



DESARROLLO Y ASENTAMIENTO DEL VÍDEO BAJO DEMANDA (VOD) EN ESPAÑA: EL CASO DE *FILMIN*

Development and establishment of video on demand (VOD) in Spain: The case of *Filmin*



Judith Clares-Gavilán y Alfons Medina-Cambrón



✉ **Judith Clares-Gavilán** es profesora de la *Universitat Oberta de Catalunya (UOC)*. Licenciada en Periodismo y doctora en Comunicación por la *Universitat Ramon Llull (URL)*. Su investigación se centra en los cambios producidos en el sector audiovisual con la irrupción de la distribución en internet, el vídeo bajo demanda (VOD) y la televisión conectada. Es investigadora del proyecto *Cultura lúdica, competencia digital y aprendizajes* del grupo *GAME* de la *UOC* y del proyecto *EU-VOS Patrimonio cultural inmaterial* del grupo *Estudios Audiovisuais* de la *Universidade de Santiago de Compostela*.
<http://orcid.org/0000-0002-7462-9712>

Universitat Oberta de Catalunya
Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación
Avenida Tibidabo, 39-43. 08035 Barcelona, España.
jclares@uoc.edu



Alfons Medina-Cambrón es profesor titular de la *Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna (Universitat Ramon Llull)*. Doctor en Sociología, licenciado en Geografía e Historia y en Ciencias Políticas y Sociología, ha participado en numerosas investigaciones nacionales e internacionales. Ha publicado entre otras obras: *La investigación en comunicación* (2017); *Africa in Spanish newspapers: from indifference to irrelevance* (2016); *150 conceptos clave de sociología* (2015) o *Invitación a la sociología de la comunicación* (2014).
<https://orcid.org/0000-0001-8886-4564>

Universitat Ramon Llull
Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna
Plaça Joan Coromines, s/n. 08001 Barcelona, España
alfonsomc@blanquerna.url.edu

Resumen

La introducción del VOD en España ha sido lenta. El sector se ha desarrollado estos últimos años con la llegada de proyectos de dimensión internacional como *Netflix* o *HBO* y de operadores nacionales como *Movistar+* o *Vodafone One*. Junto a éstos destaca *Filmin*, proyecto nacido de la industria del cine en España. En este artículo observamos los principales elementos que han permitido el asentamiento del VOD en España y analizamos el caso de *Filmin* a partir de tres variables: a) línea editorial y catálogo; b) modelo de negocio y líneas de actividad; c) estrategia de internacionalización. Los principales resultados que se derivan del análisis de *Filmin* son: su especialización en cine independiente y su compromiso con el audiovisual europeo; su actividad como portal y empresa gestora de derechos; su estrategia de internacionalización inicialmente relacionada con *Media* y *EuroVoD*; y elementos diferenciales como su apuesta por estrenos simultáneos y la producción propia, y la alianza y creación de festivales.

Palabras clave

Vídeo bajo demanda; VOD; Distribución audiovisual; Modelos de negocio; Ventanas de explotación; Catálogo; Cine; Cine español; Media; *EuroVoD*; *Filmin*.

Abstract

The introduction of VOD in Spain has been a slow process. The sector has developed over the last few years with international projects like *Netflix* and *HBO* and national operators such as *Movistar+* and *Vodafone One*. Also prominent at a national level is *Filmin*, a project with its origins in the Spanish film industry. In this article we examine the main elements which have enabled VOD to become established in Spain and analyze the case of *Filmin* as an alternative model based on three variables: a) catalogue and editorial policy; b) business model and lines; c) internationalization strategy. The most significant results deriving from the *Filmin* case study are: its specialization in independent film and its focus on European

audiovisual content; its role as a portal and rights management company; its internationalization strategy initially associated with *Media* and *EuroVoD*; and distinguishing features such as simultaneous releases, alliance with and creation of festivals and its commitment to in-house production.

Keywords

Video on demand; VOD; Audiovisual distribution; Business models; Release windows; Catalogue; Cinema; Spanish cinema; Media; *EuroVoD*; *Filmin*.

Clares-Gavilán, Judith; Medina-Cambrón, Alfons (2018). "Desarrollo y asentamiento del vídeo bajo demanda (VOD) en España: el caso de *Filmin*". *El profesional de la información*, v. 27, n. 4, pp. 909-920.

<https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.19>

1. Introducción

Los servicios de comunicación audiovisual a petición o bajo demanda se han expandido a medida que se ha consolidado el proceso de digitalización en el sector audiovisual. Enmarcados en la definición de la *Directiva de servicios de medios audiovisuales* (Unión Europea, 2010; 2016), los servicios de vídeo bajo demanda (VOD en adelante), son aquellos en que el usuario puede seleccionar a través de internet un programa a petición.

Se pueden clasificar atendiendo a tres características (Grece, 2014):

1. Contenido de sus catálogos: en función de si brindan acceso bajo demanda a un catálogo de películas o programas audiovisuales (animación, series de televisión, documentales, música, archivos, deporte, interés general, etc.) independientemente de cualquier transmisión televisiva de esas obras (*catch-up-tv*).

2. Tipo de empresa que proporciona el servicio: productoras o distribuidoras de cine, editores de vídeo, operadores de telecomunicaciones, distribuidores de servicios de TV de pago (IPTV, cable, satélite, operadores de TDT de pago), empresas minoristas, portales de internet, fabricantes de electrónica de gran consumo o empresas creadas específicamente para distribuir producto audiovisual bajo demanda.

3. Modelo de negocio del servicio: suscripción, venta, alquiler, publicidad, a través de televisión conectada o una combinación de todos ellos. Algunos modelos han tenido más éxito que otros. En cualquier caso las empresas han optado por algunos o por su combinación. El basado en la publicidad ha tenido poco recorrido, incluso ha sido considerado prácticamente inviable (Izquierdo-Castillo, 2012). Como veremos, los diferentes modelos están estrechamente relacionados con la regulación del tiempo entre ventanas y con el tipo de contenido con el que cuenta cada plataforma (de estreno o de catálogo) así como con las estrategias adoptadas para incorporar productos en exclusiva (Clares-Gavilán, 2014).

Como apuntan varios autores (Izquierdo-Castillo, 2012; 2015; Clares-Gavilán, 2014; Iordanova; Cunningham, 2012; Casero-Ripollés, 2008, 2010; Álvarez-Monzonillo, 2011; Jenkins, 2008), las transformaciones y avances tecnológicos del sector audiovisual y los cambios en los hábitos de consumo del espectador han provocado una profunda reestructuración del modelo de negocio audiovisual. Ello ha permitido a la industria encontrar nuevas oportunidades para incre-

mentar ingresos y ampliar mercados (Holt; Sanson, 2014; Cunningham; Silver, 2013).

Según la base de datos europea *Mavise* (Comisión Europea, 2013), actualmente operan en España 46 portales de VOD dedicados a la comercialización de cine y series de televisión. Entre ellos podemos destacar los portales nacionales *Filmin* y *Filmotech*, las grandes empresas tecnológicas internacionales *Apple* (*iTunes*) y *Google Play*, los portales *Netflix*, *HBO* y *Amazon Prime*, el videoclub en línea de la multinacional japonesa *Rakuten* y los portales de los principales operadores de telecomunicaciones en España: *Movistar+*, *Vodafone One* y *Orange*, así como las iniciativas de otros portales como *400 Films*, *Cineclick*, *El Corte Inglés* o *ADNS-tream*. Las últimas en llegar al mercado del VOD, a finales de 2017, han sido la empresa europea de telecomunicaciones *Sky* y la productora norteamericana *AMC*, que ha creado la plataforma *Selekt*.

Se trata de iniciativas muy distintas entre sí atendiendo a aspectos como:

- tipo de empresa que proporciona el servicio;
- su nacionalidad y estrategia de internacionalización;
- calidad y volumen de sus respectivos catálogos;
- orientación a distintos nichos o segmentos de mercado;
- modalidades de negocio de las empresas;
- su política de precios.

Tabla 1. Tipos de actores de VOD en España

Tipos de actores de VOD en España		
1	Productores de contenido: <i>majors</i> ; grandes grupos cinematográficos europeos; productores independientes	
2	Distribuidores	Operadores: de telecomunicaciones; de cable; de plataformas de satélite
		Distribuidoras de cine: <i>majors</i> y grandes grupos europeos
		Distribuidoras de cine independientes
		Portales de internet
3	Editores de canales de televisión	
4	Fabricantes de electrónica de gran consumo; informática	
5	Agregadores de contenidos y sociedades de gestión de derechos	
6	Webs destinadas a compartir vídeos de modo gratuito	
7	Editores de vídeo; sector del vídeo	
8	Empresas al por menor	

Todo ello sin descuidar otros aspectos como:

- oferta multidispositivo en televisores conectados (*smart TV*);
- apuesta por elementos diferenciadores como el diseño y la usabilidad de sus respectivas plataformas;
- estrategias de personalización a través de recomendaciones y minería de datos (*big data*);
- apuesta por estrenos simultáneos (*day-and-date*);
- apuesta por las producciones propias de cine y series a ofrecer en exclusiva en sus respectivos portales;
- estrategias de comunicación y marketing.

En este artículo nos centraremos en *Filmin*, un proyecto de VOD que se puede englobar en las categorías de productor y distribuidor de cine independiente y de editores de vídeo, atendiendo a sus orígenes y en base a la clasificación extraída de los informes del *Observatorio Europeo del Audiovisual* (Closs; Franceschini, 2009; Grece, 2014).

La suscripción se ha consolidado como el principal modelo de negocio, muy por encima de la venta o el alquiler

2. Objetivos y metodología

El objetivo principal de este artículo es analizar *Filmin* como modelo alternativo a los principales actores internacionales como *Netflix* (Izquierdo-Castillo, 2015), *HBO*, *Google Play* o *Amazon Prime*, o nacionales como *Movistar+* o *Vodafone One*. Para contextualizar el estudio de caso se analiza el desarrollo y asentamiento del sector del VOD en España y se proponen las fortalezas y oportunidades de *Filmin* a partir de las siguientes dimensiones:

- línea editorial, catálogo, modelo de negocio y plataformas de consumo;
- líneas de actividad;
- estrategia de internacionalización;
- valor añadido y otros elementos diferenciales.

Seguimos la metodología del estudio de caso (Yin, 2009; Busquet-Duran; Medina-Cambrón, 2017), y trabajamos con fuentes primarias y secundarias diversas. Además del análisis de la documentación generada por la propia empresa, han sido de gran utilidad las entrevistas realizadas a Jaume Ripoll, socio fundador y director editorial de *Filmin* y a Juan Carlos Tous, CEO de *Cameo* y *Filmin*. Se ha completado el trabajo de campo con análisis de los principales informes publicados por el *Observatorio Audiovisual Europeo* sobre el mercado del VOD en Europa, los informes del *Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información* (Ontsí), el *Panel de Hogares* de la *Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia* (CNMC) así como la consulta de la principal base de datos a nivel europeo sobre vídeo bajo demanda (*Mavise*), entre otros.

Filmin es excepcional en el caso español porque nació en el seno de la industria cinematográfica, teniendo como objetivo la distribución de cine independiente o de autor bajo demanda. Además constituye el único proyecto español que ha recibido ayudas de manera regular del *Programa Media* y desde su creación en 2007 ha logrado consolidarse en el mercado español.

3. Desarrollo del sector del VOD en España

El sector está en claro crecimiento en los últimos años. A partir de datos publicados por el *Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información* (Ontsí, 2017), en 2016 los ingresos de VOD a nivel mundial (19.300 millones de euros) superaron por primera vez a los ingresos por ventas en soporte físico (17.700 millones de euros). La cifra de negocio del vídeo digital creció un 18,4% más que en 2015. Los ingresos por venta, alquiler y suscripciones en formato digital han crecido paulatinamente, aunque es la suscripción de vídeo bajo demanda la que se ha consolidado como el principal modelo de consumo de vídeo, muy por encima de los generados por la venta o el alquiler. Entre 2011 y 2016 los ingresos generados por los servicios de suscripción VOD crecieron un 71,8% anual, la venta aumentó un 37,3% por año y el alquiler un 14,7%. En el mismo sentido, como recogen informes del *Observatorio Europeo del Audiovisual*, los servicios de vídeo bajo demanda en la Unión Europea han crecido constantemente con un incremento de un 52% en 2014-2015, y un crecimiento de un 45% de promedio en 2011-2015 (Fontaine; Simone, 2017).

El *Panel de Hogares* (segundo trimestre de 2017) de la *Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia* (CNMC, 2017) destaca el aumento de suscriptores a plataformas de pago para el visionado de contenidos audiovisuales online. Uno de cada cuatro hogares está suscrito a alguna plataforma de pago. La plataforma con más clientes en España y que además combina servicios de telefonía e internet es *Movistar+/Yomvi*, presente en un 12,6% de los hogares con acceso a internet, mientras que el crecimiento más llamativo es el de *Netflix*, con un 7,3% de los hogares con este servicio.

En España uno de cada cuatro hogares está suscrito a alguna plataforma de pago (CNMC, 2017)

El desarrollo del VOD ha sido posible por cambios estructurales y coyunturales. Los factores que más han influido están relacionados con:

- negociación de los derechos de autor para su explotación en la ventana internet;
- revisión de la *Ley de propiedad intelectual*;
- implantación de la banda ancha;
- desarrollo de nuevos dispositivos tecnológicos;
- penetración de las *Smart TV* en los hogares;
- llegada de nuevos actores;
- desarrollo de nuevos contenidos para su consumo en el hogar.

La negociación de los derechos de autor para su explotación en internet ha sido lenta y los derechos de explotación de las obras audiovisuales se encuentran supeditados a cláusulas territoriales y a su explotación por ventanas. Esto ha impactado directamente en la capacidad de los portales de VOD de incrementar la oferta de sus catálogos (Clausen-Gavián, 2014; Iordanova; Cunningham, 2012). La falta de oferta legal ha sido otro argumento para justificar el consumo ilegal de producto audiovisual en internet. La revisión de la *Ley*

de propiedad intelectual (España, 2014) con el objetivo de combatir la creciente piratería, ha sido uno de los elementos más reclamados por parte de la industria para garantizar el crecimiento del sector del VOD en España.

La implantación de la banda ancha y un mayor consumo a través de dispositivos móviles (*smartphones* y *tablets*) han ayudado significativamente a consolidar el sector. Actualmente el usuario no sólo accede al contenido audiovisual a través de las pantallas tradicionales, sala de cine y televisión, sino también a través de nuevos dispositivos que permiten el consumo bajo demanda en cualquier momento y lugar.

Se han multiplicado los canales y dispositivos, permitiendo el consumo bajo demanda en cualquier momento y lugar

Entre los factores que más han influido en la consolidación del VOD están la conectividad de la televisión a internet (inicialmente a través de *set-top boxes*, consolas de juego y ordenadores), pero sobre todo la penetración de los televisores conectados (*smart TV*) en los hogares (Fundación Telefónica, 2017; ONTSI, 2016; 2017).

Los nuevos actores, que compiten con los tradicionales en la misma pantalla del televisor por el tiempo de ocio del espectador, han provocado que el sector sea mucho más dinámico y sensible a los cambios y a las nuevas oportunidades de negocio. La competencia ha favorecido el desarrollo del consumo bajo demanda.

Las nuevas ofertas por parte de las operadoras nacionales de paquetes cuádruples y quintuples, que incluyen servicios de voz fija y móvil, banda ancha fija, banda ancha móvil y servicio de televisión de pago, así como las nuevas propuestas de suscripción a portales e iniciativas VOD y al alquiler de series y películas a través de la propia pantalla de televisión

(Fundación Telefónica, 2017), son también buena muestra del desarrollo y asentamiento del sector.

Finalmente la producción y distribución de nuevos contenidos de fácil acceso y a precios competitivos también explicaría su desarrollo. Durante 2016 los paquetes quintuples contabilizaron casi 1.200.000 nuevos abonados, que representan el 77,3% de los abonados que tienen contratada la televisión de pago (CNMC, 2017).

El crecimiento también se ha producido por factores endógenos a la propia industria audiovisual española. Desde el surgimiento de las primeras iniciativas de VOD han surgido y desaparecido distintos portales, como el pionero *PixBox* de *Terra*, *Yodecido* de *Filmax* o *Youzee*. La industria ha sido cauta y ha esperado a que el mercado creciese para confiar en internet como nueva ventana de explotación. En los últimos años han logrado asentarse iniciativas internacionales de empresas del sector audiovisual como *Netflix* o *HBO*, y otras del sector tecnológico como *iTunes* o *Google Play*. En 2012 la compañía catalana *Wuaki.tv* fue absorbida por la multinacional japonesa *Rakuten*, y aunque estos últimos años ha seguido funcionando con su nombre original, en 2017 se ha modificado a *Rakuten TV* como parte de una nueva estrategia publicitaria.

Desde 2015 se ha asistido a las principales fusiones entre operadores de telecomunicaciones y televisiones de pago: *Telefónica* adquirió *Canal+*, convirtiéndose en propietaria del portal *Yomvi*, integrado en la oferta de *Movistar+*. *Vodafone* compró *Ono* y presentó *One*, su oferta conjunta con móvil, fijo, internet y televisión, convirtiéndose en el segundo gran operador frente a *Movistar+*. A esto hay que sumar la inicial oferta de *Netflix* a su llegada a España (2016) junto al paquete de *Vodafone One TV*, una estrategia que benefició a ambos socios, pues situó a *Netflix* -que mantiene en paralelo su independencia- entre los dos gigantes de las telecomunicaciones. La misma estrategia la siguió *Vodafone One* con *HBO* con su entrada en el mercado español

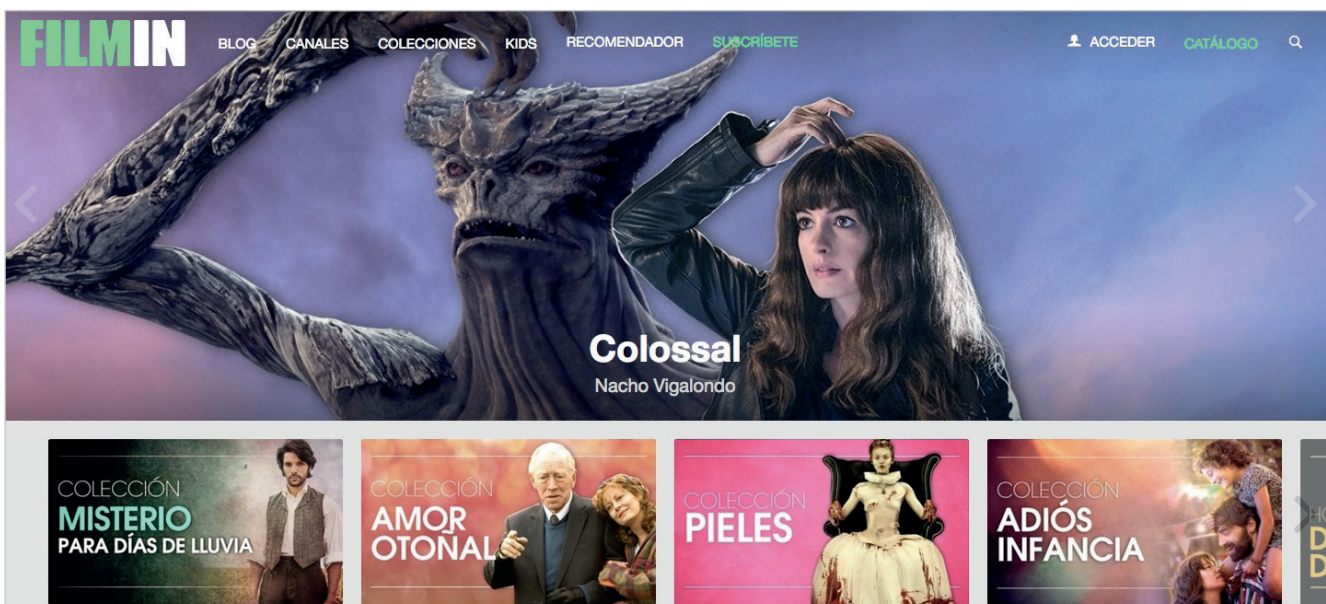


Imagen 1. Portal VOD Filmin
<https://www.filmin.es>

en 2016. En 2017 *Vodafone One TV* y *Filmin* han llegado al mismo acuerdo. Hay que sumar el desembarco también de *Amazon Prime Video* a finales de 2016, así como la llegada de *Sky* y *Selekt*, de *AMC*. *Sky* llegó en septiembre de 2017 y por el tipo de oferta (muy limitada de vídeo bajo demanda) parece más un competidor de *Movistar/Yomvi* que de otros actores como *Netflix* o *HBO*. Por otro lado la productora americana *AMC* ha creado la plataforma *Selekt*, que en este caso se podrá contratar dentro de los paquetes de *Movistar*, *Orange* o *Vodafone* y no por libre, como sí sucede con *Netflix* o *HBO*.

La llegada a España de las grandes empresas del sector, juntamente con el proceso de fusión y apuesta por el VOD de los grandes operadores de telecomunicaciones, ha sido considerado por los propios agentes del ámbito como estructurantes del mercado (SGAE, 2017).

4. *Filmin* como estudio de caso

Comunidad Filmin SL es una empresa nacida en el seno de la industria cinematográfica, de la mano de las principales empresas productoras, distribuidoras y exhibidoras españolas. Nació como proyecto en mayo de 2007, impulsado por la empresa española de distribución en home-video *Cameo*. Su principal objetivo en un inicio era crear una plataforma online para los títulos que gestionaba *Cameo* de cine independiente y de autor a través de internet, considerando que internet no debía ser visto como una amenaza sino como un gran aliado de la propia industria. Sin referentes en 2007, fueron precisas importantes inversiones económicas, incluidas las ayudas directas provenientes del *Programa Media*, para garantizar su desarrollo.

El caso de *Filmin* es excepcional porque nació en el seno de la industria cinematográfica, teniendo como objetivo la distribución de cine independiente o de autor bajo demanda

4.1. Línea editorial, catálogo, modelo de negocio y plataformas de consumo

Su catálogo se orienta fundamentalmente hacia cine independiente, de autor y clásico, si bien incorpora también cine comercial, series de televisión y *anime*. La plataforma da a conocer cine de autor minoritario, logrando sustentarlo con “títulos locomotora”, películas de autor que cosechan grandes éxitos en taquilla y que hacen posible mantener otras con menos posibilidades comerciales, pero que enriquecen su catálogo y su diversidad. Tiene más de 10.000 títulos, el 80% en exclusiva. Se puede acceder a través de distintas plataformas, entre ellas: PC, *MacOS*, *PlayStation*, *iOS*, *Android*, *Android TV* (*Sony*, *Philips*, *Sharp*), *smart TV* (*LG* y *Samsung*), *Apple TV* o *Chromecast*.

Su modelo de negocio está centrado en la suscripción y el alquiler transaccional. Tiene también la opción de venta como línea de negocio de futuro necesaria para los usuarios que quieran visionar contenido en modo desconectado. Por otro lado, aunque *Filmin* colaboró con *Orbytv*, la plataforma

tecnológica de *El mundo*, ofreciendo en marzo de 2012 siete películas gratuitas, no contempla para un futuro el modelo gratuito mediante publicidad en su portal. Actualmente ofrece diferentes tarifas de suscripción en función de la modalidad de pago, opciones como la suscripción por vales, además de promociones especiales y distintos *packs*. El modelo de negocio que más ingresos les reporta es la suscripción, con el 60% de la facturación frente al 40% por alquiler.

El mercado español no dispone de datos de facturación de las compañías dedicadas al VOD, por lo tanto hay que guiarse por ejemplo por los datos aportados en el *Panel* de la *CNMC*. Los objetivos de *Filmin* no pasan por la competición directa con los otros grandes actores que copan el mercado (*Movistar/Yomvi*, *Netflix* o *HBO*), sino que sus objetivos tienen que ver con un producto diferente, asociado a un catálogo de cine independiente. Los datos que publica la *CNMC* ofrecen para *Filmin* una cuota de 0,1%. Según Juan Carlos Tous, CEO y socio fundador de *Cameo* y *Filmin*, el hecho de que un 77,5% de hogares no estén suscritos a ninguna plataforma de VOD significa que todavía queda mucho mercado. Por lo tanto cuanto mayor se haga el mercado, mayor será la porción de las distintas compañías y aunque la de *Filmin* sea la más pequeña, seguirá creciendo, que es a lo que aspiran.

La estrategia de expansión de *Filmin* a partir del acuerdo con *Vodafone/One*, significa más presencia y accesibilidad a un público potencialmente más amplio. *Vodafone*, que ya estableció acuerdos parecidos con *Netflix* y *HBO*, ha acordado también que sus clientes puedan acceder a los contenidos de *Filmin*.

Finalmente habrá que observar cómo afecta a las plataformas de VOD la nueva *Directiva Audiovisual*. Las cuotas que se podrían imponer para obras europeas no representarán un problema para *Filmin* ya que, debido a su participación en el *Programa Media*, ya se establecían porcentajes de cuotas de emisión o disposición de películas en catálogo de un 40% de obras de países de la Unión Europea. Esta es una de las características que diferencia a *Filmin* de otras plataformas. Por otro lado se hace muy difuso ver cómo puede llegar a afectar a la cuota de producción. La propia *Directiva* apunta que “las empresas con bajo volumen de negocio” no deberán estar sujetas a tales requisitos. Habrá que esperar para saber si *Filmin* es considerada de esta manera y cómo

Tabla 2. Uso de plataformas de pago para ver contenidos audiovisuales online (porcentaje de hogares)

	II-2016 (%)	II-2017 (%)
No uso	89,3	77,5
<i>Wuaki</i>	1,1	0,8
<i>Netflix</i>	1,8	7,3
<i>Movistar+</i> en dispositivos / <i>Yomvi</i>	7,8	12,6
<i>HBO</i>	ND	2,6
<i>Amazon Prime Video</i>	ND	1,1
<i>BeIN Connect / TotalChannel</i>	0,2	1,2
<i>Filmin</i>	0,1	0,1
Otras	0,5	0,9

Universo: Hogares con acceso a internet

Fuente: *Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia*, 2017

Tabla 3. Líneas de actividad de *Filmin*

Filmin: líneas de actividad		
1	Suscripción (SVOD)	En sus portales <i>Filmin</i> , <i>Filmin Portugal</i> , <i>FilminCAT</i> y <i>Filmin Latino</i>
2	Alquiler (transaccional)	En sus portales <i>Filmin</i> , <i>Filmin Portugal</i> , <i>FilminCAT</i> y <i>Filmin Latino</i>
3	Gestor de derechos online	Como gestor de derechos en online ostenta los derechos de explotación para la ventana internet de los títulos que gestiona. Ello le permite servir a los distintos portales VOD que operan en España así como a televisión privada
4	Como agregador de contenidos	Ofreciendo su catálogo (aunque sin su marca) a través de otros proveedores como <i>Play Station</i> , <i>Vodafone One</i> , <i>Movistar+</i> , <i>Google</i> , <i>Apple</i>
5	Como aplicación (app) con su sello, su marca y su catálogo completo	A través de televisores conectados, dispositivos <i>IOS</i> y <i>Android</i> , <i>Smart TV</i> , <i>Chromecast</i> , <i>Apple TV</i> , videoconsolas y a través de operadores de TV como <i>Vodafone One</i> , entre otros.

Fuente: Elaborado a partir de entrevistas realizadas a Jaume Ripoll y a Juan Carlos Tous

esto afecta a la futura obligatoriedad de las empresas de VOD a invertir también en cine.

4.2. Líneas de actividad: portal VOD y empresa gestora de derechos online

En *Filmin* la gestión de derechos en internet está en manos de quienes ya conocían el mercado del vídeo y el DVD (a través de *Cameo*). Empresas que son gestoras de derechos para la ventana internet, que tienen su propio canal de VOD y que cuentan entre sus competidores con empresas que al mismo tiempo son clientes de los catálogos de los cuales gestionan derechos. En este caso la misma empresa alimenta su portal de VOD y sirve a *iTunes*, ha vendido a *PS3*, cierra acuerdos con *Google* y sirve a portales como *Rakuten TV*.

Filmin nace creando su propio portal de VOD pero su actividad no se limita a gestionar el catálogo de su plataforma sino que sus ingresos provienen de su actividad como gestor de derechos online con televisiones de pago, con otros portales de VOD locales e internacionales, con su propia marca presente en televisores conectados a internet o en plataformas de videoconsolas, en aquellas líneas de negocio orientadas principalmente al consumo bajo demanda.

4.3. Estrategia de internacionalización

En sus inicios optó por una estrategia de internacionalización que pasó por su implicación en *EuroVoD*, proyecto

respaldado por el *Programa Media*. Con esta iniciativa, los portales europeos asociados consiguen obras inéditas y los creadores ganan visibilidad en otros países a través de distribuidores de VOD que conocen bien el territorio de distribución y por lo tanto tienen posibilidad de mostrarlo, recomendarlo y posicionarlo mucho mejor.

Algunas de las principales dificultades para el desarrollo del mercado de VOD en Europa, como se apuntaba en informes de la Unión Europea y en la *Carta Europea del Cine en Línea* (Comisión Europea, 2006), eran conseguir los derechos de las películas que tenían en catálogo para distintos territorios; y plantear estrategias de comunicación y marketing específicas para cada película y para cada país, ya que una de las principales peculiaridades de la cinematografía europea es la atomización y diversidad cultural y lingüística (Comisión Europea, 2014; Closs; Franceschini, 2009). Por este motivo, *Filmin* no abrió portales con su sello en los distintos territorios, sino que optó por convertirse en gestor de derechos y compartir catálogo con otros portales a través de la plataforma *Eurovod*.

Además de su estrategia inicial asociada a la financiación dentro de *Programa Media*, la otra vía de expansión ha sido América Latina, que con la afinidad idiomática además de la estrecha relación mantenida a nivel de coproducción hace posible plantear la expansión del portal creando una réplica del mismo. La inversión a realizar es mucho menor: los cos-

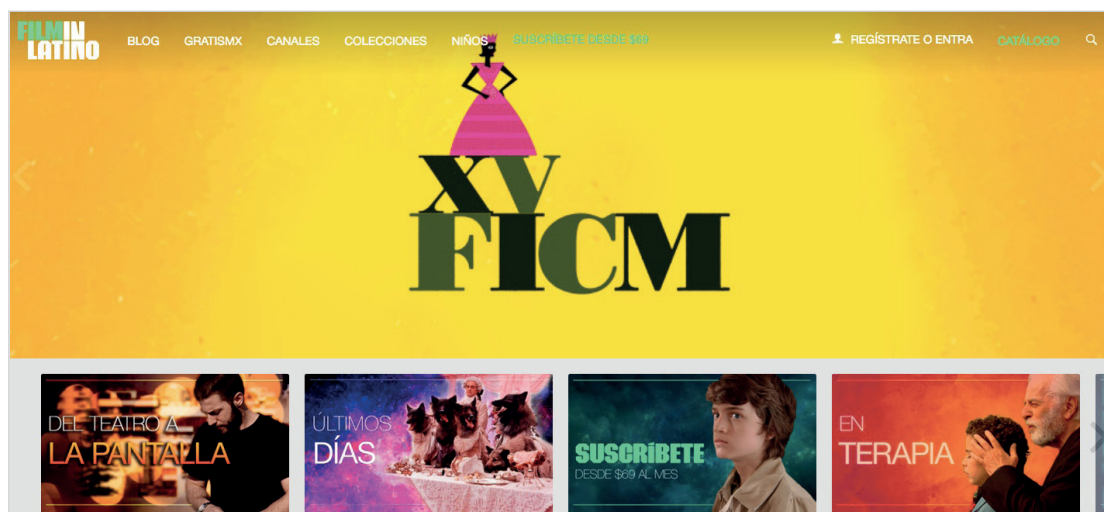


Imagen 2. Portal VOD *FilminLatino*
<https://www.filminlatino.mx>

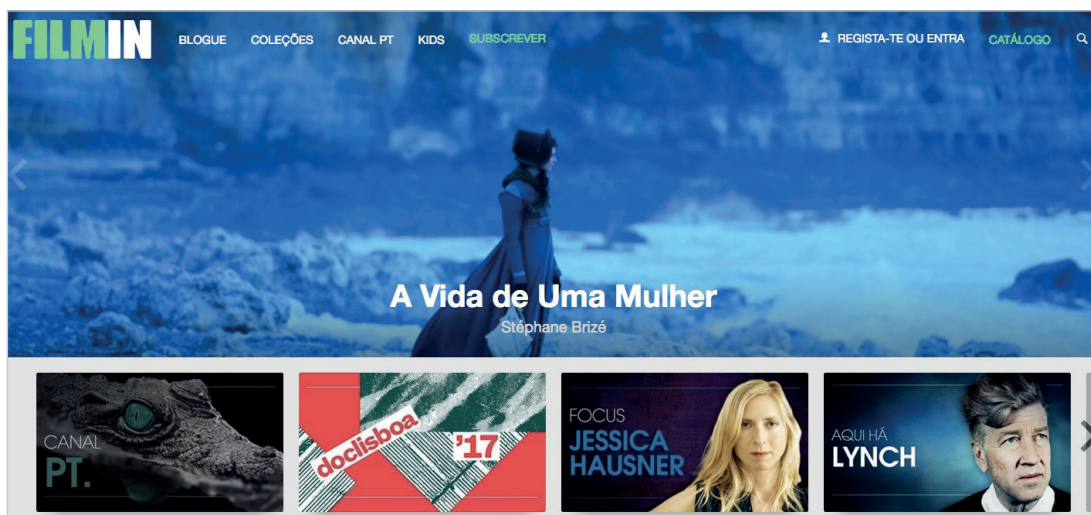


Imagen 3. Portal VOD Filmin Portugal
<https://www.filmin.pt>

tes de subtítulo y de traducción del propio portal y de su actividad resultaban inicialmente excesivos en otros territorios. Así en 2015 nace *FilminLatino* en México, plataforma creada con la colaboración de *Imcine*.

En 2016 *Filmin* desembarca también en Portugal, dando el primer paso de la expansión prevista tras la entrada en 2014 del grupo francés de distribución de cine independiente *Metroprolitan* y de *Le Meilleur du Cinéma*, propietaria de la plataforma de cine online *UniversCiné Francia* (*Filmin*, 2014). El objetivo es convertir a *Filmin* en la marca de expansión en Europa. Durante 2017 estaba previsto culminar la transición de *UniversCiné*, la plataforma en Francia, Bélgica y Luxemburgo, y de la suiza *Lekino*, hacia la marca y la tecnología de *Filmin*. Cabe señalar que *Le Meilleur du Cinéma* y *Filmin*, son miembros fundadores de la red *EuroVoD*, que incluye entre otras las empresas *Flimmit* en Austria, *leKino* en Suiza, *Volta* en Irlanda y *Universciné* en Bélgica.

Dando un paso más, en 2017 nace *FilminCAT*, la primera plataforma de VOD de cine y series íntegramente en catalán,

accesible desde España y Andorra y que cuenta con el apoyo de la *Generalitat de Catalunya*.

4.4. Valor añadido y otros elementos diferenciales

El valor central y que distingue a *Filmin* de otros operadores se articula sobre todo a través de tres elementos:

- catálogo: basado en una oferta (de cine independiente y clásico) dirigida a un público específico;
- estrategia de internacionalización;
- diversificación de su modelo de negocio y de las plataformas de consumo.

Podemos destacar otros aspectos en los que se intenta diferenciar, o por los que también se puede distinguir de algunos posibles competidores:

4.4.1. Juego entre ventanas y estrenos simultáneos

Las ventanas de explotación marcan el orden en que cada uno de los derechos de la obra audiovisual son explotados. Este orden ha permitido establecer parámetros y tiempos

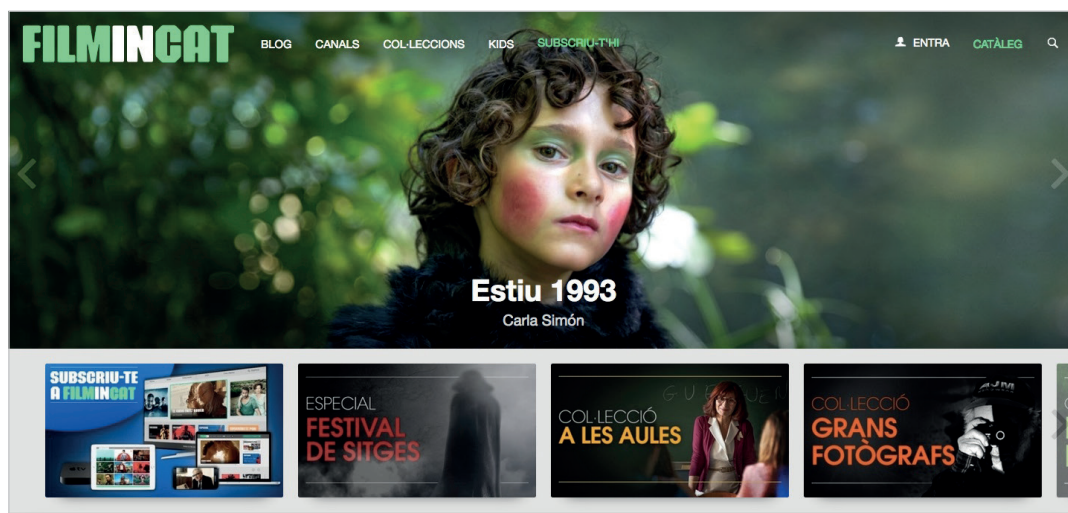


Imagen 4. Portal VOD Filmin Catalunya
<https://www.filmin.cat>

Tabla 4. Cronología entre ventanas en España

Cine	VHS/DVD	VOD alquiler/venta	Cadenas TV de pago	VOD suscripción	TV gratuita	VOD gratuito
Estreno en cine	A los 4 meses del cine (impuesto por <i>lobby</i> de exhibidores).	A los 3 ó 4 meses del estreno en cine (hay variación de meses según película y contrato y se retira al entrar la ventana de TV de pago).	De los 4 ó 6 meses a los 16 ó 22 meses. En exclusiva. Movistar+ Primera ventana de estreno en TV	Al cerrar la ventana de pago (16 ó 22 meses, con variaciones según película, y en ocasiones posterior a TV gratuita cuando esta es productora o coproductora). NETFLIX <i>Long tail</i> , falta de novedad. Apuesta por la producción propia.	Después de la ventana de TV de pago.	Después de la ventana de TV de pago.
	Suele haber 2 meses dedicados al alquiler antes de llegar a una cadena de TV de pago y a la venta, aunque cada vez nos encontramos con ventanas más cortas y aparece el DVD de venta en paralelo al alquiler, al poco tiempo del estreno en cine, en el caso de las <i>majors</i> (antes de los 3-4 meses señalados).				En el caso de películas que hayan sido vendidas para la ventana de TV de pago.	
En todos los casos veremos que hay variación de meses según película y contrato. Si la película tiene una subvención, se establece una ventana legal de 3 meses frente al consumo doméstico en soporte video-gráfico.						
Cada vez se diluye más la línea que separaba consumo televisivo y consumo en <i>home-video</i>						

Fuente: Elaborado a partir de las entrevistas mantenidas con profesionales del sector del VOD (Clares-Gavilán- 2014)

que ayudan a que un título obtenga el mayor beneficio económico posible. En un inicio el orden tradicional de las ventanas era lineal, siendo las salas de cine la primera ventana, seguidas del alquiler de DVD, la opción de compra, posteriormente la venta a televisiones de pago y finalmente a televisiones en abierto.

Como podemos ver en la tabla 4, los títulos de estreno no se pueden encontrar en catálogos centrados en la suscripción como única modalidad de negocio sino en los catálogos de venta y alquiler (a los tres meses de su estreno en cine). En la televisión de pago la novedad está bloqueada desde los cuatro o los seis meses hasta los 16 ó 22 mediante el acceso a los portales de VOD en suscripción *premium*. Una vez finalizada esta ventana podremos encontrar los títulos en televisión en abierto y en las modalidades de suscripción generalistas. El grueso de títulos en esta modalidad es de catálogo. Se produce aquí *la larga cola (long tail)* de contenido audiovisual que ya apuntaba **Anderson** (2007).

“ *Filmin* nació creando su propio portal de VOD pero su actividad no se limita a gestionar su catálogo en su plataforma ”

Actualmente asistimos a una ruptura de este esquema para dar lugar a la simultaneidad entre ventanas de explotación, e incluso a estrenos previos en internet antes que en las salas de cine (**Kehoe; Mateer, 2015; Nelson, 2014**).

Desde 2007 en España se plantearon estrenos simultáneos de títulos en salas y en VOD, en un intento de jugar con las ventanas y tratar de buscar el mejor plan de distribución y comercialización para cada tipo de película.

El primer estreno en España fue de *Filmotech* el 25 de mayo de 2007 con la película *Gritos en el pasillo* de Juanjo Ramírez, a la vez en cine, televisión, DVD e internet. El primero de *Filmin* fue el 3 de octubre de 2008 con el estreno simul-

táneo en cine e internet de *Tiro en la cabeza* de Jaime Rosales. Pasaron cuatro años hasta el estreno del gran hito en la experimentación en el juego de ventanas de explotación en España: *Carmina o revienta*, de Paco León, que más allá de las modalidades mencionadas, decide incorporar el estreno simultáneo en salas, VOD y DVD de venta y alquiler.

La película se estrenó de manera simultánea el 5 de julio de 2012 (1,95€ durante 15 días), DVD, TV en IPTV (*ONO e Imagenio*) y a través de prensa. *El país* hizo de *retailer* y vendió la película en DVD a 5,95€, 15 días después de su estreno en cine, llegando a agotar existencias: 41.200 unidades ven-



Imagen 5. Cartel promocional de *Carmina o Revienta*, dirigida por Paco León

didadas (que equivalían a un 28% del total de visionados). En este caso algunos cines aceptaron la propuesta y se sumaron a la iniciativa estrenando la película en sus salas. El éxito de ventanas compartidas, con una apuesta clara por precios reducidos, se dio en este caso con una película cuyo coste de producción se acercaba a los 100.000 euros.

El gran hito en la experimentación en el juego de ventanas de explotación en España fue *Carmina o revienta*, con estreno simultáneo en salas, VOD y DVD de venta y alquiler

Las estrategias de estrenos simultáneos en cine, home-video e internet, o de juego entre ventanas como en los casos de *Carmina o revienta* o *Tiro en la cabeza*, también se presentan como nuevas fórmulas por parte de la industria para maximizar beneficios y tratar de garantizar ingresos en todas sus ventanas de explotación (August; Dao; Shin, 2013; Clares-Gavilán; Ripoll-Vaquer; Tognazzi-Drake, 2013; Hilderbrand, 2010). Queda la duda de saber si estas películas hubiesen logrado los mismos ingresos o maximizado los mismos con una explotación tradicional.

4.4.2. Alianza con festivales: *Atlántida Film Fest* como ejemplo de explotación promocional

En *Filmin* entienden que internet es el sitio donde un joven autor puede estrenar una película para darse a conocer. *Filmin* se presenta como un proyecto que va más allá de un videoclub online y quiere impulsar aquellos autores que no han podido estrenar en salas de cine. Con una clara intención de descubrir nuevos cineastas y ofrecerles la oportunidad de llegar a un público más amplio, han apostado igualmente por crear festivales en internet, forjar alianzas con festivales de toda España y tener un canal propio de cortometrajes que da voz a los creadores y a escuelas de cine.

La alianza con festivales les permite ofrecer la posibilidad de acercarse al festival y a sus películas desde internet y, por

otro lado, garantizar la distribución de algunas de las películas seleccionadas tanto en internet como en DVD o salas. El objetivo principal es que las películas que se visionan durante un período de tiempo corto en festivales, puedan seguir accesibles en internet y por lo tanto no desaparezcan al finalizar el festival. Los acuerdos con festivales de cine, tanto largometrajes, cortometrajes, ficción o documentales (*Sitges*, *Gijón*, *Cinemap*, *Benicàssim*, *Festival del Autor*, *Festival de la Alternativa*, *In-edit*, *Molins de Rei*) les permite estrenar películas inéditas en España y permiten a ciertos ganadores de estos festivales tener una plataforma de salida. Al mismo tiempo la estrategia de *Filmin* no se ha detenido en los acuerdos con festivales existentes, sino que ha creado un festival propio: el *Atlántida Film Festival*, que se celebra desde 2011 y desde 2016 combina una sede física y otra virtual.

Con este modelo se pretende una modalidad de explotación promocional (Clares-Gavilán; Ripoll-Vaquer; Tognazzi-Drake, 2013) que tiene como objetivo promocionar la película y al creador, antes de empezar con la vida comercial del mismo en salas de cine. Con las nuevas posibilidades de distribución en internet, se abren nuevas vías de comercialización de obras que cuentan con poco presupuesto y que hasta ahora podían tener pocas o ninguna posibilidad de ser comercializadas a través de las ventanas tradicionales.

4.4.3. Apuesta por la producción propia

Filmin se estrenó en la producción de cine en 2013 con la película *Barcelona nit d'estiu*, a la que siguió en 2015 *Barcelona nit d'hivern* y dos años más tarde *Jean-François i el sentit de la vida*, ópera prima de Sergi Portabella (*Filmin*, 2017). En *Filmin* por ahora la política de producción propia no está consolidada como en el caso de otras plataformas.

Portales como *Netflix*, pioneros en acciones disruptivas de estrenos simultáneos de series completas en su portal, el efecto conocido como *binge watching* (McDonald; Smith-Rowsey, 2016; Jenner, 2014), y ahora también de películas, han sido también pioneros en la producción propia de contenido destinado a su portal. En este caso con distintos objetivos, entre ellos la necesidad de incorporar títulos nuevos en un catálogo basado en la suscripción y



Imagen 6. Portal *Atlántida Film Fest*
<https://www.filmin.es/atlantida>

que responda a los intereses de sus suscriptores, utilizando tecnologías *big data* (Fernández-Manzano; Neira; Clares-Gavilán, 2016).

A diferencia de *Netflix*, *Filmin* sí que cuenta con la modalidad de alquiler de películas y con ello garantiza la oferta de títulos de estreno en su catálogo, novedad que *Netflix* suple con contenido nuevo a partir de la producción propia. En definitiva, en el caso de *Filmin* habrá que esperar unos años para comprobar si la apuesta por la producción propia, incipiente, y de momento muy focalizada en una estrategia de marketing para dar visibilidad a los jóvenes creadores y a un tipo de cine independiente y de calidad, se amplía y se consolida.

Se abren nuevas vías de comercialización de obras que hasta ahora tenían pocas posibilidades a través de las ventanas tradicionales

5. Conclusiones

El sector del VOD se ha consolidado y está en claro crecimiento. Los datos a nivel mundial, europeo y estatal así lo avalan. Dicha consolidación se ha debido a múltiples factores. Entre otros, hemos señalado:

- negociación de los derechos de autor para su explotación en internet;
- implantación progresiva de la banda ancha;
- penetración de las *smart TV* en los hogares;
- desarrollo y expansión de las grandes empresas del sector a nivel mundial;
- creación de nuevos contenidos.

La suma de cada uno de estos factores explica el gran crecimiento de los últimos años y, al contrario, el lento desarrollo en sus inicios.

Los actores del mercado del VOD provienen de sectores muy distintos y con aspiraciones diversas en cuanto a catálogo, línea editorial, modelo de negocio, líneas de actividad o ambición de cuota de mercado. En este contexto *Filmin* surge como una propuesta que agrupa a los principales productores, distribuidores y exhibidores de cine independiente en España (*Wanda*, *Tornasol*, *Golem*, *Alta Films*, *El deseo*, *Avalon*, *Versus* y *Cameo*). Dispone de un catálogo y una línea editorial que le confieren personalidad propia y le permiten destacar del resto de iniciativas por su orientación al cine independiente y de autor. Por ello se erige como complemento de las principales plataformas internacionales y nacionales.

Atendiendo a sus distintas líneas de actividad, con la doble vertiente de portal de VOD (con un modelo de negocio centrado en la suscripción y el alquiler transaccional) y de agregador de contenidos y gestor de derechos online, se sitúa con capacidad de negociar con los principales actores del sector, sirviendo contenido a empresas como *Google*, *Apple*, *Play-Station* o *Movistar+*, entre otros.

En un mercado emergente, aunque inestable en sus inicios, en el que la mayoría de las empresas pioneras que surgieron en España han desaparecido o han sido absorbidas por las grandes multinacionales, *Filmin* ha logrado consolidarse y encontrar su segmento. Si bien su cuota de mercado es reducida, como muestran los datos de la *CNMC*, su orientación a un nicho al que los principales actores como *Movistar+*, *Netflix*, *HBO*, *Sky*, *Select* o *Vodafone One* no atienden, le sitúa como referente de su porción de mercado.

Filmin es una plataforma local que nació en el seno de la industria cinematográfica española, pero que desde sus inicios se encuentra vinculada al programa *Media* de la Unión Europea y al proyecto *EuroVoD*. Con esta iniciativa, los portales asociados como *Filmin*, consiguen obras inéditas y los creadores alcanzan más visibilidad aprovechando el conocimiento por parte de cada empresa de sus públicos y territorios. Esto le ha permitido dar visibilidad al cine europeo. Su llegada a Latinoamérica y Portugal fue el primer paso de su expansión internacional. A partir de la alianza con el grupo francés de distribución de cine independiente *Metropolitan* y de *Le Meilleur du Cinéma*, inició su expansión por Europa con el objetivo de convertirse en uno de los sellos de referencia de cine independiente y de autor.

Se diferencia del resto de actores (portales internacionales y operadores nacionales, entre otros) gracias a su orientación a un nicho de mercado bien definido y a partir de una serie de elementos diferenciales, con los que intenta crearse también un espacio propio. Su línea editorial y catálogo, con una gran presencia de cine independiente, europeo y clásico, conforma su eje distintivo, potenciado a su vez por otros aspectos:

- estreno simultáneo y juego entre ventanas de explotación, que tuvo como hito el estreno de *Carmina o Revienta*, y que se presenta como una nueva fórmula para maximizar beneficios y tratar de garantizar ingresos en todas las ventanas de explotación;
- apoyo a los jóvenes creadores, así como alianza y creación de festivales, que refuerzan la creación de cine de autor independiente, la búsqueda de nuevas formas de distribución y la conexión constante con un público muy específico y conectado con la orientación de *Filmin*;
- estreno en internet de películas inéditas y apoyo al cine de autor con el uso de "títulos locomotora": se trata de dar a conocer cine de autor, sustentándolo con títulos que cosechan éxitos en taquilla y que hacen posible sostener otros títulos con menos posibilidades comerciales;
- producción propia relacionada con el apoyo a directores noveles, como estrategia de marketing, y que, aunque sea de manera incipiente, refuerza su línea editorial y su público;
- compromiso con la promoción y difusión del audiovisual europeo.

Notas

Para la realización de este artículo han sido fundamentales las entrevistas mantenidas con Jaume Ripoll, socio fundador

y director editorial de *Filmin*, y con Juan Carlos Tous, CEO y socio fundador de *Cameo* y *Filmin*.

6. Referencias

- Álvarez-Monzonillo, José-María** (coord.) (2011). *La televisión etiquetada. Nuevas audiencias, nuevos negocios*. Barcelona, Madrid: Ariel/Fundación Telefónica. ISBN: 978 84 08 09870 6
<https://goo.gl/LmCbJS>
- Anderson, Chris** (2007). *La economía long tail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Barcelona: Ediciones Urano. ISBN: 978 84 92452316
- August, Terrence; Dao, Duy; Shin, Hyoduk** (2013). *Optimal timing of sequential distribution: The impact of congestion externalities and day-and-date strategies*, March 7th.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1708226>
- Busquet-Duran, Jordi; Medina-Cambrón, Alfons** (coords.) (2017). *La investigación en comunicación. ¿Qué debemos saber? ¿Qué pasos debemos seguir?*. Barcelona: UOC. ISBN: 978 84 91800057
- Casero-Ripollés, Andreu** (2008). “¿Larga cola en el cine? El impacto de la economía reticular en la industria cinematográfica”. En: Pérez-Perucha, Julio; Gómez-Tarín, Francisco-Javier; Rubio-Alcover, Agustín (eds.). *Temperatura crítica: el cine español de los 60 y las rupturas de la modernidad*. Castellón: Universitat Jaume I.
- Casero-Ripollés, Andreu** (2010). “Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia”. *El profesional de la información*, v. 19, n. 6, pp. 595-601.
<https://doi.org/10.3145/epi.2010.nov.05>
- Clares-Gavilán, Judith** (2014). *Estructura y políticas públicas ante los nuevos retos de la distribución y consumo digital de contenido audiovisual. Los proyectos de vídeo bajo demanda de cine Filmin y Universciné como estudio de caso*. Universitat Ramon Llull. Tesis doctoral.
<http://www.tesisenred.net/handle/10803/247706>
- Clares-Gavilán, Judith; Ripoll-Vaquer, Jaume; Tognazzi-Drake, Alberto** (2013). *Distribución audiovisual en internet. VOD y nuevos modelos de negocio*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 9029 911 1
- Closs, Wolfgang; Franceschini, Laurence** (dirs.) (2009). *Vidéo á la demande et télévision de rattrapage en Europe*. Strasbourg: Observatoire Européen de l’Audiovisuel.
<https://rm.coe.int/16807835d4>
- CNMC** (2017). “Estadísticas telecomunicaciones y sector audiovisual/panel de hogares”. *CNMC Data*. Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.
<http://data.cnmc.es/datagraph>
- Comisión Europea** (2006). *European charter for the development and the take-up of film online*, European Union, May 23rd.
http://ec.europa.eu/avpolicy/docs/other_actions/film_online_en.pdf
- Comisión Europea** (2013). *Mavise. Database on TV and on-demand audiovisual services and companies in Europe*.
<http://mavise.obs.coe.int>
- Comisión Europea** (2014). *European film in the digital era: Bridging cultural diversity and competitiveness. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. COM 2014-272, May 15th. Brussels: European Commission.
<http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2014/EN/1-2014-272-EN-F1-1.Pdf>
- Cunningham, Stuart; Silver, Jon** (2013). *Screen distribution and the new King Kongs of the online world*. London: Palgrave MacMillan. ISBN: 978 1 137 32644 7
<https://doi.org/10.1057/9781137326454>
- España** (2014). “Ley 21/2014, de 4 de noviembre, por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, y la Ley 1/2000, de 7 de enero, de Enjuiciamiento Civil”. *BOE*, n. 268, 5 noviembre, pp. 90404-90439.
<https://www.boe.es/boe/dias/2014/11/05/pdfs/BOE-A-2014-11404.pdf>
- Fernández-Manzano, Eva-Patricia; Neira, Elena; Clares-Gavilán, Judith** (2016). “Data management in audiovisual business: Netflix as a case study”. *El profesional de la información*, v. 25, n. 4, pp. 568-576.
<https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.06>
- Filmin** (2014). “Filmin amplía capital con la entrada de las compañías francesas Metropolitan y Le Meilleur du Cinéma”. *Blog Filmin*, 5 noviembre.
<https://goo.gl/hrGLXL>
- Filmin** (2017). “Tras Barcelona, nit d’hivern, llega Jean-François i el sentit de la vida”. *Blog Filmin*, 14 marzo.
<https://www.Filmin.es/blog/tras-barcelona-nit-dhivern-llega-jean-francois-i-el-sentit-de-la-vida>
- Fontaine, Gilles; Simone, Patrizia** (2017). *VOD distribution and the role of aggregators*. Strasbourg, France: European Audiovisual Observatory (Council of Europe).
<https://rm.coe.int/2017-vod-distribution-and-the-role-of-aggregators-g-fontaine-p-simone-/1680788ff1>
- Fundación Telefónica** (2017). *La sociedad de la información en España 2016*. Barcelona/Madrid: Ariel/Fundación Telefónica.
https://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/558
- Grece, Christian** (2014). *On-demand audiovisual markets in the European Union*. Strasbourg, France: European Audiovisual Observatory (Council of Europe). ISBN: 978 92 79 38425 7
<https://doi.org/10.2759/51823>
- Hilderbrand, Lucas** (2010). “The art of distribution: video on demand”. *Film quarterly*, v. 64, n. 2, pp. 24-28.
<https://doi.org/10.1525/fq.2010.64.2.24>
- Holt, Jennifer; Sanson, Kevin** (eds.) (2014). *Connected viewing. Selling, streaming, & sharing media in the digital*. New York/London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN: 978 0 415813600
- Iordanova, Dina; Cunningham, Stuart** (eds.) (2012). *Digital disruption: Cinema moves on-line*. St. Andrews: St. Andrews Film Studies. ISBN: 978 0 9563730 7 6

Izquierdo-Castillo, Jessica (2012). "Distribución online de contenidos audiovisuales: análisis de 3 modelos de negocio". *El profesional de la información*, v. 21, n. 4, pp. 385-390.

<http://dx.doi.org/10.3145/epi.2012.jul.09>

Izquierdo-Castillo, Jessica (2015). "El nuevo negocio mediático liderado por Netflix: estudio del modelo y proyección en el mercado español". *El profesional de la información*, v. 24, n. 6, pp. 819-826.

<http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.nov.14>

Jenkins, Henry (2008). *Convergence culture: la cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Ediciones Paidós. ISBN: 978 84 493 2153 5

<https://stbngrtrrz.files.wordpress.com/2012/10/jenkins-henry-convergence-culture.pdf>

Jenner, Mareike (2016). "Is this TVIV? On Netflix, TVIII and binge-watching". *New media & society*, v. 18, n. 2, pp. 257-273.

<https://goo.gl/wGCPED>

<https://doi.org/10.1177/1461444814541523>

Kehoe, Keith; Mateer, John (2015). The impact of digital technology on the distribution value chain model of independent feature films in the UK. *International journal on media management*, v. 17, n. 2, pp. 93-108.

<https://goo.gl/NFB9Yy>

<https://doi.org/10.1080/14241277.2015.1055533>

McDonald, Kevin; Smith-Rowsey Daniel (2016). *The Netflix effect: Technology and entertainment in the 21st century*. New York: Bloomsbury Academic. ISBN: 978 1 501309441

Nelson, Elissa (2014). "Windows into the digital world: Distributor strategies and consumer choice in an era of connected viewing". En: Holt Jennifer; Sanson Kevin (eds.). *Con-*

nected viewing. Selling, streaming, & sharing media in the digital age. New York/London: Routledge, Taylor & Francis Group, pp. 62-78. ISBN: 978 0 415813600

Ontsi (2016). *Informe anual de los contenidos digitales en España 2016*. Madrid: Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

<https://goo.gl/SF5czV>

Ontsi (2017). *Informe anual de los contenidos digitales en España 2017*. Madrid: Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

<https://goo.gl/t3m75V>

SGAE (2017). *Anuario SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales*. Fundación SGAE.

<http://www.anuariosgae.com/home.html>

Unión Europea (2010). "Directiva 2010/13/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 10 de marzo de 2010, sobre la coordinación de determinadas disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros relativas a la prestación de servicios de comunicación audiovisual". *Diario oficial de la Unión europea*, n. L95, 15 abril.

<https://goo.gl/gGXN6>

Unión Europea (2016). *Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo, por la que se modifica la Directiva 2010/13/UE, sobre la coordinación de determinadas disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros relativas a la prestación de servicios de comunicación audiovisual, a la vista de la evolución de las realidades del mercado*.

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/proposal-updated-audiovisual-media-services-directive>

Yin, Robert K. (2009). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage. ISBN: 978 1 412960991

Colección EPI Scholar

Libros científicos de Información, Documentación y Comunicación



Bibliotecas integradas de Pablo Parra-Valero

El modelo de biblioteca integrada o *joint use library* propone el establecimiento de alianzas cooperativas entre bibliotecas de distinto tipo, normalmente públicas y escolares, para desarrollar su labor conjuntamente, pero sin perder su propia identidad. Su propuesta se sustenta en una concepción de biblioteca única que nace y se planifica con más de una función y ofrece a sus usuarios servicios bibliotecarios diferenciados dentro de una misma instalación, buscando la optimización de espacios y recursos.

Este libro ofrece orientación práctica a los lectores-profesionales que deseen plantear un proyecto de biblioteca integrada o conocer la verdadera dimensión de un modelo de biblioteca tan infrutilizado como desconocido en nuestro país

Parra-Valero, Pablo (2018). *Bibliotecas integradas*. Barcelona: El profesional de la información, Editorial UOC, colección EPI Scholar n. 8, 136 pp. ISBN: 978 84 9118 137 5

Información

<http://www.elprofesionaldeinformacion.com/librosEPIScholar.html>