

## Álex Lafuente, Lara Pérez Camiña y Ania Jones (socios y cofundadores). Bteam Pictures

“La Novia fue un punto de inflexión que nos permitió crecer y posicionarnos en el mercado”.



Álex Lafuente, Ania Jones y Lara Pérez Camiña, socios y cofundadores de Bteam Pictures

*Entrevistamos a Álex Lafuente y Lara Pérez Camiña, socios y cofundadores de Bteam Pictures, junto con Ania Jones, su socia en Barcelona. En esta ocasión nos asomamos a la cartelera otoñal que nos propone esta joven empresa que ha logrado posicionarse con la distribución y producción de películas como La Novia, Lady Macbeth o su último estreno, Una mujer fantástica, y que Enisa apoyó en sus inicios con una financiación de 60.000 €.*

### ¿Cómo se os ocurrió meteros en esta aventura?

Llevábamos tiempo trabajando en esto. Comenzamos con cuatro socios,

dos de ellos coincidimos en una empresa de distribución de cine en Barcelona en la que trabajábamos desde 2005 y 2006 respectivamente. A los otros dos los conocimos tras la fusión de esta empresa con otra.

Pasado un tiempo la empresa nos presentó dos opciones: venirnos a Madrid o a la calle y tres de nosotros nos trasladamos a Madrid.

Estuvimos trabajando en esta empresa hasta finales de 2012, cuando empezó a tener problemas y a hacer ajustes. Vimos la oportunidad de salir y arrancar un proyecto que teníamos en mente desde hacía tiempo.

### Y os metisteis en un momento complicado... Con la crisis las condiciones no eran nada fáciles.

Fue un momento malo, pero también de oportunidad. Durante la crisis el acceso a la financiación era complicado, y nuestro sector ya venía tocado de antes debido a la piratería y otros motivos. Las empresas consolidadas estaban teniendo serios problemas y el sector vivía un momento de cambio y transición.

Lo bueno de esto es que se abrió un hueco en el mercado debido a la falta de capacidad de adaptación y a la poca flexibilidad del sector, que venía de hacer un negocio enorme hacía diez años con estructuras muy grandes, que tenía que ajustarse y redimensionarse. Esto nos permitió entrar en un mercado no tan competitivo como en los tiempos de bonanza y buenos resultados.

Por otra parte, la coyuntura propiciaba que muchas películas se quedasen en el limbo, lo que nos beneficiaba a la hora de comprar los derechos en condiciones más ventajosas, cosa que ahora no pasa, porque de nuevo estamos en época de crecimiento. También nuestra experiencia previa y unas relaciones consolidadas nos facilitaron el acceso.

### ¿Tuvisteis que reinventar en cierto modo el modelo de negocio?

No mucho. Cuando empezamos era una época muy de emprendedores, pero nosotros no íbamos a montar

**“Desde el principio tuvimos claro que no podíamos repetir modelos empresariales de los que veníamos”.**

ninguna *start-up*. Esto es como una carnicería, es decir, el mismo modelo de negocio, pero lo que varía es la estructura.

No fue un cambio en el modelo, no reinventamos nada, pero intentamos conocer el sector, ser competitivos y tener acceso al producto adecuado; eso es lo que nos ha permitido establecernos bien. Desde el principio tuvimos claro que no podíamos repetir las fórmulas empresariales de las que veníamos. Aprendimos mucho de lo que no hacer con nuestro negocio y que era mejor tener estructuras

pequeñas, con capacidad de adaptación y flexibilidad para acomodarnos a nuestro crecimiento y al del sector. Cinco años después, seguimos creyendo en ello.

**¿Cuántas personas formáis el equipo de Bteam?**

Ahora somos cuatro trabajadores y tres socios, ya que hace dos años uno de los socios salió de la empresa.

**¿Cuáles son los hitos que habéis vivido estos años?**

En primer lugar la película *La Novia*, producida por Alex Lafuente —no



con Bteam—. Llevar su distribución nos permitió trabajar de cerca con la película, que obtuvo más de un millón de euros en taquilla. Y es que pese a la financiación de Enisa y al dinero que aportamos nosotros, era poco para empezar un negocio de tales características. La película fue un punto de inflexión, ya que generó dinero para crecer y posicionarnos en el mercado. Fue un salto cualitativo frente a la competencia, que nos trajo más negocio.

Gracias a esta película también vimos que había una vía de negocio y nos decidimos a abrir la pata de producción, además de la distribución que hacíamos hasta el momento.

La película se estrenó en diciembre de 2015, estuvo tres meses en taquilla y obtuvo muchas nominaciones a los Goya. Esta inyección económica nos aportó tranquilidad y parar para ver qué queríamos y qué no queríamos hacer.

El segundo hito fue la salida del cuarto socio, también propiciado por



Rodaje de la película *La Novia*



Fotograma de la película *Lady Macbeth*



*La Novia*. Aprovechamos la circunstancia para hacer un cambio de personal importante para la empresa y vimos necesario reforzar una parte del equipo para poder seguir creciendo en la vía de la producción.

Un tercer hito fue *Lady Macbeth*, una película extranjera de la que compramos los derechos y distribuimos. La película se estrenó en 65 cines y llegó a los 600.000 euros en taquilla.

Este es nuestro cuarto año. Durante 2017 hemos crecido mucho de forma progresiva y está siendo el mejor año con diferencia. Hay una competencia exagerada que no se ajusta a la realidad del mercado y una burbuja de pequeñas distribuidoras ofreciendo películas que no contribuye a la salud del sector, que sigue estando en una situación delicada. Cada semana se estrenan quince o dieciséis películas cuando hay público para muchas menos.

#### ¿Cuántas películas movéis al año?

Unas diez en cines. Otra división de la empresa se dedica a la compra de

derechos para televisión, plataformas digitales o todavía para vídeo y *blu-ray*, que suponen de doce a quince películas más al año.

#### ¿Hay más audiencia en la parte digital o en salas?

Son audiencias distintas y complementarias. La parte digital todavía no ha llegado a sustituir a la otra. Una tiene un público de más edad y la otra más joven o que consume de manera diferente.

#### ¿Desaparecerá algún día el cine como lo entendemos en este momento?

Estamos en un punto en el que los públicos se han movido y se han especializado de alguna manera. El público más adulto aficionado al cine sigue yendo a las salas de forma habitual. A ese público le interesa un tipo de cine concreto, que es el que distribuimos nosotros: trabajos de autor, de calidad.

El público joven, más comercial, que busca películas de Hollywood, películas más grandes, está desapareciendo de las salas y solo de forma puntual y selectiva ve películas en el cine. Se ha trasladado a las plataformas digitales en el mejor de los

**“Hay una competencia exagerada que no se ajusta a la realidad del mercado y una burbuja de pequeñas distribuidoras ofreciendo películas que no contribuye a la salud del sector”.**



Los socios y cofundadores de Bteam Pictures en el Festival de Cine de San Sebastián

**“Nos gusta lo que hacemos y eso se transmite a la hora de trabajar”.**

casos. Buena parte sigue con la descarga ilegal y la piratería, aunque están disminuyendo gracias al aumento de ofertas digitales para ellos.

Trabajamos principalmente para aquellos que siguen yendo al cine y no creo que vayan a desaparecer en el corto plazo. Este público no hace un uso intensivo de las plataformas, pero poco a poco está empezando a consumir en ellas, aunque de forma complementaria al cine.

Creemos que el cine puede especializarse más —como el ejemplo de la ópera—, pero no desaparecerá. La taquilla de fin de semana de España mueve entre cuatro y siete millones. Es gente... Y aunque en los últimos años ha descendido, este año ha experimentado un pequeño crecimiento.

**¿Qué dificultades o que otras oportunidades habéis detectado a la hora de desarrollar vuestro negocio?**

La producción es la oportunidad más clara, sobre todo en los últimos años. El desarrollo de esta vía de negocio también ha venido ligado a cambios en la normativa en cuanto a la política de subvenciones. Aunque bastante polémico, corrige parte de los antiguos errores, si bien comete otros, pero ha hecho que los productores necesiten el compromiso de los distribuidores con mayor antelación.

Si un productor quiere financiar un proyecto necesita que un distribuidor, como nosotros, le diga: “Me comprometo a distribuirlo y a invertir”. Al hacerlo con más tiempo, los distribuidores asumimos un riesgo y un nivel de implicación que antes no teníamos, cuando solo nos comprometíamos a distribuir películas acabadas o a punto de terminar. Esto tiene más sentido, ya que nos permite participar en la coproducción, abriendo dos vías de negocio y rentabilizándolo más. Creemos que la producción se va a desarrollar mucho dentro de las empresas de distribución gracias al cambio en la normativa.

En cuanto a dificultades, la que nos hemos encontrado desde los inicios ha sido la financiación. Al principio decidimos tirar con fondos propios y no recurrir a otras vías de financiación externas. Con el paso del tiempo, nos hemos dado cuenta de que nos gusta mucho la independencia que supone y hemos intentado mantener la línea de financiación propia en la medida de lo posible. Lógicamente, eso hace que el crecimiento sea más lento, pero para nosotros y para este sector era necesario hacerlo así: de forma cauta y sin grandes saltos en un momento tan inestable cuando comenzamos.

Como es lógico, necesitamos financiación, no solamente para crecer, también en tesorería, como cualquier empresa.

**¿Cuál diríais que es vuestro valor diferencial respecto a otras distribuidoras que hay en el mercado?**

Por un lado, la profesionalidad y la experiencia y, por otro, las ganas y el entusiasmo por hacer las cosas bien. Nos gusta lo que hacemos y eso se transmite a la hora de trabajar.

La decisión de ir o no a ver una película depende de muchos factores que no son tangibles ni racionales ni matemáticos. Hay una gran parte de intuición: desde la compra de derechos hasta el día del estreno. Por tanto, es importante tener un equipo que durante todo el proceso venda la película de la misma forma, constante y con una orientación alineada. Al final se trata de vender y todos en la empresa lo hacemos. Nos implicamos en que las películas alcancen su máximo potencial gracias al minucioso trabajo de todos y eso se nota.

Otra cuestión importante es mimar la línea editorial y la marca de la empresa. Las distribuidoras somos intermediarios y parece que la empresa y la marca no interesan, que solo importa la película. Cierto que al espectador no le importa, pero dentro de esta industria son necesarias para aportar confianza a la gente con la que trabajamos.

Por otra parte, nos hemos posicionado de una forma bastante casual —no ha sido intencionado— en el cine de mujeres. No solo con mujeres protagonistas, también dirigido por mujeres; lo que nos ha facilitado un hueco adicional en el mercado.

**En la intuición hay un gran riesgo. ¿Cómo validáis vuestras decisiones a la hora de poner dinero en una película?**

Siempre intentamos controlar el riesgo. El cine es la ventana de más riesgo, pero hay otras ventanas para jugar un poco con ese riesgo. Es la “niña bonita”, lo que te gusta más,

lo que interesa hacer bien y del que luego se nutre todo lo demás.

El cine tiene un componente muy intuitivo: desde la compra de derechos, en los que valoras lo que puede funcionar y lo que no y para qué tipo de público, hasta el lanzamiento. Aun con todo el amor e ímpetu que ponemos, tratamos de controlar el riesgo. No puedes darlo





Fotograma de la película *Hacia la luz*

todo por una película, porque si te va mal puede que tengas que acabar cerrando la empresa.

Es complicado. Hay tantos factores, como decía antes, que desde el momento en que se compra una película hasta que se estrena —meses o años— pasan muchas cosas. Los posibles números iniciales, que haces en base a la experiencia o a películas similares, van evolucionando con el paso del tiempo y hay que ir ajustando la inversión. Hay dos inversiones importantes cuando compras una película: los derechos, que se compran en el momento inicial, y la inversión en marketing y publicidad. Esta segunda inversión es la más fuerte y la que permite ajustar hacia un lado u otro y controlar el riesgo global de la operación en el

momento en que ya tienes muchos *inputs* de la película: si está gustando o no, qué opina la prensa, los cines, tus clientes... Y toda esa información te permite revisar los números y ajustar la inversión. Luego estrenas y puede pasar de todo.

#### **¿Cuánto tiempo pasa desde que se filma una película hasta que llega a las salas?**

Hay muchos escenarios. A veces son tres meses y a veces un año o algo más, aunque la media está en los seis o siete meses.

#### **¿Qué supuso la financiación de Enisa?**

Antes de la producción de *La Novia*, queríamos dar un primer salto para intentar acceder a películas algo

mayores, con nuestros propios fondos y con lo que habíamos ido generando en películas anteriores, pero no era suficiente. Además, el mercado empezaba a ser algo más competitivo y nos estábamos quedando atrás con los recursos que teníamos. Entonces recurrimos a Enisa para dar ese pequeño salto que necesitábamos en ese momento.

#### **Además de la financiación, ¿qué os ha aportado Enisa?**

La verdad es que, después de mucho buscar, fue lo único que encontramos en ese momento para emprendedores. Pensamos que es necesario y está muy bien que existan este tipo de organismos.

#### **¿Creéis que la financiación de Enisa se adapta a los tiempos de una empresa con vuestras características?**

En nuestro caso sí. Todo lo que pedíais para la concesión del préstamo —plan de negocio, previsiones...— nos ayudó como empresa a pensar en nuestras necesidades. A veces se arranca un negocio con una idea sin pararse a analizar el modelo en profundidad.

En cuanto a los tiempos están bien y los periodos de amortización y carencia se ajustan a nuestras necesidades. El análisis también se resolvió rápido.

#### **¿Cómo veis el futuro de Bteam de aquí a cinco-diez años?**

Digamos cinco. Diez cuesta imaginarlo. Ahora nos queda el trabajo, nada fácil, de mantenernos. Estamos donde queríamos estar cuando empezamos, pero son otros tiempos, hay mucha más competencia y no es fácil.

Nuestra idea es crecer un poco en la producción y mantener el volumen

**“Es mejor no emprender si las circunstancias no acompañan”.**



**“Las decisiones que tomas al principio, que son muchas, son más importantes para el negocio de lo que piensas cuando las estás tomando”.**

de negocio en la distribución. Pensamos que el número de películas que estamos estrenando es el adecuado para el negocio y vamos a mantenerlo en los próximos años. No se trata de crecer en número, pero sí en facturación y en rentabilidad de las películas que estrenamos.

#### **¿Nos podéis contar algún proyecto en el que estéis metidos ahora?**

Tenemos en producción el próximo trabajo de Isaki Lacuesta. Su anterior película, *La próxima piel*, por la que Emma Suárez obtuvo un Goya el año pasado, la estrenamos nosotros también. En este nuevo proyecto, que estará listo en 2018, somos coproductores. También Alex Lafuente, junto con Morena Films, está produciendo la nueva película de Paula Ortiz, directora de *La Novia*, basada en el cuento francés de *Barbazul* y es un proyecto muy ambicioso, rodada en inglés y con actores internacionales.

En lo que se refiere a distribución, tenemos tres películas muy interesantes: *Hacia la luz*, un film japonés que estrenaremos el 17 de noviembre, de la directora de *Una pastelería en Tokio*, que funcionó muy bien en España; la película seleccionada por Argentina para los Oscars de este año, producida por El Deseo de Almodóvar, llamada *Zama*, que llegará a las salas en enero, y en marzo *La mujer que sabía leer*, que acaba de ganar el premio a Nuevos Directores de San Sebastián.

#### **¿Tenéis previsto diversificar el negocio?**

Estamos en ello. Vamos a consolidarnos y a potenciar más la parte de producción, pero luego, nunca se sabe. Otras distribuidoras se han metido en la exhibición en cines, gestionando sus propias salas. Hasta ahora no lo hemos abordado porque requiere una gran inversión. Tiene sentido hacerlo, pero ese sí que es un salto a diez años.

#### **¿Qué posicionamiento tienen las distribuidoras españolas frente a las internacionales?**

Como agente de ventas que compran derechos para España y los venden para todo el mundo, Film Factory está bien posicionada. También Filmax se montó por su cuenta. Esta vía de negocio es interesante, pero es un modelo muy diferente al nuestro actual y supondría dar un paso fuerte. Además, es un negocio en transformación y supercompetitivo con plataformas digitales como Netflix, Amazon, que gestionan a nivel mundial derechos y producen ellos mismos. No nos lo planteamos, porque más que una evolución sería un nuevo negocio.

#### **¿Os consideráis emprendedores?**

Sí, además de siempre.

#### **¿Qué exige el hecho de emprender?**

Lo primero tener una actitud y una personalidad de querer meterte en líos y que te guste lo que haces. Al



**“Todo lo que Enisa pedía para la concesión del préstamo –plan de negocio, previsiones...– nos ayudó como empresa a pensar en nuestras necesidades”.**

final tienes un carácter y una manera de hacer que es igual trabajando para otros que para ti.

Hemos tenido la sensación de que cuando trabajábamos para terceros dábamos mucho más de lo que la

empresa nos daba; las ganas de emprender estaban ahí. Además del carácter, hay que tener muy claro el objetivo, pero sobre todo, que se den las circunstancias y el momento adecuado. Es mejor no emprender

si las circunstancias no acompañan. En nuestro caso, se dio esa conjunción de circunstancias y lo aprovechamos.

**¿Daríais algún consejo más para poder alcanzar el éxito?**

Escoge bien tus socios. Es muy difícil emprender uno solo y es necesario, al menos, tener dos o tres socios. Es importante lo que aporta cada uno a la empresa y que sean complementarios.

Las decisiones que tomas al principio, que son muchas, son más importantes para el negocio de lo que piensas cuando las estás tomando. Por tanto, el consejo: cada decisión muy meditada, medida y pensada. Nada de precipitarse: qué socios, nombre, logo, marca, equipo... No se trata de decir: “arrancamos y luego ya...”.

**¿Algo más que nos queráis contar?**

Sí, una recomendación, la película que acabamos de estrenar, *Una mujer fantástica*.





## Los socios de Bteam Pictures

### Álex Lafuente

Ha desarrollado su carrera principalmente como director de Adquisiciones, Ventas TV y Distribución Digital en el distribuidor independiente Vértice Cine (surgido de la unión de Manga Films y Notro Films y empresa del Grupo Audiovisual Vértice 360), desempeñando este cargo durante seis años. Fue responsable de adquisiciones para salas tan significativas como *Shutter Island* de Martin Scorsese o *Chloe* de Atom Egoyan y de numerosos títulos de estreno para vídeo/VOD/TV. Experto en la adquisición de películas tanto para Salas, Vídeo/VOD como para los diferentes canales de televisión, Alex Lafuente tiene excelentes relaciones con los principales Agentes de Venta en los mercados internacionales, así como con todos los clientes de VOD/TV en el mercado español.

### Lara Camiña

Comenzó en 2006 su trayectoria profesional audiovisual en Nueva York, colaborando desde allí con los departamentos de producción y comunicación del distribuidor independiente Notro Films. Con la integración en el Grupo Vértice de Notro Films y Manga Films, pasó a ser responsable del Departamento de Comunicación y, ya desde Vértice 360, a trabajar de forma directa con el director de Marketing en los lanzamientos de más de diez títulos, como responsable de todas las acciones de comunicación tanto para los estrenos en salas como en festivales internacionales. Entre otros, ha trabajado con directores tan destacados como Fernando Meirelles, Atom Egoyan o Terry Gilliam. Lara tiene excelentes relaciones con los principales medios de comunicación, críticos de cine y directores de los festivales de cine, tanto internacionales como nacionales.

### Ania Jones

Ha desarrollado desde hace más de 10 años su carrera profesional en el sector audiovisual, principalmente en Manga Films y en Vértice Cine. En Manga Films trabajó de la mano del CEO como responsable del departamento legal, renovación de licencias de un catálogo de más de 3.000 títulos y negociación de contratos de adquisición con los principales Agentes de Ventas internacionales. En Vértice Cine también fue responsable de la gestión de ayudas y subvenciones para la distribución audiovisual. Además de apoyar al Director de Adquisiciones en los mercados internacionales, Ania Jones también lideró en Vértice el desarrollo del Departamento de Distribución Digital y representaba a la compañía en la European Distribution (una organización que agrupa a más de 100 distribuidores europeos) en los diferentes eventos organizados sobre la industria audiovisual europea.



Lara Camiña, Álex Lafuente y Ania Jones, socios de Bteam Pictures

## Financiación de Enisa

**60.000 € en 2014**

**[enisa.es](http://enisa.es)**



**[bteampictures.es](http://bteampictures.es)**