

Estudio de evolución y tendencias del sector de exhibición cinematográfica

Exhibición cinematográfica

Expediente: 2022/3120012647/491

Abril 2025



Fundación Estatal
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



Contenidos

1. Introducción y objetivos del estudio	3
1.1. Introducción y objetivos del estudio	3
1.2. Metodología y fuentes de información	4
2. Delimitación y caracterización sectorial	5
2.1. Exhibiciones cinematográficas: introducción al sector, objeto y funciones principales	5
2.2. Relación de actividades económicas del sector	5
3. Dimensionamiento del sector y su evolución	7
3.1. Estructura empresarial del sector	7
<i>Caracterización del tejido empresarial del sector</i>	7
<i>Evolución y antigüedad del tejido empresarial del sector las actividades de exhibición cinematográfica</i>	9
3.2. Caracterización económica del sector	10
<i>Evolución de la facturación y rentabilidad en el sector de las actividades de exhibición cinematográfica.</i>	11
<i>Contribución del sector a la economía española</i>	12
3.3. Caracterización del empleo del sector	14
<i>Panorámica del mercado de trabajo del sector</i>	14
<i>Perfil de las personas ocupadas en el sector</i>	17
<i>Calidad y estabilidad del empleo en el sector</i>	20
<i>Relación de las ocupaciones del sector</i>	22
4. Análisis de tendencias y evoluciones del sector	25
4.1. Factores del cambio y tendencias que afectan la competitividad del sector	25
4.1.1. Megatendencias globales y su impacto en el sector	26
4.1.2. Tendencias sectoriales y su impacto en la competitividad del sector	34
4.2. Identificación de las ocupaciones más afectadas por las tendencias detectadas y su impacto sobre ellas	39
4.3. Previsión de evolución del sector en los próximos años con relación a los procesos productivos y el empleo	43
5. Conclusiones: diagnóstico de la situación actual del sector ante los retos y tendencias	45
6. Referencias	51

1. Introducción y objetivos del estudio

1.1. Introducción y objetivos del estudio

El sector de las exhibiciones cinematográficas se encuentra en un momento de transformación estructural. La digitalización, la diversificación de la oferta y los cambios en las tendencias de los consumidores están reconfigurando las dinámicas del sector, obligando a las empresas a adoptar nuevos modelos de negocio y a redefinir las competencias de sus profesionales. Factores como la incorporación de innovaciones tecnológicas en las proyecciones, la personalización de la experiencia del espectador y la influencia regulatoria están marcando la hoja de ruta hacia una industria más innovadora y competitiva.

En este sentido, este sector se caracteriza por su fragmentación empresarial, con una predominancia de pequeñas empresas que coexisten con grandes cadenas de proyección de cine. Este entorno plantea importantes desafíos, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que enfrentan dificultades para financiar las inversiones necesarias en tecnología, infraestructura y formación del personal. Además, la creciente preferencia por plataformas de visualización *streaming* como alternativa al cine tradicional, ha afectado significativamente los patrones de consumo, obligando a las salas a ofrecer experiencias diferenciadas que justifiquen su propuesta de valor. Otros retos incluyen la atracción y retención de talento joven en un entorno percibido como menos dinámico, así como la adaptación de la fuerza laboral actual a las nuevas exigencias tecnológicas.

En este contexto, el presente informe tiene como **objetivo** principal ofrecer una panorámica integral del sector, combinando un análisis detallado de su estructura económica y productiva con una exploración de las tendencias que lo están transformando. Este enfoque pretende no solo retratar la situación actual, sino también anticipar los cambios que definirán su evolución, y cómo estos impactarán en los procesos productivos y en el empleo, proporcionando un marco estratégico para fortalecer su sostenibilidad y competitividad en los próximos años.

En línea con esta finalidad, el estudio se estructura en torno a **cuatro grandes líneas de trabajo**:

- Definición, delimitación y caracterización del sector.
- Dimensionamiento y análisis de la situación actual del sector y su evolución reciente, tanto en términos de su estructura empresarial como de su caracterización económica y del empleo.
- Análisis de las principales tendencias y factores del cambio, y su impacto en el sector.
- Diagnóstico de la situación actual del sector frente a los retos y tendencias identificadas.

1.2. Metodología y fuentes de información

El presente estudio se ha desarrollado mediante una metodología que combina análisis cuantitativos y cualitativos, a partir de información procedente tanto de fuentes secundarias como primarias.

- **Recopilación y análisis de información secundaria.**
 - Se ha recopilado y analizado información cuantitativa y estadística de múltiples fuentes de información (véase apartado de referencias), entre ellas el Instituto Nacional de Estadística (INE) - Estadística Estructural de Empresa (EEE) o la Encuesta de Población Activa (EPA), entre otras - ; la Tesorería General de la Seguridad Social - información desagregada sobre la afiliación de trabajadores - o el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) - información sobre mercado de trabajo relativa a contratación -; DIRCE (Directorio Central de Empresas); SABI – Informa.
 - Se ha recopilado y analizado estudios e informes sectoriales, artículos, normativa y otras publicaciones relevantes (véase apartado de referencias).
- **Realización y análisis de información primaria.**

Con la intención de recoger de primera mano la visión y las perspectivas de expertos sectoriales, se ha llevado a cabo **entrevistas semiestructuradas** con personas con conocimiento y experiencia del sector ¹.

Figura 1. Principales análisis y metodología del estudio



Fuente: Análisis PwC

¹ Con todo, esto no significa que los participantes en las entrevistas, de deliberada composición plural, tengan que identificarse con la literalidad del documento final.

2. Delimitación y caracterización sectorial

El objetivo de esta sección es ofrecer una aproximación y una delimitación lo más precisa posible para el sector de la exhibición cinematográfica, a partir de las relaciones con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)². Para ello, se identifican las actividades económicas que conforman el sector y sus procesos productivos fundamentales.

2.1. Exhibiciones cinematográficas: introducción al sector, objeto y funciones principales

El sector de la exhibición cinematográfica en España se centra en la proyección de películas y vídeos en diversos espacios, como salas de cine convencionales, al aire libre y otros tipos de recintos dedicados a la difusión audiovisual. Así, en lo que respecta al ámbito funcional del sector se encuentran empresas que pueden ofrecer servicios de proyección de películas en una variedad de establecimientos como cines tradicionales, multicines, autocines, salas de cine independientes y cines al aire libre.

Así pues, esta industria forma parte de la rica tradición cinematográfica del país, que se caracteriza por su diversidad y actividad continua, reflejada tanto en la variedad de las producciones nacionales e internacionales como en la afluencia de espectadores. Asimismo, la exhibición cinematográfica tiene un impacto significativo en la cadena de valor al impulsar otros sectores como la producción y distribución de películas, la publicidad o el turismo cultural.

2.2. Relación de actividades económicas del sector

De acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), las actividades económicas del sector de la exhibición cinematográfica **se corresponden, en su totalidad, con la categoría Actividades de Exhibición Cinematográfica (CNAE 4 díg. 5914)**. La Tabla 1 describe esta actividad y sus principales procesos productivos.

² La CNAE representa la unidad estadística nacional y oficial de actividades económicas. En el presente estudio se hace uso de la CNAE definida en 2009 (CNAE-2009) en línea con los principales proveedores de estadísticas oficiales de España.

Tabla 1. Relación de actividades económicas del sector de la exhibición cinematográfica

Sector (CPS): Exhibiciones cinematográficas		
CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos productivos
5914: Actividades de exhibición cinematográfica	Esta categoría incluye las actividades relacionadas con la proyección de películas o videos en cines, espacios al aire libre u otros lugares habilitados para proyecciones, así como las actividades de los cineclubes.	<ul style="list-style-type: none"> - Proyección de películas - Montaje, preparación y programación de proyecciones - Selección y adquisición de contenido cinematográfico

Fuente: Análisis PwC basado en Fundae, INE, Organización Internacional del Trabajo.

3. Dimensionamiento del sector y su evolución

Esta sección tiene por objeto describir la estructura económica y empresarial del sector de las exhibiciones cinematográficas en España, así como su evolución reciente. Para ello, se examinan diversos aspectos empresariales y económicos del sector, tales como el número de empresas, su tipología, la situación y distribución geográfica de las mismas, así como las principales cifras relacionadas con el mercado laboral e indicadores económicos relevantes.

Con este objetivo, la estructura de esta sección queda dividida de la siguiente manera:

- En primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis descriptivo de la estructura empresarial del sector. Así, se ha analizado la evolución del número de empresas, su antigüedad, y sus características jurídico-económicas principales.
- En segundo lugar, se ha realizado un análisis de las principales magnitudes económicas del sector, incluyendo la descripción de los resultados de explotación, el valor de la producción y valor añadido bruto (VAB), así como su productividad laboral.
- En tercer lugar, de manera análoga a la caracterización económica mencionada en el punto anterior, se ha realizado una descripción del empleo que caracteriza el sector, indicando sus principales magnitudes relacionadas con la cifra de ocupados y asalariados, paro registrado y estructura de contrataciones; así como el perfil sociodemográfico de las personas que trabajan en el mismo.

3.1. Estructura empresarial del sector

Caracterización del tejido empresarial del sector

En este apartado se describen las principales características de las empresas que componen el sector de la exhibición cinematográfica para el último año con datos disponibles (2022)³.

En España, el sector de la exhibición cinematográfica se compone actualmente de **351 empresas**, que representan el **0,02% del total de las empresas del sector servicios** del país y el 3,8% de las empresas de actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión⁴. En el sector predominan las **microempresas (0-9 empleados)**, representando aproximadamente el **83,2%** del total, seguidas de las **pequeñas empresas (10-49 empleados, el 6,9%** del total). Por su parte, las medianas y grandes empresas suponen menos del 10% del total de empresas del sector. Así, este predominio de microempresas refleja un sector altamente fragmentado y con una estructura empresarial orientada hacia unidades de menor tamaño.

³ El año 2022 es el último año con información y datos disponibles para realizar los cálculos del número de empresas existentes según los CNAES vinculados al sector. Así, para el ejercicio de caracterización y análisis de la estructura empresarial del sector se ha tomado de referencia los datos obtenidos a partir de las Encuestas de Estructura de Empresas de los diferentes sectores. La aproximación realizada tiene como referencia el ámbito de actividad demarcado por las Comisiones Paritarias Sectoriales (CPS), por lo que los datos estadísticos de cada actividad económica se han ajustado para aproximar la realidad del ámbito estudiado. Por todo lo anterior, los resultados mostrados pueden mostrar ligeras divergencias sobre los resultados de otras fuentes estadísticas (Directorio Central de Empresas-DIRCE, Demografía Armonizada de Empresas-DAE, etc.) o informes sectoriales.

⁴ Las actividades económicas de Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión (CNAE 591).

Tabla 2. Número de empresas por tamaño de número de empleados del sector de las actividades de exhibición cinematográfica

Tamaño empresa	De 0 a 2	De 3 a 9	De 10 a 49	De 50 a 99	De 100 a 199	De 200 a 249	Más de 250	Total
5914: Actividades de exhibición cinematográfica	211 (60,2%)	81 (23%)	24 (6,9%)	11 (3,1%)	11 (3,2%)	6 (1,8%)	3 (0,7%)	351

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DIRCE y la Estadística Estructural de Empresas.

Por condición jurídica (Tabla 3), las empresas dedicadas las actividades de exhibición cinematográfica tienden a constituirse predominantemente como **sociedades de responsabilidad limitada**, representando aproximadamente el **53,2%** del total, con 187 empresas. Las **personas físicas** constituyen el **32,6%** lo que indica una significativa presencia de negocios de carácter individual dentro del sector. Las **sociedades anónimas** representan una minoría del **2,7%**, mientras que otras formas jurídicas suman un 11,4%.

Tabla 3. Número de empresas por condición jurídica en el sector de las actividades de exhibición cinematográficas

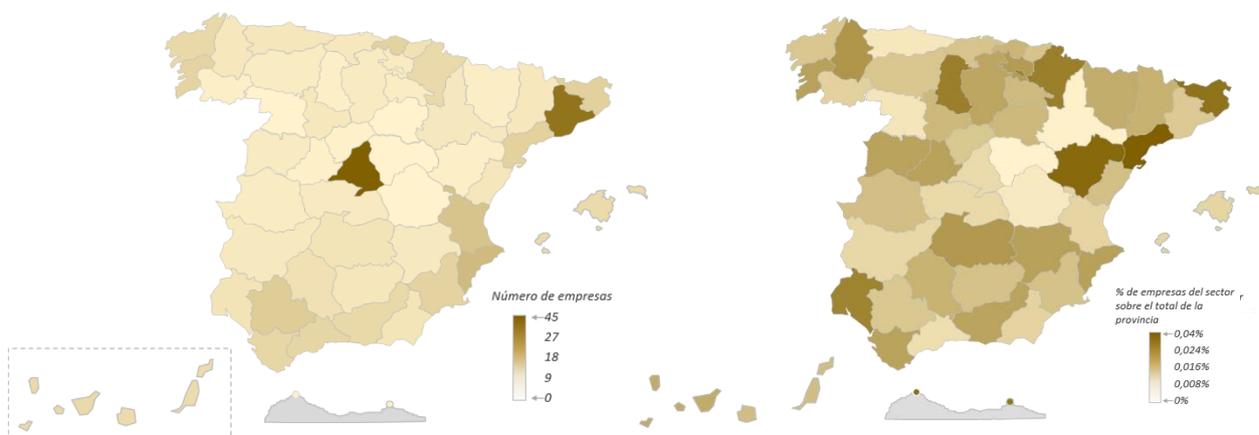
Condición jurídica	Personas físicas	Sociedades anónimas	Sociedades de responsabilidad limitada	Otras formas jurídicas	Total
5914: Actividades de exhibición cinematográfica	114 (32,6%)	10 (2,7%)	187 (53,2%)	40 (11,5%)	351

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DIRCE y la Estadística Estructural de Empresas.

La Figura 2 muestra la **distribución geográfica** de las empresas en el sector de las actividades de exhibición cinematográfica en España. En ella se representan dos tipos de mapas, el primero, a la izquierda, que refleja el número absoluto de empresas del sector por provincia española. El segundo mapa muestra el porcentaje que representa el número de empresas del sector en relación con el número total de empresas que tiene la provincia.

La distribución geográfica de las empresas del sector refleja una elevada capilaridad geográfica. En términos absolutos, destacan las provincias de **Madrid, Barcelona, Alicante y Valencia, así como las del arco mediterráneo y la coste norte de España**. Esta distribución está altamente correlacionada con la distribución y densidad poblacional de España.

Figura 2. Mapas de la distribución geográfica de las empresas del sector 2022



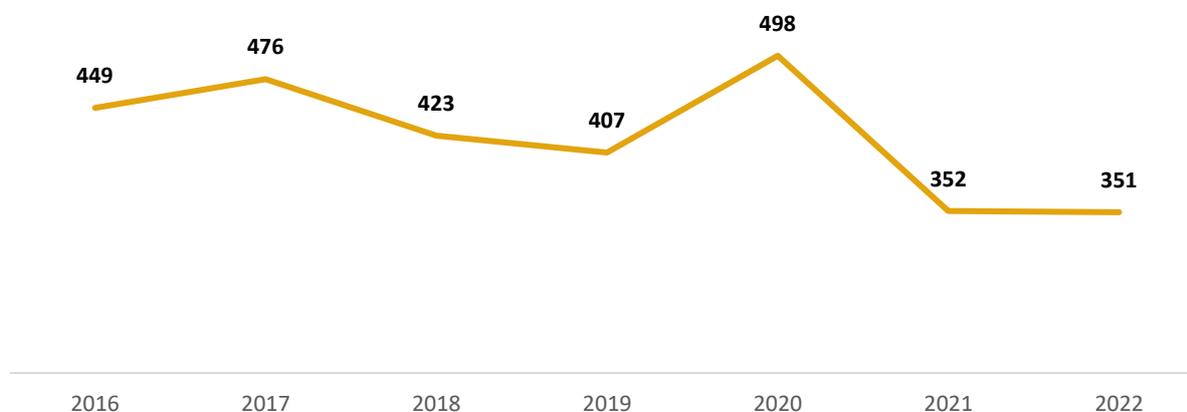
Fuente: Elaboración propia a partir de datos la Seguridad Social y Estadística Estructural de Empresas

En términos relativos, la representación del sector de las actividades de exhibición cinematográfica dentro del total de empresas de las diferentes provincias es mínima, destacando por su bajo peso en la mayoría de los casos. Aunque Madrid y Barcelona sobresalen claramente en cifras absolutas, en el mapa de la derecha se observa que, en términos relativos, las empresas de este sector tienen una mayor presencia en provincias como **Tarragona, Teruel, Ceuta o Girona**. Sin embargo, su proporción sobre el total de empresas en estas provincias no supera el 0,05%.

Evolución y antigüedad del tejido empresarial del sector las actividades de exhibición cinematográfica

La evolución del número de empresas del sector muestra una **evolución a la baja**, con una reducción de aproximadamente un 21,8% entre 2016 y 2022, situándose en 351 empresas en ese año. Entre 2016 y 2019 se produjo una disminución significativa, que se vio interrumpida en el año 2020. Específicamente, entre 2019 y 2020, el número de empresas creció en un 22,4% situándose en ese año en 498 empresas. Sin embargo, a partir de entonces, el sector volvió a la senda anterior, y el número de empresas volvió a reducirse de forma notable.

Figura 3. Evolución del número de empresas del sector

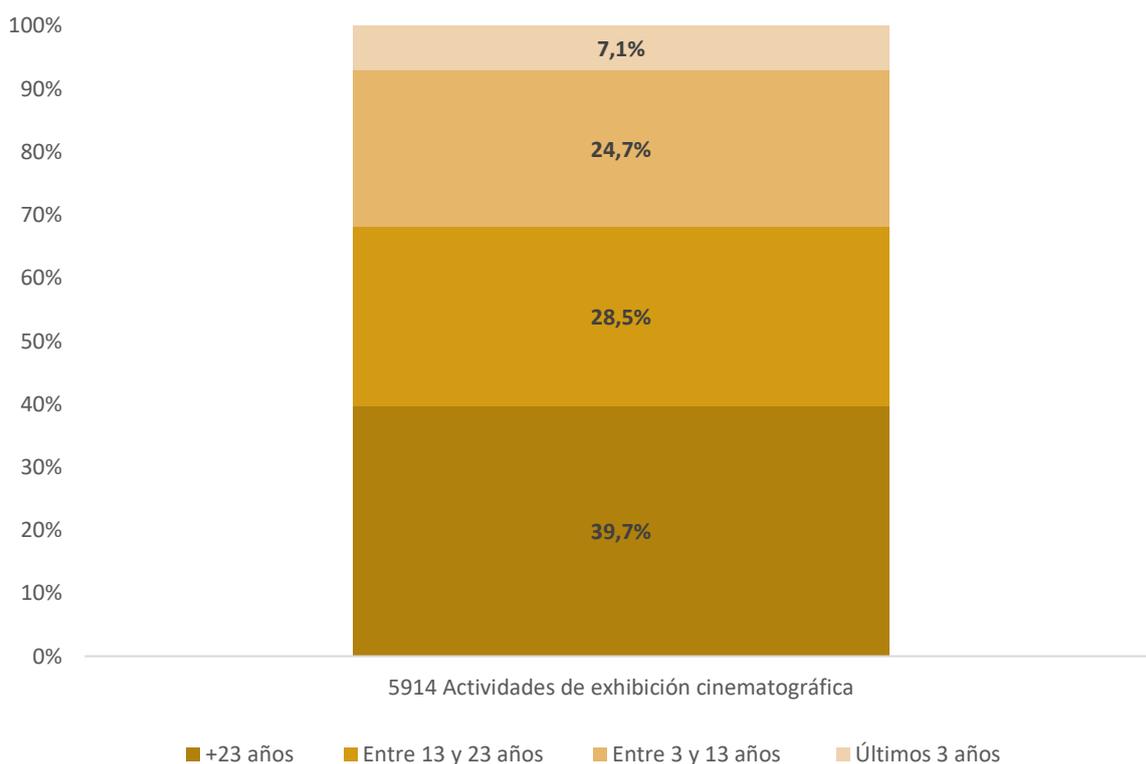


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Estadística Estructural de Empresas

A continuación, se agrupan las empresas pertenecientes al sector de las actividades de exhibición cinematográfica en cuatro rangos de **antigüedad**, tomando como referencia aquellas empresas existentes durante el año 2023. En primer lugar, aquellas con más de 23 años corresponden a las creadas a finales de los años 80 y 90. Le siguen las empresas con entre 13 y 23 años de antigüedad, formadas antes de la crisis financiera de 2008 y durante sus primeros años de impacto. Luego, aquellas con entre 3 y 13 años se establecieron en el periodo de recuperación económica posterior a la crisis financiera de 2008 y hasta la llegada de la pandemia de COVID-19. Finalmente, el gráfico muestra las empresas creadas desde el inicio de la pandemia hasta el último año con datos disponibles, ilustrando así cómo ha evolucionado la creación de empresas en este sector a lo largo del tiempo.

En la Figura 4 se evidencia que el **39,7 %** de las empresas del sector tienen **más de 23 años** de antigüedad, seguido por las **constituidas entre 2000 y 2010**, que representan el **28,5 %**. Las empresas con entre **3 y 13 años** de trayectoria constituyen el **24,7 %** del total. A pesar del predominio de compañías con una larga trayectoria, el sector muestra dinamismo en los últimos años, ya que el **7,1 %** de las empresas activas se han creado en los **últimos tres años**.

Figura 4. Antigüedad de las empresas del sector



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Estadística Estructural de Empresas

3.2. Caracterización económica del sector

Tras examinar la estructura empresarial del sector de las actividades de exhibición cinematográfica, se procede a una caracterización económica detallada basada en diversas magnitudes, tanto para evaluar los ingresos y la rentabilidad del sector, mediante la cifra de

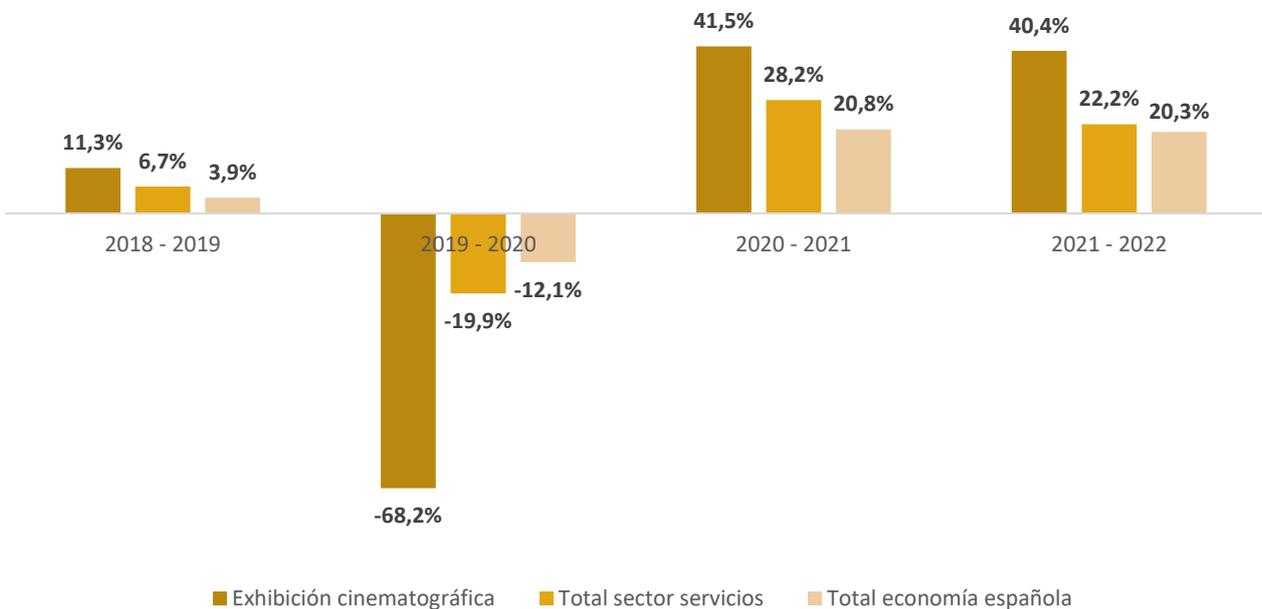
negocios, los gastos y el excedente bruto de explotación, como para analizar su contribución a la economía a través de indicadores como el valor añadido bruto y la productividad.

Evolución de la facturación y rentabilidad en el sector de las actividades de exhibición cinematográfica.

En primer lugar, en **2022**, el sector alcanzó una cifra de negocios cercana a los **543 millones de euros**, lo que refleja un marcado descenso del 29,8% en comparación con 2018. En este sentido, el sector ha experimentado variaciones significativas a lo largo de los años. **Entre 2019 y 2020**, registró una **caída pronunciada del 68,2%**, un descenso considerablemente mayor al observado en el conjunto de la economía española (12,1%) y en el sector servicios (20%), como resultado de la crisis provocada por la COVID-19. No obstante, tras este período de contracción, la recuperación del sector ha sido notable, superando ampliamente el crecimiento del sector servicios y de la economía española en general.

Entre 2020 y 2021, la cifra de negocios del sector aumentó un 41,5%, casi 13 puntos porcentuales por encima del sector servicios y 21 puntos más que el conjunto de la economía. De manera similar, entre 2021 y 2022, el sector registró un crecimiento del 40,4%, lo que supone aproximadamente 18,9 puntos porcentuales más que el sector servicios y 20 puntos más que la economía española.

Figura 5. Comparativa evolución de la cifra de negocio



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Estadística Estructural de Empresas

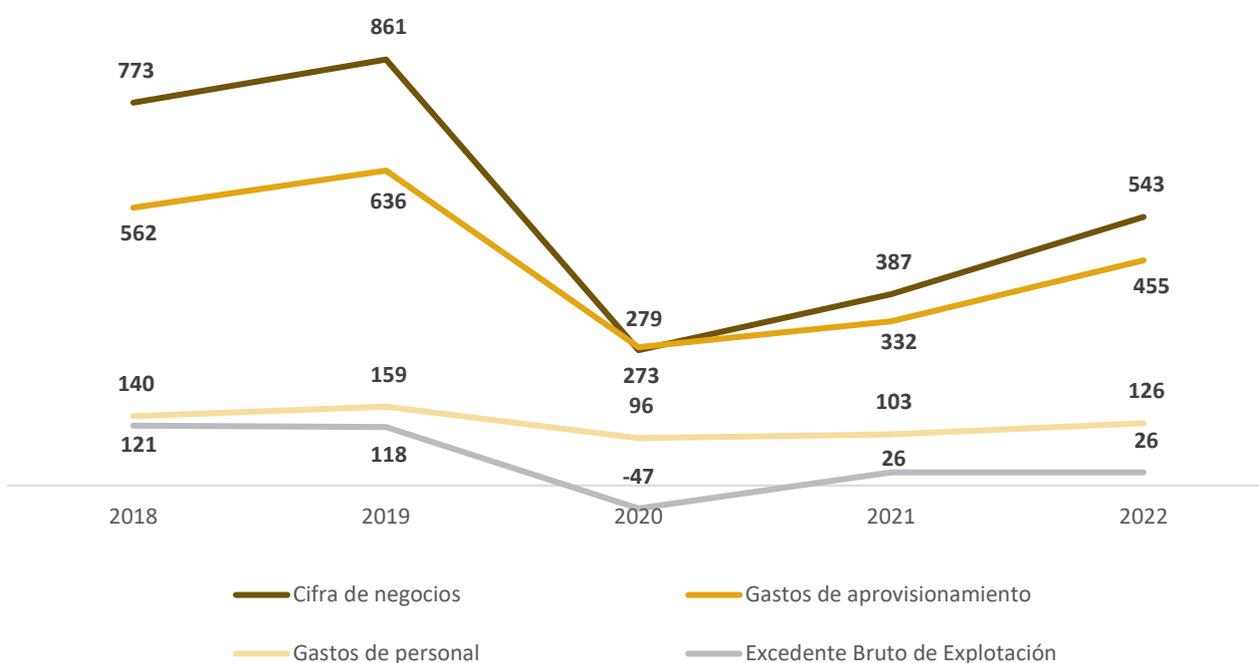
En la Figura 6, se presentan los resultados desglosados de la facturación del sector, así como las principales partidas de gasto asociadas.

En cuanto a los **gastos**, los **de aprovisionamiento** representaron un 84% de la cifra de negocios en 2022. Aunque su valor absoluto se redujo en relación con 2018, su peso relativo respecto a la

cifra de negocios aumentó en 9 puntos porcentuales. Por otro lado, los **gastos de personal** experimentaron una disminución moderada cercana al 10% en términos absolutos, pero su proporción respecto a la cifra de negocios creció de un 18% en 2018 a un 23% en 2022, incrementándose en 5 puntos porcentuales.

El **Excedente Bruto de Explotación (EBE)** alcanzó los **26 millones de euros en 2022**, lo que representa una reducción del 78,1% en comparación con los 121 millones de euros registrados en 2018. Esta disminución se explica tanto por la contracción de la cifra de negocios como por el incremento del peso relativo de los gastos sobre la facturación. Cabe destacar que, en 2020, la abrupta caída en los ingresos del sector dio lugar a un EBE negativo de 47 millones de euros.

Figura 6. Evolución de los resultados de explotación, gastos en aprovisionamiento y gastos de personal del sector(M€)



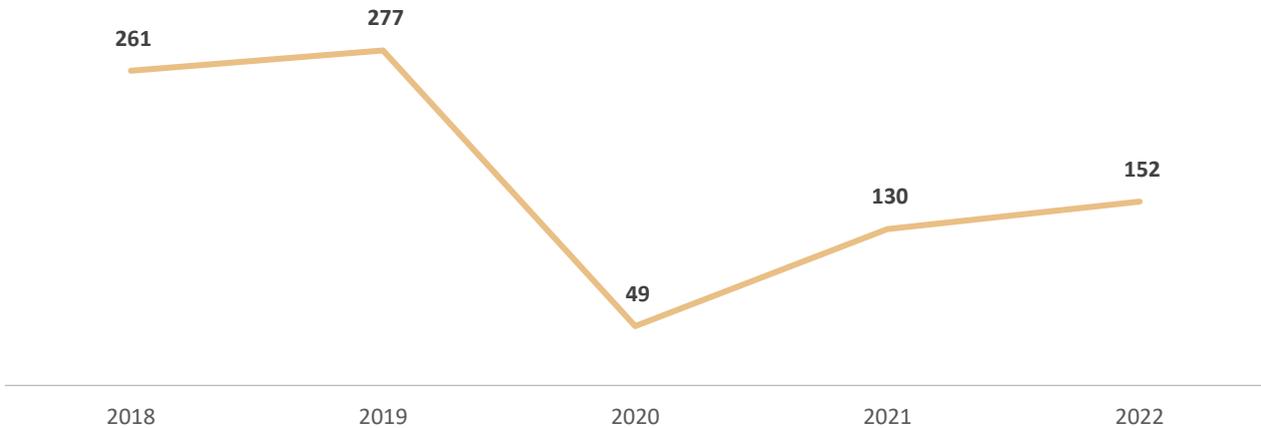
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Estadística Estructural de Empresas

Contribución del sector a la economía española

A continuación, para determinar la contribución del sector de exhibición cinematográfica al total de la economía española, la siguiente figura presenta la evolución del **VAB** en el sector durante los últimos cinco años.

El **VAB del sector de exhibición cinematográfica alcanzó, en 2022, aproximadamente 152 millones de euros**, lo que representa el 0,05% del VAB del total de las actividades pertenecientes al sector servicios y el 0,02% del total de la economía española. En términos de evolución reciente, el sector ha mostrado una **tendencia a la baja**, con una caída del casi el 40% entre 2018 y 2022. La caída más pronunciada se produjo en 2020 (una disminución del VAB respecto al 2019 del 82,3%), como consecuencia de la **pandemia y de las restricciones a la movilidad**, que afectaron especialmente al sector. Sin embargo, a pesar de la recuperación que está mostrando el sector tras la pandemia, las cifras todavía no han conseguido recuperar los niveles previos.

Figura 7. Evolución del VAB del sector (M€)



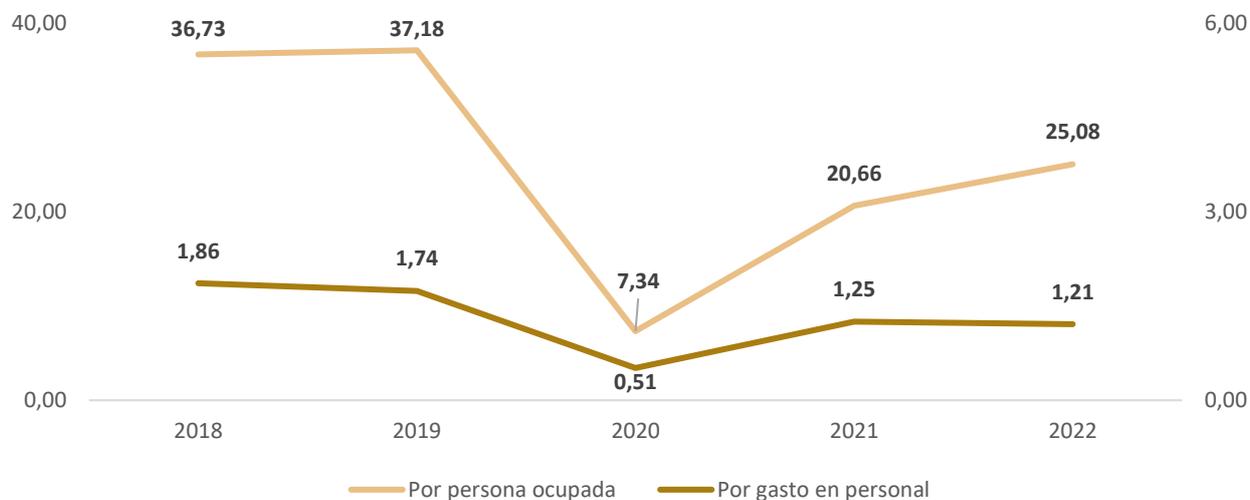
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Estadística Estructural de Empresas

El análisis del VAB no solo permite evaluar la capacidad del sector de las actividades de exhibición cinematográfica, sino que también sienta la base para entender la productividad del sector. La **productividad, medida a través del VAB por ocupado**, proporciona una perspectiva sobre la productividad individual de cada trabajador en términos de valor generado. Adicionalmente, la productividad también se puede medir **relacionando el VAB con los gastos de personal**, que incluyen tanto los costes salariales como los gastos asociados al empleo, lo que relaciona el valor generado y los costes laborales incurridos.

La productividad por persona ocupada en el sector en **2022** fue de aproximadamente 25.000 **euros**. Atendiendo a su evolución en los últimos cinco años, los datos reflejan un descenso notable, especialmente pronunciado en 2020 como consecuencia de la pandemia, vinculada tanto al descenso de la actividad como del empleo. A partir de ese año, la productividad por empleado se ha recuperado, aunque todavía se encuentra en niveles inferiores a los años anteriores a la pandemia.

En cuanto a la productividad medida por gasto en personal, el sector de exhibición cinematográfica generó 1,21 euros de VAB por cada euro de gasto en personal. Al observar su evolución, se evidencia una caída más pronunciada en comparación con la productividad individual. Mientras que esta última disminuyó un 31% respecto a 2018, la relación VAB-gasto en personal se redujo un 35,1%. No obstante, durante la crisis de la COVID-19, esta relación sufrió una caída menor (70,5%) en comparación con la reducción del VAB por persona ocupada. En este sentido, este mayor retroceso del VAB por ocupado en comparación con el VAB-gasto podría explicarse por un aumento en los costes laborales que no fue acompañado de un crecimiento proporcional de los ingresos, o por posibles transformaciones estructurales en el sector

Figura 8. Productividad laboral del sector por persona ocupada (m€) y gasto en personal



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Estadística Estructural de Empresas

3.3. Caracterización del empleo del sector

En este apartado se ofrece un análisis sobre la situación del empleo en el sector, evaluando aspectos esenciales que configuran su estructura y dinámica laboral. Se examinan indicadores clave como la afiliación laboral y el volumen de personas ocupadas y desempleadas, así como diversas variables demográficas y profesionales que permiten una comprensión detallada de la composición de la fuerza laboral.

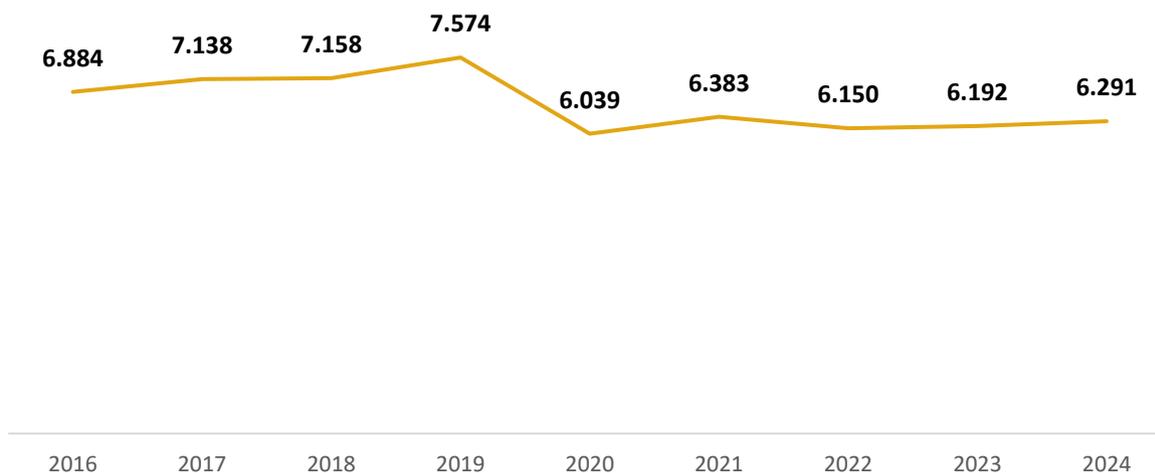
Panorámica del mercado de trabajo del sector

En el año 2024⁵, el sector de las actividades de exhibición cinematográfica contó con **6.291 afiliados a la Seguridad Social**, habiendo experimentado una reducción entre 2016 y 2024 del 8,6%. Este decrecimiento, también identificado en los apartados de caracterización económica y empresarial del sector, evidencia una tendencia negativa acentuada tras la crisis de la pandemia COVID-19. Aunque en 2021 se registró un aumento en el número de afiliados, alcanzando los 6.383 trabajadores, este crecimiento no logró recuperar los niveles previos a la pandemia. Además, dicha recuperación no se mantuvo en los años siguientes, lo que provocó una nueva disminución en 2022, cuando el número de afiliados cayó cerca de un 4%.

Asimismo, cabe destacar que, del total de afiliados en el sector de las actividades de exhibición cinematográficas, aproximadamente el **95,8% son trabajadores por cuenta ajena**, porcentaje que se ha mantenido relativamente estable a lo largo de los años analizados.

⁵ Se utilizan los datos del último año disponible en el momento de redacción del informe.

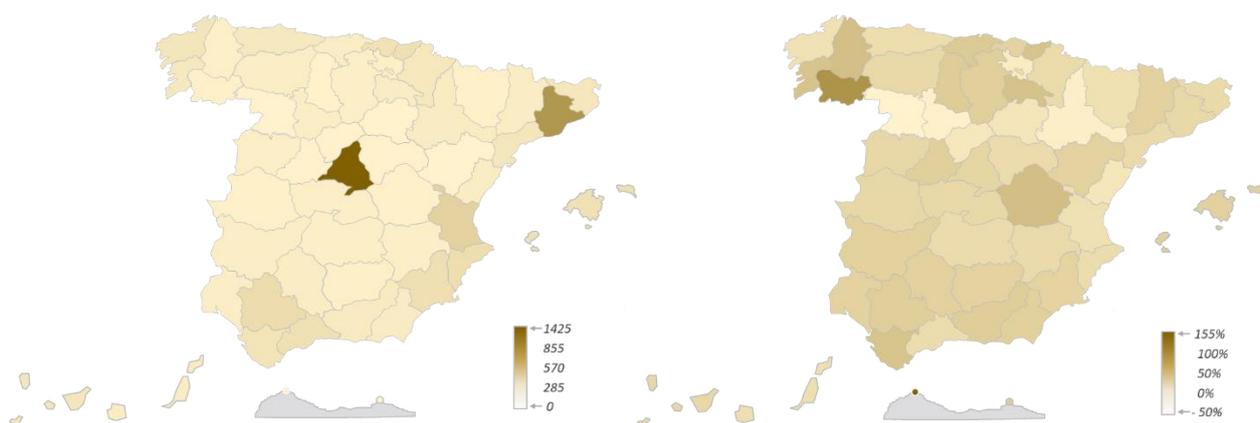
Figura 9. Evolución del total de personas afiliadas en el sector de las actividades de exhibición cinematográfica



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Seguridad Social

Al analizar la distribución de los afiliados por provincia, en el sector, la Figura 10 presenta dos mapas distintos. El primer mapa, a la izquierda, muestra el **número absoluto de afiliados por provincia en 2024**. Por otro lado, el mapa de la derecha representa la **variación porcentual de afiliados por provincia entre 2018 y 2024**.

Figura 10. Mapas de la distribución geográfica de afiliados del sector



Fuente: Elaboración propia a partir de datos la Seguridad Social

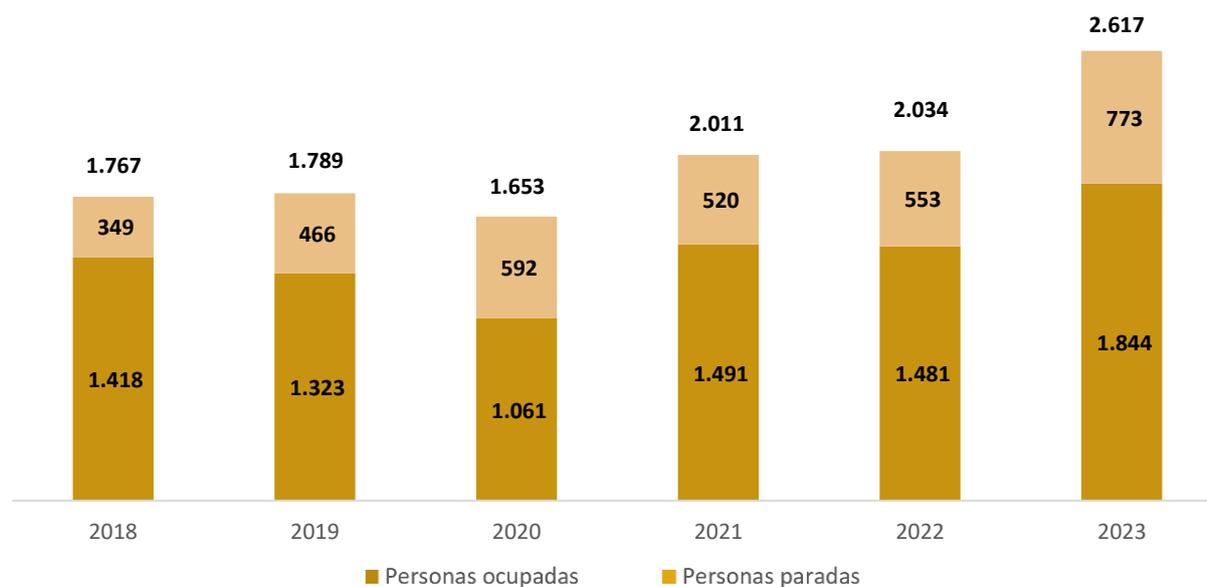
En este sentido, en el mapa de la izquierda se puede observar que las provincias como **Madrid, Barcelona o Valencia** destacan en tonos más oscuros, indicando que concentran el mayor número de afiliados en comparación con el resto del país, reflejando su importancia en este sector. En contraste, provincias en el interior de España tienden a aparecer en tonos más claros, lo que

indica una menor cantidad de afiliados en este sector en comparación con las provincias más urbanas.

Sin embargo, al analizar el mapa de la derecha, se observa como las provincias de **Ceuta, Ourense, Cuenca o Lugo**, están coloreadas en tonos más oscuros, lo que indica un crecimiento significativo en el número de afiliados. Por el contrario, provincias como Zamora, Valladolid o Zaragoza, exhiben una variación porcentual negativa, lo que indica una pérdida significativa de afiliados en el sector en el espacio temporal estudiado. Además, comparando ambos mapas, se observa que las provincias con gran número de afiliados en términos absolutos como Madrid o Barcelona no necesariamente experimentan los mayores crecimientos porcentuales en el periodo analizado.

En lo referente a las personas activas del sector, como se observa en la Figura 11, a cierre del año 2023, la cifra ascendió a las **2.617 personas**, de las cuales el **70,5% se encontraban ocupadas** y el 29,5% restante paradas. Para este mismo espacio temporal, las personas activas en el sector servicios fueron alrededor de 11 millones (un 87% ocupadas) y en el conjunto de la economía española⁶ alrededor de 24 millones (un 82,4% ocupadas). Las cifras reflejan que este sector presenta un mayor nivel de desempleo en comparación con el conjunto del sector servicios y la economía española en general.

Figura 11. Evolución del total de personas activas en el sector de las actividades de exhibición cinematográfica.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

Aunque el número de personas ocupadas ha mostrado una tendencia ascendente, alcanzando su máximo histórico en 2023 con 1.844 empleados, el crecimiento de la población activa, cercana al 48%, se debe principalmente a un incremento del 121% en el número de personas desempleadas entre 2018 y 2023. Asimismo, en términos de desempleo, la representatividad del sector ha aumentado en aproximadamente 10 puntos porcentuales durante este período.

⁶ Considerando los sectores de servicio, comercio e industria.

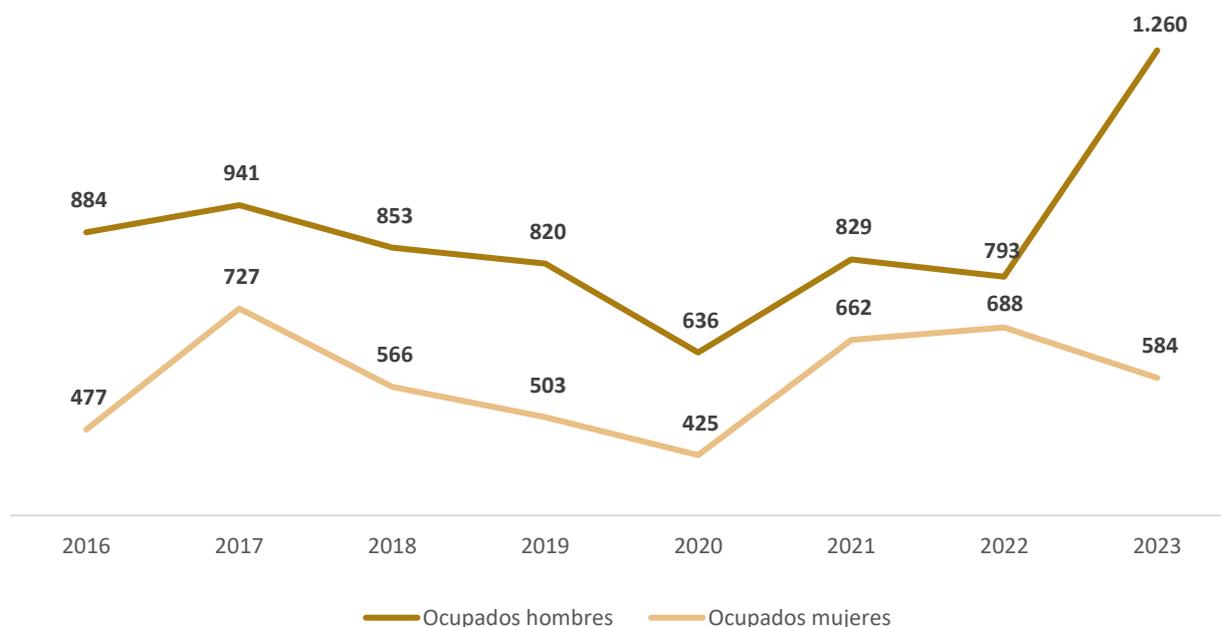
Perfil de las personas ocupadas en el sector

A continuación, se realiza una caracterización detallada de los ocupados en el sector, desglosando y analizando los datos según distintas variables o características que permitan comprender mejor el perfil, la estructura y la composición de la fuerza laboral del sector.

En cuanto a la **distribución por género**, la cifra de hombres ocupados en el sector supera a la de las mujeres. A cierre de 2023, los hombres representaban el 68,3% de los ocupados totales, mientras que las **mujeres representaban el 31,7%**, una cifra considerablemente inferior al 54% registrado en el conjunto del sector servicios y al 49% en el total de la economía.

A lo largo del período analizado, en casi todos los años estas diferencias se han mantenido en niveles similares, aunque en el último año se ha producido una disminución en el peso relativo de las mujeres, mientras que los hombres han acaparado la mayor parte del crecimiento del empleo, aumentando en 14 puntos porcentuales en su peso relativo respecto al total de ocupados.

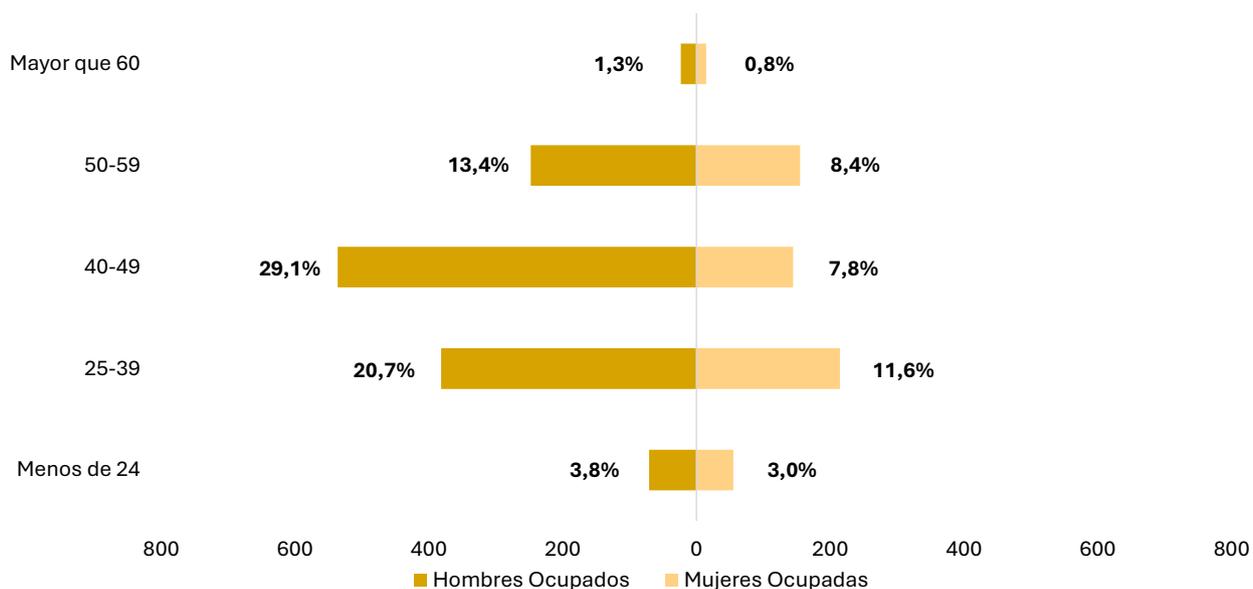
Figura 12. Evolución del empleo del sector por género



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

En relación con la **edad de los ocupados**, a cierre de 2023, el grupo más numeroso fue el de **entre 40 y 49 años**, que concentraba el **35%** del total de los ocupados del sector, seguido por los grupos de **25 a 39 años (33%)** y el de **50 a 59 (22,6%)**. Por el contrario, los grupos de edad situados en los extremos de la pirámide poblacional, como los menores de 24 años y los mayores de 60, son los que tienen menor representatividad dentro del sector, con un 7,2% y un 2,2% respectivamente. Asimismo, según los tramos de edad y género, tal como se muestra en la Figura 13, los hombres superan a las mujeres en los tramos de 40 a 49 años y de 25 a 39 años, que son los de mayor tamaño en número de ocupados. Por otro lado, las mujeres superan a los hombres en el tramo de menos de 24 años, mientras que en los tramos de 50 a 59 años y de mayores de 60, el número de ocupados es el mismo para ambos géneros.

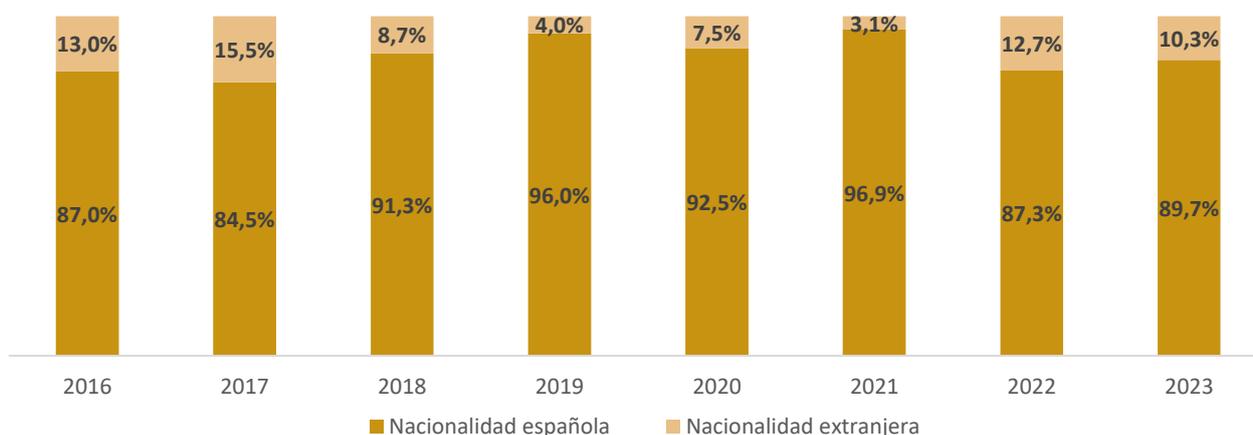
Figura 13. Número de personas ocupadas por género y edad⁷.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

Con relación a su **nacionalidad**, en el sector de la hostelería predominan los ocupados de nacionalidad española (en torno al 90% del total de ocupados del sector). Entre 2016 y 2023, la representación de personas ocupadas de nacionalidad española se ha incrementado, además, muy ligeramente, aunque con distintas fluctuaciones en los diferentes años analizados.

Figura 14. Porcentaje de personas ocupadas de nacionalidad española o extranjera



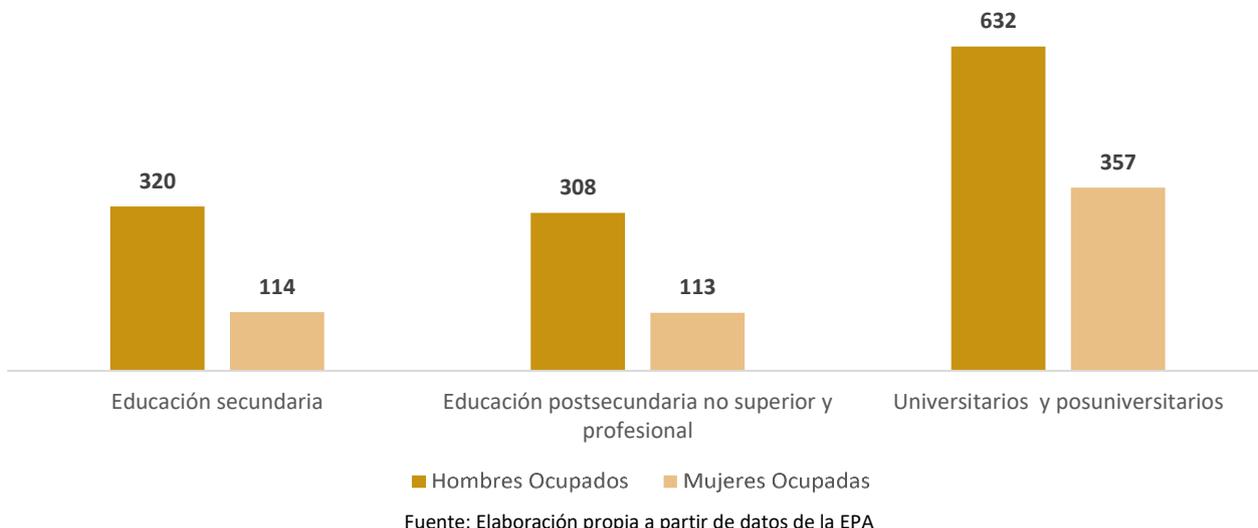
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

Atendiendo a su nivel formativo (Figura 15), la mayoría de las personas empleadas cuentan con **formación universitaria o posuniversitaria**, seguidas de aquellas con educación secundaria y postsecundaria no superior o profesional. Asimismo, las mujeres tienen una mayor

⁷ Los porcentajes reflejan la proporción del número de ocupados en cada grupo de edad y género respecto al total de ocupados del sector. El eje X representa el número absoluto de ocupados del sector que cumplen con dichas características.

representatividad en el nivel universitario y posuniversitario (36%), en comparación con los niveles de educación secundaria (26%) y postsecundaria (27%).

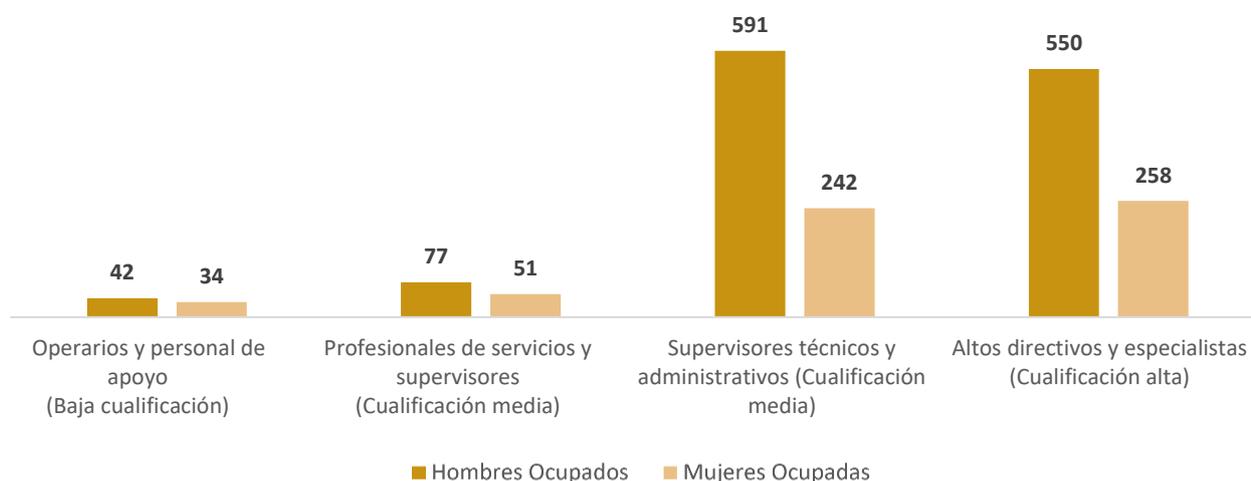
Figura 15. Número de personas ocupadas por nivel de formación y género.



Por otro lado, la Figura 16 presenta una panorámica general por **grupo ocupacional** dentro del sector de las actividades de exhibición cinematográfica. Predominan los trabajadores del grupo de ocupaciones relacionadas con la **supervisión técnica y administrativa**, que representan el **45,1%**, seguidos por aquellos en puestos de **alta dirección y especialistas**, con un **43,8%**. Los profesionales de servicios y supervisores constituyen el 7%, mientras que los operarios y el personal de apoyo conforman el 4,1%.

Por género, aunque en ningún grupo ocupacional las mujeres son mayoría, se observa una mayor paridad en los grupos de menor cualificación y representación, como el de operarios y el de profesionales de servicios, donde las mujeres representan el 45% y el 40%, respectivamente. Sin embargo, en los grupos de mayor cualificación, como los profesionales dedicados a la supervisión técnica y administrativa y los de alta dirección, la representación femenina es considerablemente menor, alcanzando solo el 29% y el 32%, respectivamente.

Figura 16. Número de personas ocupadas por género y ocupación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

En este contexto, tal y como indica la Tabla 4, la **situación profesional de los trabajadores** en su empleo principal muestra que el **72,5% son asalariados en el sector privado**, lo que representa la mayor proporción dentro del sector. Además, los trabajadores independientes y empresarios sin asalariados constituyen el 18,1% del total, destacándose como un segmento relevante. Por su parte, los empresarios con asalariados alcanzan un total de 89 personas, equivalente al 4,8% de los ocupados. Cabe destacar también que el sector público emplea al 4,07% de los trabajadores del sector.

Tabla 4. Situación profesional respecto al empleo principal

Situación profesional	Actividades de exhibición cinematográficas
Empresario/a con asalariados/as	89 (4,8%)
Trabajador/a independiente o empresario/a sin asalariados/as	335 (18,1%)
Miembro de una cooperativa	3 (0,1%)
Ayuda en la empresa o negocio familiar	1 (0,08%)
Asalariado/a sector público	75 (4,07%)
Asalariado/a sector privado	1.338 (72,5%)
Otra situación	3 (0,1%)
Total de personas ocupadas en el sector	1.844

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

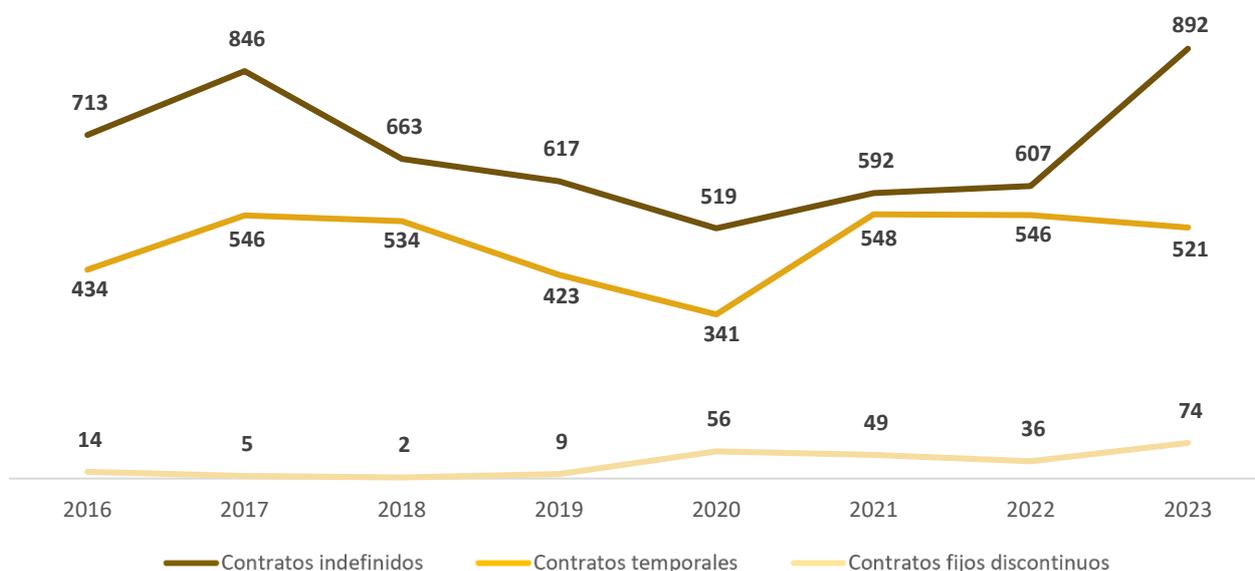
Calidad y estabilidad del empleo en el sector

La Figura 17 refleja que los **contratos indefinidos** constituyen la modalidad de contratación predominante en el sector, alcanzando a cierre de 2023 el **60% del total de contratos realizados**. A estos les siguen los contratos temporales, que representaron un 35% en el mismo periodo.

Por otro lado, el análisis de la evolución de los tipos de contrato desde 2016 muestra un aumento gradual de la importancia de los contratos indefinidos dentro del total. Aunque entre 2018 y 2022 se observó una disminución relativa de estos contratos, en 2023 se produjo una reversión de esta tendencia, reflejada en un incremento del 47% en su número con respecto al año anterior. Por otro lado, 2021 fue el año con la menor proporción de contratos indefinidos, coincidiendo con el máximo de los **contratos temporales**, que alcanzaron el 46,09%.

Además, la figura resalta un crecimiento significativo en la proporción de trabajadores con **contratos fijos discontinuos**, que pasaron de representar cerca del 1% en los años anteriores a la pandemia a alcanzar aproximadamente el 5% en 2023.

Figura 17. Evolución del número de personas ocupadas por tipo de contrato



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

Asimismo, tal y como se puede observar en la Tabla 5, tanto en hombres como en mujeres, **cerca del 85% de los contratos corresponden a jornada completa**, lo que resalta la estabilidad en la modalidad de contratación, independientemente de su género. No obstante, es importante señalar que una proporción significativa de los contratos a jornada parcial, lo que podría indicar elevada diversidad de las necesidades laborales.

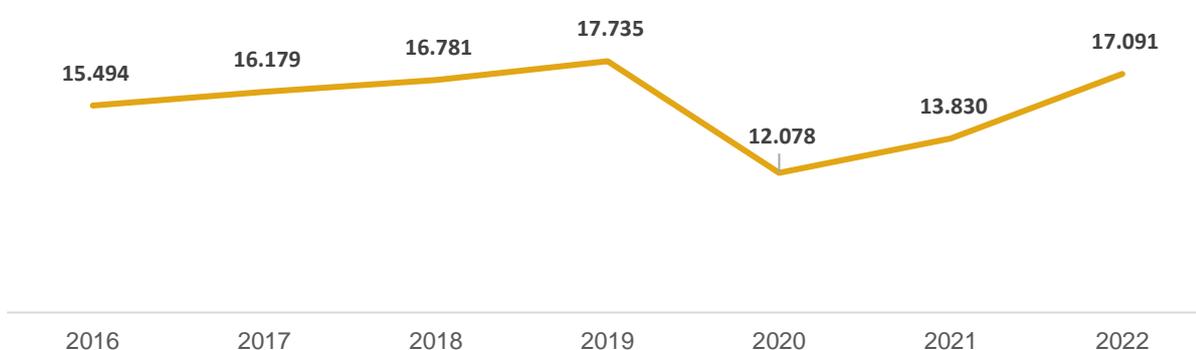
Tabla 5. Tipo de jornada por género

Tipo de jornada	Hombres ocupados		Mujeres ocupadas	
	Completa	Parcial	Completa	Parcial
5914: Actividades de exhibición cinematográfica	85,87%	14,13%	85,51%	14,49%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

En último lugar, se ha estudiado la evolución del **salario medio bruto anual** aproximado del sector⁸. Tal y como se aprecia en la Figura 18, se observa una tendencia ascendente del salario medio bruto anual a lo largo de los años, exceptuando los años donde la pandemia de la COVID 19 afectó con mayor medida, que fueron el 2020 y el 2021. En este sentido, entre los años 2016 y 2018, el salario bruto medio en el sector mostró una variación porcentual positiva del 10,3%, situándose en este último año en los **17.091 euros**. Este incremento refleja una tendencia de recuperación y crecimiento tras la notable disminución en el 2020, donde el salario descendió hasta los 12.078 euros, posiblemente como consecuencia de las condiciones adversas generadas por la pandemia.

Figura 18. Evolución anual del salario bruto medio en el sector



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Estadística Estructural de Empresas

Relación de las ocupaciones del sector

Dado que uno de los objetivos centrales del estudio es analizar la evolución y las tendencias que impactarán en las ocupaciones en el sector de la exhibición cinematográfica, esta sección incluye una tabla descriptiva con las principales ocupaciones del sector. Asimismo, se identificarán las ocupaciones más afines y aquellas con mayor número de empleados dentro del ámbito sectorial.

La Tabla 6 presenta todas las ocupaciones vinculadas al sector de la exhibición cinematográfica, clasificadas de acuerdo con la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO) a 4 dígitos. El sector abarca una gran diversidad de perfiles profesionales, que van desde ocupaciones de alta cualificación (identificadas por el primer dígito 1), hasta aquellas de cualificación media (primer dígito 3, 4, y 5) y baja (primer dígito 7 y 9). Esta clasificación refleja la complejidad del sector y su necesidad de contar con una combinación equilibrada de habilidades y competencias para su adecuado funcionamiento. Por otro lado, **todas las ocupaciones vinculadas al sector son de carácter transversal** a éste, sin identificarse ninguna propia (sectorial).

⁸ Se ha realizado una aproximación del salario bruto medio del sector mediante la Estadística Estructural de Empresas, utilizando el gasto de personal y el personal remunerado; así como la contribución del gasto de personal a la seguridad social.

Tabla 6. Relación de ocupaciones del sector de la exhibición cinematográficas

Sector (CPS): Exhibiciones cinematográficas		
CNO 4 dígitos	Ocupación	Sectorial o transversal
1120	Directores generales y presidentes ejecutivos	Transversal
1211	Directores financieros	Transversal
1212	Directores de recursos humanos	Transversal
1219	Directores de políticas y planificación y de otros departamentos administrativos no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
3613	Asistentes de dirección y administrativos	Transversal
3739	Otros técnicos y profesionales de apoyo de actividades culturales y artísticas	Transversal
4309	Empleados administrativos sin tareas de atención al público no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
5220	Vendedores en tiendas y almacenes	Transversal
5500	Cajeros y taquilleros (excepto bancos)	Transversal
7191	Mantenedores de edificios	Transversal
9210	Personal de limpieza de oficinas, hoteles y otros establecimientos similares	Transversal
9490	Otras ocupaciones elementales	Transversal

Fuente: Análisis PwC basado en Fundae, INE y convenios colectivos sectoriales.

A continuación, la + Figura 19 presenta un desglose detallado de las ocupaciones con mayor peso en el sector en términos de empleo. **Los técnicos y profesionales de apoyo en actividades artísticas y taquilleros** constituyen los grupos ocupacionales más relevantes, representando aproximadamente el **53% del empleo total**, debido a su papel esencial tanto en la producción técnica como en la venta de entradas al público.

En este sentido, los técnicos de apoyo en actividades artísticas desempeñan un rol crucial en la proyección y exhibición de películas en las salas de cine. Su labor incluye la operación de los sistemas de proyección digital, el mantenimiento y ajuste de los equipos de sonido y proyección, así como la gestión de la iluminación dentro de las salas. Por otra parte, los taquilleros continúan siendo fundamentales en la experiencia del público, gestionando la venta de entradas y brindando asistencia tanto en taquillas físicas como en plataformas en línea.

Aunque estas ocupaciones concentran la mayor parte del empleo, otras son también importantes. Por ejemplo, el personal de limpieza que, aunque representa menos del 10% del empleo, es necesario para el mantenimiento adecuado de las instalaciones. Asimismo, los administrativos especializados en el sector cinematográfico (3,9% del empleo), y los vendedores en tiendas, encargados de la venta de productos al público (3,2%) también contribuyen de manera significativa al funcionamiento del sector.

+ Figura 19. Principales ocupaciones del sector de la exhibición cinematográfica por número de ocupados.



Fuente: Análisis PwC basado en Fundae e INE. Notas: Se muestran las 10 ocupaciones con mayor número de ocupados en el sector de las exhibiciones cinematográficas siguiendo la CNO a 3 dígitos. Se muestra el peso de la ocupación sobre el total de ocupados del sector.

4. Análisis de tendencias y evoluciones del sector

El análisis de tendencias y evoluciones socioeconómicas y tecnológicas del sector es esencial para comprender los factores que impactan en su competitividad y transformación. Así pues, la estructura analítica de este apartado está ordenada de forma secuencial:

- En primer lugar, se identifican las principales dinámicas económicas, sociales, político/normativas y tecnológicas que influyen en el sector, analizando sus posibles implicaciones. Así, este subapartado está estructurado en dos líneas de análisis. Por un lado, se identifican factores y tendencias globales que, si bien no corresponden a tendencias y factores específicos del sector, tienen el potencial de afectar su desarrollo y competitividad futura. Por otro lado, se analizan factores y tendencias socioeconómicas y normativas propias y específicas del sector, y que pueden actuar como palancas de transformación productiva y laboral.
- En segundo lugar, se aborda el impacto que tendrán las tendencias y factores de cambio identificados en las principales ocupaciones del sector, analizando las principales repercusiones en términos de adaptación y evolución laboral.
- En tercer lugar, se ofrece una perspectiva sobre la evolución futura del sector, enfocándose en los procesos productivos y su repercusión en el empleo en los próximos años.

4.1. Factores del cambio y tendencias que afectan la competitividad del sector

En la actualidad, el sector de las exhibiciones cinematográficas está experimentando una serie de cambios y transformaciones profundas, impulsadas por una combinación de factores económicos y sociales. Las implicaciones de estos cambios son amplias y variadas, y pueden suponer importantes oportunidades que aprovechar -o riesgos que mitigar- para promover la competitividad del sector.

En este sentido, la Figura 20 presenta dos tipos de tendencias que impactan de manera significativa en el ámbito del sector analizado: **megatendencias globales** y **tendencias sectoriales**.

Las megatendencias globales⁹ representan disrupciones a nivel tecnológico, social y ambiental que están transformando profundamente nuestro entorno y marcando el rumbo del futuro a largo plazo, con impactos significativos y difíciles de evitar en todos los sectores de la economía, incluido el sector de las exhibiciones cinematográficas. Estas disrupciones incluyen factores como la digitalización y la tecnología, que actúan como motores de innovación y eficiencia; la sostenibilidad, que impulsa la transición hacia modelos operativos y de negocio más responsables y respetuosos con el medio ambiente; y los cambios sociales, que afectan tanto las dinámicas laborales y procesos productivos como los patrones de consumo.

Paralelamente, en el ámbito sectorial, las principales tendencias identificadas están relacionadas con la adopción de nuevos modelos de negocio para adaptarse a un entorno competitivo en

⁹ Fuente: Documento PwC Megatrends. (Disponible en <https://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends.html>)

constante cambio y la necesidad de responder a aspectos normativos cada vez más complejos y exigentes, elemento esencial para garantizar la competitividad y el desarrollo en un escenario laboral en evolución. Así, estos factores, tanto globales como específicos de cada sector, configuran un panorama dinámico que exige una visión estratégica y una capacidad de adaptación constante.

Figura 20. Principales tendencias que impactan el sector



Fuente: Análisis PwC basado en diferentes documentos sectoriales

4.1.1. Megatendencias globales y su impacto en el sector

Disrupción tecnológica y digital

Dentro de la industria del entretenimiento y los medios de comunicación (E&M)¹⁰, el sector de las exhibiciones cinematográficas compite con una amplia gama de modelos de negocio (plataformas de visualización y *streaming* de películas online, modelos de suscripción *video over the top* (OTT) en plataformas digitales, videojuegos con experiencias de partida cinematográfica mediante estrategias de *storytelling*, música en vivo, etc.). En consecuencia, en los últimos años, el sector de las exhibiciones cinematográficas ha iniciado un proceso de transformación digital, impulsado por avances tecnológicos que están redefiniendo la experiencia del espectador y las operaciones internas de las salas de cine.

Así, las innovaciones en proyección con **formatos de gran tamaño (PLF)**, **salas 4D**, **inteligencia artificial (IA)** y **tecnologías inmersivas como la realidad virtual (VR) y la realidad aumentada (AR)**, tienen el potencial de moldear un nuevo panorama competitivo para las exhibiciones cinematográficas. Estas tendencias no solo mejoran la calidad y el atractivo de la oferta, sino que también abren oportunidades para estimular la competitividad del sector frente a plataformas de *streaming* y otros medios de entretenimiento digital.

¹⁰ Fuente: PwC. (Disponible en: <https://www.pwc.es/es/entretenimiento-medios/entertainment-media-outlook-espana-2024-2028.html>)

Por un lado, la implantación del formato **PLF** ofrece pantallas de gran tamaño acompañadas de sistemas de sonido envolvente de última generación. El formato PLF en el sector de las exhibiciones cinematográficas se refiere a salas diseñadas para ofrecer una experiencia superior mediante pantallas de gran tamaño, proyección de alta resolución (como 4K o superior) y sistemas de sonido envolvente avanzados¹¹. En este sentido, más del 50% de las salas de cine en España están equipadas con 4K, y se estima que esta proporción aumentará al 70% para 2028¹².

Estas salas, con pantallas que ocupan toda la pared frontal y tecnología de proyección láser o LED, brindan una calidad de imagen brillante y nítida, acompañada de una experiencia auditiva tridimensional inmersiva¹³. Así, las salas PLF buscan atraer audiencias mediante experiencias que no pueden ser replicadas en casa, ofreciendo una diferenciación clave frente al *streaming* y generando, potencialmente, mayores ingresos por sala gracias a entradas *premium*.

A este respecto, las **salas 4DX** y la **tecnología HFR** (High Frame Rate¹⁴) representan una innovación clave en el sector, ya que llevan la experiencia cinematográfica a un nivel multisensorial. En particular, las salas 4DX avanzan la tecnología de modelo de cine 3D que, a su vez, ha visto ralentizada su implantación en los últimos años (Figura 21): aproximadamente el 25,5% de las salas de exhibición cinematográfica activas en el país tienen capacidad para proyectar películas en tres dimensiones¹⁵. Así, las salas 4DX integran efectos físicos sincronizados con la acción en pantalla, como el movimiento de los asientos, ráfagas de viento, vibraciones, luces estroboscópicas y aromas. Esta tecnología transforma el cine en una experiencia única, atrayendo especialmente a audiencias jóvenes en busca de actividades diferentes y emocionantes¹⁶. Por otro lado, con el objetivo de generar experiencias diferenciadas en los clientes del sector del entretenimiento, la HFR (alta velocidad de fotogramas) busca mejorar la resolución y la fidelidad de color en las salas de cine.

¹¹ Fuentes: IMAX. (Disponible en: <https://www.imax.com/en/es>); Dolby. (Disponible en <https://www.dolby.com/>)

¹² Fuente: PwC. (Disponible en: <https://www.pwc.es/es/entretenimiento-medios/entertainment-media-outlook-espana-2024-2028.html>).

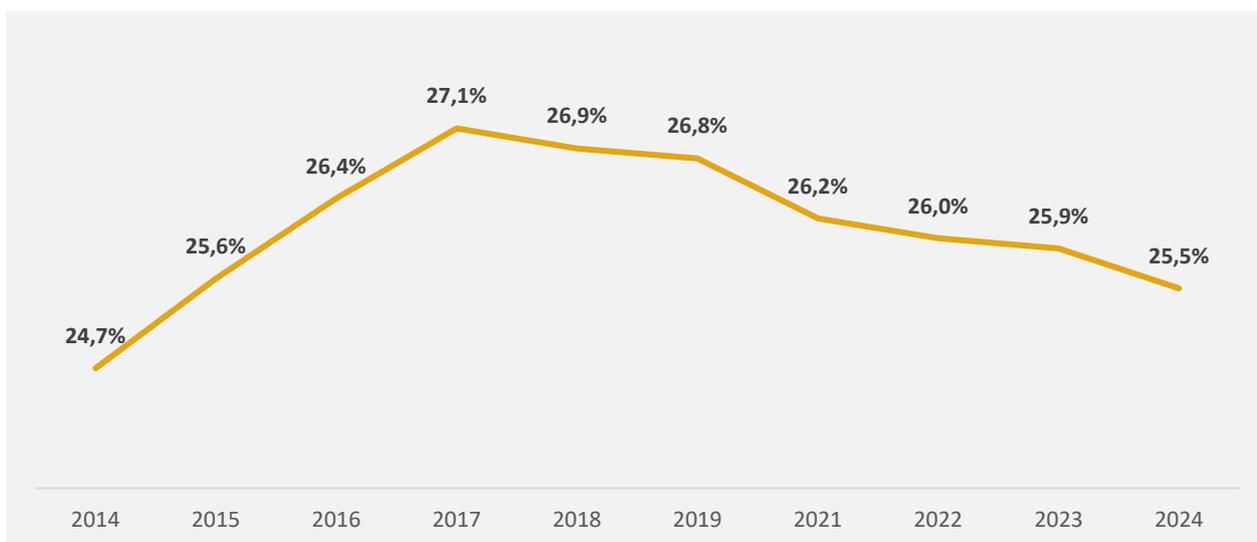
¹³ Fuente: Panorama Audiovisual. (Disponible en: <https://www.panoramaaudiovisual.com/2020/09/23/christie-cine-plf-cp4450-rgb/>)

¹⁴ Fuente: Panorama Audiovisual. (Disponible en: <https://www.panoramaaudiovisual.com/2022/06/09/5-tecnologias-marcaran-futuro-salas-cine/>)

¹⁵ Fuentes: AMC. (Disponible en: https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2019/05/190513_Censo_Cine_AIMC_2019.pdf)

¹⁶ Fuentes: Yelmo Cines. (Disponible en: <https://yelmocines.es/4>); Kinopolis. (Disponible en: <https://kinopolis.es/movie-formats/4d>)

Figura 21. Evolución del porcentaje de locales con, al menos, una pantalla 3D¹⁷



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la AIMC.

Asimismo, en otro orden de innovaciones tecnológicas, la **inteligencia artificial** y el **análisis de datos avanzados** tienen el potencial de transformar las operaciones de las salas de cine al optimizar procesos internos y mejorar la experiencia del cliente. En el ámbito de la gestión, la IA y la analítica de datos avanzada permiten prever patrones de demanda, optimizar horarios de proyección y gestionar inventarios de forma más eficiente. En términos de experiencia del cliente, estas innovaciones pueden ofrecer recomendaciones personalizadas basadas en los hábitos de consumo, creando una experiencia más alineada con las preferencias individuales del espectador. Asimismo, los sistemas de IA pueden integrarse con *chatbots* y asistentes virtuales, facilitando el acceso a información sobre horarios, entradas y promociones¹⁸. Además, sistemas digitales avanzados de **ERP** (planificación de recursos empresariales) o **CRM** (gestión de la relación con el cliente) pueden ayudar a la optimización de la utilización de medios técnicos y humanos de las salas de cine y servicios centrales de empresas dedicadas a la proyección cinematográfica.

Finalmente, las tecnologías inmersivas como la **realidad virtual** y la **realidad aumentada** comienzan a tener una presencia incipiente en las salas cinematográficas a nivel global y nacional¹⁹. Estas herramientas no solo transforman la narrativa visual, sino que también ofrecen nuevas formas de interacción para los espectadores. Así, estas innovaciones tienen el potencial de crear experiencias previas a las proyecciones, como recorridos interactivos por escenarios de

¹⁷ Para el año 2020 no se dispone de información. Fuente: AIMC. (Disponible en: https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2024/05/2024_05_29_NP_Censo_Cine_AIMC_2024.pdf)

¹⁸ Fuentes: CES. (Disponible en: https://ces.plus/es_ES/blog/nuestro-blog-1/el-impacto-transformador-de-la-ia-en-las-salas-de-cine-108); ESAN. (Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-impacto-de-la-inteligencia-artificial-en-la-industria-cinematografica>)

¹⁹ Fuentes: Movie Power. (Disponible en: <https://www.vrsimulador.com/info/virtual-reality-cinema-an-in-depth-exploratio-99293703.html>); Condé Nast – Traveler. (Disponible en: <https://www.traveler.es/viajes-urbanos/articulos/espacio-vr-primer-cine-realidad-virtual-madrid/13237>); Camp Tecnológico. (Disponible en: <https://camptecnologico.com/una-nueva-forma-de-ver-cine-con-realidad-virtual/>); Marketing Insider Review. (Disponible en: <https://marketinginsiderreview.com/cine-casa-bigscreen-cinema-realidad-virtual/>); Kata Szita, Wyatt Moss-Wellington, Xiaolin Sun, Eugene Ch'ng, Going to the movies in VR: Virtual reality cinemas as alternatives to in-person co-viewing, International Journal of Human-Computer Studies, Volume 181, 2024.

la película o simulaciones de escenas clave; así como complementar la experiencia dentro de la sala, permitiendo a los espectadores interactuar con elementos en pantalla a través de dispositivos móviles o lentes especializadas.

En resumen, las innovaciones tecnológicas tienen el potencial de redefinir el sector de las exhibiciones cinematográficas, posicionándolo como un competidor renovado frente a las alternativas digitales de entretenimiento, como las plataformas de *streaming* y los videojuegos. Estas transformaciones, lideradas por tecnologías como las salas PLF, 4DX, HFR, inteligencia artificial, analítica avanzada de datos, y herramientas inmersivas como la realidad virtual y aumentada, no solo permiten crear experiencias únicas que atraen al público, sino que también impactan profundamente en las ocupaciones del sector, generando la necesidad de nuevas competencias en áreas como el manejo de datos, la operación de sistemas de proyección digital avanzados y la gestión de servicios digitales de entretenimiento en las salas de cine.

Así pues, estas innovaciones podrían generar un impacto significativo en las **competencias requeridas** para los profesionales del sector. La implementación de estas innovaciones tecnológicas exige habilidades técnicas y digitales que van más allá de las funciones tradicionales asociadas a la operación de cines. Asimismo, las tecnologías inmersivas requieren competencias específicas en diseño interactivo y manejo de *hardware* y *software* especializado, como proyectores láser, sistemas de sonido envolvente o dispositivos de realidad virtual.

No obstante, este proceso de modernización plantea una **marcada diferenciación entre grandes y pequeñas/medianas empresas del sector**: mientras las grandes cadenas podrían contar con los recursos materiales y humanos necesarios para adoptar estas tecnologías y mantenerse competitivas, las empresas más pequeñas -predominantes en el sector- podrían enfrentar mayores desafíos para integrar estas herramientas. En consecuencia, este fenómeno podría generar y ampliar una brecha en términos de capacidad de innovación y atracción de clientes según el tamaño de la empresa. En este contexto, el sector debe apostar por la formación de talento para democratizar el acceso a estas tecnologías y garantizar que todas las empresas puedan beneficiarse de este proceso de transformación digital.

Sostenibilidad medioambiental

La sostenibilidad se está consolidando como una prioridad en el sector de las exhibiciones cinematográficas en España. Así, destacan las iniciativas destinadas al **ahorro energético, incorporación de energías renovables y eliminación de plásticos de un solo uso** ²⁰.

En primer lugar, relacionado con los avances tecnológicos mencionados previamente, la implantación del **cine digital** ha tenido un impacto medioambiental considerable. A título ilustrativo, esta digitalización ha permitido eliminar la necesidad de transportar, almacenar y gestionar copias físicas de películas en 35 mm, sustituyéndolas por envíos digitales mediante fibra

²⁰ Fuente: FECE. (Disponible en: <https://www.fece.com/el-sector/#opt1>)

y satélite. Además, los proyectores modernos son significativamente más eficientes en términos de consumo energético²¹, lo que contribuye a la sostenibilidad del sector.

En segundo lugar, el **ahorro energético** se ha convertido en una prioridad para el sector de exhibición cinematográfica debido al fuerte impacto que ha tenido el aumento sostenido del precio de la luz en sus costes operativos²². Las salas de cine, que requieren un uso intensivo de iluminación, climatización y equipos de proyección, han visto cómo las tendencias inflacionarias recientes pueden afectar sus gastos energéticos, impactando significativamente la rentabilidad del negocio. Medidas como la instalación de **iluminación LED** y el reemplazo de sistemas de climatización poco eficientes por alternativas más modernas y económicas son respuestas directas a esta realidad. Estas estrategias no solo disminuyen el consumo energético, sino que también ayudan a mitigar el efecto del incremento de las tarifas eléctricas en sus operaciones.

En este sentido, la **monitorización continua**²³ de las instalaciones, facilitada por sistemas digitales avanzados, permite una gestión más precisa y proactiva del consumo energético. Esto se traduce en la capacidad de detectar y corregir rápidamente cualquier desviación o ineficiencia, asegurando que las operaciones se mantengan dentro de los parámetros óptimos de consumo. Así pues, la formación del personal en el uso de estas tecnologías y en prácticas sostenibles es esencial para maximizar los beneficios de estas inversiones tecnológicas y garantizar una cultura organizacional orientada hacia la eficiencia energética.

Concretamente, la **optimización de los sistemas de climatización e iluminación**²⁴ también se ha visto beneficiada por los avances tecnológicos. La implementación de sistemas automatizados y sensores inteligentes permite ajustar las condiciones ambientales de manera dinámica, en función de la ocupación y las necesidades específicas de cada sala de cine. Esto no solo mejora la experiencia del espectador, sino que también reduce el consumo innecesario de energía, contribuyendo a la sostenibilidad y a la reducción de costes operativos.

En este contexto, la **incorporación de energías renovables** no solo responde a una preocupación ambiental, sino también a la necesidad de reducir la dependencia de la red eléctrica convencional, cuyos costes han experimentado una notable volatilidad en los últimos años. Al implementar sistemas de autoconsumo fotovoltaico, las salas de cine podrían generar una parte de su propia energía, lo que les permitiría controlar mejor sus costes y protegerse frente a las fluctuaciones del precio de la luz. Así, tal y como ya se ha mencionado, esto es particularmente relevante en una coyuntura económica donde los márgenes de beneficio del sector se ven constantemente amenazados por la escalada de los precios de la energía²⁵.

En otro orden de consideraciones medioambientales, una iniciativa clave promovida por disposiciones regulatorias estatales -como se detallará más adelante en este informe- es la

²¹ Fuentes: Panorama Audiovisual. (Disponible en: <https://www.panoramaaudiovisual.com/2022/12/05/proyectores-cine-reallaser-christie-tres-nuevos-modelos/>); CBA24n. (Disponible en: https://www.cba24n.com.ar/cordoba/cinemascenter-cordoba--la-nueva-era-del-cine-con-tecnologia-laser_a671a822d120d48418708eb86)

²² Fuente: Diari de Tarragona. (Disponible en: <https://www.diaridetarragona.com/tarragona/el-precio-de-la-energia-frena-la-recuperacion-de-los-cines-DB12645060>)

²³ Fuentes: Justa Energía. (Disponible en: <https://justaenergia.com/Portfolio/cinesa-caso-practico-sobre-eficiencia-energetica-en-edificios/>); Asenerval. (Disponible en: <https://www.asenerval.com/acuerdo-con-cinemanext-proyecson/>)

²⁴ Fuentes Justa Energía. (Disponible en: <https://justaenergia.com/Portfolio/cinesa-caso-practico-sobre-eficiencia-energetica-en-edificios/>)

²⁵ Fuente: Panasonic. (Disponible en: <https://www.panasonic.com/pa/corporate/news/articles/cine-magaly-operara-sus-salas-con-energia-solar.html>)

reducción y eliminación de los plásticos de un solo uso²⁶. Entre las medidas más destacadas se encuentra la sustitución de pajitas de plástico por alternativas de cartón, así como la adopción de materiales biodegradables o reciclables en los productos destinados al público. Estas acciones no solo contribuyen a reducir el impacto ambiental del sector, sino que también impulsan la concienciación de los consumidores sobre la importancia de prácticas sostenibles²⁷.

En conclusión, las tendencias hacia la sostenibilidad en el sector de las exhibiciones cinematográficas no solo responden a la necesidad de adaptarse a los retos ambientales y regulatorios, sino que también tienen un impacto directo en la competitividad de las empresas. Las mejoras en eficiencia energética, la adopción de energías renovables y la reducción de plásticos de un solo uso permiten optimizar costes operativos, mitigar el impacto de la volatilidad de precios energéticos y atraer a un público cada vez más consciente del impacto ambiental. No obstante, la implementación de estas iniciativas podría variar significativamente según el tamaño de la empresa. Mientras que las grandes cadenas cuentan con mayores capacidades y recursos para invertir en tecnologías sostenibles avanzadas y sistemas automatizados, las empresas más pequeñas pueden enfrentar barreras de inversión para adoptar nuevas prácticas medioambientales. Esta diferenciación subraya la importancia de políticas sectoriales y apoyo institucional que permitan a todas las empresas, independientemente de su tamaño, avanzar hacia un modelo más sostenible y competitivo en un mercado en constante evolución.

Cambios sociales y tendencias del consumidor

Los cambios sociales y demográficos están moldeando profundamente el panorama del sector de las exhibiciones cinematográficas en España, afectando tanto los patrones de consumo como la estructura laboral del sector. Dinámicas como la creciente conciencia sobre igualdad y diversidad, hasta los retos demográficos asociados con el envejecimiento poblacional, suponen factores que afectan el tejido empresarial del sector e incentivan el surgimiento de nuevas oportunidades y desafíos operativos. Adaptarse a estas dinámicas sociales no solo es una necesidad ética, sino también una estrategia competitiva en un mercado que valora cada vez más la representación, la accesibilidad y la sensibilidad a las diferencias culturales.

En lo referente a los **patrones de consumo**, la penetración en el mercado del entretenimiento de **plataformas digitales** más desarrolladas y con contenidos más diversos, constituye un verdadero desafío para las industrias culturales tradicionales. Así, la Figura 22, basada en las Encuestas de Hábitos y Prácticas Culturales en España realizadas en los periodos de referencia 2018-2019 y 2021-2022, pone de manifiesto esta realidad. Por un lado, la asistencia al cine al menos una vez al trimestre, ha pasado del 40,2% en 2018-2019 al 18,4% en 2021-2022. Por otro lado, el porcentaje de hogares con suscripciones a plataformas digitales de películas o series ha crecido del 38,9% al 52,8% en el mismo periodo, consolidando a las plataformas digitales como un competidor claro frente a industrias de entretenimiento más tradicionales como el sector de exhibiciones cinematográficas. No obstante, es relevante resaltar que, el avance estadístico (datos provisionales) para la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales 2024-2025²⁸, **muestra una**

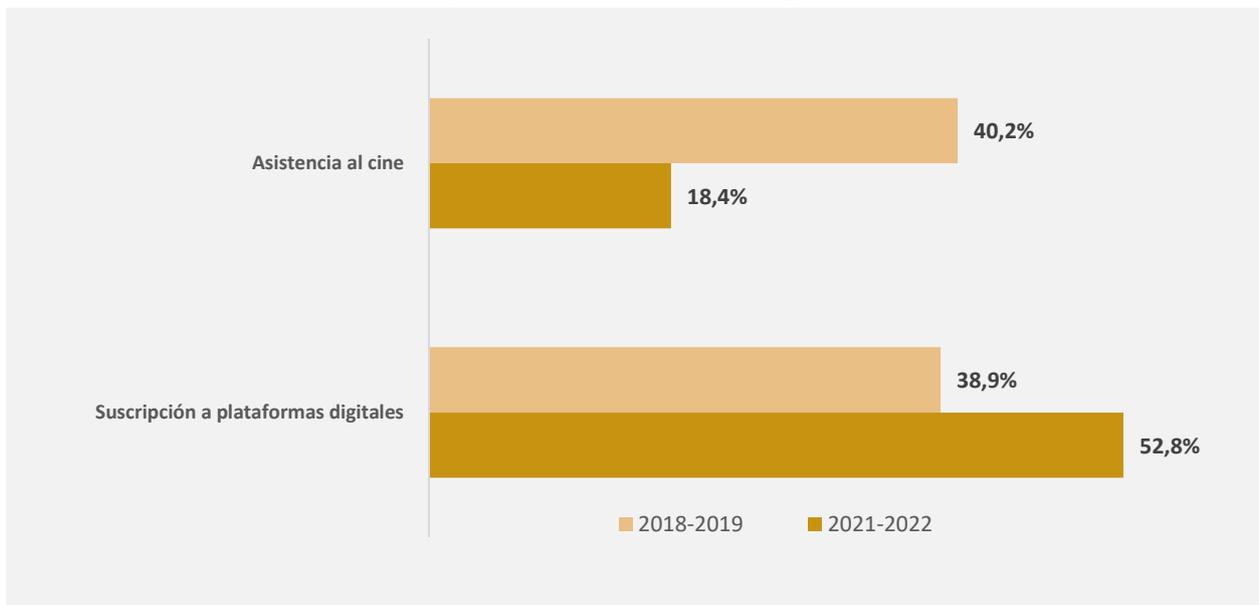
²⁶ Fuente: FECE. (Disponible en: <https://www.fece.com/el-sector/#opt1>)

²⁷ Fuente: Cines LYS. (Disponible en: <https://cineslys.com/ecolys/>)

²⁸ Fuente: Avance Estadístico Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales. (Disponible en: <https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:e8e0b669-63e8-4592-bac2-aab81a12d5e2/encuesta-de-habitos-y-practicas-culturales-avance-de-resultados-2024.pdf>)

mejora en la tasa de asistencia al cine en los últimos años: en particular, la tasa de asistencia al cine (al menos una vez al año) se sitúa aproximadamente en el 48,8%, frente al 27,7% de la edición anterior (2021-2022).

Figura 22. Comparativa de la evolución del porcentaje de población que asiste al cine al menos una vez al trimestre y porcentaje de población con suscripción a plataformas digitales de películas o series en su hogar



Fuente: Análisis PwC a partir de la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España. 2021-2022 y 2018-2019. Ministerio de Cultura.

Asimismo, profundizando en la demanda de los consumidores, cuestiones temáticas como la **inclusión social, la igualdad de género y asuntos relacionados con la sostenibilidad**, están ganando relevancia como factores de decisión. Según el *Kantar Brand Inclusion Index*, el 82% de los consumidores españoles afirma que el compromiso de las marcas y empresas con la diversidad, igualdad e inclusión influye en sus decisiones de compra²⁹. Este dato subraya la necesidad de adaptar los servicios y las estrategias de comunicación para captar a un público más diverso y consciente, ofreciendo experiencias personalizadas y accesibles. En este contexto, los establecimientos de exhibiciones cinematográficas que promuevan prácticas inclusivas³⁰ y sostenibles pueden diferenciarse del resto de competidores, aumentando la fidelización de sus clientes e impulsando la competitividad del sector respecto a otras opciones de entretenimiento. Por ejemplo, la organización de jornadas de proyecciones de cine con perspectiva de género³¹ o conciencia climática, puede influir en la percepción de marca de los consumidores y aumentar la clientela con una alta sensibilidad respecto a cuestiones sociales y sostenibles.

En este contexto, y desde la **perspectiva de la oferta y las tendencias laborales**, tal y como se detalla en la sección 3, se ha llevado a cabo un análisis de la tipología de las ocupaciones desempeñadas en las exhibiciones cinematográficas, con un enfoque en la **perspectiva de género**.

²⁹ Fuente: Cómo influyen la inclusión y la diversidad en las decisiones de compra de los consumidores españoles. (Disponible en [kantar.com](https://www.kantar.com)).

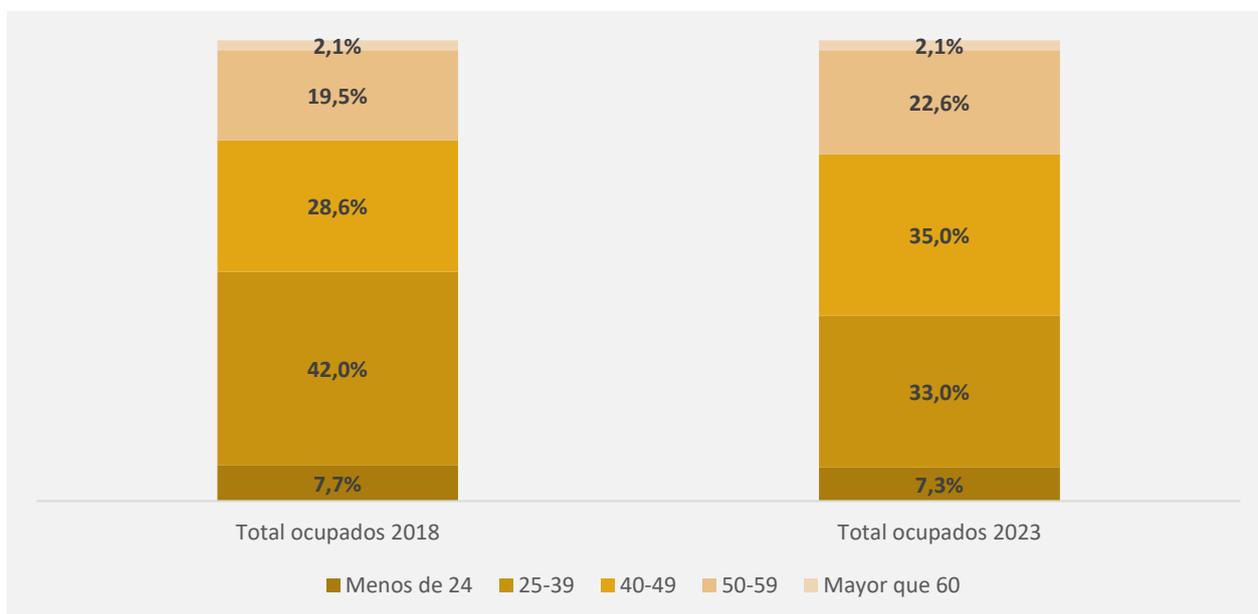
³⁰ Por ejemplo, véase: <https://cineslys.com/ecolys/>

³¹ Por ejemplo, véase <https://www.cinesa.es/ciclos/pride-nights/>

Así, este análisis revela una alta masculinización de la fuerza laboral del sector. Concretamente, a finales de 2023, las mujeres representaban aproximadamente el 31% de los ocupados, en contraste con el 69% de representación masculina. Al analizar la distribución por género y nivel de cualificación, se observa una mayor paridad en los grupos de menor cualificación, como los operarios y los profesionales de servicios, donde las mujeres representan el 45% y el 40%, respectivamente. No obstante, en los grupos de mayor cualificación, como los profesionales encargados de la supervisión técnica y administrativa o los puestos de alta dirección, la presencia femenina es significativamente inferior, con una representación del 29% y 32%, respectivamente.

Asimismo, el **reto demográfico y envejecimiento poblacional** pueden impactar tanto en la estructura laboral de las salas de exhibición cinematográfica en España como en los patrones de consumo de los clientes del sector. Por un lado, tal y como muestra la Figura 23, la proporción de trabajadores mayores de 40 años ha aumentado, aproximadamente, en 9 puntos porcentuales entre 2018 y 2023 (pre y post covid) lo que subraya la necesidad de estrategias que combinen la retención de talento joven con el reciclaje digital de la fuerza laboral senior. Por otro lado, una población más envejecida puede llevar a la necesidad de adaptar y redefinir los modelos de negocio en el sector de exhibición cinematográfica. En particular, este cambio demográfico podría requerir que las salas de cine prioricen mejoras en el confort de las instalaciones, garanticen la accesibilidad universal, ofrezcan horarios más flexibles y diseñen una programación cinematográfica que responda a los intereses de las audiencias mayores. Estas adaptaciones serían clave para fidelizar a este segmento de la población en un mercado cada vez más competitivo.

Figura 23. Personas ocupadas del sector por grupos de edad



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

En resumen, los cambios sociales, demográficos y tecnológicos están impactando profundamente el sector de las salas de cine en España. La competencia de las plataformas digitales, el envejecimiento de la población y la creciente demanda por productos y servicios con *conciencia social* exigen una adaptación estratégica del sector.

Mensajes clave

Las **megatendencias** globales actuales están transformando de manera significativa los procesos operativos y las dinámicas laborales del sector de las exhibiciones cinematográficas:

- **Disrupción tecnológica y digital:** El uso de innovaciones tecnológicas relacionadas con las proyecciones digitales, el 4DX, sistemas avanzados de sonido envolvente, tecnologías inmersivas como la realidad aumentada o realidad virtual, así como el manejo de analítica de datos avanzado, están reconfigurando la estructura operativa del sector. Estas innovaciones pueden mejorar la competitividad empresarial, pero también generan una creciente demanda de perfiles especializados en el manejo de estas herramientas. No obstante, su implementación supone un desafío mayor para las empresas más pequeñas, que enfrentan mayores costes de adaptación.
- **Sostenibilidad medioambiental:** La optimización de recursos energéticos y la adopción de prácticas responsables en la gestión de residuos y reciclaje son prioridades clave con un impacto destacable en la gestión operativa de las salas de cine. Por un lado, estas iniciativas actúan como un factor diferenciador en el mercado atrayendo nuevos consumidores. Por otro, también suponen un impacto relevante en la fuerza laboral, al requerir que el personal operativo adquiera conocimientos y competencias relacionados con el uso de tecnologías sostenibles; como, por ejemplo: sistemas digitales de monitorización energética, climatización e iluminación.
- **Cambios sociales y tendencias del consumidor:** Las tendencias del consumidor hacia modelos de entretenimiento en plataformas digitales, una mayor concienciación sobre asuntos de índole social y climática, así como el envejecimiento de la población, están repercutiendo en la competitividad del sector y su fuerza laboral. Esto exige el rediseño de procesos operativos para adaptarse a nuevas demandas de clientes y competir en un mercado del entretenimiento en constante evolución. En el ámbito laboral se requiere la incorporación de políticas empresariales que fomenten la formación en el empleo, la retención de talento joven y la integración de trabajadores mayores mediante el reciclaje de competencias.

4.1.2. Tendencias sectoriales y su impacto en la competitividad del sector

Influencia normativa creciente

El sector de las exhibiciones cinematográficas en España está siendo progresivamente impactado por un marco regulatorio en continuo cambio y evolución. La influencia de normativa nacional en el sector, complementada por directrices europeas, tiene como objetivo **fomentar la sostenibilidad, promover y proteger la diversidad de contenido cinematográfico, y garantizar la competitividad** tanto de las actividades económicas del sector audiovisual en general como del sector de exhibiciones cinematográficas en particular. Así, este apartado examina las principales leyes y regulaciones que están impactando la competitividad y aspectos laborales del sector, analizando sus implicaciones estratégicas y operativas.

En lo que respecta a la sostenibilidad y competitividad del sector, la Ley nacional 7/2022³² que promueve e implanta la Directiva (UE) 2019/904³³, **limita sustancialmente la comercialización de productos de plástico de un solo uso**, como pajitas y cubiertos, estableciendo objetivos de reducción de estos materiales del 50% para 2026 y del 70% para 2030. Como resultado, las salas de cine, tradicionalmente dependientes de estos productos para sus servicios de alimentos y bebidas, están teniendo que incorporar gradualmente alternativas biodegradables o reutilizables. Así pues, esta normativa puede implicar **un aumento de los costes operativos** a corto plazo para lograr una rápida adaptación a la regulación vigente. No obstante, desde la perspectiva de los consumidores - tal y como se ha analizado previamente en este informe-, la implementación de regulación medioambiental responde, al menos parcialmente, a una creciente preocupación por el impacto ambiental asociado a las decisiones de consumo de los clientes. En consecuencia, la eliminación de plásticos de un solo uso en las salas de cine transmite un mensaje claro de **responsabilidad corporativa, fortaleciendo la percepción positiva** de estas empresas entre el público.

En este contexto, existen otras medidas de política nacional, enmarcadas en el reciente plan estratégico *España, Hub Audiovisual de Europa*, que promueven el apoyo a las salas de cine, **facilitando la adopción de prácticas sostenibles y medidas de eficiencia energética**³⁴. Este enfoque integral no solo fomenta la competitividad del sector, sino que también contribuye al cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad establecidos a nivel nacional e internacional.

Así, en línea con esta tendencia regulatoria en materia de sostenibilidad, otras normativas potencialmente relevantes pueden encontrarse en la Ley 7/2021³⁵ y Ley 9/2017³⁶. Por un lado, la Ley 7/2021 establece objetivos nacionales para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y promover el uso de energías renovables y la eficiencia energética. Aunque la ley no contiene disposiciones específicas dirigidas al sector de las exhibiciones cinematográficas, las medidas generales que promueve pueden influir en este ámbito. Por ejemplo, la ley fomenta la eficiencia energética en edificios y el uso de energías renovables, lo que podría implicar que los cines deban adaptar sus instalaciones para cumplir con nuevos estándares de sostenibilidad. Por otro lado, la Ley 9/2017 incentiva que las instituciones públicas promuevan criterios de sostenibilidad en sus licitaciones. Así, aunque no afecte directamente a las exhibiciones cinematográficas, esta ley puede llegar a influir en los contratos de colaboración entre administraciones públicas y salas de cine utilizadas como espacios culturales.

En otro orden de consideraciones, la Ley 55/2007³⁷ impone una **cuota de pantalla** por la que se obliga a los cines a proyectar un porcentaje determinado (25%) de cine europeo a lo largo del

³² Fuente: Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular. (Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-5809>).

³³ Fuente: Directiva (UE) 2019/904 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de junio de 2019, relativa a la reducción del impacto de determinados productos de plástico en el medio ambiente. (Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32019L0904>)

³⁴ Fuente: La Tribuna de Ciudad Real. (Disponible en: <https://www.latribunadeciudadreal.es/noticia/z6415338d-e82a-4dab-1146cbcc9fe91071/202305/un-total-de-19-salas-de-cine-de-c-lm-recibiran-ayudas-europeas>)

³⁵ Ley 7/2021, de 20 de mayo, de cambio climático y transición energética. (Disponible en: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-8447)

³⁶ Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. (Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2017-12902>)

³⁷ Fuente: Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine. (Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-22439>)

año. En este sentido, España es el único país miembro de la Unión Europea con cuotas de pantalla introducidas por Ley en el mercado cinematográfico³⁸. Así pues, esta medida tiene un impacto directo en la **competitividad del sector**.

Por un lado, la cuota fomenta la **diversidad cultural y la promoción de la producción europea**, permitiendo a los cines ofrecer una programación más variada y atraer a públicos interesados en contenidos locales o independientes. Esto puede traducirse en una ventaja competitiva para las salas que se posicionen como promotoras de cine cultural y local. Por otro, esta obligación también puede suponer un **desafío económico**, especialmente para las salas que dependen de grandes producciones comerciales para asegurar una mayor asistencia y rentabilidad. Para cumplir con la normativa, los cines deben ajustar su programación y, en algunos casos, asumir riesgos financieros al proyectar películas menos conocidas o de menor atractivo comercial, lo que podría reducir su margen de beneficio.

En conclusión, el impacto de la influencia de la normativa en las exhibiciones cinematográficas requiere competencias y formación específica para interpretar y adaptarse a la legislación vigente. Así, las grandes empresas podrían contar con equipos especializados para anticiparse e implementar estos cambios, mientras que los cines más pequeños, sin estos recursos, corren un mayor riesgo de incumplimiento e inadaptación.

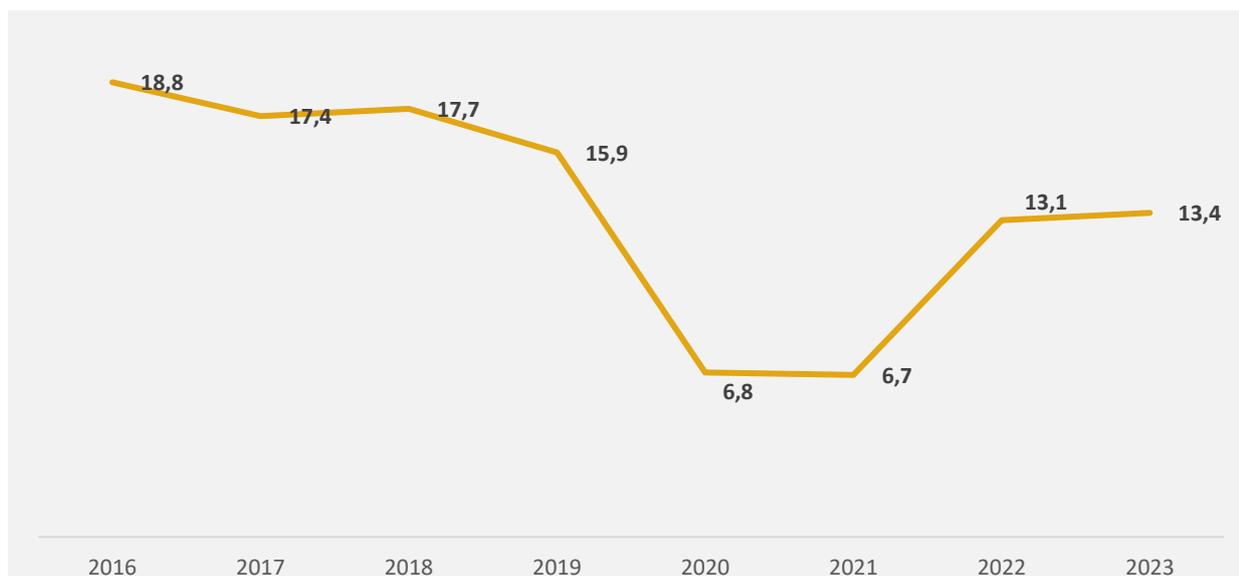
Nuevos modelos de negocio

Tal y como se ha visto en los apartados anteriores, el sector de las actividades de exhibición cinematográfica está experimentando una transformación profunda debido a la digitalización, los cambios en los hábitos de consumo y la presión ejercida por competidores de la industria del entretenimiento, principalmente por las **plataformas digitales de streaming**. Estas plataformas han modificado radicalmente la accesibilidad al contenido audiovisual, lo que ha generado una **disminución significativa en la asistencia a las salas de cine tradicionales**. En respuesta, las empresas del sector están replanteando sus estrategias, dando lugar al desarrollo de nuevos modelos de negocio enfocados en ofrecer propuestas diferenciadoras que permitan mantener su relevancia en un mercado cultural y de entretenimiento altamente competitivo y en constante evolución³⁹.

³⁸ Fuente: IRIS. (Disponible en: <https://rm.coe.int/iris-2024-1-curtains-up/1680afb127>)

³⁹ Fuente: CICID. (Disponible en: <https://cicid.es/ponencia/las-nuevas-formulas-de-explotacion-cinematografica-desafiando-el-futuro-de-la-ventana-teatral/>)

Figura 24. Evolución del número de espectadores del cine español (M)



Fuente: CULTURABase. MCUD. Estadística de Cinematografía: Producción, Exhibición, Distribución y Fomento

Así pues, estos cambios en los modelos de negocio no se enfocan tanto en reforzar los elementos que tradicionalmente atraen al público al cine, como la temática de las películas o el elenco de actores, sino que buscan **abordar de manera directa las principales razones detrás de la disminución del número de espectadores** en los últimos años. En este sentido, la disminución en el número de espectadores se atribuye en un 15,8% a la falta de tiempo y en un 12,9% a la percepción de que el precio de las entradas es elevado⁴⁰. Frente a estos obstáculos, los nuevos modelos de negocio se centran en maximizar la experiencia del usuario, ofreciendo propuestas únicas y diversificadas que trascienden la mera visualización de películas. Así, el sector está redefiniendo su oferta, no solo para competir en un entorno altamente digitalizado, sino también para revitalizar su papel como referente cultural y de entretenimiento en un contexto en constante cambio.

Como se ha visto anteriormente, uno de los enfoques más destacados en esta transformación del sector es la adopción de experiencias cinematográficas inmersivas, impulsadas por el uso de tecnologías avanzadas como 4DX. En este sentido, espectáculos de **cine inmersivo**, como *Screen X* e *Ice Theaters*, ofrecen al espectador una experiencia inalcanzable en el entorno doméstico. Estas innovaciones, además de aportar un valor diferencial al servicio, permiten justificar precios más elevados al enfocarse en experiencias exclusivas y de alta calidad. Paralelamente, la digitalización y el uso de *Big Data* facilitan la implementación de estrategias de **marketing personalizado** que tienen un impacto directo en la reformulación de los modelos de negocio del sector. Esto incluye la **creación de programas de membresía con beneficios exclusivos**, la optimización de precios segmentados según perfiles de consumo y el diseño de campañas

⁴⁰ Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte. (Disponible en <https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:7ac137b6-b8a6-4f1d-afcd-86ea6972d652/datos-estadisticos-cine.pdf>)

promocionales dirigidas y enfocadas en superar barreras como la falta de tiempo, los costes percibidos como elevados y la preferencia por el consumo en el hogar.

Además, el sector está diversificando su oferta para atraer a audiencias con intereses más amplios y específicos. En consecuencia, las salas de cine han comenzado a incorporar **eventos en directo**, como retransmisiones deportivas, conciertos y obras teatrales, ampliando su alcance más allá de las películas tradicionales. Esta estrategia no solo mejora la utilización de las instalaciones, sino que también genera nuevas fuentes de ingresos. Paralelamente, las tendencias del consumidor impulsan la personalización de la programación, con ciclos temáticos y proyecciones exclusivas⁴¹ diseñadas para satisfacer las preferencias de nichos de mercado específicos, fortaleciendo así la fidelidad del público y diferenciando la oferta frente a competidores digitales.

En este sentido, la reducción en la asistencia a las salas ha impulsado el alquiler de estos espacios⁴² para **eventos privados de marcas y empresas, como lanzamientos de productos, presentaciones corporativas y actividades de imagen de marca**. Este modelo permite a los operadores maximizar el uso de las instalaciones durante los períodos de baja demanda, al tiempo que proporciona a las marcas un entorno exclusivo que refuerza su identidad y conecta emocionalmente con su público objetivo. Así, las salas de cine se transforman en espacios versátiles que ofrecen experiencias únicas, contribuyendo a la diversificación de ingresos y a la optimización de la ocupación de las instalaciones.

Finalmente, otro fenómeno relevante es el **surgimiento de modelos de gestión autogestionados y cooperativos**, especialmente en salas de cine de barrio que enfrentaban el cierre. Estas iniciativas, lideradas por asociaciones culturales sin ánimo de lucro, han transformado estos espacios en centros culturales locales financiados mediante cuotas de socios y venta de entradas⁴³. Más allá de las proyecciones cinematográficas, estos espacios ofrecen talleres, debates y eventos artísticos, reforzando su conexión con las comunidades locales a las que sirven y redefiniendo el papel del cine como un eje cultural comunitario.

⁴¹ Por ejemplo, véase las "Pride Nights" en <https://www.cinesa.es/ciclos/pride-nights/>

⁴² Por ejemplo, véase: <https://professional.yelmocines.es/events/alquiler-salas/>

⁴³ Fuente: Index Comunicación. (Disponible en: <https://doi.org/10.19232/ic.2018.08.1.57-79>)

Mensajes clave

Dentro de las tendencias sectoriales que impactan en el sector de las exhibiciones cinematográficas destacan las siguientes:

- **Aspectos normativos:** La normativa relativa a la sostenibilidad y diversidad de contenido cinematográfico puede tener un impacto considerable en la competitividad del sector. Mientras que estas regulaciones pueden estimular la captación de nuevos nichos de mercado sensibles a asuntos relacionados con la diversidad cultural y sostenibilidad, también pueden crear diferencias en la capacidad de adaptación empresarial según el tamaño y recursos competenciales de las empresas para interpretar y aplicar la normativa vigente.
- **Nuevos modelos de negocio:** Las nuevas preferencias de los consumidores, que buscan inmediatez y personalización, está propiciando el auge de modelos de negocio muy centrados en servicios de proyección con un alto componente digital e innovador, personalización del servicio y reciclaje de las salas de cine para otros propósitos operativos. En este sentido, estos nuevos modelos de negocio requieren de competencias *duras* relacionadas con el marketing digital, así como competencias *blandas* relacionadas con la capacidad empresarial de captación de clientes para nuevos usos de las salas de cine mediante el establecimiento de colaboraciones estratégicas con otras empresas del sector privado y público.

4.2. Identificación de las ocupaciones más afectadas por las tendencias detectadas y su impacto sobre ellas

Las secciones anteriores han identificado una batería de tendencias de diferente índole que están afectando los procesos operativos y el empleo del sector de las exhibiciones cinematográficas. En este sentido, en base a la relación de ocupaciones analizada previamente en este informe⁴⁴, resulta necesario identificar **qué ocupaciones se verán afectadas** en mayor medida por estas tendencias y factores de cambio y qué tipo de **transformaciones competenciales** podemos esperar como resultado de su desarrollo.

Así, para la realización de este ejercicio, se han seleccionado aquellas tendencias que tienen un impacto más significativo y directo en las ocupaciones del sector: ***ocupaciones afectadas por la disrupción digital y las innovaciones tecnológicas, ocupaciones afectadas por los nuevos modelos de negocio e influencia normativa.***

⁴⁴ La relación de ocupaciones analizada previamente sirve como base para esta identificación, aunque no es exhaustiva. Las ocupaciones y funciones profesionales presentadas aquí podrían no estar incluidas en la lista anterior, ya que corresponden a roles y tareas que están cobrando mayor relevancia como resultado del desarrollo de las tendencias analizadas.



Ocupaciones afectadas por la disrupción digital y las innovaciones tecnológicas

Las tendencias digitales están transformando profundamente el sector de las exhibiciones cinematográficas en España, redefiniendo tanto los procesos operativos como las habilidades requeridas para las ocupaciones clave del sector. Tecnologías como la proyección digital, los sistemas inmersivos de realidad virtual (VR) y aumentada (AR), el análisis de datos avanzado y sistemas de monitorización energética inteligente, están revolucionando la experiencia cinematográfica y las operaciones internas de las salas de cine.

Por un lado, los **técnicos de proyección** y **personal de cabina** han visto cómo la transición de sistemas analógicos a digitales y la adopción de tecnologías de alta resolución, proyectores láser y formatos avanzados, han modificado sus responsabilidades y formación necesaria. Estos profesionales ahora requieren formación específica en manejo de *hardware* y *software* especializado. Específicamente, estas competencias incluyen la configuración y aplicación de herramientas audiovisuales cinematográficas avanzadas, así como el mantenimiento técnico y resolución de problemas en proyectores digitales y sistemas de sonido envolvente.

Asimismo, la introducción de innovaciones tecnológicas relacionadas con las proyecciones 4DX, VR o AR, ha generado la necesidad de que estos operarios y **otros técnicos y profesionales de apoyo de actividades artísticas** desarrollen competencias avanzadas en el manejo de sistemas multisensoriales, dispositivos de realidad virtual y herramientas de diseño interactivo. Estas tecnologías no solo requieren habilidades técnicas específicas, sino también la capacidad de integrar y sincronizar diversos elementos audiovisuales y físicos para garantizar una experiencia inmersiva de alta calidad. Además, estos profesionales deben ser capaces de realizar ajustes dinámicos durante las proyecciones y mantener un enfoque constante en la innovación tecnológica para adaptarse a las expectativas del público y las demandas de un mercado en constante evolución.

En este contexto, los **encargados de sala** y **personal de limpieza** se ven impactados por la implementación de sistemas digitales avanzados para la monitorización y optimización energética y de residuos de las instalaciones de proyección cinematográfica. Estos profesionales ahora deben adquirir competencias en el manejo de herramientas automatizadas y sensores inteligentes que ajustan dinámicamente las condiciones de iluminación y climatización según la ocupación y las necesidades específicas de cada sala. La capacidad de identificar y corregir desviaciones o ineficiencias de manera proactiva no solo es crucial para garantizar el cumplimiento de parámetros óptimos de consumo energético, sino también para reducir costes operativos y mejorar la sostenibilidad de las instalaciones. Además, la formación en el empleo en estas tecnologías, junto con la adopción de prácticas sostenibles, permite a los gestores empresariales fomentar una cultura organizacional comprometida con la eficiencia energética, al mismo tiempo que aseguran una experiencia de alta calidad para los espectadores.

Por otro lado, los **especialistas en analítica de datos** han ganado relevancia en el sector. La digitalización de la promoción cinematográfica demanda estrategias basadas en *Big Data* y herramientas y métodos de análisis de datos avanzados, lo que lleva a la necesidad de manejar plataformas de gestión de contenido, optimizar campañas publicitarias en redes sociales y dominar técnicas de *storytelling* digital. Asimismo, los **administrativos especializados** en sistemas

de gestión digital se enfrentan a la automatización de procesos como la programación de horarios, la gestión de inventarios y el análisis financiero. Este cambio implica adquirir competencias en el uso digital de *software* dedicado al **ERP** y **CRM**, además de herramientas de análisis de datos para tomar decisiones más informadas y ágiles.

Así pues, los retos asociados a estas transformaciones incluyen la brecha de competencias entre trabajadores tradicionales y los perfiles tecnológicos emergentes, así como el acceso desigual a las tecnologías avanzadas por parte de las pequeñas y medianas salas de cine. Además, la competencia con plataformas de *streaming* podría reducir el atractivo del sector si no se logran ofrecer experiencias innovadoras y exclusivas. No obstante, estas tendencias también presentan oportunidades significativas, como el crecimiento de la demanda de experiencias inmersivas, la optimización operativa mediante digitalización y la especialización profesional que aumenta la empleabilidad de los trabajadores y la atracción al sector de talento joven.

En conclusión, las tendencias digitales están reconfigurando las ocupaciones en el sector de las exhibiciones cinematográficas, haciendo imprescindible la actualización tecnológica y la formación en el empleo. Garantizar que todas las empresas puedan beneficiarse de estas transformaciones, independientemente de su tamaño, será crucial para mantener la competitividad del sector.

Transformación competencial esperada: Las tendencias digitales están impulsando una transformación profunda en las competencias requeridas en el sector de las exhibiciones cinematográficas. Se espera que los profesionales desarrollen habilidades avanzadas en manejo de tecnologías emergentes como 4DX, VR, AR, y sistemas avanzados de gestión y proyección digital, además de competencias en mantenimiento técnico, diseño interactivo y optimización energética digital. Esta evolución no solo redefine las responsabilidades tradicionales, sino que también demanda una formación en el empleo para adaptarse a un entorno tecnológico en constante cambio, posicionando la especialización y la innovación como pilares fundamentales para mantener la competitividad del sector.



Ocupaciones afectadas por nuevos modelos de negocio e influencia normativa

La transformación del sector de las exhibiciones cinematográficas, impulsada por la implementación de nuevos modelos de negocio y un entorno normativo en constante evolución, está redefiniendo las competencias de diversas ocupaciones clave. La adopción de estrategias que maximizan la experiencia del usuario, diversificando la oferta y respondiendo a exigencias legales, genera la necesidad de una actualización competencial en el sector. A continuación, se describen las ocupaciones más afectadas por esta doble dinámica y los retos asociados.

Los nuevos modelos de negocio, centrados en la personalización y fidelización de los consumidores, exigen que los **especialistas en marketing digital** desarrollen estrategias basadas en *Big Data* y herramientas analíticas avanzadas. Estos profesionales deben implementar campañas publicitarias dirigidas que no solo destaquen las innovaciones tecnológicas del sector,

como experiencias inmersivas 4DX o VR, sino también el compromiso con prácticas sostenibles y valores culturales. Por otro lado, estos profesionales deben ser capaces de gestionar programas de membresía y precios segmentados, abordando barreras de consumo como la percepción de precios elevados.

En este sentido, los **técnicos de apoyo artístico y proyección**, así como el **personal de cabina** en general, se ven directamente influenciados por la creciente diversificación de la oferta en las salas de cine, que ahora pueden incluir retransmisiones deportivas, conciertos y obras teatrales. Esta ampliación de actividades requiere que estos profesionales adquieran competencias en la gestión de equipos audiovisuales polivalentes, capaces de adaptarse a formatos de eventos variados, así como en la configuración de sistemas de sonido e iluminación específicos para espectáculos en directo. Además, la personalización de la programación, con ciclos temáticos y proyecciones exclusivas, demanda una mayor coordinación técnica para garantizar la calidad y coherencia de las experiencias ofrecidas, fortaleciendo la diferenciación frente a competidores digitales y aumentando la fidelización del público.

Asimismo, en el marco de los nuevos modelos de negocio, los **directores de planificación y asistentes de dirección** están expuestos a la necesidad de diversificación de servicios en el sector, como el alquiler de salas para eventos privados y la retransmisión de actividades culturales o deportivas. Paralelamente, estas ocupaciones de alta dirección son responsables de alianzas estratégicas para establecer colaboraciones con empresas privadas y organismos públicos para ampliar la relevancia del sector como eje cultural. En este sentido, este rol también se ve influido por normativas que fomentan la sostenibilidad y la diversidad de contenidos, asegurando que las propuestas de valor del sector estén alineadas con las expectativas sociales y regulatorias. En consecuencia, estos perfiles ocupacionales necesitan formación específica para interpretar e implementar un marco regulatorio en constante evolución.

En conclusión, el auge de nuevos modelos de negocio y la creciente influencia normativa están transformando las competencias y responsabilidades de múltiples ocupaciones en el sector de las exhibiciones cinematográficas. Desde la implementación de tecnologías avanzadas hasta la alineación con regulaciones complejas, el éxito del sector dependerá de la capacidad de sus profesionales para adaptarse a estas demandas. Fomentar la formación en el empleo y la colaboración estratégica entre el sector público y privado será esencial para garantizar una transición exitosa hacia un modelo más innovador, sostenible y competitivo.

Transformación competencial esperada: La transformación competencial en el sector de las exhibiciones cinematográficas está marcada por la necesidad de adaptarse a nuevos modelos de negocio y un marco normativo en constante evolución. Los profesionales del sector deberán desarrollar habilidades avanzadas en áreas como el manejo de tecnologías inmersivas (4DX, VR, AR), la diversificación de la oferta hacia eventos en directo y la gestión de experiencias personalizadas para fidelizar al público. Además, se espera que las competencias estratégicas, como la interpretación normativa y la construcción de alianzas con actores públicos y privados, se conviertan en pilares clave para directores de planificación y asistentes de dirección. Asimismo, los especialistas en marketing digital necesitarán dominar herramientas analíticas y estrategias digitales para abordar las expectativas sociales, regulatorias y de consumo. Este replanteamiento de capacidades, que también incluye la gestión eficiente de recursos y la sostenibilidad en nuevos modelos de negocio, será esencial para que los profesionales del sector enfrenten los retos y aprovechen las oportunidades de un mercado en constante evolución.

4.3. Previsión de evolución del sector en los próximos años con relación a los procesos productivos y el empleo

El sector de las exhibiciones cinematográficas enfrenta una transformación significativa impulsada por cambios en los **hábitos de consumo**, el **avance de las tecnologías digitales**, las **demandas de sostenibilidad** y un **entorno normativo** en constante evolución. Estas dinámicas están rediseñando tanto las estrategias empresariales como las competencias laborales necesarias para mantener la competitividad en un mercado cambiante. Así pues, a continuación, se explora de manera concisa los impactos esperados en los próximos años de estas tendencias tanto en los procesos operativos como en el empleo del sector.

En primer lugar, el **menor interés de los consumidores** por asistir al cine, intensificado por la competencia de las plataformas de *streaming*, plantea desafíos críticos para la sostenibilidad financiera de las empresas. La reducción en el número de espectadores afecta directamente los ingresos, lo que obliga al tejido empresarial del sector a diversificar su oferta con experiencias inmersivas, eventos en directo como conciertos y retransmisiones deportivas, y programaciones exclusivas. Sin embargo, estas iniciativas exigen inversiones significativas en tecnología, personal especializado y marketing, lo que puede ser inviable para pequeñas empresas. Así pues, este contexto podría favorecer e incentivar la **concentración empresarial del sector en los próximos años**, ya que las grandes cadenas cuentan con mayores recursos para implementar estos modelos de negocio y resistir los desafíos competitivos.

En segundo lugar, profundizando en el aspecto anterior, la **digitalización y la sostenibilidad** son factores decisivos para la competitividad futura del sector, introduciendo riesgos de desigualdad estructural. Mientras las grandes cadenas avanzan en la adopción de innovaciones tecnológicas, pequeñas y medianas empresas podrían enfrentar barreras económicas y técnicas para acceder a estas herramientas. Esto no solo limita su competitividad, sino que también amplía la brecha entre empresas tecnológicamente avanzadas y aquellas que operan con modelos tradicionales. Así, en los próximos años, la falta de adopción tecnológica por las empresas más pequeñas del sector podría consolidar un **modelo de crecimiento a dos velocidades**; no solo amenazando la sostenibilidad de las pequeñas empresas, sino que también podría reducir la capacidad del sector

para adaptarse colectivamente a las demandas de un público cada vez más exigente y una normativa medioambiental más intrusiva.

En el ámbito laboral, el sector enfrenta dos retos principales en los próximos años: la **atracción de talento joven y el envejecimiento de la fuerza laboral**. Por un lado, las nuevas generaciones tienden a priorizar sectores más percibidos como innovadores, dinámicos y con retribuciones económicas más altas, lo que dificulta la captación de personal joven en roles técnico-digitales y creativos. Por otro lado, el envejecimiento de la población activa del sector plantea desafíos para la adopción de nuevas tecnologías y competencias digitales, lo que podría ralentizar la modernización de su tejido empresarial en los próximos años. En este contexto, el **reciclaje profesional** y la **formación en el empleo** serán esenciales para mantener la relevancia de los trabajadores más experimentados en un contexto de alta exigencia tecnológica. Esto incluye capacitaciones específicas en herramientas digitales, gestión de tecnologías inmersivas y competencias *blandas* transversales como la resolución de problemas y la adaptabilidad.

En este contexto laboral, la digitalización y las innovaciones tecnológicas tendrán un **doble efecto**: por un lado, complementarán el empleo en el sector de las exhibiciones cinematográficas, impulsando la eficiencia y la creación de nuevos perfiles profesionales; por otro lado, podrían desplazar ciertas ocupaciones tradicionales, redirigiéndolas hacia roles más tecnológicos y especializados; especialmente aquellos relacionados con la proyección cinematográfica y la operativa en cabina y salas. En este escenario, la formación en el empleo y el reciclaje profesional serán esenciales no solo para garantizar la empleabilidad de la fuerza laboral, sino también para aprovechar plenamente las oportunidades que ofrece la transformación digital, minimizando al mismo tiempo el impacto negativo sobre el empleo tradicional.

Así pues, el sector de las exhibiciones cinematográficas se encuentra en un punto de inflexión donde las tendencias de consumo, la digitalización, la sostenibilidad y las normativas estructurales están configurando su futuro. Aunque los retos son significativos, las oportunidades también son relevantes. Para garantizar un desarrollo equilibrado y sostenible, será esencial fomentar la innovación, la formación y la colaboración estratégica con otras empresas del sector privado y sector público, al tiempo que se atienden las necesidades específicas de las pequeñas y medianas empresas para evitar una concentración excesiva del mercado. Con un enfoque integral y adaptativo, el sector puede posicionarse como un referente de innovación cultural y competitividad global.

5. Conclusiones: diagnóstico de la situación actual del sector ante los retos y tendencias

A continuación, se presenta un diagnóstico que concreta la posición del sector de las exhibiciones cinematográficas en base a los análisis realizados previamente en este informe. En particular, el siguiente diagnóstico pone el foco en las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta el sector fruto de las tendencias identificadas y de su evolución económico laboral reciente.

Debilidades

El sector de las actividades de exhibición cinematográfica en España enfrenta diversas debilidades estructurales que afectan tanto su competitividad como la calidad del empleo en un entorno de constante cambio tecnológico, económico y social. Estas vulnerabilidades impactan en la estructura empresarial del sector y en su capacidad para atraer y retener audiencias, lo que limita su adaptación a un mercado que evoluciona rápidamente.

Una de las principales debilidades del sector es la **elevada fragmentación empresarial**. Un 83,2% de las empresas dedicadas a la exhibición cinematográfica son microempresas, lo que dificulta su capacidad para invertir en áreas clave como la tecnología, la sostenibilidad y el marketing innovador. Esta fragmentación empresarial también provoca desigualdades en el acceso a recursos, lo que crea una brecha competitiva entre las pequeñas empresas y las grandes cadenas de exhibición cinematográfica. Mientras que las grandes compañías pueden permitirse la adopción de nuevas tecnologías y estrategias de expansión, las microempresas se ven limitadas por su tamaño y recursos, lo que reduce su capacidad para competir en un mercado cada vez más globalizado y digitalizado.

En cuanto a la sostenibilidad, aunque se han logrado algunos avances en la adopción de prácticas más ecológicas, el sector sigue enfrentando importantes retos para **implementar medidas sostenibles** de manera generalizada. Las pequeñas y medianas empresas, en particular, **carecen de los recursos necesarios** para adoptar tecnologías avanzadas como sistemas de autoconsumo energético o herramientas de monitorización eficiente. Este déficit de recursos no solo limita la capacidad del sector para alinearse con las normativas ambientales cada vez más estrictas, sino que también dificulta la transformación hacia un modelo más sostenible a largo plazo.

Por otro lado, la **falta de adaptación a las nuevas demandas de los consumidores** se ha convertido en otro reto significativo. En este contexto, según los últimos datos disponibles, solo el 18,4% de los españoles acude al cine al menos una vez al trimestre. Esta desconexión con las preferencias del público refleja una tendencia creciente de consumo de contenido audiovisual en plataformas de *streaming*, que ofrecen acceso más flexible. A su vez, la percepción de un coste elevado de las entradas al cine se erige como una barrera para el consumo, especialmente en un contexto económico donde los consumidores priorizan otros tipos de gastos.

Finalmente, el sector enfrenta **dificultades en la atracción y retención del talento**, especialmente en áreas técnicas y digitales. La creciente incorporación de nuevas tecnologías en las salas de cine requiere un capital humano especializado, que no siempre está disponible dentro del mercado laboral. Además, las condiciones laborales en ciertos sectores del cine, especialmente en puestos de menor cualificación, no resultan siempre atractivas, lo que dificulta la consolidación de una fuerza laboral comprometida y con una formación adecuada. A pesar de que el porcentaje de contratos indefinidos ha aumentado, el sector sigue soportando una alta tasa de temporalidad, con el 35% de los contratos siendo temporales. Esto se ve reflejado en los salarios, que en general son bajos, con un salario medio bruto de 17.091 euros en 2022. Además, la proporción de mujeres en el sector ha disminuido, particularmente en los ámbitos técnicos y de alta dirección, lo que señala una **falta de igualdad de género en el acceso a oportunidades laborales de liderazgo**.

En conclusión, el sector de las actividades de exhibición cinematográfica en España enfrenta desafíos significativos derivados de su fragmentación empresarial, la falta de adaptación a los cambios en las preferencias de los consumidores y las dificultades para atraer y retener talento cualificado. Estos factores limitan su competitividad y ponen en riesgo su sostenibilidad en un entorno cada vez más globalizado y digital.

Amenazas

El sector de la exhibición cinematográfica enfrenta una serie de amenazas derivadas de factores externos y de cambios en las dinámicas sociales, económicas y tecnológicas, que impactan profundamente en su estructura y funcionamiento. Estas amenazas comprometen la sostenibilidad y competitividad de las salas de cine, lo que las obliga a adaptarse rápidamente a un entorno en constante transformación.

Una de las principales amenazas proviene de la **creciente competencia de las plataformas de streaming** y otras formas de entretenimiento digital. La transformación de los hábitos de consumo audiovisual en España ha sido especialmente notable, con un aumento en la cantidad de hogares suscritos a plataformas de *streaming*, que pasaron del 38,9% en 2018-2019 al 52,8% en 2021-2022. Este cambio ha provocado una reducción en la asistencia a las salas de cine, ya que los consumidores prefieren la comodidad y flexibilidad que ofrecen las plataformas digitales. Además de las plataformas de *streaming*, otras formas de entretenimiento digital, como los videojuegos y las experiencias interactivas, han captado la atención de una parte significativa del público, especialmente entre las generaciones más jóvenes. Este cambio en las preferencias de entretenimiento resalta la necesidad de adaptación por parte de las salas de cine, que deben reconsiderar su propuesta de valor ante un público cada vez más orientado hacia la digitalización y la inmediatez.

A su vez, la situación económica actual también representa una amenaza considerable para el sector. En los últimos años, los costes operativos han aumentado significativamente, especialmente debido al incremento de los precios de la energía. En 2022, los gastos de aprovisionamiento representaron el 84% de la facturación total del sector, lo que pone de manifiesto la fuerte dependencia de las salas de cine de los costos asociados a la gestión de las instalaciones, como electricidad, climatización y equipos de proyección. Este **incremento de los**

costes operativos dificulta la posibilidad de reducir precios para los consumidores, lo que ejerce una considerable influencia sobre los márgenes de beneficio de las salas. Asimismo, la imposición de una **cuota de pantalla del 25% para cine europeo**, añade una capa adicional de dificultad de control de costes financieros. En este contexto, las salas de cine deben equilibrar esta cuota con la necesidad de proyectar grandes producciones comerciales que aseguran ingresos más altos, lo que puede afectar tanto la diversidad de la oferta cinematográfica como la competitividad frente a otras alternativas de entretenimiento.

Por otro lado, la transición hacia una actividad cinematográfica más sostenible, impulsada por normativas que fomentan la eliminación de plásticos de un solo uso y la mejora de la eficiencia energética, representa un avance necesario en materia de sostenibilidad. No obstante, su implementación requiere inversiones significativas. Para muchas pequeñas y medianas empresas, que constituyen la mayor parte del sector, estos costes pueden suponer un desafío, especialmente en un contexto de márgenes de beneficio ajustados. Por ello, será fundamental optimizar la estructura de costes para garantizar tanto la competitividad como la sostenibilidad a largo plazo.

Finalmente, el **envejecimiento de la población** plantea una amenaza a largo plazo para el sector. La mayoría de los empleados en el sector de la exhibición cinematográfica tienen más de 40 años, lo que refleja una tendencia similar en la audiencia. Con una base de clientes cada vez más envejecida, las salas de cine enfrentan una disminución de la demanda al no lograr adaptarse a las nuevas generaciones, más familiarizadas con las plataformas digitales y con un estilo de vida centrado en el consumo de contenidos desde el hogar.

Fortalezas

El sector de las actividades de exhibición cinematográfica en España, pese a las debilidades y amenazas expuestas anteriormente, presenta una serie de fortalezas que refuerzan su posicionamiento estratégico, consolidándolo como un referente cultural y de entretenimiento en un mercado global altamente competitivo.

Una de las principales fortalezas del sector es su **constante innovación tecnológica**. En este sentido, la adopción de tecnologías avanzadas, como la proyección en 4K, ha mejorado significativamente la calidad de la experiencia cinematográfica. En este sentido, más del 50% de las salas están equipadas con esta tecnología. Además, el sector ha incorporado formatos innovadores como el *Premium Large Format* (PLF) y las salas 4DX, que permiten una experiencia sensorial única al espectador, diferenciándose de otras alternativas de entretenimiento en el hogar. La incursión en tecnologías inmersivas como la realidad virtual y aumentada también ha marcado una pauta en la creación de experiencias cinematográficas diferenciadas y de vanguardia, posicionando al sector como un líder en el uso de tecnologías de entretenimiento de última generación.

Otra fortaleza relevante es la **interconexión del sector** con otros ámbitos estratégicos, como el **turismo cultural** y la producción audiovisual. Las salas de cine no solo actúan como centros de entretenimiento, sino que también se han convertido en **dinamizadores culturales y económicos**.

A través de la acogida de festivales, estrenos especiales y eventos temáticos, las exhibidoras de cine atraen a públicos tanto locales como internacionales, generando un impacto positivo en el turismo y en la creación de sinergias con la industria audiovisual. Esta interdependencia fortalece su rol como motor de desarrollo cultural y económico, impulsando el crecimiento de diversos sectores.

Por último, la **diversificación y personalización de la oferta** ha incrementado la competitividad del sector. Las salas de cine han ampliado su propuesta, ofreciendo eventos en directo como retransmisiones deportivas, conciertos y teatro, lo que ha permitido maximizar la rentabilidad de las instalaciones. Asimismo, la opción de alquilar salas para eventos privados y corporativos ha contribuido a diversificar su audiencia y aumentar su atractivo en un mercado cada vez más fragmentado. Esta capacidad de adaptación a las nuevas demandas del público ha sido fundamental para mantener la relevancia de las salas de cine en un entorno de consumo de entretenimiento cada vez más digitalizado.

Oportunidades

El sector de las actividades de exhibición cinematográfica cuenta con diversas oportunidades que pueden fortalecer su competitividad, sostenibilidad y capacidad para atraer audiencias en un entorno en constante transformación. Estas oportunidades vienen dadas tanto de los avances tecnológicos como de las evoluciones en las dinámicas culturales, sociales y regulatorias, que están reconfigurando el panorama del entretenimiento.

Una de las principales oportunidades del sector es la posibilidad de **adoptar innovaciones tecnológicas** para enriquecer la experiencia del espectador y diferenciarse de las alternativas de entretenimiento en el hogar. El uso de tecnologías avanzadas no solo mejora la calidad visual y sonora de las proyecciones, sino que también posiciona a las salas de cine como espacios de ocio de vanguardia, capaces de atraer a audiencias que buscan experiencias únicas y sofisticadas. Esta diferenciación permite justificar precios más altos por la entrada, lo que incrementa los márgenes de explotación y mejora la competitividad del sector. Además, la digitalización, en particular, ofrece una oportunidad crucial para **optimizar la gestión operativa del sector**. La implementación de herramientas basadas en inteligencia artificial y análisis de datos avanzados permite anticipar patrones de demanda, personalizar la oferta según las preferencias del público y optimizar la programación de las proyecciones. Estas tecnologías también se pueden integrar en estrategias de marketing digital y programas de fidelización, creando una conexión más directa con los espectadores y fomentando su lealtad hacia las salas de cine.

El creciente interés por la sostenibilidad ambiental constituye otra gran oportunidad. A medida que los consumidores se vuelven más conscientes del **impacto ecológico**, el sector cinematográfico puede posicionarse como un referente en prácticas responsables. La digitalización de las proyecciones y la adopción de medidas como el autoconsumo energético mediante sistemas fotovoltaicos y la iluminación LED no solo contribuyen a la reducción de los costes operativos, sino que también alinean al sector con las expectativas de un público cada vez más comprometido con la sostenibilidad. Este enfoque no solo atrae a una **audiencia más joven**

y consciente de los valores ecológicos, sino que también refuerza la imagen del sector como innovador y responsable.

La **diversificación de la oferta** también presenta una oportunidad significativa. Las salas de cine tienen el potencial de ampliar sus servicios más allá de la proyección de películas, incorporando eventos en directo como retransmisiones deportivas, conciertos y actividades culturales. Esto incrementa la utilización de las instalaciones y genera nuevas fuentes de ingresos, fortaleciendo la rentabilidad del sector. La personalización de la programación mediante ciclos temáticos, proyecciones exclusivas y eventos dirigidos a nichos específicos también permite atraer a una audiencia más diversa, promoviendo la fidelización de los espectadores. Además, los cambios sociales y culturales ofrecen nuevas oportunidades. La creciente demanda de **experiencias compartidas y de interacción social** tras los confinamientos por la pandemia ha revalorizado el papel del cine como un espacio comunitario. Al mismo tiempo, la capacidad de conectar con públicos más jóvenes mediante estrategias digitales y propuestas innovadoras permite renovar la base de espectadores y garantizar la sostenibilidad del sector a largo plazo.

Por último, el **apoyo institucional**, como el programa público "*España, Hub Audiovisual de Europa*", ofrece recursos para promover la digitalización, la sostenibilidad y la difusión cultural del sector. Estas iniciativas proporcionan una base sólida para que el sector se adapte a los desafíos actuales y aproveche las oportunidades emergentes, consolidándose como un motor clave en el ámbito cultural y económico del entretenimiento nacional.

Tabla 12: Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Alta fragmentación empresarial, lo que limita la inversión en tecnología y sostenibilidad. • Desigualdad en el acceso a recursos entre pequeñas empresas y grandes cadenas de exhibición de cine. • Retos en la implementación de prácticas sostenibles, especialmente para pequeñas y medianas empresas. • Falta de adaptación a las nuevas demandas del consumidor y preferencia por el <i>streaming</i>. • Percepción de un coste elevado de las entradas como barrera para el consumo de cine. • Dificultades para atraer y retener talento cualificado, especialmente en áreas técnicas y digitales. • Alta temporalidad laboral y salarios relativamente bajos. • Disminución del número de mujeres en sectores técnicos y de alta dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente competencia de plataformas de <i>streaming</i> y otros entretenimientos digitales como videojuegos o experiencias interactivas. • Aumento de hogares suscritos a plataformas de <i>streaming</i>. • Incremento de los costes operativos, especialmente de energía, que afecta a los márgenes de beneficio. • Cuota de pantalla del 25% para cine europeo, generando unos costes adicionales a las salas. • Demanda de sostenibilidad y regulaciones ambientales que exigen inversiones adicionales. • Envejecimiento de la población y desconexión con las nuevas generaciones más digitalizadas.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación tecnológica continua, incluyendo proyección en 4K y salas 4DX. • Incorporación de tecnologías inmersivas que mejoran la experiencia del espectador. • Interconexión con otros sectores como el turismo cultural y la producción audiovisual, impulsando el desarrollo económico. • Diversificación de la oferta con eventos en directo y alquiler de salas para eventos privados. • Especialización de pequeñas salas de cine en mercados nicho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción de innovaciones tecnológicas para enriquecer la experiencia cinematográfica y diferenciarse del entretenimiento en casa. • Digitalización y uso de inteligencia artificial para optimizar la programación, mejorar la gestión y personalizar la oferta. • Creciente interés por la sostenibilidad ambiental por parte de los más jóvenes. • Diversificación de la oferta con más eventos en directo y programación especializada para atraer audiencias diversas. • Aumento de la demanda de experiencias compartidas postpandemia, fortaleciendo el papel social del cine. • Apoyo institucional y programas que ofrecen recursos para digitalización, sostenibilidad y difusión cultural.

Fuente: Análisis PwC

6. Referencias

Referencias bibliográficas

- **AIMC. (2024). Censo de Salas de Cine 2024.** Disponible en: https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2024/05/2024_05_29_NP_Censo_Cine_AIMC_2024.pdf
- **AMC. (2019). Censo de Salas de Cine 2019.** Disponible en: https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2019/05/190513_Censo_Cine_AIMC_2019.pdf
- **Asenerval. Acuerdo con CinemaNext y Proyecson.** Disponible en: <https://www.asenerval.com/acuerdo-con-cinemanext-proyecson/>
- **Camp Tecnológico. Una nueva forma de ver cine con realidad virtual.** Disponible en: <https://camptecnologico.com/una-nueva-forma-de-ver-cine-con-realidad-virtual/>
- **CBA24n. Cinemacenter Córdoba: La nueva era del cine con tecnología láser.** Disponible en: https://www.cba24n.com.ar/cordoba/cinemacenter-cordoba--la-nueva-era-del-cine-con-tecnologia-laser_a671a822d120d48418708eb86
- **CES. El impacto transformador de la IA en las salas de cine.** Disponible en: https://ces.plus/es_ES/blog/nuestro-blog-1/el-impacto-transformador-de-la-ia-en-las-salas-de-cine-108
- **CICID. Las nuevas fórmulas de explotación cinematográfica: Desafiando el futuro de la ventana teatral.** Disponible en: <https://cicid.es/ponencia/las-nuevas-formulas-de-explotacion-cinematografica-desafiando-el-futuro-de-la-ventana-teatral/>
- **Cines LYS. EcolYS: Sostenibilidad en los cines.** Disponible en: <https://cineslys.com/ecolys/>
- **Condé Nast – Traveler. Espacio VR: Primer cine de realidad virtual en Madrid.** Disponible en: <https://www.traveler.es/viajes-urbanos/articulos/espacio-vr-primer-cine-realidad-virtual-madrid/13237>
- **Convenio Colectivo del Sector de Exhibición Cinematográfica.** Disponible en: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1999-1906
- **Diari de Tarragona. El precio de la energía frena la recuperación de los cines.** Disponible en: <https://www.diaridetarragona.com/tarragona/el-precio-de-la-energia-frena-la-recuperacion-de-los-cines-DB12645060>
- **Directiva (UE) 2019/904 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de junio de 2019, relativa a la reducción del impacto de determinados productos de plástico en el medio ambiente. (2019).** Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32019L0904>
- **Dolby. Sitio oficial de Dolby.** Disponible en: <https://www.dolby.com/>
- **ESAN. El impacto de la inteligencia artificial en la industria cinematográfica.** Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-impacto-de-la-inteligencia-artificial-en-la-industria-cinematografica>
- **FECE. El sector de exhibición cinematográfica.** Disponible en: <https://www.fece.com/el-sector/#opt1>
- **IMAX. Sitio oficial de IMAX.** Disponible en: <https://www.imax.com/en/es>

- **Index Comunicación. (2018). Artículo en Index Comunicación.** Disponible en: <https://doi.org/10.19232/ic.2018.08.1.57-79>
- **IRIS. (2024). Curtains Up!** Disponible en: <https://rm.coe.int/iris-2024-1-curtains-up/1680afb127>
- **Justa Energía. Cinesa: Caso práctico sobre eficiencia energética en edificios.** Disponible en: <https://justaenergia.com/Portfolio/cinesa-caso-practico-sobre-eficiencia-energetica-en-edificios/>
- **Kantar. Cómo influyen la inclusión y la diversidad en las decisiones de compra de los consumidores españoles.** Disponible en: <https://www.kantar.com/>
- **Kinepolis. Formatos de cine 4D en Kinepolis.** Disponible en: <https://kinepolis.es/movie-formats/4d>
- **La Tribuna de Ciudad Real. (2023). Un total de 19 salas de cine de C-LM recibirán ayudas europeas.** Disponible en: <https://www.latribunadeciudadreal.es/noticia/z6415338d-e82a-4dab-1146cbcc9fe91071/202305/un-total-de-19-salas-de-cine-de-c-lm-recibiran-ayudas-europeas>
- **Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine. (2007).** Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-22439>
- **Ley 7/2021, de 20 de mayo, de cambio climático y transición energética. (2021).** Disponible en: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-8447
- **Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular. (2022).** Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-5809>
- **Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. (2017).** Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2017-12902>
- **Marketing Insider Review. Cine en casa con Bigscreen Cinema y realidad virtual.** Disponible en: <https://marketinginsiderreview.com/cine-casa-bigscreen-cinema-realidad-virtual/>
- **Movie Power. Virtual Reality Cinema: An In-depth Exploration.** Disponible en: <https://www.vrsimulador.com/info/virtual-reality-cinema-an-in-depth-exploratio-99293703.html>
- **Panasonic. El Cine Magaly operará sus salas con energía solar.** Disponible en: <https://www.panasonic.com/pa/corporate/news/articles/cine-magaly-operara-sus-salas-con-energia-solar-.html>
- **Panorama Audiovisual. (2020). Christie apuesta por el cine PLF con su nuevo CP4450-RGB.** Disponible en: <https://www.panoramaaudiovisual.com/2020/09/23/christie-cine-plf-cp4450-rgb/>
- **Panorama Audiovisual. (2022). Christie lanza tres nuevos modelos de proyectores Reallaser para cine.** Disponible en: <https://www.panoramaaudiovisual.com/2022/12/05/proyectores-cine-reallaser-christie-tres-nuevos-modelos/>
- **Panorama Audiovisual. (2022). Las 5 tecnologías que marcarán el futuro de las salas de cine.** Disponible en: <https://www.panoramaaudiovisual.com/2022/06/09/5-tecnologias-marcaran-futuro-salas-cine/>
- **PwC. (2024). Entertainment and Media Outlook España 2024-2028.** Disponible en: <https://www.pwc.es/es/entretenimiento-medios/entertainment-media-outlook-espana-2024-2028.html>

- **PwC. Megatrends.** Disponible en: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends.html>
- **Szita, K., Moss-Wellington, W., Sun, X., & Ch'ng, E. (2024).** Going to the movies in VR: Virtual reality cinemas as alternatives to in-person co-viewing. *International Journal of Human-Computer Studies*, Volume 181.
- **Yelmo Cines. Alquiler de salas para eventos.** Disponible en: <https://professional.yelmocines.es/events/alquiler-salas/>
Yelmo Cines. Sitio oficial de Yelmo Cines. Disponible en: <https://yelmocines.es/4>.

Referencias de fuentes de información secundaria

- **Instituto Nacional de Estadística. INEbase.** INE, www.ine.es.
 - **Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). Estadística Estructural de Empresas del Sector Servicios.** Disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576550
 - **Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). Directorio Central de Empresas (DIRCE).** Disponible en: <https://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=51&dh=1>
 - **Instituto Nacional de Estadística (INE). Encuesta de Población Activa (EPA). Gobierno de España.** Disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735976595.
- **Tesorería General de la Seguridad Social (2023). Afiliación de trabajadores.** Disponible en: <https://www.seg-social.es>
- **Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). (2023). Datos sobre el mercado de trabajo y contratación.** Disponible en: <https://www.sepe.es>
- **Informa D&B. (2024). SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.** Disponible en: <https://sabi.bvdinfo.com>
- **Ministerio de Cultura y Deporte. Datos estadísticos del cine en España.** Disponible en: <https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:7ac137b6-b8a6-4f1d-afcd-86ea6972d652/datos-estadisticos-cine.pdf>
- **Encuesta de Hábitos y prácticas Culturales. 2021-2022/2018-2019.** Ministerio de Cultura. Disponible en: <https://www.cultura.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/ehpc.html>

Este documento contiene exclusivamente información de carácter general. PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L., no promueve mediante este documento prestar servicios o asesoramiento profesional alguno. Por lo tanto, la información contenida en el mismo no podrá considerarse, ni integrar asesoramiento profesional, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar en cualquier ámbito. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar medidas relacionadas con el alcance o la información contenida en el mismo, se deberá contar con un asesoramiento profesional cualificado y personalizado a su situación y ámbito de interés. Ninguna entidad de la red de firmas de PwC acepta ni asume obligación, responsabilidad o deber de diligencia alguna respecto de las consecuencias de la actuación u omisión por su parte o de terceros, con base en la información contenida en este documento, o con respecto a cualquier decisión fundada en la misma.

© 2025 PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la firma miembro española y, en ocasiones, puede referirse a la red de PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente. Consulta www.pwc.com/structure para obtener más detalles.