería En América Latina”, *Americas Quarterly* (blog), January 18 2019, <https://www.americasquarterly.org/article/el-insidioso-aparato-revolucionando-la-pirateria-en-america-latina/>.

⁴³ “Piratería de películas aumenta por la falta de estrenos en cines”, *Infobae*, 6 de octubre de 2020, </america/agencias/2020/10/06/pirateria-de-peliculas-aumenta-por-la-falta-de-estrenos-en-cines/>.

⁴⁴ Víctor Millán, “La piratería aumenta con el auge del streaming”, *Hipertextual*, 9 de enero de 2021, <https://hipertextual.com/2021/01/pirateria-streaming>.

⁴⁵ “Bajo la lupa: la piratería y el saqueo en la industria de TIC”, *BNamericas.com*, 24 diciembre de 2020, <https://www.bnamericas.com/es/reportajes/bajo-la-lupa-la-pirateria-y-el-saqueo-en-la-industria-de-tic>.

Geografía e Informática (Inegi), en enero de 2020, la última información publicada al respecto, informa que en México había 80.6 millones de usuarios de internet, que representaban 70.1% de la población de seis años o más. Esta cifra revela un aumento de 4.3% respecto de la registrada en 2018 (65.8%) y de 12.7% respecto a 2015 (57.4%). Se puede observar una tendencia estable con dirección a minimizar la brecha digital aún existente en países como México. Y una intención de acercarse a los porcentajes de penetración de internet de otros países, como el 90% en Estados Unidos o varios países de Europa. El informe Digital 2021 realizado por We Are Social y Hootsuite muestra por regiones el porcentaje de usuarios de internet de entre su población total.⁴⁶ El mismo informe detalla que para México, el crecimiento de 2020 a 2021 podría haber sido de un 4%.⁴⁷

Gráfica 12. Usuarios de internet vs Población total por regiones. Enero 2021.



Fuente: We are social y Hootsuite.

Este fenómeno tiene otra forma de verse y un distinto potencial escondido detrás, como lo indican otras cifras. La ENDUTIH de Inegi precisa que 53 de cada 100 hogares tienen acceso

⁴⁶ Susana Galeano, “El número de usuarios de internet en el mundo crece un 7,3% y alcanza los 4.660 millones (2021)”, *Marketing 4 Ecommerce*, 29 de enero de 2021, <https://marketing4ecommerce.mx/usuarios-de-internet-mundo/>.

⁴⁷ Mariana Ramos, “Estado de internet en México: 71% de la población ya tiene acceso a la web (2021)”, *Marketing 4 Ecommerce*, 15 de febrero de 2021, <https://marketing4ecommerce.mx/estado-de-internet-en-mexico-71-de-la-poblacion-ya-tiene-acceso-a-la-web-2021/>.

fijo a internet en el hogar. Por su parte, la Encuesta Nacional de Consumo de Contenidos Audiovisuales 2019 del Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) señala que “38% de las personas que ven contenidos por internet pagan una suscripción periódica, mientras que el 84% usan páginas o aplicaciones que no requieren de un pago.” La existente brecha digital también significa que el mercado del *streaming*, a nivel de potenciales consumidores está aún considerablemente abierto y guarda un enorme interés y potencial de explotación económica a futuro para muchas empresas. Andy Chatterley, director ejecutivo y cofundador de MUSO, empresa especialista en piratería digital asegura que las descargas ilegales también pueden aportar información valiosa sobre datos de mercado.⁴⁸ Destaca que la piratería digital es de hecho un insumo muy preciso sobre preferencias de las audiencias en regiones, que permite a los estudios, que están invirtiendo en estudiar el fenómeno y tener acceso a esta información, definir o ajustar las estrategias para sus propias plataformas mientras van lanzándolas en estos distintos países.

Esta brecha digital también señala que hay un porcentaje considerable de la población, a la que la piratería digital no llega aún. Si bien la piratería de autoconsumo ya atrae y atrapa a un considerable público digitalizado, para mercados como México esto significa también que pronto estos productos de entretenimiento encontrarán salida a través de la piratería “tradicional” en mercados y tianguis, en formatos DVD o Blu-ray hacia una población numerosa. La disponibilidad para la piratería tradicional de buenas copias digitales y en paralelo al lanzamiento de títulos destacados es imposible de controlar con los estrenos híbridos.

Una condición que sigue siendo actual y se puede observar cualquier día de 2021 a la salida de una estación del metro en Ciudad de México o en infinidad de tianguis y mercados ambulantes en ciudades y pueblos de todos tamaños es la ubicuidad de puestos de piratería de películas. Y la facilidad y casi nula culpa o señalamiento social respecto a estos consumos y prácticas, que se discuten abiertamente en oficinas, escuelas, hogares o entre amigos, es también un claro ejemplo de hábitos del consumidor mexicano de películas. Fuera de la economía formal, como

⁴⁸ Sarah Whitten, “Studios Are Experimenting with Film Release Models. Here’s What That Could Mean for Movie Piracy”, *CNBC*, 3 de enero de 2021, <https://www.cnbc.com/2021/01/02/studios-experiment-with-release-models-what-that-means-for-film-piracy.html>.

lo señala Ramón Lobato en *Shadow Economies of Cinema*, México cuenta desde hace muchos años con un eficiente sistema de distribución ilegal de entretenimiento fílmico a través de la piratería y las redes de ventas en mercados y en la vía pública. “...nadie discute que la economía pirata es el sistema de distribución audiovisual más importante y eficaz de México. Se mire como se mire, la piratería es el sistema circulatorio predeterminado para la mayoría de las personas aquí, el estándar del que se aparta la distribución formal. En la Ciudad de México, la piratería es una actividad mundana y sin complicaciones en la que casi todo el mundo se involucra para participar en la cultura del cine.”,⁴⁹ señala el académico de la Escuela de Medios y Comunicación de la Universidad RMIT (Royal Melbourne Institute of Technology) en su libro de 2012.

Arraigado a nivel de hábito cultural con permisibilidad social desde hace más de dos décadas, el consumo de piratería podría encontrar un nuevo terreno favorable en el futuro inmediato. Con las circunstancias económicas provocadas por la pandemia, estas alternativas de piratería “tradicional” serán una opción para un considerable número de personas y familias perdiendo su empleo o con una capacidad económica disminuida. Elegir la piratería, ya fuera por cuestiones económicas o por las ventajas/conveniencia de la accesibilidad digital o la habilidad para tener acceso a este material en públicos jóvenes, o una mezcla de estas, solo pone mayor presión en la precaria situación de productores, distribuidores y exhibidores de todos tamaños con todo tipo de películas.

Gabriel Nuncio, productor de *Ya No Estoy Aquí*, comparte una idea con más ilusión o romanticismo que con una estadística o tendencia actual de fondo, que parte de ver con cierta melancolía hacia el pasado y que bien podría distorsionar su análisis del futuro de la industria, al hablar de “conservar la nostalgia por la pantalla grande”. Lo mismo que refiere Ramón Ramírez de Cinépolis al hablar de la pantalla grande como un espectáculo único que servirá de motivación de públicos jóvenes para regresar a cines o como sugieren miembros de la industria al considerar la asistencia al cine como una actividad principal o mayoritariamente familiar.

⁴⁹ Ramón Lobato, *Shadow Economies of Cinema: Mapping Informal Film Distribution* (Reino Unido: British Film Institute, 2012), 86-87.

El 21 de marzo de 2021, Ted Sarandos, CEO de Netflix, concedió una entrevista a KCRW, una estación del sur de California, en la que habló del futuro de la industria y del motor de sus decisiones. "No creo que los consumidores que buscan una gran película para ver estén pensando en dónde estrena primero. Solo se fijan en ‘¿Es esta una película que me importa?’ Por necesidad, todos están siendo más flexibles y creativos acerca de las ventanas. Si podemos poner nuestras películas en cines para darles a las personas que quieren salir y ver una película la oportunidad de hacerlo, eso es algo grandioso, siempre y cuando podamos hacerlo de una manera que no interfiera con el negocio principal”, afirmó.⁵⁰ Miembros de la industria coinciden en que se vive la crecida de la ola de la oferta y eventualmente se dará un proceso de depuración de plataformas. En sus opiniones el usuario podría suscribirse temporalmente a plataformas y saltar de una a otra según fenómenos o estrenos que quiera ver, pero no mantendrá la suscripción a todos los servicios todo el tiempo. Los grandes estudios con sus propias plataformas y las plataformas nativas globales como Netflix y Prime Video se mantendrán y convivirán con algunas plataformas sobrevivientes locales y regionales.

Un último hábito, tendencia e idea a cuestionar hacia el futuro inmediato de la exhibición del cine es la de si el espectador promedio o masivo al haber visto más películas y series que nunca en su casa, por las condiciones impuestas por la pandemia y el relativo fácil acceso a estas y su preferencia como opción de entretenimiento durante la pandemia, ver más películas será una actividad que prioricen cuando se planeen nuevas actividades fuera de casa.

El suspenso con notas de terror y de optimismo es el peculiar género híbrido de la película de la industria de cine en México tras la pandemia. Una película de la que es imposible imaginar en este momento, a partir de lo presentado en este su primer acto, un final claro. Es hora de prepararse para más giros de trama, sorpresas y probablemente algunos sustos.

⁵⁰ Kim Masters, “Netflix Co-CEO Ted Sarandos: ‘Seeing a Movie in a Theater Might Just Become Rarer’”, *KCRW*, 21 de marzo de 2021, <https://www.kcrw.com/culture/shows/the-business/netflix-ceo/ted-sarandos-diversity-streaming-theaters>.

Lista de Referencias.

Elberse, Anita. *Blockbusters: Hit-Making, Risk-Taking, and the Big Business of Entertainment*. New York: Henry Holt and Co., 2013.

Lobato, Ramon. *Shadow Economies of Cinema: Mapping Informal Film Distribution*. London: British Film Institute, 2013.

Messerlin, Patrick y Jimmyn Parc. “The Effect of Screen Quotas and Subsidy Regime on Cultural Industry: A Case Study of French and Korean Film Industries”. *Journal of International Business and Economy*, núm.15 (2015): 57-73.

Thompson, Anne. *The \$11 billion year: from Sundance to the Oscars, an inside look at the changing Hollywood system*. New York: Newmarket Press for itbooks, an imprint of HarperCollinsPublishers, 2014. Edición para Kindle.

Bibliografía

Albarello, Francisco. *Lectura Transmedia Leer, Escribir, Conversar en el Ecosistema de Pantallas*. Buenos Aires: Ampersand, 2019.

Allocca, Kevin. *Videocracy: how youtube is changing the world ... with double rainbows, singing foxes, and other trends we can't stop watching*. New York: Bloomsbury, 2018.

Álvarez, Citlalli. “Las Políticas Públicas Como Mediaciones Histórico-Estructurales Que Impulsaron La Expansión Del Cine Estadounidense En México: El Tratado de Libre Comercio de América Del Norte y Sus Repercusiones Para La Industria Cinematográfica Mexicana”. Tesis de Licenciatura, Universidad de Guadalajara, 2016. <https://www.academia.edu/37114247/>.

Bárceñas, César. “El Cluster y la Ciudad Creativa: ¿Alternativas para una Política Cinematográfica en la Ciudad de México en la Convergencia Digital?”. *Redes.com Revista de estudios para el Desarrollo Social de la Comunicación*, núm. 9 (2014): 23-46 <https://www.academia.edu/26906683>.

Bárceñas, César. *Productoras cinematográficas en México ante la convergencia digital*. Tesis Doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México, 2015. <https://doi.org/10.22201/dgpyfe.9786070264788.2015>.

Crane, Diana. “Cultural Globalization and the Dominance of the American Film Industry: Cultural Policies, National Film Industries, and Transnational Film”. *International Journal of Cultural Policy* 20, núm. 4 (2014): 365–82. <https://doi.org/10.1080/10286632.2013.832233>.

Fuertes, Marta, Guillermo Mastrini, y Marta Fuertes, eds. *Industria cinematográfica latinoamericana: políticas públicas y su impacto en un mercado digital*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2014.

Hastings, Reed, y Erin Meyer. *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. Barcelona: Penguin Random House, 2020. Edición para Kindle.

Hinojosa, Lucila. “Nueva época de oro para el cine mexicano: una mirada local en el horizonte mundial del mercado cinematográfico”. *Palabra Clave* 22, núm. 3 (2019): 1–25. <https://doi.org/10.5294/pacla.2019.22.3.5>.

Hinojosa, Lucila. “El Cine Mexicano En Tiempos de Acuerdos y Tratados Internacionales: Crisis, Transformaciones y Continuidades”. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, núm. 132 (s/f): 47.

Kehoe, Keith, y John Mateer. “The Impact of Digital Technology on the Distribution Value Chain Model of Independent Feature Films in the UK”. *International Journal on Media Management* 17, núm. 2 (2015): 93–108. <https://doi.org/10.1080/14241277.2015.1055533>.

Kim, Hee Jun, Maxime Martigane, y Jimmyn Parc. “Assessing the Impact of Protectionism Upon the Performance of Actors: The Case of the French and Korean Film Industries”. *Kritika Kultura*, núm. 32. (2019): 164-82 <https://www.academia.edu/37891568>.

Leung, Tin Cheuk, Shi Qi, y Jia Yuan. “Movie Industry Demand and Theater Availability”. *Review of Industrial Organization* 56, núm. 3 (2020): 489–513. <https://doi.org/10.1007/s11151-019-09706-5>.

Li, Qiao, Yanqiu Guan, y Hong Lu, eds. *Development of the Global Film Industry: Industrial Competition and Cooperation in the Context of Globalization*. New York: Routledge, 2020. <https://doi.org/10.4324/9781003051503>.

Lobato, Ramon, y Julian Thomas. *The informal media economy*. Cambridge: Polity Press, 2015.

Lu, Shijie, Xin (Shane) Wang, y Neil Bendle. “Does Piracy Create Online Word of Mouth? An Empirical Analysis in the Movie Industry”. *Management Science* 66, núm. 5 (mayo de 2020): 2140–62. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3298>.

Maldonado, Claudia, Gabriela Pérez y Eleanor Chelimsky. *Antología sobre evaluación: la construcción de una disciplina*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) & Centro Clear para América Latina, 2015.

Moguillansky, Marina. “El nuevo cine de espectáculo como estrategia comercial. Un análisis de las tendencias del consumo de cine en salas”. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação* 39, núm. 3 (2016): 167–83. <https://doi.org/10.1590/1809-58442016310>.

Panuju, Redi, y Stefanus Rodrick Juraman. “Politics of Film Needed by National Film Industry in Indonesia”. En *Proceedings of the 1st Annual International Conference on Social Sciences and Humanities (AICOSH 2019)*. Yogyakarta, Indonesia: Atlantis Press, 2019. <https://doi.org/10.2991/aicossh-19.2019.28>.

Parc, Jimmyn. “Evaluating the Effects of Protectionism on the Film Industry: A Case Study Analysis of Korea”. En *Handbook of State Aid for Film*, editado por Paul Clemens, Roland Teichmann, y Matthias Karmasin, 349-66. Cham: Springer International Publishing, 2018. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71716-6_20.

Rosa, Enrique de la. “Salas Cinematográficas y Exhibición En México”. Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma Metropolitana, 2011. <https://www.academia.edu/37972783/>.

Sánchez-Ruiz, Enrique. “Globalization, Cultural Industries and Free Trade: The Mexican Audiovisual Sector in the NAFTA Age”. En *Continental Order? Integrating North America for*

Cybercapitalism, editado por Vincent Mosco y Dan Schiller, 86-119. Nueva York: Rowman & Littlefield Publishers, 2001.

Scolari, Carlos A. *Ecología de los medios*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2015.

Smith, Paul J. “Popular Cinema/Quality Television A New Paradigm for the Mexican Mediascape”. En *A Companion to Latin American Cinema*, editado por Maria M. Delgado Stephen M. y Hart Randal Johnson, 285-93. Oxford: Wiley Blackwell, 2017.

Zahrádka, Pavel. “Geo-Blocking: Protection of Author's Rights, of Cultural Diversity, or of an Outdated Business Model?” *Annual Review of Law and Ethics*, (2018): 191-208.