

PROGRAMA EMPRESSES I PARLAMENTARIS

Sector cinematogràfic
gener del 2015



PROGRAMA EMPRESSES I PARLAMENTARIS

Sector cinematogràfic

Primera edició, juny del 2015

© Parlament de Catalunya
Parc de la Ciutadella, s/n · 08003 Barcelona
www.parlament.cat · A/e: edicions@parlament.cat
Tel. 933 046 635 · Fax 933 046 636

Consell de redacció
Parlament de Catalunya
Fundació Privada d'Empresaris de Catalunya (FemCAT)

Assessorament lingüístic
Serveis d'Assessorament Lingüístic

Disseny i maquetació
Departament d'Edicions

Fotografia

© Cinesa: pàg. 0 (mig i inf.)
© Mediapro: coberta, pàg. 2-3, 20, 22, 26
© Parlament de Catalunya: pàg. 1 (Miquel González), 8, 9, 10, 11, 12 sup, 13, 14, 16 (Pepe Navarro), 18, 19, 22 sup., 23, 24, 27, 28

DL: B.26635-2015

Edició no venal

PRESENTACIÓ



Aquesta nova publicació digital, que editem conjuntament el Parlament de Catalunya i la Fundació Privada d'Empresaris FemCAT, conté el relat de les visites fetes al gener del 2015 a dues empreses molt destacades del sector cinematogràfic a Catalunya (Cinesa i Mediapro), en el marc de l'onzena edició del programa «Empreses i parlamentaris».

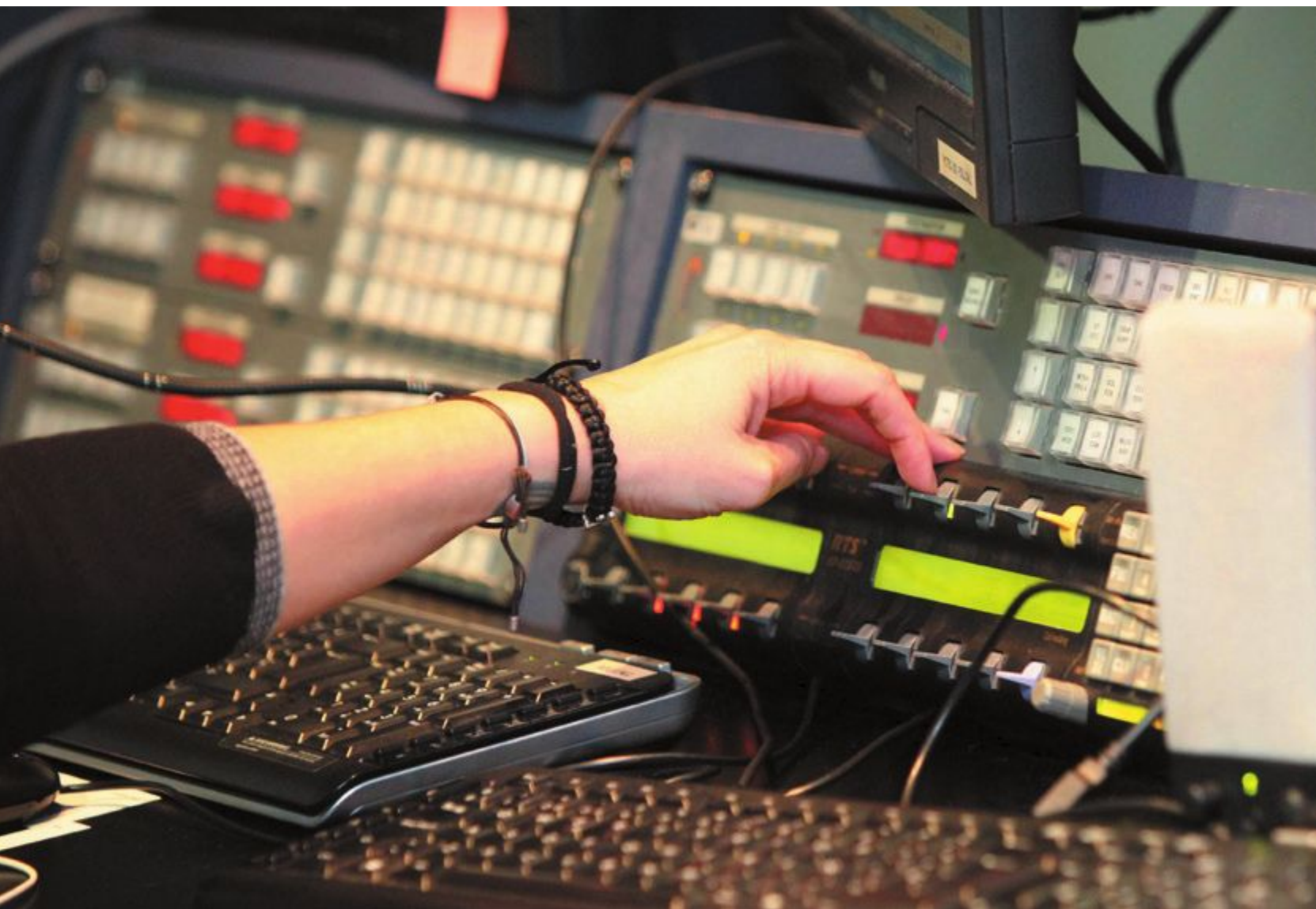
I, pel seu contingut, esdevé un bon motiu per a valorar, novament, la col·laboració impulsada per l'esmentada fundació empresarial al 2007, en la VIII legislatura, en la mesura que està essent molt profitosa, perquè ens ha permès conjugar la voluntat del Parlament d'obrir-se a la realitat social i econòmica del país amb la voluntat dels qui conformen FemCAT de ser presents i actius en els debats socials i econòmics que se susciten a Catalunya, i també davant els reptes col·lectius que tenim plantejats com a país.

En efecte, del 2007 ençà, el programa «Empreses i parlamentaris», que s'ha consolidat com un bon mecanisme d'apropament i d'intercanvi de parers i d'experiències entre el món empresarial i els diputats, ha afavorit la permeabilitat institucional del Parlament pel que fa als sectors econòmics del país i, per això, ha garantit una actuació parlamentària més sòlida en l'exercici de les nostres funcions legislatives i de control del Govern. I cal insistir en aquest punt: sempre són ben rebudes les

eines com aquest programa, que ens han de permetre millorar el coneixement de la situació real, dels reptes i de les perspectives de futur de l'emprenedoria i de l'economia productiva a Catalunya i, així, fer que l'activitat del Parlament, en totes les seves facetes, assoleixi els nivells de qualitat i d'idoneïtat que necessita i que es mereix la societat catalana.

Per això, vull agrair, en nom del Parlament, als responsables de les empreses visitades al gener, molt representatives d'un sector amb un gran pes específic a Catalunya, la seva acollida, el seu interès i la seva contribució –tan valuosos– al programa «Empreses i parlamentaris», i també vull reiterar la meua confiança que aquesta línia tan productiva de col·laboració es pugui mantenir i, si fos possible, reforçar en les properes legislatures i, en aquest sentit, que hi hagi noves convocatòries del programa en altres sectors de l'economia productiva catalana, perquè el Parlament continuarà necessitant estar ben informat i en contacte permanent amb els actors socioeconòmics d'arreu del país.

Núria de Gispert i Català
Presidenta del Parlament de Catalunya



SUMARI



1 Presentació

5 Introducció

7 Cinesa

«Pensa globalment, actua localment»

Les amenaces del sector

Afrontar els reptes

L'aposta de Cinesa pel *Business Intelligence*

Anar al cinema: tota una experiència

21 Dinar institucional al Parlament

23 Mediapro

«Som el que veus»

El cinema: indústria i cultura

Rendibilitzar l'espai i els serveis

36 Annex 1. Relació de participants

37 Annex 2. Relació d'activitats



INTRODUCCIÓ

Anar al cinema és una de les principals activitats de lleure de la població. Per a molts, anar-hi amb la família, amb els amics, amb la parella o fins i tot sol és un veritable plaer. De fet, anar al cinema és l'activitat cultural més freqüent a Catalunya entre les que impliquen sortir de casa, d'acord amb les dades del 2014 del Baròmetre de la Comunicació i la Cultura. Per això, una bona part de la societat ha pogut observar els canvis tecnològics que, des de finals del segle xx, han afectat els cinemes. Als anys noranta molts dels cinemes d'una sola sala es van anar convertint en cinemes multisala. Amb l'inici del mil·lenni, coincidint amb l'auge d'Internet, es van diversificar els canals que programaven pel·lícules i el cinema va perdre l'exclusivitat que havia tingut fins llavors. Una dècada més tard, es va iniciar el procés de digitalització en les sales de cinema. Situats en l'actualitat, aquest 2015 es presenta com el darrer any de funcionament dels cinemes amb tecnologia analògica, ja que les principals productores nord-americanes deixaran d'oferir còpies en aquest format en el termini d'un any.

Immers en un context de canvi, el sector cinematogràfic actualment viu un període de crisi, però no cau en el desànim. El passat 2014, la insistent proposta d'ofertes i de noves iniciatives va permetre al sector aturar la davallada constant d'espectadors que havia experimentat en la darrera dècada. Són molts els esforços dels empresaris de l'àmbit

cinematogràfic per a combatre la idea estesa que aquest és un sector antiquat. Però, malgrat que les companyies treballen per renovar-se i adaptar-se als nous temps, un cert romanticisme acompanya, inevitablement, la idea de cinema en l'imaginari col·lectiu. I és que el cinema és molt més que un entreteniment: és cultura. Les pel·lícules no només expliquen històries, sinó que també expressen idees; no només desperten emocions, sinó que també influeixen en la construcció d'identitats. Per aquest motiu, les empreses cinematogràfiques constitueixen un sector estratègic, tant des del punt de vista econòmic com des del punt de vista polític.

Dins d'aquest camp, els protagonistes són el negoci de l'exhibició i el negoci de la producció. Aquests, juntament amb el talent i els distribuïdors, conformen una cadena complexa per mitjà de la qual la idea inicial es transforma en una pel·lícula que els espectadors poden veure projectada a les sales de cinema gràcies als avenços tecnològics. En l'onzena edició del programa «Empreses i parlamentaris», els diputats del Parlament de Catalunya i els membres de FemCAT van poder conèixer amb detall les característiques i els reptes dels dos pilars del sector cinematogràfic: l'àmbit de l'exhibició i l'àmbit de la producció. Al matí, l'empresa amfitriona va ser Cinesa. A la tarda, els participants en el programa van completar la jornada amb una visita a la productora Mediapro.



CINESA

LA PEL·LÍCULA ÉS EL REI; LA PIRATERIA, L'ENEMIC

Paral·lelament al creixement de la bombolla immobiliària a l'Estat espanyol i a Catalunya, hi va haver un *boom* de construcció de centres comercials. Cadascun d'aquests centres semblava incomplet si no comptava amb un cinema que el dinamitzés. Aquest és el cas del centre comercial La Maquinista, al barri de Sant Andreu de Barcelona, en el qual Cinesa ha situat la seva sala més avançada tecnològicament, la sala Dolby. Els participants en l'onzena edició del programa «Empreses i parlamentaris» van iniciar la jornada en aquest punt. Malgrat que La Maquinista rep cada any 15 milions de visitants, els diputats i els empresaris de FemCAT hi van arribar quan les botigues encara no havien obert i el recinte estava gairebé inactiu. Un cop dins de les instal·lacions de Cinesa, els va rebre el president de la companyia, Javier Fernández, que els va conduir cap a la sala principal. Els membres de la cambra catalana i de FemCAT es van acomodar a les butaques per endinsar-se en el sector protagonista de la jornada.

Pepe Batlle, expresident de Cinesa i membre de FemCAT, va ser l'encarregat de donar la benvinguda als seus col·legues de la fundació i als diputats. Va remarcar el valor cultural i polític del cinema i va fer referència a les altes pressions que afecten el sector cinematogràfic, especialment al món de l'exhibició. De fet, les amenaces al sector van centrar el debat al llarg de tota la jornada:

la gran inversió per part dels empresaris que ha comportat la digitalització de les sales de cinema, els efectes de l'IVA cultural situat en el 21%, la pirateria i la diversificació de les finestres d'exhibició són alguns dels reptes que ha d'afrontar actualment el sector. En aquest context, Pepe Batlle va apel·lar a l'ajut dels polítics presents per a capgirar la situació.

Després de la introducció de Pepe Batlle, els diputats i els empresaris de FemCAT van tenir l'oportunitat de veure tres tràilers; entre aquests, el de la famosa pel·lícula *Star Wars*. Van poder comprovar que la dimensió del so de la sala i la qualitat de la imatge permet que l'espectador s'hi submergeixi completament, gràcies a la tecnologia que dota aquesta sala, creada en col·laboració amb Dolby.

David Hernández, cap de vendes del sud d'Europa de Dolby, va explicar com treballa la seva empresa per intentar aconseguir que veure pel·lícules al cinema es converteixi en una experiència única per a l'espectador. Certament, quan les persones pensen què fa Dolby, molts relacionen la companyia amb alguns aparells sonors comuns, com ara altaveus o cassets. Però, en paraules de David Hernández, que va parafrasejar les paraules del president de la seva empresa, Ion Allen, la tasca de Dolby va molt més enllà: «El que nosaltres fem possible, tant amb el so com amb la

imatge, és que el públic es converteixi en participant de l'acció.» Això implica perseguir que tota experiència audiovisual que tingui lloc en qual-sevol àmbit sigui immillorable. Amb aquest objectiu, la companyia s'organitza en quatre divisions: Cinema, E-media, Broadcast i Home Theater. Cada àrea es relaciona amb les altres com en un ecosistema, és a dir, permeten controlar i habilitar la qualitat de tot el procés de principi a fi, des de la creació del contingut, passant per la distribució, fins a la reproducció.

En l'àmbit de l'exhibició cinematogràfica, Dolby treballa per fer possible que els exhibidors

atreugin públic. «Volem fer que les experiències que es viuen en aquestes sales no es puguin viure en cap altre lloc», va explicar David Hernández, que va posar com a exemple la sala on eren. Aquesta compta amb quatre projectors que fan que la visualització de pel·lícules en 3D sigui de la millor qualitat. «Si algun dia volen veure una pel·lícula en 3D, no s'hi pensin més: han de venir aquí», va recomanar David Hernández a la seva audiència. Pel que fa l'acústica, la sala compta amb la tecnologia més avançada de Dolby, Dolby Atmos, que consisteix a posicionar altaveus a qualsevol lloc de la sala, de manera que l'espectador queda submergit en el so, com si es trobés enmig de l'acció. David Hernández va finalitzar la seva exposició amb una mirada al futur: «A Dolby sempre intentem buscar noves tecnologies per donar continuïtat al negoci de l'exhibició», va concloure.

«Pensa globalment, actua localment»

El treball que fa Dolby per a atraure cada cop més espectadors és clau, si tenim en compte la difícil situació per la qual travessa actualment el sector. En els últims anys el negoci de l'exhibició cinematogràfica ha experimentat una davallada molt important de clients. Tant al conjunt de l'Estat com a Catalunya hi ha hagut una caiguda d'espectadors del 40% en la darrera dècada, coincidint amb la penetració d'Internet a la societat. Aquesta és la fotografia que va presentar Camilo Tarrazón, president del Gremi d'Empresaris de Cinemes de Catalunya, constituït l'any 1977 i que avui dia compta amb 484 pantalles distribuïdes en 57 cinemes i 37 empreses. El principal objectiu del Gremi és defensar els interessos col·lectius dels associats davant les administracions i col·laborar amb altres entitats, tant públiques com privades, per a fomentar l'assistència a les sales de cinema i la difusió del cinema.

Bon coneixedor del sector, Camilo Tarrazón va presentar als participants en el programa la lògica interna del negoci cinematogràfic. «Pot-



ser aquest és el negoci que ha fet més seva aquella màxima de les escoles de negocis sobre globalització: «pensa globalment, actua localment», va contextualitzar Tarrazón. Els exhibidors parteixen d'uns productes estrella que són presents arreu del món —fonamentalment, les grans estrenes nord-americanes—, però que ajuden a desenvolupar el programa local i el producte autòcton. En conjunt, l'any 2013 el sector va generar 35,9 bilions de dòlars que es distribueixen convencionalment en quatre zones. El gran mercat cinematogràfic ha estat, tradicionalment, l'àrea dels Estats Units i el Canadà, que va recaptar 10,9 bilions de dòlars l'any 2013. Però, aquest mateix any, la zona d'Àsia i el Pacífic va passar a ocupar, per primera vegada, la posició capdavantera dels mercats cinematogràfics, amb una recaptació d'11,1 bilions de dòlars. El motiu principal va ser l'impuls del mercat xinès gràcies als acords comercials que van permetre la introducció de producte extern en aquesta zona. Com a conseqüència, es preveu que en un parell d'anys la Xina podria passar a liderar el mercat mundial del cinema. En tercera posició, se situa la zona que agrupa Europa, l'Orient Mitjà i Àfrica, que l'any 2013 va recaptar 10,9 bilions de dòlars, i a una gran distància hi ha l'Amèrica Llatina, que només va recaptar 3 bilions dels 35,9 bilions de dòlars totals.

De totes aquestes zones, Europa és el nostre mercat de referència. El 75% d'aquest està repartit entre cinc grans mercats: Alemanya, França, Itàlia, el Regne Unit i Espanya. Si ens fixem en l'evolució del sector en aquests països, en la darrera dècada el Regne Unit gairebé no ha experimentat canvis respecte al nombre d'espectadors i França ha crescut un 10%. En canvi, a Alemanya, Itàlia i Espanya ha disminuït el nombre de persones que van al cinema. Però, mentre que a Alemanya aquesta caiguda ha estat només del 7%, i a Itàlia, del 5%, a Espanya les xifres són veritablement preocupants: en deu anys el sector ha experimentat una davallada del 40%. Per a Camilo Tarrazón, les causes de la situació diferent que viu el nostre país són clares: la pirateria i l'elevat IVA cultural.





Les amenaces del sector

La gravetat de l'impacte de la pirateria sobre el sector cinematogràfic es deu al fet que en aquesta indústria l'objecte que acumula el principal valor és la pel·lícula. En altres paraules, «la pel·lícula és el rei», tal com va defensar Camilo Tarrazón. De fet, l'elasticitat d'aquest sector és molt dependent de la qualitat comercial del producte. Però, de quina manera adquireix valor una pel·lícula? Per a respondre aquesta pregunta cal conèixer com s'estructura el sector i quins agents hi intervenen. En primer lloc, cal considerar el talent, constituït per les persones que pensen i realitzen les pel·lícules. En segon lloc, el productor, és a dir, el cuiner que ajuda el talent a donar forma a les seves idees. Tot seguit, la pel·lícula passa a mans del distribuïdor, que s'encarrega de dissenyar la manera de fer rellevant el producte per a l'espectador. Finalment, l'exhibidor la presenta en format prèmium i en maximitza el valor, alhora que reforça l'estratègia de comunicació. Al llarg d'aquesta cadena, la pel·lícula passa de ser un producte impersonal a convertir-se en una marca coneguda per l'espectador gràcies a les estratègies de comunicació i a la presentació en els cinemes en el format òptim. Per tant, al final de la cadena es crea un valor significatiu sobre el producte, però aquest valor és intangible. La mar-

ca acompanyarà el producte quan, després d'haver estat explotat al cinema, es continuï rendibilitzant amb la venda dels DVD, amb descàrregues legals i en nous suports, i quan arribi a l'anomenat sector del *low cost*, és a dir, a l'emissió en televisions generalistes i plataformes digitals.

Camilo Tarrazón va il·lustrar la creació de valor sobre el producte cinematogràfic amb un exemple molt actual: el cas d'*Ocho apellidos vascos*, la pel·lícula de més èxit del 2014 a l'Estat espanyol. Amb la seva exhibició als cinemes, el llargmetratge va aconseguir un gran reconeixement i es va generar una actitud positiva cap a la marca. Fins i tot la ciutat de Vitòria va decidir promocionar els seus atractius turístics associant-se a aquesta marca amb un anunci que reproduïa l'estètica del cartell original de la pel·lícula però amb el títol «Ocho aperitivos vascos». Això demostra que sobre el producte cinematogràfic es genera un valor que, malgrat que és intangible, cal protegir. Però, lluny d'això, tot i que Mediaset i Universal van fer grans esforços per evitar que es piratges, la sisena setmana que *Ocho apellidos vascos* estava en cartellera se'n va filtrar una còpia de qualitat a Internet i, irremeiablement, l'assistència als cinemes va anar caient en picat.

Les dades de l'Estudi General de Mitjans (EGM) són un altre indicador del fort impacte de la pirateria en el món del cinema. Si analitzem l'índex de penetració de mitjans a la societat veiem que mentre que la corba que més creix és la de la incursió d'Internet, la que experimenta una davallada més forta és la referent al cinema. Segons Camilo Tarrazón, l'actual model d'Internet converteix en irrellevant la propietat intel·lectual, que és, precisament, la base sobre la qual la indústria cinematogràfica construeix el valor de cada producte.

L'impacte de la pirateria conviu, a més, amb un altre problema per al sector: l'IVA cultural a l'Estat espanyol és del 21%. El contrast del nivell d'aquest impost amb el d'altres països de la zona euro és significatiu. A Itàlia, on la situació econò-

mica és similar a la d'Espanya, l'IVA cultural és del 10%. A França, un país que en els últims anys ha viscut un augment considerable d'espectadors, l'IVA se situa en el 5,5%. En canvi, a Espanya, des que l'IVA es va apujar del 8% al 21% l'any 2012, per cada euro que hisenda ha recaptat de més, el sector n'ha perdut 4,10. Això ha significat una caiguda en la taquilla neta de 150 milions d'euros i ha obligat el sector a anar reduint progressivament els seus marges, és a dir, a disminuir les inversions que li permetien créixer. Però, malgrat l'increment de l'IVA, els cinemes han fet molts esforços en els darrers anys per reduir el preu del cinema. Actualment, el preu mitjà d'una entrada a Catalunya és de 5,97 euros. D'aquest, 1,04 euros van destinats a pagar l'IVA i 0,14 euros van destinats a les entitats de gestió de drets d'autor. El 50% de la resta va destinat al lloguer de les pel·lícules, de manera que l'exhibidor es queda poc més de 2,30 euros de cadascuna de les entrades.

Afrontar els reptes

Davant aquesta situació certament fosca, les exhibidores cinematogràfiques no s'han quedat de braços plegats. De fet, l'any 2014 han aconseguit que Espanya sigui el primer mercat en increment d'espectadors a Europa, encara que hagi estat a costa de no créixer en la facturació. Gran part de l'assoliment d'aquesta fita es deu a estratègies conjuntes de màrqueting de les empreses exhibidores, com ara la «Festa del cinema», que consisteix en l'oferta d'entrades per 2,90 euros en dies concrets, i «Els dimecres al cinema», que rememora setmanalment el dia de l'espectador rebaixant les entrades a un preu que oscil·la entre els 3,70 i els 4,90 euros, segons el cinema.

D'altra banda, sovint es considera el món cinematogràfic com un sector antiquat que no s'ha sabut adaptar als nous temps. Lluny d'això, Camilo Tarrazón va explicar que el sector compta amb tecnologia puntera, tal com els diputats i els empresaris de FemCAT van poder observar en



la sala de Cinesa on eren asseguts. De fet, el canvi del sistema analògic al digital ha comportat un gran repte per als empresaris, ja que es calcula que el cost aproximat de la digitalització d'una sala és de 60.000 dòlars. Tot i així, el 70% de les pantalles de Catalunya ja s'han digitalitzat. Però en el camí de l'analògic cap al digital s'han perdut molts cinemes que no han pogut fer front als costos d'aquest canvi. El resultat és un mapa del país amb diverses comarques que només compten amb una sala de cinema. Tornant a la màxima «pensa globalment, actua localment», la manca de sales de cinema a una part del territori dificulta la

capacitat del sector per a generar valor en el nostre producte local. Camilo Tarrazón va recuperar el cas d'*Ocho apellidos vascos* per fer reflexionar sobre la situació: «Diuen que la segona part de la pel·lícula serà *Nueve apellidos catalanes*, però hi podrà anar la gent que visqui al Pallars Sobirà?».

La desertització de sales de cinema d'una part del país contrasta amb les dades referents al nombre d'habitants per pantalla a Catalunya, que se situa en 10.148 habitants per pantalla. Es tracta d'una xifra inferior a la de l'Estat espanyol, de 12.195 habitants per pantalla i lluny dels principals mercats d'Europa, com ara Alemanya, on hi ha 25.717 habitants per pantalla. Camilo Tarrazón va fer una lectura positiva d'aquestes dades i una altra de negativa: des d'un punt de vista optimista, el fet que hi hagi moltes sales de cinema vol dir que el sector ha dut a terme un gran esforç per renovar les pantalles i mantenir l'activitat en els darrers anys. Però, en canvi, tenint en compte que la majoria de pantalles no són eficients econòmicament, podem interpretar que hi ha massa pantalles de cinema a Catalunya. Tot i així, els esforços del sector per a recuperar la rendibilitat són evidents. Una de les darreres iniciatives ha estat aprofitar el format d'excel·lència tecnològica de les sales per a oferir la visualització, no només de pel·lícules, sinó també d'altres experiències. Veure un concert de Bruce Springsteen en un cinema o gaudir d'una òpera són exemples d'espectacles que s'ofereixen avui dia i que es volen anar ampliant a altres àmbits, com ara l'esportiu. Els avantatges per al públic són la comoditat i l'assequibilitat. Per als empresaris, és la possibilitat d'obtenir uns ingressos extres que donin oxigen als seus comptes.

Un altre repte al qual intenta fer front el sector és la Llei del cinema del 2010, que estableix que el 50% de les produccions han de ser doblades o subtitulades en català per a ser exhibides als cinemes. Malgrat que en un principi va ser una llei polèmica, i tot i que actualment està pendent de modificació, els exhibidors han estat capaços de convertir-la en una oportunitat: «no comportarà

un augment de demanda dels espectadors, però és una demanda de la nostra societat, i la societat són els nostres espectadors», va argumentar Tarrazón. Des de l'any 2012 s'han doblat 58 pel·lícules al català i hi ha 46 cinemes on es poden veure estrenes en aquesta llengua. A més, en cada estrena en català augmenta el nombre d'espectadors, i en algunes pel·lícules, sobretot en les infantils, s'ha superat la quota del 25%.

Amb tot, són molts els reptes als quals s'enfronta el sector cinematogràfic avui dia. Camilo va utilitzar la imatge d'un surfista com a metàfora de l'actual situació: «Les onades representen la magnitud dels reptes que hem d'afrontar; el surfista, el fràgil equilibri en què es troba el sector i la solitud amb què ha de fer front als reptes.» En aquest sentit, el president del Gremi va fer cinc peticions directes als polítics que l'escoltaven: en primer lloc, va reiterar la necessitat d'impulsar un producte autòcton rellevant i comercialment atractiu, és a dir, pensat per al públic. En segon lloc, va remarcar la necessitat que el model educatiu del país inclogui l'ensenyament audiovisual i cinematogràfic i el respecte a la propietat intel·lectual en els seus programes. Així mateix, va reivindicar una legislació efectiva contra la pirateria i una baixada de l'IVA en el sector del cinema. Finalment, va demanar que s'eliminés el que ell va qualificar de «competència deslleial» de les administracions públiques, és a dir, el fet que organitzin funcions cinematogràfiques gratuïtes en llocs on ja hi ha presència d'empreses exhibidores privades.

L'aposta de Cinesa pel *Business Intelligence*

Després de la intervenció de Camilo Tarrazón, Javier Fernández, president de Cinesa a Espanya i Portugal, va apagar el focus per exposar als membres de la cambra catalana i de FemCAT les característiques corporatives de la seva empresa. Successor de Pepe Batlle, Javier Fernández ocupa la presidència de Cinesa des de fa gairebé un any.



Javier Fernández va començar situant en el mapa els cinemes de la companyia. Cinesa forma part del grup Odeon & UCI Cinemas, present a set països europeus, tres dels quals són els principals mercats d'Europa: Anglaterra, Alemanya i Itàlia. Es tracta de la sisena cadena d'exhibició a escala mundial, després de quatre companyies nord-americanes i de la mexicana Cinopolis. El grup té el lideratge als mercats d'Anglaterra, Irlanda, Itàlia i Espanya. En el nostre país, Cinesa és present a 17 províncies, i compta amb 45 cinemes, amb un total de 544 pantalles. La major part es concentren a les províncies de Barcelona i Madrid, que són els mercats més importants d'Espanya. En concret, la companyia té 10 cinemes a Catalunya, amb un total de 119 pantalles. L'any 2014 Cinesa va arribar als 4,5 milions d'espectadors, que es tradueixen en 34 milions d'euros d'ingressos nets i que equivalen al 28% de la quota del mercat català.

Molts dels cinemes de la companyia es troben en centres de lleure o en centres comercials. És el cas del cinema de La Maquinista, que és el dotzè

d'Espanya, amb 690.000 espectadors. En aquest multisala, la mitjana se situa en els 58.000 espectadors per pantalla, una xifra molt elevada, si tenim en compte que la mitjana al conjunt de Catalunya és de 25.000 espectadors per pantalla. De fet, tal com va explicar Javier Fernández, des que es van començar a estendre els centres comercials a Espanya, els cinemes han estat una de les seves principals locomotores: hi aporten molts visitants, especialment els diumenges, quan les botigues estan tancades però els bars i els restaurants són oberts.

En aquest punt, Javier Fernández va mostrar als participants en el programa «Empreses i parlamentaris» el compte d'explotació del 2014 del cinema de La Maquinista, amb uns ingressos totals de 5.288.000 euros. Aquests ingressos provenen, en un 74%, de les vendes a la taquilla; en un 21%, de les vendes al bar; en un 2%, de la publicitat en pantalla, i el 4% restant correspon a altres conceptes, com ara l'oferta d'actes al cinema. Amb aquestes dades, Fernández va desmuntar



el mite que les crispetes representen la part més important dels ingressos d'un cinema. A més, el president de Cinesa va explicar que des de l'inici de la crisi econòmica han disminuït fortament els ingressos al bar. Així mateix, han experimentat una davallada d'ingressos per publicitat en pantalla, malgrat que en l'últim any hi ha hagut un subtil canvi de tendència.

Però, del que paguen els espectadors al que reben els exhibidors hi ha un bon tros. En primer lloc, cal restar els costos directes, és a dir, el cost de les pel·lícules i dels productes del bar. A aquests, cal afegir-hi els costos operatius, la part més important dels quals és el cost del personal. Cal considerar que els cinemes són intensius en mà d'obra, ja que estan oberts els 365 dies de l'any. En concret, a La Maquinista hi ha 42 empleats, la majoria dels quals tenen un contracte indefinit, d'acord amb la política contractual de la companyia. Ara bé, a causa de les característiques horàries del negoci, el 57% dels contractes són a temps parcial. A tot plegat també cal afegir-hi els costos immobiliaris, que equivalen aproximadament al 39% dels ingressos. La dimensió dels costos cobra sentit si tenim en compte que es tracta d'un cinema de prop de 9.000 m² en un centre comercial molt transitat i popular. Per tant, el preu del lloguer és molt elevat. Amb uns costos

tan alts, és evident que els números no surten: si comptabilitzem també les amortitzacions i els costos financers, Cinesa La Maquinista perd cada any gairebé un milió d'euros.

Malgrat tot, com ha succeït en el conjunt del sector, Cinesa procura renovar-se dia rere dia per capgirar la situació. L'empresa ha apostat pel *Business Intelligence* com a motor de l'increment de la freqüència d'assistència al cinema. Des de l'any 1999 la companyia treballa en el seu pla de fidelització Cinesacard. L'objectiu d'aquest pla és monitorar el comportament del client i analitzar quins són els seus gustos i les seves preferències per a poder-ne incentivar l'assistència al cinema. Aquesta estratègia dona els seus fruits: actualment hi ha 336.000 membres de Cinesacard a Catalunya, 143.000 dels quals són clients actius, és a dir, són clients que han anat com a mínim una vegada al cinema en el darrer any. A més, gràcies a aquest pla, l'empresa ha obtingut un gran volum de dades de correu electrònic que fan possible seguir el client i fer-li ofertes constantment. El principal avantatge d'aquesta estratègia és que permet diferents tipus de segmentació per a millorar la comunicació i l'eficiència a l'hora de fer arribar les promocions al públic objectiu. Per exemple, es fan preus especials a determinats grups d'edat i promocions en funció del nombre de punts que es van acumulant.

El programa de fidelització també permet conèixer el perfil dels clients de Cinesa: el 39% són joves, i la majoria tenen entre 20 i 30 anys. En canvi, el públic menys habitual és el col·lectiu de gent gran, que només constitueix un 2% dels clients. Pel que fa al nombre de parelles madures que van al cinema, a Catalunya la proporció d'aquest públic respecte a altres països és molt elevada, ja que aquestes són un 23% del total del públic. Quant a la freqüència d'assistència al cinema, més del 50% dels clients hi van una vegada l'any, o cap.

Actualment, Cinesa continua desenvolupant el seu pla de *Business Intelligence* i ara treballa en noves possibilitats centrades en la digitalitza-

ció de la visita del client. Això és possible gràcies a l'extensió dels telèfons mòbils intel·ligents. L'objectiu de l'exhibidora és que l'ús d'aquests aparells permeti atraure més clients i acompanyar-los en la seva experiència, des de la tria de la pel·lícula fins a la sortida del cinema. Les enquestes apunten que un 45% dels espectadors va a veure una pel·lícula fonamentalment perquè el tràiler els ha agradat. Per això Cinesa persegueix que els espectadors puguin visualitzar els tràilers que els agraden i els enviïn als seus amics per mitjà del telèfon mòbil. Un cop han triat la pel·lícula, l'empresa treballa perquè la compra d'entrades resulti còmoda i amical, mitjançant l'aparició de l'entrada a la pantalla del mòbil sense cap tipus de recàrrec. Quan el client entra al cinema, també ha de poder interactuar amb el seu aparell, de manera que pugui visualitzar ofertes personalitzades i utilitzi el dispositiu com un GPS que el condueixi fins a la butaca. Això també permetria a Cinesa obtenir més informació sobre el seu públic, com ara dades sobre el perfil de clients que compren al bar. Cinesa també treballa per fer que, després de la pel·lícula, la interacció digital continuï mitjançant la resposta a una enquesta sobre el grau de satisfacció del client. Amb tot, l'exhibidora obtindria informació molt valuosa per a intentar incrementar l'assistència del públic als cinemes.

Després d'exposar tota la feina que duu a terme la companyia per fer sostenible el negoci, Javier Fernández va assegurar que, per a aconseguir que, a més de sostenible, el negoci sigui rendible, cal canviar dues variables que queden fora de l'abast de la seva empresa: segons Fernández, caldria abaixar l'IVA i lluitar amb més efectivitat contra la pirateria. Com Camilo Tarrazón, el president de Cinesa va demanar l'ajut dels diputats en aquest sentit. Però els va proposar que els ajudessin no només intervenint per modificar aquests dos aspectes, sinó també de la manera menys polèmica i més plaent per a tothom: anant al cinema.



Tot seguit, va iniciar el torn de preguntes Albert Batet, diputat del Grup Parlamentari de Convergència i Unió i alcalde de Valls, que va exposar la seva experiència com a batlle relacionada amb la distribució territorial de les sales de cinema. Batet va explicar que, davant de l'impacte del cost de la digitalització de les sales de cinema, el seu ajuntament va establir un conveni amb un cinema de nou sales de Valls perquè pogués dur a terme la inversió necessària per a fer el pas del sistema analògic al digital. Ara bé, la presència d'una sala de cinema en un territori no garanteix per si mateixa que hi hagi espectadors, sinó que, a més a més, cal que hi hagi estrenes. Però el diputat va fer l'observació que a les zones on hi ha menys població també hi ha menys estrenes, de manera que això provoca que encara hi hagi menys espectadors. En aquest sentit, Albert Batet va demanar l'opinió sobre si, a l'hora de legislar, caldria que hi hagués una discriminació positiva per a fer arribar les estrenes a aquests territoris. Javier Fernández va contestar que en aquests casos la millor opció seria arribar a solucions mixtes: «Possiblement posar un cinema a Tremp no és rendible, però utilitzant una sala de l'Ajuntament sí que ho pot ser», va exemplificar. A més, va plantejar l'opció de sistemes que permetrien portar el cinema d'un lloc a un altre, com ara comptar amb un ca-

mió que s'anés desplaçant pel territori. Però, per tal que això sigui possible, Fernández va reivindicar la cooperació entre les administracions i les empreses privades.

Rocío Martínez-Sampere, diputada del Grup Parlamentari Socialista, va prendre el relleu a Albert Batet i va plantejar diverses qüestions. En primer lloc, va demanar quin grau de rellevància té la sala per al consumidor a l'hora de triar el cinema. El president de Cinesa li va respondre que avui dia el consumidor és molt exigent i coneix les característiques de les sales on va. De fet, tot i que el primer factor que influeix en la tria d'un cinema és la proximitat, les enquestes apunten que el que més valoren els espectadors d'una sala és la butaca, és a dir, el confort, seguit de la pantalla i el so. Per tant, els espectadors no es desplacen regularment a una sala tecnològicament avançada si els cau lluny, però sí que valoren aquests aspectes i hi van ocasionalment.

En segon lloc, Rocío Martínez-Sampere va voler saber si, a banda de l'efecte de la pirateria, el fet que els DVD surtin a la venda poc després de l'estrena de la pel·lícula i a un preu molt inferior que les entrades de cinema té influència en la davallada d'espectadors. Sobre aquesta qüestió, Javier Fernández va explicar que hi ha hagut un

canvi d'hàbits, especialment entre els joves, que afecta directament els cinemes. En aquest sentit, a més dels DVD, els jocs també són un fort competidor. Ara bé, hi ha una diferència molt clara entre la visualització de DVD i l'anada al cinema: el primer cas d'activitat de lleure es fa a la llar mateix i el segon requereix la voluntat de sortir de casa. Per tant, en el moment que l'espectador decideix fer una activitat fora de casa, els DVD deixen de ser competidors del cinema. Una altra diferència és que el cinema permet viure l'experiència acompanyat. Tenint en compte que l'home és un animal social, la visualització de pel·lícules amb altres persones en transforma l'experiència. «Els recomano que vagin a veure una pel·lícula de por o una comèdia en una sala buida», va ironitzar Javier Fernández.

Finalment, la diputada socialista els va demanar quina seria una llei efectiva contra la pirateria. En aquest punt, tant Javier Fernández com Camilo Tarrazón van coincidir que cal fer una legislació dissuasiva del delictes amb l'increment de les penes en el Codi penal i la persecució efectiva dels qui exerceixen la pirateria. Tarrazón ho va exemplificar amb un cas ben actual: «El fet que recentment s'hagin tancat dos dels principals portals de pirateria ha fet que els altres llocs web



hagin desistit de publicar els enllaços.» Tots dos empresaris també van estar d'acord que cal més educació a aquest respecte.

José Antonio Coto, diputat del Grup Parlamentari del Partit Popular de Catalunya, va preguntar si totes les empreses del sector tenen pèrdues, com en el cas de Cinesa. «Estem a la corda fluixa, no ens enganyem», va reconèixer Camilo Tarrazón, que va explicar que només hi ha una empresa del sector que té un EBITDA positiu i, tot i així, la seva situació ha empitjorat molt en la darrera dècada. Davant d'aquesta resposta, José Antonio Coto va demanar una mica d'autocrítica per part dels empresaris, plantejant que potser els canvis en la societat fan que l'actual model de negoci no sigui sostenible. Ho va argumentar pel fet que hi ha hagut un canvi d'hàbits i que es pot accedir legalment a les pel·lícules d'una manera molt més econòmica per mitjà de Canal+ o d'altres plataformes com Netflix, que permeten veure pel·lícules mitjançant la reproducció en temps real. Pepe Batlle va reiterar l'atribució dels números vermells a dues causes: d'una banda, als problemes de la pirateria i de l'IVA del 21%. «Ens hem de preguntar per què aquest model de negoci funciona en altres països però aquí no», va argumentar Batlle. D'altra banda, va reconèixer que a Catalunya hi ha massa cinemes, fet que provoca que la recaptació mitjana per pantalla al nostre país sigui molt més baixa que a la resta de països europeus. Això és fruit del *boom* de centres comercials que hi va haver a Catalunya i a Espanya als anys noranta. En aquest sentit, Pepe Batlle va advertir que Anglaterra es podria trobar en la mateixa situació d'aquí a uns quants anys, ja que actualment s'hi estan construint molts centres comercials.

La diputada del Grup Parlamentari de Convergència i Unió, i portaveu d'aquest grup en la Comissió de Cultura del Parlament, Àngels Ponsa va fer un gir a la conversa deixant de banda els problemes del sector i fixant-se en les seves oportunitats. Àngels Ponsa va valorar positivament la



iniciativa de Cinesa d'oferir pel·lícules en versió original a Sant Cugat del Vallès i va demanar si hi ha la previsió d'estendre el projecte a altres municipis. Javier Fernández va explicar que aquesta iniciativa s'ha dut a terme en col·laboració amb l'Ajuntament de Sant Cugat, que participa en la comunicació del projecte, per cobrir la demanda d'una part de la població que fins ara s'havia de desplaçar a Barcelona per a accedir a aquest tipus d'oferta. No és la primera vegada que Cinesa col·labora amb l'Ajuntament de Sant Cugat: anteriorment ja programaven conjuntament, cada dijous, un cicle especial de cinema en versió original a un preu econòmic i amb molt d'èxit. Tot i que Cinesa ja compta amb altres cinemes en versió original, com ara un a Madrid, de deu sales, Javier Fernández va reconèixer que és difícil estendre aquesta proposta a Barcelona perquè, generalment, els espectadors interessats en pel·lícules en versió original són cinèfils que ja van a cinemes especialitzats.

Per concloure, Montserrat Ribera, diputada del Grup Parlamentari de Convergència i Unió, va fer una reflexió sobre l'IVA vigent, defensant que el seu grup veuria positivament que es rebaixés aquest impost perquè, des del seu punt de vista, permetria un increment de la facturació de les empreses exhibidores i produiria beneficis a la societat.

Anar al cinema: tota una experiència

Després del torn de preguntes, els participants en el programa «Empreses i parlamentaris» es van dividir en dos grups per visitar les instal·lacions de Cinesa al centre comercial La Maquinista. El grup que anava amb Javier Hoyos, director d'operacions de Cinesa a Espanya i Portugal, va començar el recorregut pel bar del cinema, que aporta el 21% de la facturació. Javier Hoyos va explicar que les crispetes sempre són del dia i que ells compten amb uns escalfadors que les mantenen en condicions òptimes. Això contrasta amb les pràctiques d'altres països, que compren les crispetes fetes. En efecte, les diferències culturals pel que fa al consum al bar són força pronunciades entre els països europeus. Per exemple, mentre que a Itàlia i a Espanya el 80% de la venda de crispetes és de producte salat, i l'altre 20%, de crispetes dolces, a Portugal, Anglaterra i Irlanda la proporció és la inversa. França és un cas a part: el consum de crispetes és molt baix però es pren molt de cafè al cinema. Respecte a la venda de llaminadures, la diputada Anna Figueras, del Grup de Convergència i Unió, va preguntar si aquestes tenen molt d'èxit a Catalunya. Javier Hoyos va respondre que les vendes són elevades als països on es consumeixen prioritàriament crispetes salades, però que són molt baixes en els països on les crispetes més consumides són les dolces.

Mentre els diputats i els empresaris tastaven les crispetes del bar, va sorgir una conversa centrada en la quantitat de públic que assisteix a cada sessió. Javier Hoyos va explicar que els dinars són els que condicionen l'estructura horària dels cinemes. Per exemple, a Catalunya és molt poc viable qualsevol projecció que comenci abans de les quatre de la tarda. «Aquí el dinar és sagrat», va comentar Hoyos. En canvi, en països com Portugal o Anglaterra és habitual que les sessions comencin a les onze del matí, ja que es dina a les dotze del migdia. Per això la projecció de les dues de la tarda en aquests països és l'equivalent a la de les

quatre a Catalunya. Això fa que allà puguin programar més sessions que no pas els exhibidors catalans. Amb relació a aquesta qüestió, Maria Glòria Renom, diputada de Convergència i Unió, va demanar quin pes té la sessió «golfa» en el negoci. Javier Hoyos va afirmar que aquesta és una sessió molt potent a Catalunya, on funciona millor que als altres països europeus. En canvi, les matinals de cap de setmana són molt fluixes al nostre país. Només en alguns centres comercials, i de manera excepcional, tenen èxit, ja que resulten còmodes per a les famílies amb fills petits que volen evitar aglomeracions. Enllaçant amb l'assistència al cinema de les famílies amb fills, Joan Gummà, vicepresident d'Abantia, va observar que el preu d'anar al cinema per a les famílies nombroses acaba sent molt elevat, tenint en compte que s'ha generalitzat acompanyar la visualització de la pel·lícula amb el consum de crispetes i beguda. Javier Hoyos va admetre que en aquests casos el preu puja molt, però va explicar algunes de les ofertes que fa Cinesa, com ara el «*pack* família», pensat per a aquest col·lectiu.

En la visita al bar del segon grup, Javier Fernández va fer constatar els esforços que fan els exhibidors per tal de potenciar el consum de productes extres, ja que permeten maximitzar l'experiència de l'espectador i aportar-hi un valor afegit. En aquest sentit, Camilo Tarrazón va apuntar que fins i tot el mobiliari s'ha anat adaptant per a facilitar el consum d'aquests productes dins de les sales de cinema. Un exemple és la inclusió de sotagots en les butaques per a millorar la comoditat de l'espectador.

El darrer punt que van visitar els diputats i els empresaris de FemCAT van ser les cabines de projecció, on van poder veure clarament el pas del sistema analògic al digital. Els participants en el programa van conversar al costat d'un projector analògic muntat expressament per a l'ocasió. Javier Hoyos va explicar que el sistema analògic més recent no és gaire diferent del que van inventar els germans Lumière. Consistia en una



pel·lícula dividida en diferents bobines que calia empalmar i passar-hi uns rodets. Per això, cada vegada que hi havia una projecció calia que un operador passés els rodets per tota la cinta. Tal com va explicar el projeccionista a José Antonio Coto, diputat del Grup Parlamentari del Partit Popular; Miquel Martí, president de FemCAT, i Cristian Rovira, vicepresident del Grup Sifu, les incomoditats d'aquest sistema són significatives: la pel·lícula s'embruta de pols i es ratlla, s'encaïlla dins del sistema, no es pot rebobinar, etcètera. En aquest sentit, la digitalització de les sales de cinema ha reportat grans avenços: la pel·lícula es desa en un disc dur i, des d'un punt centralitzat, es pot enviar a les sales. Així és molt fàcil canviar la sala en la qual es projecta una pel·lícula, perquè només cal moure un fitxer, mentre que en el món analògic el canvi s'havia de fer físicament. Un altre avantatge és que la pel·lícula no es desgasta perquè no cal passar-hi els rodets.

Però la digitalització també presenta una cara fosca, perquè perjudica el petit empresari en alguns aspectes: aquest té moltes més dificultats per a fer front al cost que representa la digitalització de les sales de cinema, i la situació s'agreuja pel fet que és previst que l'any 2015 les anomenades *majors*, deixin de produir còpies en format ana-

lògic. En aquest punt, Inés Arrimadas, diputada de Ciutadans, va demanar què passarà amb el 30% de cinemes que no estan digitalitzats. Camilo Tarrazón i Javier Fernández van explicar que a França i al Regne Unit la digitalització s'ha subvencionat i que a Catalunya encara caldran ajuts puntuals per als cinemes que ho necessitin, però tenint en compte criteris d'equilibri territorial, és a dir, procurant que no hi hagi una desertització de sales de cinema en algunes zones ni una densitat massa elevada en altres.

Amb la percepció que les grans productores no tenen prou en compte els exhibidors a l'hora de prendre decisions, com sembla que passa amb la decisió de deixar de produir còpies en format analògic, Joan Gummà va voler saber quina importància té per als productors que el negoci de l'exhibició porti un bon rumb. Javier Hoyos va explicar que a aquestes empreses no els interessa que les exhibidores tinguin problemes perquè representen el 50% del seu negoci. A més, els cinemes incrementen el valor dels seus productes perquè els proporcionen un gran impuls publicitari. Per això Javier Hoyos va remarcar que les empreses exhibidores són imprescindibles dins del sector cinematogràfic: «Sense l'exhibició, els altres canals no viuen.»



DINAR INSTITUCIONAL AL PARLAMENT

Com ja és tradició en aquestes trobades, la presidenta de la cambra catalana, Núria de Gispert, va rebre els diputats i els empresaris de FemCAT al Parlament de Catalunya i els va convidar a compartir un dinar. La consolidació del programa «Empreses i parlamentaris» es va fer evident en aquesta onzena edició amb l'alta assistència dels membres de la cambra catalana i de FemCAT i amb l'expectació que va despertar el sector empresarial al qual anava dedicada. «Cada cop hi ha més encert en la tria dels sectors del programa perquè es busquen elements i àmbits que són molt interessants», va celebrar Núria de Gispert.

La presidenta va mostrar el seu interès personal pel cinema i va comentar, a tall d'anècdota, que la darrera pel·lícula que havia vist era la taquillera *Ocho apellidos vascos*, que havia ocupat gran part de les converses durant la visita a Cinesa. A més, va assegurar que ja tenia anotades tres estrenes que li havien recomanat els empresaris del sector presents a la trobada. A aquests empresaris els va agrair la presència, molt especialment als directius de Cinesa i de Mediapro, les companyies amfitriones de la jornada. També va felicitar Miquel Martí, president de FemCAT, per la tasca que duu a terme aquesta fundació més enllà de la col·laboració anual amb el Parlament de Catalunya. Núria de Gispert va cloure el

seu discurs celebrant, amb una certa prudència, la percepció i els comentaris que li arriben per part dels empresaris que la situació econòmica comença a millorar a poc a poc: «Això és important per a donar missatges d'optimisme i d'esperança, que és el que necessita la nostra ciutadania», va afirmar De Gispert. Tot seguit, va cedir la paraula al president de FemCAT.

Miquel Martí va constatar la consolidació del programa «Empreses i parlamentaris». El president de FemCAT va agrair que, malgrat el moment polític que viu el país, «amb dades apassionants», la presència de diputats fos tan elevada. Així mateix, va assegurar que els debats que s'havien obert durant el matí confirmaven, una vegada més, que el coneixement mutu entre el món empresarial i el polític és necessari. «És molt positiu que els parlamentaris puguin conèixer les inquietuds i les necessitats d'un sector determinat i que aquestes es puguin expressar amb absoluta transparència i cordialitat», va dir Martí referint-se a l'activitat del matí. En aquest sentit, va apuntar que la capacitat legislativa del país ofereix l'oportunitat de fer-lo més competitiu. «Un país més competitiu s'aconsegueix legislant, no pas per a afavorir, sinó per a ajudar», va dir el president de FemCAT, que va identificar el sector de la cultura com un àmbit clau dins la competitivitat de Catalunya. Davant d'aquesta necessi-

tat de promoure el coneixement del món empresarial entre els parlamentaris, Miquel Martí va expressar la voluntat de FemCAT de continuar organitzant el programa «Empreses i parlamentaris» i de continuar cercant sectors interessants per als diputats i per a les mateixes empreses. Finalment, va agrair l'hospitalitat de la presidenta en un marc de tant valor com el Parlament de Catalunya: «Al nostre país tenim Estat i elements arquitectònics dels quals ens podem sentir orgullosos», va concloure Martí.

El següent a prendre la paraula va ser Javier Fernández, president de Cinesa, que havia rebut la visita dels participants en el programa a la seva empresa durant el matí. Va expressar la seva satisfacció per haver tingut l'oportunitat d'explicar-los les característiques del sector cinematogràfic i per la sensació que havien estat capaços de transmetre el missatge desitjat. També va reivindicar la importància d'aquest camp pel fet que el cinema no és simplement entreteniment, sinó

que és cultura. El president de Cinesa va finalitzar la intervenció estenent la mà als diputats per treballar conjuntament amb l'objectiu de portar la cultura allà on calgui.

Finalment, va intervenir Tatxo Benet, director executiu de Mediapro, que va fer una breu introducció a la visita de la tarda. Mediapro ha estat molt sovint una empresa polèmica. Per això Benet va expressar la seva satisfacció pel fet de poder rebre la visita dels diputats i els empresaris de FemCAT a la seva companyia: «Ens agrada que la gent vingui i ens conegui, perquè vegin que el que es diu de nosaltres és molt diferent de la realitat», va assegurar. Tot i que el cinema és una petita part del total de la facturació de Mediapro, aquesta empresa ocupa les primeres posicions entre les productores cinematogràfiques de l'Estat espanyol. Amb aquesta dada, Benet va quedar amb els assistents per a la tarda per poder mostrar-los què és Mediapro i quin és el procés de producció d'una pel·lícula.



MEDIAPRO

MOLT MÉS QUE CINEMA

Si bé el matí va estar dedicat a l'exhibició cinematogràfica, a la tarda, els participants en l'onzena edició del programa «Empreses i parlamentaris» van centrar l'atenció en el pas previ en la cadena de valor del sector: la producció cinematogràfica. La visita a Mediapro va permetre als diputats i als empresaris de FemCAT completar la seva mirada sobre el món cinematogràfic gràcies a l'aproximació a un àmbit, el de la producció, que té una personalitat pròpia dins el sector, però que també comparteix reptes i demandes amb el negoci de l'exhibició.

Tatxo Benet, director executiu i soci del Grup Mediapro, juntament amb Carme Anglada, directora de comunicació de la companyia, van rebre els participants en el programa a l'exterior de l'edifici Imagina, al districte del 22@ de Barcelona. Aquesta és la seu de la productora des del 2008, formada pel centre de producció audiovisual i la torre d'oficines de Mediapro. Es tracta d'un dels centres audiovisuals més moderns d'Europa. De fet, forma part del Parc Barcelona Media, un espai destinat a la producció, la formació i la recerca en l'àmbit audiovisual. El seu arquitecte, Carlos Ferrater, Premi Nacional d'Arquitectura, va voler retre un homenatge a Mies van der Rohe amb aquest edifici. La maqueta d'Imagina es pot observar al museu del vintè aniversari de Mediapro, situat al peu de l'edifici. Una passejada per aquests vint anys d'història de la companyia, a

través de l'exposició audiovisual realitzada per la divisió Mediapro Exhibitions, va ser el preludi de l'explicació corporativa i del procés de producció d'una pel·lícula, com també de la posterior visita a les instal·lacions de la productora.

El Grup Mediapro va debutar en el sector audiovisual l'any 1994 amb la producció del senyal del Festival Internacional de Jazz a Andorra per a Televisió de Catalunya. A partir d'aquí, la companyia va anar ampliant l'oferta de serveis, alhora que la va anar diversificant. Una de les fites més importants dels inicis de Mediapro va ser l'emissió del Mundial de Futbol de França del 1998. Des de llavors, la companyia sempre ha tingut una relació molt estreta amb l'àmbit esportiu. L'any següent, Mediapro va ser l'encarregada de crear els canals de televisió propis del Reial Madrid i del FC Barcelona, amb la qual cosa es va posicionar com a empresa precursora en la creació de canals temàtics. El setembre de l'any 2000, Mediapro va produir 6 canals per a Via Digital, i un mes més tard es va erigir en la primera companyia a distribuir l'Euroleague Basketball. L'any 2001 va guanyar un Premi Ondas pel documental *El 23F des de dins*, dirigit per Joan Úbeda, que encara avui conserva el rècord d'audiència del programa *30 minuts* de TV3. Precisament Mediapro ha produït diversos programes per a la televisió pública de Catalunya al llarg de la seva trajectòria.

Un exemple és el programa *En directe*, la fórmula del qual es va estendre a altres territoris, com ara a l'Aragó o a Astúries. Entre el 2002 i el 2003, el Grup va entrar en el món de la publicitat i de la ficció televisiva amb la compra d'Ovideo, que ha fet campanyes per a marques tan rellevants com Estrella Damm, Desigual, Iberdrola, Casa Tarra-dellas i Freixenet. Els anys següents, Mediapro va experimentar un gran desenvolupament en nombre d'unitats mòbils, fet que l'ha portat a ser la primera empresa d'Europa i una de les principals del món en la producció d'actes en directe.

Però el Grup Mediapro és especialment conegut pels seus canals de televisió. L'any 2006 es va posar en marxa la Sexta. Malgrat que era una aposta arriscada perquè oferia formats molt nous, el canal ha aconseguit obtenir bones dades d'audiència. Tres anys més tard es va engegar Gol Televisión, el primer canal de pagament de TDT, que també es pot seguir a través de plataformes per cable i telefonia mòbil. Aquest 2015 Mediapro té previst posar en marxa un canal de Fórmula 1 a tot Hispanoamèrica.

Els primers passos en la producció cinematogràfica de la companyia se situen en l'any 2000, quan Mediapro va produir, juntament amb Elías Querejeta, *La espalda del mundo*. Dirigida per Javier Corcuera, aquesta pel·lícula documental va obtenir la menció especial del jurat en el Festival Internacional de Cine de Sant Sebastià. Dos anys més tard, *Los lunes al sol* guanyaria la Concha d'Or d'aquest festival. Aquest llargmetratge, dirigit per Fernando León, va ser el primer èxit cinematogràfic de la companyia. Posteriorment, el van seguir molts altres: una pel·lícula dedicada a Salvador Allende l'any 2003; *La vida secreta de les paraules*, d'Isabel Coixet, produïda l'any 2005 i guardonada amb un Goya, i la gran producció de l'any 2008 *Vicky Cristina Barcelona*, dirigida per Woody Allen, són alguns exemples d'èxits de Mediapro. Entre tots aquests, destaca l'Oscar al millor guió original aconseguit amb la pel·lícula *Midnight in Paris*, també de Woody Allen, produïda l'any 2011.

Els membres de la cambra catalana i els empresaris de FemCAT van poder veure l'estatueta exhibida en el museu del vintè aniversari de Mediapro.

«Som el que veus»

Un cop finalitzat el recorregut pels vint anys de la companyia, els participants en el programa es van dirigir a la sala d'actes. Tot just seure, una primera conclusió: «Nosaltres som el que veus», va afirmar Tatxo Benet, que va explicar a l'audiència les característiques corporatives de Mediapro. Benet va argumentar que en les imatges que es poden veure al cinema, a la televisió o a qualsevol mitjà audiovisual sovint hi ha participat Mediapro d'una manera o d'una altra. Les dimensions del Grup ho permeten: el Grup Mediapro està format per més de seixanta empreses, on treballen 3.600 persones de 22 nacionalitats diferents, amb una mitjana d'edat de només 36 anys. La companyia té seus a 27 ciutats d'arreu del món. La presència internacional de Mediapro és molt significativa. De fet, té més de 1.700 clients estrangers i un 30% de la seva facturació prové de fora d'Espanya. Globalment, l'any 2014 la companyia va facturar 1.490 milions d'euros, i preveu que l'any 2015 arribarà als 1.540 milions d'euros, aproximadament.

L'objectiu de Mediapro és accedir a tota la cadena de valor del mercat audiovisual. Tatxo Benet va comparar la companyia amb uns grans magatzems, on una persona hi pot trobar tot el que necessita quan hi va a comprar. En el cas de Mediapro, els clients hi poden trobar tots els serveis que requereixin dins del sector audiovisual, des de dissenyar i construir tot un canal de televisió, i dotar-lo després dels programes, la distribució i la venda de publicitat inclosos, fins a concertar només alguns serveis concrets. Amb aquesta voluntat d'abraçar tots els sectors audiovisuals, la companyia es divideix en 6 àrees: continguts, producció i postproducció, transmissions, drets esportius, consultoria i serveis complementaris.



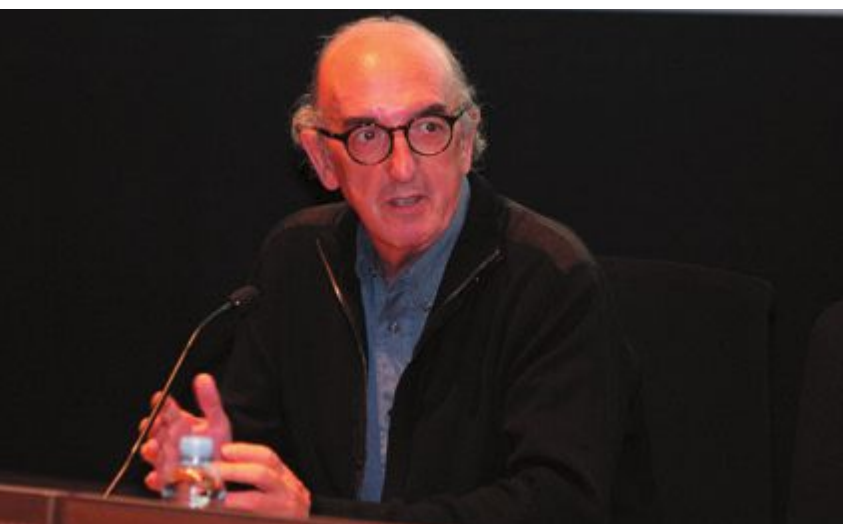
En la secció cinematogràfica de la companyia, la filosofia de ser una empresa de gran abast es tradueix en la voluntat d'arribar a molts mercats. «La nostra idea és que les pel·lícules que fem es venguin no només al mercat espanyol, sinó també internacionalment», va explicar Tatxo Benet. Per això les pel·lícules que produeix Mediapro tenen un pressupost molt elevat i compten amb directors de renom i càstings del més alt nivell. Tot plegat ha portat la companyia a obtenir premis importants per les seves pel·lícules, com ara dos Oscars, dos Globus d'Or, dos Premis Independent Spirit, un Vulcain al Festival de Canes, vint-i-dos Goya i una Concha d'Or al Festival de Sant Sebastià.

Però, malgrat la força que Mediapro té dins la indústria cinematogràfica catalana i espanyola, la producció de cinema constitueix només una petita part de l'activitat de la companyia. En canvi, el conjunt de serveis tècnics de producció i post-producció té molt de pes: Mediapro compta amb 200.000 m2 d'instal·lacions a tot el món, amb més de 40 platós a Barcelona, Lisboa, Madrid,

les Illes Canàries, Miami i Buenos Aires. A més, l'empresa té una flota de 28 unitats mòbils només a Espanya, i realitza 2.000 produccions cada any. «Els esdeveniments més importants del món els produïm nosaltres», va afirmar Tatxo Benet.

Pel que fa a la branca de la companyia dedicada a la transmissió, aquesta compta amb 3 teleports a Espanya i 40 estacions mòbils terrestres i *fly-away*. L'empresa del Grup que ho gestiona és Overon, encarregada de donar servei a totes les televisions del món quan hi ha un acte especial. Tatxo Benet va posar alguns exemples: la major part de les imatges del tsunami al sud-est asiàtic, de la invasió d'Iraq i fins i tot dels successos de París, a partir de l'atemptat contra *Charlie Hebdo* el gener d'aquest 2015, van ser facilitades a les televisions d'arreu per Overon.

A banda d'oferir serveis a diversos mitjans, Mediapro també crea canals de televisió. Alguns dels canals que la companyia ha creat són Porto Canal, a Portugal; Barça TV, Real Madrid Televisión, Gol TV i Marca TV, a Espanya, i tres canals que s'emeten als Estats Units. Així mateix, el Grup



compta actualment amb un 7% de participació a A3 Media, que té una mitjana del 27% de *share*, de quota, i un 44% del mercat publicitari espanyol.

Però la gestió de drets esportius és un dels aspectes als quals Mediapro destina més esforços. Actualment, el Grup té els drets de la lliga espanyola i els ven arreu del món. Tatxo Benet va explicar que la gestió d'aquests drets per part del seu grup ha estat un gran èxit perquè, gràcies a les estratègies de màrqueting, han aconseguit situar-la com la segona lliga de futbol al mercat mundial, molt a prop de la Premier League, mentre que abans estava considerada la quarta lliga de futbol. En alguns mercats fins i tot ha passat al davant de la lliga anglesa. Mediapro també té drets esportius en altres disciplines esportives, com ara el bàsquet, amb l'Eurolliga de Bàsquet, o la Fórmula 1.

Paral·lelament, el Grup compta amb altres departaments menys visibles mediàticament, però que fan una tasca molt transcendent, tant per a la mateixa companyia com per al conjunt de la societat. Una d'aquestes divisions és el Departament de Recerca. Com a empresa productora de senyals, Mediapro necessita estar sempre a l'avantguarda de les novetats tecnològiques. La tasca d'aquest departament ha possibilitat, per exemple, la producció en 3 dimensions amb tecnologia pròpia. Així mateix, el departament Mediapro Exhibitions ha permès crear el museu que commemora els vint anys de la companyia i que els diputats i els empresaris de FemCAT van poder veure al peu de l'edifici Imagina, però també treballa per dotar altres museus d'experiències audiovisuals, el Museu del Barça i un Museu de la Fórmula 1, entre altres.

La intensa i diversificada activitat del Grup Mediapro fa que la companyia acumuli algunes dades anecdòtiques que reflecteixen la seva magnitud, tal com va explicar Tatxo Benet. Sense anar més lluny, el conjunt de treballadors de Mediapro envien una mitjana de 110.000 correus electrònics al dia i acumulen 9 milions de quilòmetres en viatges cada any. Així, al cap de vint anys d'histò-

ria, la companyia ja ha recorregut un llarg camí al nostre país; també en el món del cinema.

El cinema: indústria i cultura

La voluntat de Mediapro de ser present en tots els àmbits de la indústria audiovisual inclou també la presència en el sector cinematogràfic. Jaume Roures, fundador del Grup Mediapro, va exposar als participants en la jornada la visió de la companyia sobre la indústria cinematogràfica i el paper de la seva empresa en aquest sector. Per aquest motiu va començar la intervenció fent referència al freqüent debat sobre si el cinema és negoci o és cultura.

Roures va afirmar categòricament que el cinema és ambdues coses. «Nosaltres fem un tipus determinat de cinema perquè pensem que és cultura», va afirmar, però va assegurar que les seves produccions també han de permetre crear indústria. En aquest sentit, va lamentar que tant a Catalunya com a Espanya sovint es facin pel·lícules de baix pressupost que depenen gairebé exclusivament de les subvencions que reben de les administracions públiques. Aquestes pel·lícules solen ser produïdes per petites productores que no acostumen a fer més d'una pel·lícula l'any i que, per tant, no contribueixen a crear una indústria cinematogràfica forta.

Lluny d'això, Jaume Roures va defensar que cal fer pel·lícules de gran pressupost, ja que les de baix pressupost tenen més dificultats per a tenir èxit en el mercat, pel fet que no capten l'interès del públic. També va defensar la producció d'un tipus de cinema que permeti donar a conèixer la nostra cultura arreu. «El que és realment important és fer pel·lícules en les quals expliquem al món el nostre imaginari, la nostra cultura i la nostra llengua», va assegurar Roures. Però, segons ell, aquest model topa amb la legislació vigent actualment a Catalunya. Per ell, una bona solució seria legislar emmirallant-nos en la llei francesa, que ha permès que el cinema francès tingui el 45% dels ingressos del total al seu país i que gaudeixi d'una presència internacional in-



discutible, amb xifres de recaptació molt elevades. Tot plegat gràcies al fet que aquesta llei estableix mesures com la limitació del nombre de pel·lícules que les televisions poden emetre els caps de setmana o la limitació del nombre de subvencions que una productora pot rebre per les seves pel·lícules, de manera que si la tercera pel·lícula que rep ajuts no funciona, la productora perd l'oportunitat de rebre'n més. També es caracteritza per la prohibició que les *majors* americanes cobrin a les exhibidores més del 45% dels seus ingressos i que promocionin els seus productes a França.

Una llei d'aquestes característiques reforçaria l'aposta de Mediapro per combinar el talent autòcton amb el gran talent internacional en les seves produccions cinematogràfiques, que, en paraules de Jaume Roures, «és la millor manera d'explicar una història d'aquí i d'allà i que la gent la vulgui veure». Precisament, la voluntat d'atraure públic i d'explicar els trets culturals del país ha guiat les pel·lícules que la companyia estrena enguany, entre les quals destaquen un llargmetratge sobre el jugador del FC Barcelona Leo Messi, dirigida per Àlex de la Iglesia; una pel·lícula dirigida per Isabel Coixet, que va obrir el darrer Festival de Berlín, i una obra de Patricio Guzmán, que va participar en aquest mateix festival. Aquestes



no seran les úniques produccions que aquest any participaran en un dels festivals més prestigiosos del sector, sinó que la productora també serà present al Festival de Canes amb una pel·lícula de Fernando León sobre la Guerra de Bòsnia. Aquest any també estrenaran *Barcelona, La Rosa de Foc*, i un llargmetratge en tres dimensions que mostra un any de la vida de Barcelona, dirigit per Manuel Huerga, intenta definir l'ànima de la capital catalana i de la seva gent amb narracions en diferents llengües protagonitzades per personalitats destacades de l'àmbit internacional. Alguns dels narradors escollits són Woody Allen, per a la narració en anglès; Éric Abidal per a la narració en francès, i Olga Kurylenko, per a la narració en rus, una bona mostra de l'aposta de Mediapro per la fusió del talent internacional i local amb l'objectiu d'explicar la cultura autòctona aquí i allà.

Amb la voluntat de fer grans projectes, el procés de producció d'una pel·lícula adquireix una gran complexitat. Bernat Elías, responsable de producció cinematogràfica de Mediapro, va ser l'encarregat d'explicar als membres de la cambra

catalana i de FemCAT com es fa una pel·lícula. El procés consta de cinc fases: el desenvolupament del projecte, la preparació, el rodatge, la postproducció i la comercialització. Cadascuna d'aquestes fases té entre tres i quatre mesos de durada, excepte la primera fase, dedicada al desenvolupament del projecte, que s'allarga una mitjana de dos anys. En aquesta primera etapa és quan s'elaboren els guions i quan es busquen el finançament i els actors. També és el moment en el qual s'elegeix el director. Cal tenir en compte que escollir-ne un o un altre canvia la dimensió del projecte i condiciona que es compleixi l'objectiu d'internacionalitzar-lo. Alguns d'aquests projectes van prenent forma i s'acaben convertint en pel·lícules, altres es queden a mig camí.

L'embrió de qualsevol producció és sempre la idea inicial. Aquesta idea pot sorgir de guions que rep la productora, del contacte amb algun director de cinema que té la voluntat de rodar una pel·lícula a Europa, d'obres de teatre o bé de l'argument d'un llibre. En aquest darrer cas, els productors poden comprar els drets per fer la

pel·lícula immediatament o bé comprar l'exclusivitat de poder desenvolupar el projecte en algun moment. Si finalment es duu a terme, llavors se'n compren els drets. A partir d'aquesta idea inicial, s'elaboren els pressupostos, guiats per la vocació internacional i, si tot funciona, comença la fase de preparació. En aquest punt es contracten l'equip tècnic i els actors, es fa la cerca de localitzacions i es construeixen els decorats. També s'elaboren el pla de rodatge i l'*storyboard*, el guió il·lustrat, que consisteix en una sèrie de dibuixos de cadascun dels plans que cal rodar. Això permet que hi hagi molt més control sobre la feina que cal fer, ja que facilita que tots els departaments sàpiguin què es rodarà exactament cada dia i quines característiques tindrà cada pla. En ocasions, en la fase de preparació també cal fer assajos amb els actors: sovint cal instruir-los en algunes habilitats, com ara manipular armes, muntar a cavall o parlar un altre idioma. Les qüestions relacionades amb la previsió de riscos laborals i les assegurances de l'equip que treballa en el projecte, i també la recopilació de totes les autoritzacions necessàries per a dur a terme la feina prevista, també es gestionen durant la fase de preparació. Un aspecte important que cal tenir molt en compte és el *clearance*, que consisteix a sol·licitar l'autorització de totes les marques que apareixen en pantalla per a poder fer ús dels seus productes o logotips.

Tot ha d'estar ben lligat abans que comenci el rodatge i la feina ha d'estar planificada al mil·límetre. Ara bé, si la fase de preparació s'ha fet correctament, el rodatge és relativament senzill, perquè només requereix fer-ne el seguiment diari, és a dir, assegurar-se que es compleix el pla de rodatge. Bernat Elías va mostrar als diputats i els empresaris un pla de rodatge de la pel·lícula *Vicky Cristina Barcelona*. Hi consta tota la informació de la jornada: quina seqüència es rodarà, els personatges que hi surten, a quina hora ha de ser cadascú a maquillatge, l'horari d'inici de rodatge... Seguint aquesta planificació, diàriament es roden entre tres i quatre minuts del que serà la produc-

ció final. Darrere d'aquests tres o quatre minuts hi ha una jornada d'onze hores de feina, aproximadament. Amb relació al guió, cada minut de pel·lícula equival a una pàgina d'aquest. Així ho van poder comprovar els membres de la cambra catalana i de FemCAT amb la visualització del guió d'una pel·lícula d'Isabel Coixet. Queda demostrat que la feina en el món cinematogràfic és minuciosa i feixuga.

L'alt volum de feina que implica la producció d'una pel·lícula requereix un gran equip tècnic al darrere. En una pel·lícula modesta, l'equip pot estar format per unes 35 persones, mentre que si es tracta d'una gran producció pot arribar a les 200 persones. La tasca de cadascuna d'elles permet construir una pel·lícula rodona amb aparença de naturalitat als ulls de l'espectador. Tothom és imprescindible: des de l'*script*, que s'encarrega de vetllar per la continuïtat del ràcord, és a dir, de tenir cura de detalls com la coherència de la llargada de la cigarreta entre un pla i un altre —ja que encara que es visualitzin seguits és probable que s'hagin rodat per separat—, fins als maquilladors, que sovint han de fer de psicòlegs i tranquil·litzar els actors.

Després de conèixer més a fons Mediapro i el procés de producció d'una pel·lícula, es va iniciar un torn de preguntes en el qual van sorgir diferents qüestions de debat. En primer lloc, Carles Puigdemont, diputat del Grup Parlamentari de Convergència i Unió i alcalde de Girona, es va interessar per la compra de drets d'autor de llibres per part de les productores de cinema. Va demanar en quants casos els drets que es compren acaben esdevenint pel·lícules. Jaume Roures va respondre que el fet que un llibre passi a convertir-se en una producció o no depèn del tipus de contracte que s'estableixi amb l'autor, és a dir, de les condicions que aquest marqui i de la capacitat o la voluntat de la productora de fer-les efectives. Va puntualitzar que una de les poques pel·lícules que Mediapro ha fet a partir d'un llibre és *Salvador*, dirigida per Manuel Hueriga l'any 2006, i ba-

sada en el llibre *Compte enrere: la història de Salvador Puig Antich*, de Francesc Escribano.

Rocío Martínez-Sampere, diputada del Grup Parlamentari Socialista, va demanar a Jaume Roures que aprofundís en l'explicació de la línia de finançament de les pel·lícules i ell va especificar que els pressupostos de les pel·lícules de Mediapro es mouen entre els cinc milions i els vint milions d'euros. La filosofia de la companyia és finançar tot el projecte i, posteriorment, cercar la possibilitat d'obtenir subvencions estatals o europees, o bé trobar un coproductor. El pressupost que s'estableix és tancat, és a dir, no té cap part variable, i el risc l'assumeix completament el productor. Roures va explicar que generalment Mediapro no ha perdut diners en les seves produccions cinematogràfiques, excepte en casos concrets. *Camino*, dirigida per Javier Fesser, és una de les poques produccions amb les quals la companyia ha tingut pèrdues. Malgrat que va gaudir d'un gran reconeixement i va ser multipremiada, la pirateria va impedir que fos rendible econòmicament. Mentre que al cinema se'n van vendre 600.000 entrades, aproximadament, gairebé un milió de persones van piratejar aquesta producció. En aquest punt, Jaume Roures va fer notar que la pirateria no només afecta el cinema, sinó que també és un entrebanc greu per als drets es-

portius que gestiona la companyia, especialment per al futbol, i va assegurar que el futur del cinema depèn de la resolució d'aquest problema, que va atribuir especialment a la manca de presència de l'audiovisual i de les TIC en els currículums escolars.

Amb el problema de la pirateria de nou sobre la taula, Rocío Martínez-Sampere va preguntar a Jaume Roures com seria una bona legislació contra la pirateria, tal com havia demanat al matí al president del Gremi d'Empresaris de Cinemes i al president de Cinesa. Per Roures, la solució consistiria a obligar les empreses teleoperadores de comunicacions a tancar els llocs web que fan negoci amb la pirateria. A més, Roures va lamentar que molts dels anuncis que es poden veure en aquests llocs web provenen de les grans marques que també s'anuncien per televisió.

Pepe Batlle, expresident de Cinesa i membre de FemCAT, va agrair la informació dels directius de Mediapro relativa al problema de la pirateria i va fer notar que coincidien amb el que els exhibidors havien defensat durant el matí. Va destacar que malgrat que s'estan produint lleugers avenços legislatius, el problema està en la insuficiència i en la manca d'efectivitat dels mitjans que es fixen per a fer complir la llei. En aquest sentit, Tatxo Benet va defensar que una bona manera de resoldre el problema amb rapidesa seria obligar les empreses teleoperadores a fer complir la legislació, ja que són les que poden detectar el nombre de megues que consumeixen els clients.

Davant d'aquest debat, Teresa Vallverdú, diputada del Grup Parlamentari d'Esquerra Republicana de Catalunya, va reflexionar que la legislació no té en compte que hi ha hagut una ampliació del canal de transmissió, és a dir, que la llei actual no cobreix aquest aspecte perquè aquests canals abans no existien. Jaume Roures va estar d'acord amb el fet que actualment tot canvia a una gran velocitat i que tant els legisladors com els empresaris van sempre darrere dels esdeveniments, però va puntualitzar que el fenomen de la pira-



teria ja fa molts anys que existeix. Durant aquest temps, el fenomen també ha anat afectant cada cop més àmbits, a banda del cinema, tal com va exposar Tomás Naranjo, director general de Suministros Kelonik, el qual va demanar a Jaume Roures que expliqués com afecta la pirateria a les subscripcions per a visualitzar partits de futbol. Roures va explicar que l'oferta de l'Estat espanyol és la més barata d'Europa i que, tot i així, és on hi ha menys abonats, precisament a causa de la pirateria. Per això cada cap de setmana la companyia es veu obligada a lliurar una batalla contra la pirateria, cercant en quins punts els estan piratejant el senyal i barrant-los l'accés als continguts. Carles Puigdemont va preguntar si les plataformes de descàrregues legals per Internet contribueixen a fer reduir la pirateria, com ara Spotify, en el cas de les descàrregues de música. Jaume Roures va assegurar que Spotify arriba tard, perquè contribueix a fer disminuir la pirateria en un moment que totes les discogràfiques ja estan ensorrades. En el cas del cinema, Roures va explicar que Mediapro ofereix les seves pel·lícules per Internet, en plataformes com Amazon o iTunes, a preus molt assequibles. Però tot i així continuen competint amb productes a preu zero. «No es pot lluitar contra quelcom que no s'ha de pagar», va afirmar. A més, Bernat Elías va concretar que al nostre país aquest tipus de venda no té èxit. En canvi, als Estats Units i al Japó hi ha molt més costum de consumir en aquest format. Ho han pogut comprovar amb la pel·lícula *El somni*, un documental sobre una experiència multisensorial realitzada en col·laboració amb El Celler de Can Roca, que es ven molt en aquests països.

La diputada del Grup Parlamentari de Ciutadans Inés Arrimadas va posar un altre tema sobre la taula: el de les subvencions a les produccions cinematogràfiques, i va demanar a Jaume Roures l'opinió sobre el fet que se subvencionen moltes pel·lícules que després no tenen prou públic. Roures va puntualitzar que des del seu punt de vista la necessitat d'ajudar el cinema és indiscutible.



Ara bé, cal reflexionar sobre com s'ajuda el sector. Segons Jaume Roures, l'Administració ha de pivotar sobre dos pols: l'industrial i el cultural. Quan un sistema d'ajuts no és qualitatiu, sinó que es considera que tothom té els mateixos drets a accedir-hi, el resultat, segons Roures, és la manca de desenvolupament, tant industrial com cultural, és a dir, només s'aconsegueix crear petites productores que faran poques pel·lícules i que tindran un públic molt limitat. Tatxo Benet va subscriure les paraules de Jaume Roures i va afirmar que «la indústria no es crea tenint deu petites productores, sinó amb tres de grans que intentaran vendre les seves pel·lícules fora i que seran ambicioses». Benet va afegir que aquest «minifundisme audiovisual» no només afecta el cinema, sinó també la televisió. El diputat Albert Batet, del Grup Parlamentari de Convergència i Unió, va explicar que en aquests moments hi ha l'oportunitat de canviar el model, ja que recentment el Departament de Cultura de la Generalitat ha signat un acord amb la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals i Productors Audiovisuals Federats que preveu destinar 25 milions d'euros al foment de la producció cinematogràfica i audiovisual a Catalunya. Ara cal fixar les condicions en les quals es reparteix aquesta inversió. Tot i això, Roures va ma-

nifestar els seus dubtes que aquests fons acabin d'arribar mai, per l'oposició de les companyies de telecomunicacions i del Govern de l'Estat, però, en tot cas, si no s'acompanyen de canvis legislatius no ajudaran a crear indústria. Albert Batet va defensar que encara hi eren a temps, aprenent dels errors del passat. De fet, va plantejar propostes com ara destinar la major part del pressupost a les dues grans produccions de l'any i aportar la resta a les primeres pel·lícules de nous realitzadors que surten de l'Escola Superior de Cinema i Audiovisuals de Catalunya, l'ESCAC, amb l'objectiu d'incentivar els nous talents.

Rendibilitzar l'espai i els serveis

Després d'aquest debat, focalitzat en la pirateria i el repartiment de les subvencions, Carme Anglada va convidar els participants en el programa a visitar les instal·lacions de Mediapro, iniciant el recorregut pels platós; seguint per Gol TV, Continuïtat i Trànsit, i acabant a les instal·lacions de Xarxa Oberta de Catalunya i de l'anomenat *Cloud*, que dona servei d'emmagatzematge d'informació a la mateixa companyia i a altres empreses i administracions.



La lògica d'oferir els propis mitjans, serveis i instal·lacions del Grup a tercers és part de la filosofia de Mediapro. Per exemple, en els platós de l'edifici Imagina s'hi graven programes de la productora, però també es lloguen aquests platós a altres empreses per fer-hi programes de televisió, pel·lícules i espots publicitaris. Els diputats i els membres de FemCAT van començar la seva visita pel plató número 3, el més petit de les instal·lacions, de 250 m². Habitualment, aquest espai s'utilitza per als càstings. En el moment de la visita dels participants en el programa hi havia instal·lat un «sense fi», és a dir, el terra i la paret estaven pintats de blanc per a transmetre l'efecte d'un espai que no s'acaba mai. Tot seguit, van visitar el plató on actualment s'enregistra el programa de TV3 *El gran dictat*. Pepe Batlle va preguntar si el format d'aquest programa l'havien produït també per a altres televisions. Tatxo Benet va explicar que en aquest cas no, però que sovint venen un mateix format a televisions diferents. Per exemple, Mediapro produeix el programa *La báscula* a Andalusia i preveu vendre'l a altres televisions autonòmiques. A continuació, Pepe Batlle va demanar si aquests programes són idees originals de Mediapro o si la companyia paga drets a alguna televisió americana. Tatxo Benet va explicar que només paguen drets a altres productores en el cas que hagin copiat el format. Va exposar que és possible que la idea inicial sigui la mateixa que la d'un altre programa però que el desenvolupament el converteixi en un format completament nou. Per exemple, la idea inicial de fer un concurs de cantants novells pot donar com a resultat formats tan diferents com *La voz* i *Operación triunfo*. En el cas d'*El gran dictat*, de programes de lletres n'hi ha molts arreu del món, però aquest és un format adaptat a Catalunya, on, a més, encaixa molt bé per la necessitat de valorar i preservar el català. En altres llocs del territori espanyol seria més difícil fer encaixar aquest tipus de programa.

Després de veure els platós, els membres de la cambra catalana i de FemCAT es van dirigir cap



als controls de Continuitat. Aquest departament és l'encarregat de vetllar perquè els canals de televisió als quals dona servei Mediapro tinguin un senyal continu, sense espais en blanc, durant les vint-i-quatre hores de la seva emissió. Mediapro gestiona la continuïtat de tres canals: Fox Sports, Gol TV i les imatges de l'ACB, que s'entreguen a Miami. En aquest departament, els tècnics s'encarreguen de fer la mescla de senyals de la programació abans de dirigir-la cap a l'emissió, és a dir, de punxar la publicitat, les caràtules o altres imatges quan cal. Com a guia, compten amb una escaleta que té detallats els senyals que han d'entrar a cada minut i a cada segon. Quan les emissions són en directe, acostuma a haver-hi més d'una persona gestionant la continuïtat, ja que la feina requereix molta immediatesa i no permet errors. A més, en els directes hi ha components que no es poden preveure i cal estar pendent de quan acaba exactament el programa que s'emet. Així mateix, quan s'emeten senyals provinents d'altres països, com partits dels Estats Units, l'operador ha d'estar molt pendent de substituir la publicitat americana per publicitat local. En altres franges, quan els senyals no arriben en directe, hi pot haver una sola persona en el control, ja que els continguts estan emmagatzemats en un servidor.

En aquest punt, Camilo Tarrazón va preguntar si la imatge que entra en pantalla la decideix el realitzador. Efectivament, la realització és el pas previ a la continuïtat. En el cas de Gol TV, la realització es fa des d'uns controls situats molt a prop dels de Continuïtat. Aquest sistema és força recent i s'ha aconseguit implantar gràcies als avenços ideats pel Departament de Recerca i Innovació de la companyia. Anteriorment, la realització dels partits de futbol es duia a terme des dels mateixos camps. Actualment, el sistema de fibra òptica fa que el senyal de les càmeres arribi als estudis de Mediapro amb tanta immediatesa que es pot dur a terme la realització dels partits sense ser presents al camp i sense retard. Aquest sistema ha permès reduir el personal que es traslladava fins als camps de futbol per retransmetre els partits, la qual cosa ha disminuït molt el cost de producció.

Seguint la filosofia de rendibilitzar els serveis de la companyia oferint-los a tercers, Gol TV no només produeix continguts propis de futbol, sinó que, a més, dona servei a totes les televisions del món a les quals Mediapro ven els drets de la lliga espanyola de futbol. Però no n'hi ha prou a cedir-los els drets mitjançant un contracte, sinó que la companyia també ha d'assegurar l'accés als partits amb unes condicions adequades: una bona qualitat tècnica i un bon servei de documentació perquè els locutors rebin a l'instant informació rellevant, com ara les alineacions. Gol TV també produeix programes com *La Liga World* o *La Liga Show*, que les televisions internacionals poden utilitzar per a elaborar els seus propis continguts. Altres serveis que s'ofereixen per a acompanyar els partits són els resums o la locució d'aquests en castellà o en anglès.

Els participants en el programa «Empreses i parlamentaris» van visitar les instal·lacions de Gol TV i es van aturar a les seccions de *Logging* i de *Grafisme*. A la secció de *Logging* es fa el minutatge de les imatges del partit tot indexant-les, és a dir, classificant-les segons el seu contingut —imatges de gols, de xuts al pal, de targetes grogues, etcètera. D'aquesta manera, s'agilita la fei-

na de fer el resum del partit i s'elabora un arxiu d'imatges que permet recuperar informació a l'hora de fer reportatges concrets. D'altra banda, a la secció de *Grafisme* s'elaboren informacions gràfiques a partir de les dades del partit, que s'extreuen amb un programa de control informàtic. Així, per exemple, es pot obtenir informació immediata sobre la possessió de la pilota o sobre altres aspectes. José Antonio Coto, diputat del Grup Parlamentari del Partit Popular, va demanar a Tatxo Benet com s'elaboraven anteriorment els grafismes, quan no es disposava de controls informàtics. En un inici es feia manualment, però de seguida es va instal·lar un sistema informàtic que recopilava les dades. Benet va explicar que moltes de les qüestions que avui semblen òbvies, com ara que la recopilació de dades o la locució dels partits es faci des de la seu de la companyia i no pas des del camp, van comportar molta polèmica en el moment que es va començar a implantar aquest sistema, ja que els treballadors consideraven que d'aquesta manera traïen la seva professionalitat.

La següent parada de la visita a les instal·lacions va ser al Departament de Transít. Des d'aquest punt es distribueixen internament tots els senyals que arriben, així com els que surten cap a l'emissió. Quan reben els senyals, els reparteixen a cada departament perquè s'hi treballi i quan les imatges estan construïdes per a transmetre-les internacionalment, Transít les envia allà on correspon. Aquí també es controla que totes les imatges tinguin una estètica semblant, de manera que es manté el contacte amb les unitats mòbils i els controls tècnics per demanar-los que ajustin els senyals amb accions com pujar el color, per exemple. D'aquesta manera s'aconsegueix que la lliga espanyola mantingui una estètica uniforme arreu. Al darrere de la cabina des d'on es controla el trànsit hi ha la sala de bastidors, els anomenats «*racks*», que constitueixen un gran conjunt de suports metàl·lics destinats a albergar l'equipament electrònic i informàtic necessari per a rebre i distribuir els senyals. La gran quantitat



de maquinària que s'observa en aquest espai sorprenen qualsevol visitant. Per això Camilo Tarrazón va manifestar la seva impressió que la factura de maquinari i programari de la companyia deuria ser realment elevada. Un dels operaris d'aquesta secció ho va confirmar i va sorprendre els visitants explicant-los que els equips més cars arriben als 450.000 euros. En concret, en va assenyalar un que permet convertir els senyals d'alta definició a una definició estàndard amb la màxima qualitat possible. Aquesta conversió és necessària perquè Mediapro treballa amb alta definició des de l'any 2008, però en el moment de la sortida del senyal requereix tornar-lo a convertir per a les televisions que no emeten en alta definició.

L'emmagatzematge i la gestió de la gran quantitat d'informació que arriba a Mediapro també requereix comptar amb sistemes innovadors i àgils. Amb l'oportunitat de donar servei a la pròpia companyia i d'aprofitar la infraestructura per a servir-ne d'altres, el Grup Mediapro va crear l'empresa Media Cloud, que permet oferir serveis informàtics i d'emmagatzematge per mitjà d'Internet. Així mateix, es va posar en marxa el projecte de Xarxa Oberta de Catalunya. Aquest va sorgir d'un acord amb la Generalitat de Catalunya per a donar servei de fibra òptica allà on les grans companyies

de telecomunicacions no estan interessades a arribar perquè no els és rendible. La Generalitat necessita aquesta xarxa per a connectar equipaments, com ara els ambulatoris, de manera que Mediapro va fer la inversió amb la garantia que tindrien un nombre determinat de serveis i l'espai restant el podrien vendre a les empreses teleoperadores. El cablejat no arriba a les grans ciutats, perquè aquest servei ja està cobert, però, en canvi, té molta presència en espais com els polígons industrials.

Els diputats i els membres de FemCAT van finalitzar la visita a la seu de Mediapro en aquest departament. Aquí van poder veure un mapa que reflecteix el gran desplegament del projecte Xarxa Oberta de Catalunya. A partir d'aquest mapa es monitoren tots els punts als quals la companyia dona servei. Si hi ha alguna incidència, des d'aquí es dona suport a la gent que fa el treball de camp per a arreglar les fibres, ja que es pot observar el punt exacte on hi ha el problema i se'ls pot orientar. Actualment, la xarxa cobreix 500 punts del territori català, aproximadament, però és previst que arribi a 800 punts, la qual cosa reflecteix el constant creixement del Grup Mediapro, que ja avui dia gestiona una immensurable quantitat d'informació i serveis, propis i per a tercers, locals i internacionals.

RELACIÓ DE PARTICIPANTS

PARLAMENTARIS

—M. H. Sra. Núria de Gispert, presidenta del Parlament de Catalunya

G. P. de Convergència i Unió

—I. Sr. Antoni Balasch i Parisi

—I. Sr. Albert Batet Canadell

—I. Sr. Xavier Crespo i Llobet

—I. Sra. Anna Figueras i Ibàñez

—I. Sra. M. Mercè Jou i Torras

—I. Sr. Benet Maimí i Pou

—I. Sr. Joan Morell i Comas

—I. Sra. Àngels Ponsa i Roca

—I. Sr. Carles Puigdemont i Casamajó

—I. Sra. M. Glòria Renom i Vallbona

—I. Sra. Montserrat Ribera i Puig

G. P. d'Esquerra Republicana de Catalunya

—I. Sr. Oriol Amorós i March

—I. Sra. Agnès Russiñol i Amat

—I. Sr. Sergi Sabrià i Benito

—I. Sra. Teresa Vallverdú i Albornà

G. P. Socialista

—I. Sra. Rocío Martínez-Sampere Rodrigo

—I. Sr. Xavier Sabaté Ibarz

G. P. del Partit Popular de Catalunya

—I. Sr. José Antonio Coto Roquet

—Excm. Sr. Rafael Luna Vivas

G. P. de Ciutadans

—I. Sra. Inés Arrimadas García

—I. Sra. Carina Mejías Sánchez

EMPRESARIS DE FEMCAT

—Sr. Miquel Martí, president de FemCAT i president de Moventia

—Sr. Xavier Cambra, secretari general de FemCAT i president de Mòbil Books

—Sr. Javier Fernández, president i director general de Cinesa

—Sr. Tatxo Benet, directiu de Mediapro

—Sr. Camilo Tarrazón, president del Gremi d'Empresaris de Cinemes de Catalunya

—Sra. Pilar Sierra, directora del Gremi d'Empresaris de Cinemes de Catalunya

—Sr. Pepe Batlle, ex president de Cinesa

—Sr. David Hernández, cap de vendes sud Europa de Dolby

—Sr. Joan Gummà, vicepresident d'Abantia

—Sr. Cristian Rovira, vicepresident Grup Sifu

—Sr. Jaume Alsina Oliva, conseller delegat d'Encofrats Alsina

—Sr. David Marín, conseller delegat d'Inaccés Geotècnica Vertical

—Sr. Ivan Domènech, director i fundador d'AMIQ, Agrupació Mèdica i Química

—Sr. Tomàs Naranjo, director general de Suministros Kelonik

—Sr. Ignasi Pietx, director general d'Artyplan

—Sr. Eduard Geli, soci d'Uria Menéndez

—Sr. Joan Castell, gerent de Frigorífic Santa Coloma

EQUIP DE SUPORT

—Sra. Teresa Navarro, secretària tècnica de FemCAT

—Sra. Laura Garcia, cap de projecte de FemCAT

—Sra. Arantxa Ruiz, col·laboradora de FemCAT

RELACIÓ D'ACTIVITATS

Dimecres, 14 de gener

CINESA

09.30 h VISITA A CINESA:
Benvinguda a Cinesa i presentació corporativa, a càrrec de:
—Sr. Javier Fernández, president i director general de Cinesa
—Sr. Miquel Martí, president de Moventia
—Sr. Pepe Batlle, expresident de Cinesa i membre de FemCAT

Presentació de Dolby, a càrrec de:
—Sr. David Hernández, cap de vendes sud Europa de Dolby.

Breu exposició sobre el sector del cinema, a càrrec de:
—Sr. Camilo Tarrazón, president del Gremi d'Empresaris de Cinemes de Catalunya.

11.15 h VISITA A LES INSTAL·LACIONS

14.00 h DINAR OFERT PER LA M. H. SRA. NÚRIA DE GISPERT, PRESIDENTA DEL PARLAMENT DE CATALUNYA

MEDIAPRO

16.15 h VISITA A MEDIAPRO:
Benvinguda a càrrec de:
—Sr. Jaume Roures, president de Mediapro
—Sr. Tatxo Benet, directiu de Mediapro
—Sra. Carme Anglada, directora de Comunicació

Explicació corporativa i del procés productiu en el sector del cinema, a càrrec de:
—Sr. Bernat Elias, responsable de producció cinematogràfica
—Sra. Carme Anglada, directora de Comunicació

18.15 h VISITA A LES INSTAL·LACIONS:
Recorregut per Mediapro Expositions, Auditori, Platós, Gol TV, CRN i Cloud

19.00 h FINAL DE LA VISITA

