



Instituto Profesional  
**Los Leones**

S A P I E N T I A E T H U M A N I T A S

Carrera de Comunicación Social en Marketing

## **Marketing Audiovisual**

**Desarrollo, Implementación y Efectividad en la Industria**

**Cinematográfica Chilena**

Estudiante: Fabián Céspedes

Profesor Guía: Javier Zapata

## Índice

Introducción .....	6
Planteamiento del Problema .....	10
Marco Teórico.....	12
Marketing.....	12
Marketing Mix De Una Película.....	13
Producto .....	13
Precio .....	16
Plaza (o Distribución).....	17
Promoción.....	18
Publicidad.....	19
Prensa .....	19
Relaciones Públicas.....	20
El Ciclo de la Vida .....	21
Introducción.....	23
Crecimiento.....	24
Madurez .....	25
Declinación.....	26
Sinergia .....	27
Diversificación.....	28
Franquicias.....	29
Cine Arte o Independiente.....	31
La Industria del Cine .....	32
Mercados audiovisuales .....	38
Los mercados auxiliares .....	38
Mercados externos.....	39
El Mercado Audiovisual Chileno .....	39
El Negocio del Alquiler.....	47

Metodología de Trabajo.....	49
Hollywood vs. Chile.....	53
Cine Independiente.....	57
La Industria Cinematográfica.....	61
La Productora.....	61
La Distribuidora.....	61
El Complejo de Cine.....	61
Entretenimiento Audiovisual.....	62
El mercado audiovisual.....	62
El mercado auxiliar.....	62
El mercado externo.....	62
Mercado Audiovisual.....	63
Exhibición en Sala.....	63
Renovación de la sala de cine.....	66
Participación de Mercado.....	68
Taquilla.....	72
Home Entertainment.....	74
Alquiler.....	75
Televisión.....	77
Mercado Auxiliar.....	79
Editoriales.....	80
Bandas Sonoras.....	85
Merchandising.....	89
Publicidad.....	92
Videojuegos.....	94
Mercado Externo.....	96
Objetivos.....	99
Objetivo general.....	99
Objetivos específicos.....	99
Tipo de Investigación.....	100
Viabilidad.....	101
Limitaciones.....	102

Temporal .....	102
Espacial .....	102
Elección y Justificación de Técnicas .....	103
Entrevista .....	103
Análisis Cuantitativo .....	104
Universo y Muestra .....	105
Justificación del Estudio .....	106
¿Por qué no Funciona la Industria Nacional?.....	107
Estrategia de Distribución.....	111
Sala Comercial vs. Sala Independiente .....	111
La Cuota de Sala.....	113
Blockbuster .....	121
Alternativas Comerciales.....	124
Conclusión .....	128
Factores Comerciales .....	129
Accesibilidad .....	129
Géneros Cinematográficos .....	130
Cambio Socio-Cultural .....	130
Marketing.....	131
Opinión Personal .....	132
Anexos .....	136
Anexo 1 .....	136
Anexo 2 .....	149
Anexo 3 .....	163
Anexo 4 .....	167
Referencias Bibliográfica.....	169

## Abstract

La presente investigación expone la pregunta de investigación: ¿Cómo funciona la cadena distributiva del mercado audiovisual chileno comparado al mercado audiovisual estadounidense, en relación a la implementación de estrategias de marketing? Para llevar a cabo esta investigación de carácter cuantitativo, se han realizado entrevistas a personas pertenecientes a la cadena distributiva nacional y han sido contrastadas y analizadas según las teorías planteadas por autores expertos en el tema. Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio según el objetivo general y los objetivos específicos mencionados.

**Palabras clave:** Cadena distributiva, funcionamiento, implementación, estrategias de marketing, mercado audiovisual.

## Introducción

La industria cinematográfica se caracteriza por ser un negocio riesgoso, de alta inversión, con un lento retorno del capital<sup>1</sup>, por lo que no constituye un beneficio lucrativo por sí solo. Dichas circunstancias han llevado a los estudios y productoras a ampliar sus horizontes comerciales por medio de la expansión comercial en distintos mercados, dando origen al mercado del entretenimiento audiovisual.

El entretenimiento audiovisual es uno de los negocios más lucrativos a nivel mundial<sup>2</sup>. Su participación comercial se extiende a diversos ámbitos en múltiples mercados, tales como: el editorial, el discográfico, vestuario, *merchandising*, juguetes, venta de licencias, turismo<sup>3</sup>, entre otros.

La implementación del marketing en la industria cinematográfica, ha llevado al desarrollo del marketing audiovisual<sup>4</sup>, un conjunto de procesos que facilitan la vida comercial de un producto o servicio dentro del mundo del cine.

---

<sup>1</sup> Del Teso Pablo, "El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 12.

<sup>2</sup> Knufken Drea "The World's Most Lucrative Business Markets", Estados Unidos, 26 de Mayo de 2010, <http://www.businesspundit.com/the-worlds-most-lucrative-business-markets/> consultado el 15 de Mayo de 2014.

<sup>3</sup> Del Teso Pablo, "Los mercados audiovisuales: Exhibición en salas", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 23.

<sup>4</sup> Del Teso Pablo, "El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 9.

Las estrategias de comercialización de una película se limitaban solo a las salas de cine. Esto cambia de manera exponencial con la incursión del marketing audiovisual, donde las estrategias comerciales comenzaron a centrarse en una extensión de línea del producto a modo de prolongar la vida útil de este<sup>5</sup>. Es así como una película pasa de ser un bien tangible a intangible, según su tipo de comercialización en cada una de las etapas de la cadena distributiva.

La aplicación y desarrollo del marketing audiovisual en nuestro país es escaso o limitado dadas las características del mercado nacional. Chile tiene un bajo número de producciones por año por lo que, gran parte de los estrenos pertenecen a países extranjeros (Estados Unidos en su mayoría)<sup>6</sup>. Debido a esto, todas las campañas de marketing se limitan a realizar acciones tradicionales que solo contemplan la difusión y promoción de una película comercial con la finalidad de lograr un desempeño eficaz en las salas de cine (C. Gonzales, comunicación personal, 9 de mayo de 2014), en relación a la cantidad de entradas vendidas.

El objeto de estudio de esta investigación es el marketing audiovisual; su funcionamiento, implementación y resultados en la cadena distributiva de nuestro país.

Debido al poco desarrollo del marketing audiovisual y al escaso material bibliográfico en Chile, se tomarán como referencias, para llevar a cabo el análisis,

---

<sup>5</sup> Del Teso Pablo, "Introducción", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 8.

<sup>6</sup> Chile, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012). Encuesta Nacional de Participación Y Consumo Cultural en Chile 2012. Santiago: Juan Carlos Oyarzún Altamirano

el trabajo realizado por Pablo Del Teso, en su libro Marketing Audiovisual, junto al modelo de Estados Unidos.

Estados Unidos se ha destacado por ser el gran precursor de estrategias comerciales<sup>7</sup> que, a la fecha, han marcado la pauta a seguir en las acciones de marketing dentro de la industria cinematográfica como también en el mercado del entretenimiento audiovisual a nivel internacional.

La industria cinematográfica estadounidense posee años de experiencia marcados por un extenso número de éxitos y fracasos que han ayudado a posicionar a Hollywood como la meca del cine, dominando el área en tres aspectos: económico, productivo y participativo.

El económico se da por la gran cantidad de dinero que mueve a nivel mundial, con más del 75% del ingreso mundial del sector. El productivo, se debe por el volumen de producción que posee, que pese a ser inferior al de la industria de la India (Bollywood), que supera las mil producciones anuales, sólo Estados Unidos ha logrado una mayor penetración de mercado, siendo esta característica el último aspecto a destacar; la gran participación de mercado que tienen las películas norteamericanas en el mundo<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Del Teso Pablo, "El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 9.

<sup>8</sup> Del Teso Pablo, "Introducción", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 7.

Con una gran presencia y preferencia en la cartelera internacional, con sus cerca de 500<sup>9</sup> producciones al año, EE.UU. logró generar cerca de US\$ 10,922.9 mil millones durante el 2013<sup>10</sup>.

El rotundo éxito de Hollywood se debe a múltiples factores a lo largo del tiempo; cambios sociales, reformas políticas, desarrollo económico, avances tecnológicos, entre otros<sup>11</sup>. Algo lejano a la realidad de nuestro país, donde aún no se ha desarrollado o conformado la industria cinematográfica como tal, dejando a Chile atrás en conceptos comerciales. Sin embargo, el centro de la investigación será la relación entre los elementos que componen el mercado cinematográfico nacional, como partes de un sistema más amplio. El punto de unión de los mercados audiovisuales, auxiliares (editorial, *merchandising*) y externos, trabajando en conjunto para fortalecer cada uno de los eslabones de la cadena distributiva de Chile.

Para entender de mejor manera el mercado del entretenimiento audiovisual de Chile, se contrastará la realidad cinematográfica de EE.UU. con la de nuestro país, desarrollando los conceptos esenciales que conforman la industria del cine para comprender su funcionamiento.

---

<sup>9</sup> Tim Dirks "Foundations of the Prolific Film Industry", Estados Unidos (s.f.) <http://www.filmsite.org/20sintro.html> consultado el 4 de Junio de 2014

<sup>10</sup> Box Office Mojo, "Box Office Yearly". Estados Unidos (s.f.). <http://www.boxofficemojo.com/> Consultado el 8 de Junio de 2014.

<sup>11</sup> Del Teso Pablo, "Introducción", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 7.

## Planteamiento del Problema

En Chile el marketing audiovisual no se ha desarrollado aún dentro de la industria cinematográfica. Las estrategias de comercialización de una película en nuestro país, suelen limitarse al estreno en las salas de cine.

Al concentrar todos los esfuerzos de marketing en el lanzamiento y exhibición de una película en las salas de cine, no se consideran otras etapas, como el proceso de pre-producción o la fase posterior al estreno; la explotación de los mercados auxiliares y externos. Limitándose a emplear acciones de marketing tradicionales para la difusión y promoción de una película, con la finalidad de tener un buen desempeño en taquilla, que permita recuperar los costos invertidos, tanto en la producción, distribución y promoción (acciones de marketing) de la pieza audiovisual.

La implementación de estas acciones de marketing, no siempre son efectivas. Muchas veces el resultado obtenido en taquilla arroja números negativos, que se condicen con los costos invertidos en las campañas de promoción.

Las productoras independientes, a diferencia de los grandes estudios cinematográficos, no poseen un vasto respaldo económico, lo que les impide contar con un presupuesto elevado para invertir en publicidad.

En nuestro país, la recaudación en conceptos de taquilla es la principal fuente de ingresos para el mercado, tanto para las distribuidoras y productoras locales. Es por esto que todo esfuerzo de promoción y/o marketing son dirigidos a llenar las salas de cine durante el primer fin de semana de estreno, el cual es determinante para la vida útil de una película en cartelera. Lo que a su vez tiene una gran incidencia en el resultado comercial que pueda alcanzar durante su explotación en los mercados auxiliares y externos.

El escenario nacional se complica debido al índice de piratería existente, como también por las formas de consumir entretenimiento audiovisual, tales como la televisión por cable, *streaming* de video online o internet. Esta situación, que afecta no solo a Chile, sino al resto del mundo, ha llevado a ver disminuida la asistencia del público a las salas de cine.

Es por esto que la investigación se enfocará en determinar el funcionamiento del mercado cinematográfico nacional, con la finalidad de entregar respuesta al problema propuesto por medio de la implementación de estrategias de marketing audiovisual acorde a la realidad nacional, que además considere todos los factores de la cadena distributiva a modo de extender el ciclo de vida útil de una película, ampliando las posibilidades de obtener ingresos más allá de las salas de cine.

## Marco Teórico

### Marketing

Distintos autores se refieren al marketing o mercadotecnia como una práctica, un sistema, un conjunto de herramientas e incluso una filosofía comercial. Estas múltiples percepciones varían de acuerdo al enfoque de estudio que se utilice.

Philip Kotler, considerado el padre del marketing, lo define como “un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros”<sup>12</sup>.

El marketing se define como un proceso de planificación y ejecución de estrategias de marketing que permiten el intercambio de un producto o servicio con el objeto de satisfacer las necesidades del consumidor como también los objetivos del productor del proyecto audiovisual. Es decir, un conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda de dicho producto.<sup>13</sup>

El sólido crecimiento en la industria del entretenimiento, sumado a la evolución constante de los medios de comunicación y las nuevas tecnologías, han

---

<sup>12</sup> Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, México, 8. Ed., 2008, p. 7.

<sup>13</sup> Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.ª Ed.). Madrid, España. Consultado en <http://lema.rae.es/drae/?val=marketing> Consultado el 22 de junio de 2014.

llevado al marketing a fusionarse con el entretenimiento en una era donde se prioriza la comunicación efectiva; la retroalimentación con el público<sup>14</sup>. Para ello, se emplea una serie de variables agrupadas en lo que se conoce como “marketing mix”.

### **Marketing Mix De Una Película**

La película es un producto diseñado, producido y comercializado para ser consumido por el espectador. Los distintos procesos a los cuales se ve sometida una película durante su ciclo de vida, le permite adoptar una cualidad de versatilidad; pasando de un producto tangible a uno intangible, o bien, compartir ambas características en lo que se denomina un *producto híbrido*<sup>15</sup>.

#### **Producto**

Se denomina producto a un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos), que son capaces de utilizarse e intercambiarse para satisfacer necesidades u objetivos individuales y organizacionales.

---

<sup>14</sup> Pepperdine University [Pepperdine University]. (2011, Abril 20). Future of Entertainment Industry: A Panel Discussion [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=xsAaJGDWqWo&index=12&list=WL>

<sup>15</sup> Del Teso Pablo, “El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual”, Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 13.

Los productos, por lo general, son una combinación de elementos tangibles e intangibles, pudiendo ser ideas, bienes físicos, un servicio, o una combinación de de estas tres formas<sup>16</sup>.

Los productos totalmente intangibles, son intercambiados de forma directa entre quien lo produce y el usuario que lo adquiere, sin poder ser transportados o almacenados, siendo perecibles de forma inmediata, ya que su existencia sucede al mismo tiempo en el que son comprados y consumidos<sup>17</sup>. Mientras que un servicio es un producto intangible o lo es en esencia, como una cena en un restaurant o ir al cine a ver una película.

Los servicios poseen elementos intangibles que son inseparables, por lo general incluyen la participación del cliente de forma importante; no puede ser vendido en el sentido de transferir propiedad.

Hoy en día el término “*híbrido*” se utiliza para encasillar productos que poseen este tipo de cualidades, como por ejemplo: un préstamo bancario o un seguro de vida.

---

<sup>16</sup> AMA. (American Marketing Association Dictionary, Chicago, Estados Unidos. Consultado en <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=P>

<sup>17</sup> American Marketing Association Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.ª ed.). Madrid, España. Consultado en <http://lema.rae.es/drae/?val=marketing>

Una película se compone al unir múltiples servicios, que otorgan un valor agregado al celuloide (que no tiene un valor significativo por si solo<sup>18</sup>). Una vez constituida la película como tal, se procede a la distribución para que pueda ser exhibida en una sala de cine, donde el complejo de cine juega un rol de intermediario entre un bien tangible y un servicio, ya que dispone del producto, para ofrecer un servicio que incluye facilitar el lugar para la exhibición de la misma.

El negocio del cine consiste en un préstamo del producto. La productora cinematográfica, quien invierte el capital, busca instancias para promocionar su película en festivales de cine que le permitan adquirir renombre, vender la cinta para su distribución o bien asociarse con una distribuidora, la cual se encarga de poner en circulación el producto a través de un complejo de cine en donde se exhibirá.

La productora o estudio cinematográfico, son quienes asumen el mayor riesgo al producir el proyecto, le sigue la distribuidora quien tiene la responsabilidad de promocionar el producto una vez terminado, debiendo invertir dinero en publicidad con tal de llamar al público a ver la película. Finalmente, el cine, quien dispone la sala en donde será exhibirá al público<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Del Teso Pablo, "El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 10.

<sup>19</sup> Del Teso Pablo, "El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 11.

## Precio

El precio es la cantidad de dinero que paga un comprador a un vendedor por un producto o servicio particular<sup>20</sup>. El precio es la única herramienta del marketing mix que produce ingresos.

Tanto producto o como servicio, poseen una expresión de valor a nivel monetario que el comprador debe pagar al vendedor para obtener los beneficios que otorga el tener y/o utilizar dicho producto o servicio.

En una película, el precio es una variante modificable según la fase en la que se encuentre en la cadena de distribución, ya que intervienen una gran cantidad de factores<sup>21</sup>, desde los costos de realización, hasta los precios de la competencia o incluso la percepción de valor por parte del consumidor.

El precio de venta de una película en festivales de cine internacional, se basa en múltiples criterios, desde el tipo de circuito o festival en el que se participa, los costos de producción, elenco que posee, productores asociados, hasta los mismo premios obtenidos en festivales cinematográficos previos, como también el tipo de plataforma de exhibición al que será vendida; cine, televisión, aerolíneas, o simplemente la expectativa y deseo del espectador por verla. Sin

---

<sup>20</sup> Dwyer Robert, Tanner John. (2007). Marketing Industrial. México, 3. Ed., p. 401

<sup>21</sup> Del Teso Pablo, "El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 12.

embargo, en cada festival se suele establecer un precio promedio para las negociaciones de venta.

En el mercado del *Home Entertainment*, ocurre algo similar, tal como señala Paula Veliz, encargada de marketing de AVH Chile, “donde los resultados de taquilla y las expectativas del público por obtener el producto pueden tener incidencia en el precio, aunque el precio suele establecerse acorde al mercado”. (P. Veliz, comunicación personal, 30 de abril de 2014).

Al momento de ser exhibida en sala, el precio es establecido por el complejo de cine en relación al mercado. De este precio fijado para la entrada, se obtiene la recaudación de taquilla, la cual se divide entre el cine y la distribuidora, siendo el cine quien se lleva la mayor cantidad con un 65% del valor total de la entrada.

## **Plaza (o Distribución)**

La distribución es la comercialización y transporte de un determinado producto a los consumidores<sup>22</sup>. Se refiere al medio por el cual el producto llegará al consumidor en la cantidad, lugar y momento contemplado, a través de los canales existentes; marketing directo, mercados minoristas y mayoristas.

---

<sup>22</sup> AMA. American Marketing Association Dictionary. Estados Unidos. Consultado en <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=P>

Tal como señala Jack Fleitman, “la distribución comprende las estrategias y los procesos para mover los productos desde el punto de fabricación hasta el punto de venta<sup>23</sup>”.

Llevado a la industria del mercado audiovisual, nos encontramos con múltiples plataformas de distribución de acuerdo a la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre la película; cine, retail, televisión, internet, circuitos cerrados; cruceros, trenes, aerolíneas, etc.

## **Promoción**

La promoción consiste en realizar actividades dirigidas a los miembros de los canales de distribución para incentivar la entrega de apoyo o actividades especiales para los productos o servicios. La combinación de múltiples actividades de publicidad, relaciones públicas, promoción de venta y prensa, utilizadas para llevar a cabo una estrategia de comunicación por un periodo de tiempo determinado<sup>24</sup>.

Estas actividades de promoción son parte de la denominada “mezcla de promoción<sup>25</sup>”, conformadas por:

---

<sup>23</sup> Fleitman Jack. (2000). *Negocios Exitosos*. México. Mc Graw Hill, p.82.

<sup>24</sup> AMA. *American Marketing Association Dictionary*. Estados Unidos. Consultado en <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=T#trade+sales+promotion>

<sup>25</sup> Del Teso Pablo, “El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual”, *Marketing Audiovisual*, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 13.

## Publicidad

Esta disciplina es una de las herramientas de comunicación más utilizadas por empresas, organizaciones o personas individuales, para promover y/o dar a conocer información de un producto, servicio o idea a un *público meta*<sup>26</sup>. Este esfuerzo comunicacional se caracteriza por tener un interés comercial al ser pagado, por tener un largo alcance al ser emitido a través de un medio de comunicación social y masivo (prensa, radio, televisión, cine, vía pública.), además de poseer un carácter persuasivo, ya que el mensaje está destinado a influir en la conducta del consumidor<sup>27</sup>. Sin embargo, la efectividad de la persuasión, depende de una serie de barreras de decodificación<sup>28</sup> que el público genera en torno a la misma publicidad, como por ejemplo la comprensión de los símbolos y significados que se utilizan.

## Prensa

La prensa escrita se caracteriza por apelar a los sentidos; tacto y visual. En el ámbito publicitario, el énfasis se centra en resaltar las características externas del bien o los beneficios inmediatos del servicio.

---

<sup>26</sup> Stanton, Etzel, Walker. (2003). Fundamentos de Marketing. México., 13 Ed., Mc Graw Hill, pp.167-183.

<sup>27</sup> Kotler Philip, Armstrong Gary. (2008). Fundamentos de Marketing. País., 8va Ed., Prentice Hall, p. 470.

<sup>28</sup> Del Teso Pablo, "El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 11

Este medio de comunicación, pese a no tener la capacidad de actualizar sus noticias de manera inmediata (como los medios digitales, la televisión, radio o cine); con artículos que pueden tener días, incluso semanas de antigüedad, permiten brindar una información con mayor profundización y un mayor tiempo de exposición<sup>29</sup>, ya que proporciona mayor detalle al describir una determinada situación.

Además otorga al lector la libertad de escoger lo que desea leer según el interés personal de cada uno, a diferencia de los otros medios de comunicación (radio, televisión, cine), que imponen la información escogida por el emisor.

## **Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas son una disciplina comunicacional que intenta establecer una buena relación con los clientes, consumidores o grupo de interés, intentando influir en sus actitudes para con la empresa u organización, con la finalidad de ganar aceptación de los usuarios.

Esta disciplina se basa en acciones que buscan construir buenas relaciones con los consumidores a partir de una publicidad favorable, como también de la creación de una buena imagen corporativa<sup>30</sup>. Las relaciones públicas se utilizan

---

<sup>29</sup> Jorge de Esteban, "La prensa escrita sigue siendo necesaria", España, 29 de Julio de 2009, <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/07/29/consejoeditorial/1248860225.html> consultado el 24 de Junio de 2001.

<sup>30</sup> Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio, Cruz Ignacio. (2004). Marketing., 10. Ed. México. Prentice Hall, p. 542.

para promocionar tanto productos como lugares, ideas, actividades, organizaciones, naciones e incluso personas.

### **El Ciclo de la Vida**

Todo producto posee un tiempo de vida indeterminado en el mercado. Durante este periodo, se ven expuestos a factores variantes como ganancia y tiempo<sup>31</sup>, las cuales determinan la vida útil de dicho producto en el mercado. Este proceso se conoce como ciclo de vida; una serie de fases por las cuales atraviesa un producto en el mercado, que permiten identificar las oportunidades y amenazas con anticipación para poder diseñar una estrategia adecuada al producto, conservando así su rentabilidad<sup>32</sup>.

En la etapa de introducción el film es lanzado al mercado a través de la exhibición en sala, para luego dar paso a la distribución en formatos domésticos en la etapa de crecimiento, seguida del *pay-per-view* (sistema de pago para ver un título específico), la televisión por cable o satelital en la madurez y finalmente la etapa de declinación donde la cinta es exhibida a través de la televisión abierta<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Kotler Philip, Armstrong Gary. (2003). Fundamentos de Marketing., 6. Ed. México. Prentice Hall, p. 337.

<sup>32</sup> Sandhusen L. Richard. (2002). Mercadotecnia., 1. Ed. México. Compañía Editorial Continental, pp. 389-393.

<sup>33</sup> Del Teso Pablo, "El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 19.

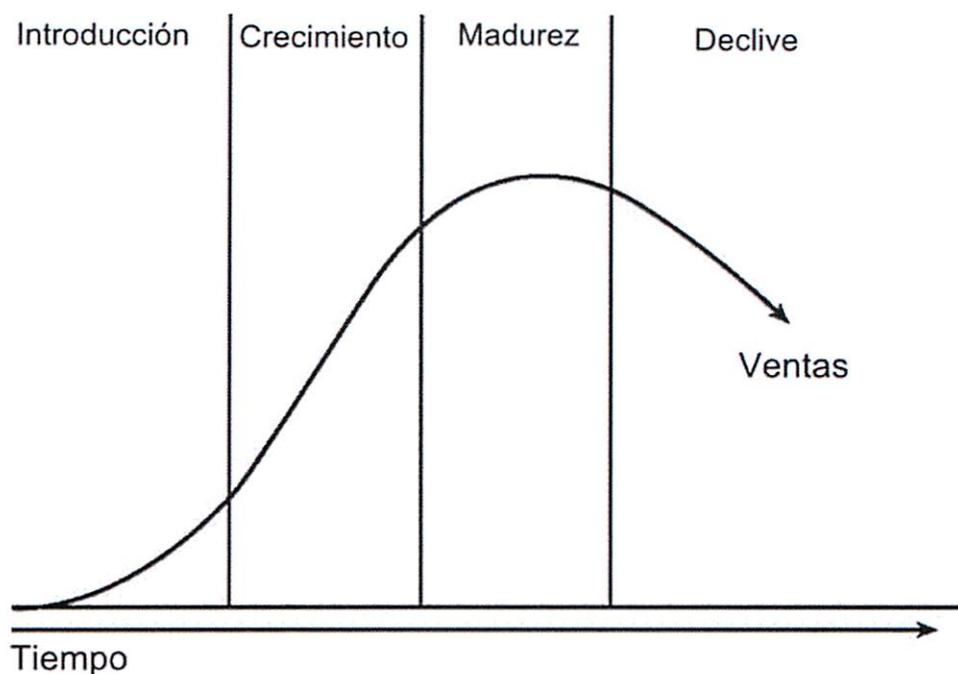


Figura 1. Imagen del ciclo de vida de un producto.

A diferencia de un producto o servicio cualquiera, el ciclo de vida de una película se caracteriza por tener un comportamiento tan singular como complejo. Los constantes cambios que sufre una cinta a nivel de tangibilidad en sus distintas formas de consumo durante su vida útil, le permite adquirir un reiterado ciclo de vida en cada una de las etapas en la que se encuentra.

## Introducción

Cuando un nuevo producto es lanzado al mercado, siendo la etapa más arriesgada y costosa del ciclo de vida<sup>34</sup>. La introducción se caracteriza por la gran cantidad de dinero que se invierte para desarrollar, producir, promocionar y lanzar el producto al mercado<sup>35</sup>, ya que necesita una gran inversión de dinero para solventar los gastos de marketing y distribución, que incluye; investigación de mercado, planificación estratégica, difusión, entre otros.

En Chile, el primer fin de semana de estreno es decisivo para determinar la vida de una película en las salas de cine (C. Gonzales, comunicación personal, 9 de mayo de 2014). Tanto los productores como las distribuidoras saben que, si al inicio de la semana siguiente al estreno, la cinta no logró el mínimo aceptable de espectadores por copia (que aseguren la rentabilidad de la película), esta será sacada de cartelera en una o dos semanas.

Las películas chilenas, cuentan con el apoyo del acuerdo establecido por el gobierno con las cadenas de exhibición; la cuota de pantalla. Que obliga a las

---

<sup>34</sup> Stanton William, Etzel Michael, Walker Bruce. (2004). Fundamentos de Marketing., 13. Ed. México. Mc Graw Hill, p284.

<sup>35</sup> Del Teso Pablo, "El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 18.

cadenas de cine a mantener las producciones nacionales en cartelera, aunque estas no realicen venta de entradas, por hasta dos semanas<sup>36</sup>.

En las grandes cadenas de cine suele darse que, debido al gran número de estrenos cinematográficos que llegan cada semana, se origina una constante rotación de los mismos por lo que los complejos de cine se ven forzados a sacar las películas que no consiguen llenar las salas de exhibición, de esta forma pueden darle espacio a los nuevos estrenos (C. Gonzales, comunicación personal, 9 de mayo de 2014).

Los cines independientes que exhiben películas de tipo artístico o autoral, permiten una permanencia más prolongada de cada película, dada la baja cantidad de realizaciones de corte independiente que llega a nuestro país.

## **Crecimiento**

Tras una buena aceptación del producto por parte de los consumidores, las ventas aumentan<sup>37</sup>. A raíz de ello, los precios comienzan a descender y afloran las primeras utilidades. Esta fase se caracteriza por la aparición de extensiones de productos o servicios.

---

<sup>36</sup> La Tercera, “Cine Chileno: el convenio que intentó reemplazar el proyecto de ley de cuota de pantalla”. P. Reyes, Chile, 7 de julio de 2014. <http://www.latercera.com/noticia/entretencion/2014/07/661-580042-9-cine-chileno-pros-y-contras-del-convenio-que-intento-reemplazar-la-ley-de-cuota.shtml> consultado el 9 de Julio de 2014.

<sup>37</sup> Del Teso Pablo, “El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual”, Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 19.

Si una película tiene buena aceptación durante su primera semana de estreno, su vida útil en las salas de cine se puede extender. Si a esto le sumamos una campaña publicitaria, junto a un “boca a boca”, un film puede sobrevivir semanas e incluso meses.

## **Madurez**

Por lo general, esta fase dura más tiempo que las otras. Aquí el producto alcanza su máximo esplendor; las ventas se estabilizan, reduciendo así su crecimiento. Aquí surgen las estrategias de *branding*, y fidelización<sup>38</sup> para potenciar el valor de marca y retener a los consumidores respectivamente. También se busca la diversificación de mercados; llegar a públicos que antes no se tenían contemplados.

En el caso de las películas, éstas amplían su mercado a través del sistema de pago o *video on demand* (A. Asfura, comunicación personal, 26 de julio de 2014). donde el consumidor paga por ver el producto en cualquier momento y lugar donde se encuentre; desde la comodidad del hogar, el cuarto de hotel, o en pleno vuelo.

---

<sup>38</sup> Kotler Philip, Gary Armstrong. (2004). Fundamentos de Marketing., 6. Ed. México. Prentice Hall, p. 337.

## Declinación

La demanda disminuye, por lo que las ventas caen. Los precios se estabilizan en un menor costo para el consumidor. La promoción se reduce, utilizándola solo como un medio de recordación<sup>39</sup>.

Llevado a la industria del entretenimiento audiovisual, la declinación se caracteriza por la pérdida del interés por parte de los consumidores, dado que la película (producto), es exhibido a través de la televisión; un medio en el que los usuarios pagan por un servicio general (electricidad), accediendo a una oferta de entretenimiento, sin necesidad de pagar por un servicio adicional o específico como sucede con la televisión por cable, digital o la satelital, donde se incluye el sistema *pay-per-view*.

Como señalan Stanton, Etzel y Walker, “La gente sencillamente se cansa de un producto<sup>40</sup>”.

---

<sup>39</sup> Stanton William, Etzel Michael, Walker Bruce. (2004). Fundamentos de Marketing., 13. Ed. México. Mc Graw Hill, p. 284.

<sup>40</sup> Stanton William, Etzel Michael, Michael Bruce. (2004). Fundamentos de Marketing. México, 13 Ed., p. 284.

## Sinergia

Se refiere a la colaboración entre dos elementos que pueden crear un valor superior al que harían por separado<sup>41</sup>. Este concepto representa la base de las estrategias comerciales de Hollywood.

Pablo Del Teso explica: [...] “Si lanzamos una película exitosa al mercado, junto con una banda sonora, los resultados serán superiores a que si lanzáramos un film y un álbum que no tengan relación alguna entre sí. El éxito del film potenciará la venta del álbum, y este último, ayudará a reforzar el éxito del film”<sup>42</sup>.

En Chile, podemos mencionar el caso del programa de televisión infantil “31 Minutos” de Televisión Nacional de Chile, que además de incursionar en el mercado extranjero, al vender la licencia a Nickelodeon<sup>43</sup>, también lo hizo en la música con 5 discos y una película<sup>44</sup>, todo acompañado de una estrategia de *merchandising* (productos que utilizan el arte de una película), que incluía un álbum de laminas coleccionables, libros, juguetes, colonias, incluso conciertos musicales<sup>45</sup>.

---

<sup>41</sup> Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española. España, 22. Ed., consultado en <http://lema.rae.es/drae/?val=sinergia>

<sup>42</sup> Del Teso Pablo, “El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual”, Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 15.

<sup>43</sup> Emol “Nickelodeon compró 31 minutos”, Chile, 06 de Septiembre de 2004, <http://www.emol.com/noticias/magazine/2004/06/09/149882/nickelodeon-compro-31-minutos.html> consultado el 10 de Junio de 2014.

<sup>44</sup> 31 minutos <http://31minutos.cl/codex/discos/> consultado el 8 de Junio de 2014.

<sup>45</sup> David Ponce, Emol “31 Minutos arrasó en Lollapalooza”, Chile, 31 de Marzo de 2012, <http://www.emol.com/noticias/magazine/2012/03/31/533726/31-minutos-arraso-en-lollapalooza.html> consultado el 10 de Junio de 2014.

## Diversificación

Todo se remonta a los años 20 en Hollywood, donde los estudios cinematográficos, enfrentados a la crisis social y económica de la época, vieron encarecer los costos de producción, llevándolos a buscar nuevas formas de subsistir<sup>46</sup>. Es así como Los Estudios Universal abren sus puertas al público como una forma de acercar la magia del cine a la audiencia a través de las visitas guiadas, además de generar dinero extra, ya que con la recaudación en *taquilla* (ingreso de dinero por ticket vendido) no era suficiente.

En los años 30, tras el éxito internacional de su personaje Mickey Mouse, Walt Disney realizó una serie de negociaciones<sup>47</sup>, que incluyó la venta de los derechos de sus personajes en conceptos de *merchandising*, acuerdos de exclusividad con la empresa Technicolor, para la utilización de su tecnología que dotaba las imágenes de una película en celuloide con color, además de contratos para la publicación de una tira cómica en la prensa escrita, como también del “Libro de Mickey Mouse”. Estas acciones, no solo significaron la recuperación de Disney, que se encontraba al borde de la quiebra, sino que marcaron un precedente en la industria cinematográfica acerca del poder de la sinergia.

---

<sup>46</sup> Del Teso Pablo, “El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual”, Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 19.

<sup>47</sup> Capodagli Bill, Jackson Lynn. (2007). La gestión al estilo Disney, España.: Deusto, p. 118.

Durante la construcción de Disneyland en los 50, la cadena ABC (American Broadcasting Company) realizó una inversión para la realización del proyecto, accediendo así al catálogo de cortometrajes y películas de Disney<sup>48</sup>. Tras la disminución del público en los cines, Disney realizó una alianza con la cadena televisiva. Como resultado, nació un programa de televisión en 1955<sup>49</sup>, conducido por el propio Walt Disney que sirvió como vitrina publicitaria, tanto para sus películas como para el parque temático.

## Franquicias

La franquicia como tal, surge a raíz del cambio de paradigma en la industria del cine, donde las películas comienzan a concebirse como un producto en lugar de una mera expresión artística<sup>50</sup>, llevando a los estudios cinematográficos a crear secuelas de sus éxitos de taquilla.

Desde películas como *Sherlock Holmes* hasta *James Bond*, las franquicias han estado presentes por décadas en la industria del cine. Pero, no fue sino hasta la década de los 70 donde este tipo de películas empiezan a tener un rol protagónico<sup>51</sup> de la mano de títulos como *James Bond* o *El Planeta de los Simios*, validándose más tarde con el rotundo éxito de *Star Wars*.

---

<sup>48</sup> Capodagli Bill, Jackson Lynn. (2007). La gestión al estilo Disney, España.: Mc Graw Hill, p. 133.

<sup>49</sup>The Walt Disney Company, “Disney History”, Estados Unidos, (s.f.) <http://thewaltdisneycompany.com/about-disney/disney-history/1950-01-01--1959-12-31> consultado el 20 de Junio de 2014.

<sup>50</sup> Del Teso Pablo, “El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual”, Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 20.

<sup>51</sup> “Greatest film franchise of all time”, Estados Unidos, (s.f.), <http://www.filmsite.org/series-introduction.html> consultado el 27 de Junio de 2014.

En 1989, el cineasta Tim Burton fue el encargado de llevar a la gran pantalla a *Batman*, uno de los héroes más famosos del comics, consagrando el éxito de la franquicia como tal, con una campaña de marketing, distribución y *merchandising* a nivel global, triunfando en los mercados internacionales.

La estrategia de los estudios Warner Bros., más que promocionar una película, consistió en establecer la marca Batman en torno a la venta de productos relacionado en el negocio del *merchandising*<sup>52</sup>, algo similar al modelo comercial de *Star Wars*. En el último tiempo, todas las películas basadas en comics, han demostrado ser un negocio altamente rentable. Prueba de ello es el actual fenómeno Marvel con la franquicia *The Avengers*, la más lucrativa de todos los tiempos<sup>53</sup>.

La sinergia es responsable de gestar las relaciones entre los mercados audiovisuales, auxiliares y externos. Estos mercados, junto a la sinergia, constituyen la base del mercado del entretenimiento audiovisual<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup> Peter Bart, Variety "The Batman Who Sold The World", Estados Unidos, 18 de Julio de 2014 <http://variety.com/2014/voices/columns/batman-started-superhero-franchises-1201263460/> consultado el 18 de Julios de 2014.

<sup>53</sup> Tim Dirks, "Box Office Franchise", <http://www.filmsite.org/series-boxoffice.html> consultado el 22 de Junio de 2014.

<sup>54</sup> Del Teso Pablo, "El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, I. Ed., 2008, p. 19.

## Cine Arte o Independiente

El cine independiente hace referencia a todas las películas realizadas fuera del mundo de Hollywood<sup>55</sup>. Sin el respaldo e influencia de los grandes estudios, sin actores de renombre o presupuestos abultados, en su mayoría, financiadas por el propio director o fondos públicos.

Paul Andrews Williams, director inglés de cine independiente, expresa lo siguiente: “Para mí, Indie significa hacer un filme sin mucho dinero. Es más libre, sin estar lleno de estrellas. Es acerca de la película”<sup>56</sup>.

Durante los 90, los grandes estudios comenzaron a diversificarse en el territorio de las películas independientes, creando divisiones especializadas en su producción como los estudios *Lions Gate Films*, *Tartan*, o *Fox Searchlight*, en un intento por replicar el éxito de empresas como *Miramax*, que consiguieron sobresalir con títulos tales *Pulp Fiction* o *Boogie Nights*, creando el concepto *Indiwood*<sup>57</sup>; piezas audiovisuales de carácter independiente realizadas por un estudio, pero con un sentido más comerciales, aunque con un menor presupuesto.

---

<sup>55</sup> Indie Film, “Indie Film Definitions”. Estados Unidos, (s.f.). [http://www.gkindiefilm.com/?page\\_id=57](http://www.gkindiefilm.com/?page_id=57) consultado el 20 de Junio de 2014.

<sup>56</sup> Richard Vine, The Guardian “What’s indie cinema?”, Estados Unidos, 4 de Noviembre de 2008 <http://www.theguardian.com/film/filmblog/2008/nov/04/what-is-indie-cinema> consultado el 24 de Junio de 2014.

<sup>57</sup> Richard Vine, The Guardian “What’s indie cinema?”, Estados Unidos, 4 de Noviembre de 2008 <http://www.theguardian.com/film/filmblog/2008/nov/04/what-is-indie-cinema> consultado el 24 de Junio de 2014.

## La Industria del Cine

El cine es una de las industrias más completas, en cuanto a las dimensiones comerciales que puede alcanzar. Durante su ciclo de vida, una película puede ser explotada en múltiples formas; salas de cine, televisión (sea pagada, satelital o abierta), circuitos cerrados de hoteles, aerolíneas, cruceros, formatos para el hogar (DVD, Blu-Ray), VOD (video on demand). Además de los mercados auxiliares donde se incluye el *merchandising*; juguetes, vestuario, bandas sonoras, videojuegos, comics, libros, entre otros.

Es aquí donde el marketing juega un rol esencial, no solo a nivel de comercialización de una película, sino desde el proceso de creación con la elaboración de estrategias de marketing y distribución adecuadas, basadas en las expectativas, intereses gustos y deseos del público, pudiendo asegurar la sustentabilidad de los proyectos al momento de lanzarlos al mercado (A. Asfura, comunicación personal, 26 de julio de 2014).

Estados Unidos es el líder indiscutible en la generación e implementación de estrategias de marketing audiovisual, sea para sus "*mega producciones*" o para el cine de corte independiente. Este liderazgo es producto de una meticulosa planificación comercial que se origina en pleno proceso de creación.

En sus inicios, el cine era catalogado como una expresión artística; el séptimo arte, donde directores, productores y escritores realizaban películas con la mera intención de que fuesen vistas.

El concepto de séptimo arte data de 1911, extraído de la obra de Raccioto Canudo, “El Manifiesto de las Siete Artes”, publicado por primera vez en 1914<sup>58</sup>, donde expresaba que el cine era la recopilación total del arte: pintura, escultura, literatura, danza, música y arquitectura. A su vez, afirmaba que “el cine es una unión de arte e industria, por ello es en sí un “producto”, pero que si es de calidad, es una obra de arte”.

En sus inicios, la industria del cine norteamericano disfrutaba de su época dorada, viviendo con los frutos que dejaba la taquilla, sin existir aún una visión de explotación de mercado, mucho menos los avances tecnológicos de hoy en día. Pero los constantes cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos, obligaron a la industria hollywoodense a adaptarse, tanto en el tipo de films que se realizaban, como a nivel de comercialización del mismo<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> La Toma, ¿Por qué el cine se llama 7 arte? Chile, 9 de septiembre de 2014. <http://latoma.cl/AprendeFilmando/2014/09/09/por-que-al-cine-se-le-llama-7-arte/> Consultado el 20 de septiembre de 2014.

<sup>59</sup> Universidad Nacional Autónoma de México, “Época de Oro del Cine de Hollywood”. México (s.f.). <http://www.filmoteca.unam.mx/amiba/index.php/cursos/cursos-internos?id=284> consultado el 22 de Agosto de 2014.

En la década del 20, los estudios comenzaron a diversificar su negocio a través de productos dirigidos al tiempo libre<sup>60</sup>, tales como libros, comics, revistas, discos, juguetes y parques temáticos, dando origen al negocio del entretenimiento audiovisual.

A partir de la llegada de la televisión, la industria del cine comienza a sufrir sus primeras transformaciones<sup>61</sup>. El impacto que provoca este nuevo medio de comunicación trasciende en la industria del entretenimiento, generando cambios culturales en torno a las forma de consumir entretenimiento; desde la comodidad del hogar.

Con el arribo de la televisión a Chile, junto a la crisis económica que afecto al país durante la década de 1970, el negocio del cine comenzó a decaer, disminuyendo la cantidad de salas que existían en el país.

Durante el gobierno de la Unidad Popular, el estado comenzó a administrar las salas de cine a través de Chile Films. Sin embargo en 1988, durante el gobierno de Pinochet, esta institución se privatizó, dando pie a la llegada de las cadenas internaciones al país durante 1990.

Así es como las cadenas Cinemark, Cine Hoyts y Showcase, las que comenzaron a masificar el formato de multicine en Chile<sup>62</sup>. Desde entonces, la

---

<sup>60</sup> Del Teso Pablo, "El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 10.

<sup>61</sup> Paramount Picture, "The Paramount Story", Estados Unidos (s.f.). <http://www.paramount.com/100-years-paramount/paramount-story> Consultado el 12 de Junio de 2014.

<sup>62</sup> Memoria Chilena, "Las Salas de Cine en Chile (1896-2000)". Chile, (s.f.). <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-3543.html#presentacion> consultado el 22 de julio de 2014.

participación de mercado de las salas de cine pasó a estar liderada por las cadenas de cine internacionales.

El cine sufrió un gran golpe al ver disminuida la asistencia a los cines, problema que le afecta desde entonces<sup>63</sup>, pero Hollywood ha sabido sobreponerse. Su constante reinvención lo mantiene a la par con el avance de las nuevas tecnologías, adaptándose a ellas en función del progreso de la industria cinematográfica como también de los procesos de marketing, beneficiándose a través de la expansión comercial a mercados tales como el *Home Entertainment*; con la televisión por cable, *VHS*, *DVD*, *Blu-Ray* y los medios de entretención online.

Con la aparición de internet, la forma de consumo cambió de manera radical, llevando a la industria del entretenimiento audiovisual a un nuevo escenario, donde la comodidad, la inmediatez y la movilidad serían la tónica.

En los últimos años se ha producido un aumento en los costos de producción de Hollywood, debido a la inversión en efectos especiales o tecnología. A su vez, se han aumentado los costos de marketing. Si la producción de una película asciende los \$US.200 millones, solo en acciones de marketing se pueden

---

<sup>63</sup> Universidad Nacional Autónoma de México, “Época de Oro del Cine de Hollywood”. México (s.f). <http://www.filmoteca.unam.mx/amiba/index.php/cursos/cursos-internos?id=284> consultado el 22 de Agosto de 2014.

gastar cerca de \$US. 100 millones<sup>64</sup>. Inversión que se hace más fuerte en los mercados auxiliares y externos, ya que Hollywood ahora ve el negocio a nivel global. He ahí el interés de la diversificación por parte de las *majors* (*los grandes estudios*); abarcar mercados que incluyen medios de comunicación<sup>65</sup> como televisión, telefonía y las plataformas digitales de internet.

Los consumidores de cine y video en Estados Unidos, se han inclinado hacia los medios de comunicación online, duplicando las ventas digitales, reduciendo así los ingresos de mercados minoristas y de alquiler<sup>66</sup>.

Para los grandes estudios, tener canales propios implica una plataforma de difusión de sus propias producciones, reduciendo los costos y minimizando los riesgos al acotar los tiempos de lanzamiento en la cadena distributiva<sup>67</sup>, aquí la sinergia forma parte fundamental del marketing audiovisual, en relación a su significancia; unir dos elementos que al trabajar juntos pueden lograr más de lo que harían de forma separada.

Walt Disney, considerado como el padre de la sinergia, fue uno de los grandes precursores del marketing audiovisual al ver el potencial comercial de unir

---

<sup>64</sup> Ted Kemp, cnbc news, “Star Wars How the world changed”, Estados Unidos (s.f.) <http://www.cnbc.com/id/18782445> consultado el 22 de Junio de 2014.

<sup>65</sup> Del Teso Pablo, “El cine com parte del negocio del entretenimiento audiovisual”, Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, pp. 16 -17.

<sup>66</sup> Capital, “Consumo de medios digitales supera a la TV en Estados Unidos”. Chile, Federico Willoughby, lunes 5 de agosto de 2013. <http://www.capital.cl/vida-y-estilo/2013/08/05/110851-consumo-de-medios-digitales-supera-a-la-tv-en-eeuu> Consultado el 22 de junio de 2014

<sup>67</sup> Del Teso Pablo, “Mercados audiovisuales. El mercado hogareño y televisivo”, Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 38.

dos elementos trabajando en conjunto con un mismo fin<sup>68</sup>. No solo construyó una empresa entorno a los cuentos de hadas, además desarrolló toda una industria en torno al entretenimiento familiar. Imperio.

Pablo del Teso comenta: “Hollywood se dio cuenta de que su negocio no era solamente cine, también lo era el entretenimiento” (P. Del Teso, 2008, p. 20).

Es así como los grandes estudios comienzan a diversificar su negocio en otras áreas, como el turismo; con parques temáticos, shows de televisión, productos que utilizan elementos de un película tales como *merchandising*, el negocio discográfico con bandas sonoras de las películas, el negocio editorial.

En 1977 *Star Wars* fue la primera película en obtener ganancias por sobre la medida proyectada, tanto en *merchandising* como en concepto de taquilla. Iniciando así la diversificación del negocio del cine al explotar los mercados auxiliares, estableciendo a su vez el fenómeno de las franquicias, películas comercialmente atractivas<sup>69</sup>, como las películas de terror, acción, aventura e infantiles. Todas dirigidas al público joven, impulsando a su vez el desarrollo tanto de la ciencia ficción como género cinematográfico, como también de los efectos especiales.

---

<sup>68</sup> Del Teso Pablo, “El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual”, Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 20.

<sup>69</sup> Del Teso Pablo, “El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual”, Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 21.

En Chile se pueden mencionar el éxito de las películas *31 Minutos*<sup>70</sup> y *Promedio Rojo*, las que han contado con sinergias que incluyen el negocio discográfico, editoriales, uso de *merchandising* y publicidad.



Figura 2. Imagen Caratula CD Promedio Rojo



Figura 3. Imagen Álbum coleccionable de 31 Minutos

Estas múltiples plataformas comerciales de entretención dirigidas al tiempo libre de las personas, se agrupan en tres ramas<sup>71</sup>:

**Mercados audiovisuales** (o cadena distributiva); la comercialización de un film en todas sus formas, tanto la exhibición en sala como en televisión, a su vez, los formatos para el hogar (*Home Entertainment*).

**Los mercados auxiliares**, donde se utilizan elementos de una película para generar nuevos negocio; venta de licencias para personajes, imágenes, arte, música, adaptaciones, videojuegos, negocio discográfico, editoriales, *merchandising*, etc.

<sup>70</sup> Cine Chile, "31 Minutos, La Película". Chile (s. f.). <http://www.cinechile.cl/crit&estpel-123> Consultado el 8 de agosto de 2014.

<sup>71</sup> Del Teso Pablo, "Los mercados audiovisuales. Exhibición en salas", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 23.

**Mercados externos**, que se basa en la repetición de los mercados audiovisuales en el extranjero; como es el caso de Chile, la cual no ha desarrollado aún su industria cinematográfica.

### **El Mercado Audiovisual Chileno**

Para la realización de una película se necesita una gran inversión de dinero, el cual retornará solo hasta que la cinta sea vista por el público, lo que implica un gran riesgo, en especial en el caso de productoras independientes, que ven todo su capital invertido en un proyecto que pone en juego el futuro de la misma<sup>72</sup>.

A diferencia de las *majors* (grandes estudios cinematográficos), que pueden solventar la producción de varias películas durante el año al financiarlas con los excedentes de otras producciones exitosas, que compensan incluso los fracasos en taquilla (C. Gonzales, comunicación personal, 9 de mayo de 2014). En Chile, tanto productoras como cineastas independientes, se centran en obtener fondos para realizar sus trabajos. Una vez que lo consiguen, llevan a cabo el proyecto; una vez finalizado, desarrollan las estrategias de comercialización o distribución, estableciendo como prioridad la exhibición en cine (A. Asfura, comunicación personal, 26 de julio de 2014).

---

<sup>72</sup> Del Teso Pablo, “El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual”, Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 10.

Si bien, el paso de una película por las salas de cine corresponde a una sucesión de acciones dentro de la cadena distributiva, no siempre es sinónimo de éxito, dado que nada asegura que la cinta logrará triunfar en cartelera (C. Gonzales, comunicación personal, 9 de mayo de 2014).

Debido al alto riesgo y complejidad de producir una película, muchos directores independientes o productoras pequeñas, recurren en ocasiones a privados en busca de financiamiento, como también a los fondos concursables que otorgan algunas entidades públicas<sup>73</sup>, como CORFO (Corporación de Fomento a la Producción), o el Consejo Nacional de Cultura y las Artes (CNCA).

Una vez producida la película, se determina los elementos que resultan más atractivos para el público. Para ello existen herramientas tales como los testeos de pantalla; donde se exhibe la cinta a un grupo de personas para ver la reacción de ésta, a su vez se analizan los puntos negativos que generan rechazo<sup>74</sup>. Según los resultados, se pueden volver a realizar o simplemente eliminar algunas escenas y secuencias completas, cambiar el final, entre otras.

En Chile, la exhibición en sala constituye el principal ingreso, tanto para las distribuidoras de cine, como para las productoras locales. En esta cadena de

---

<sup>73</sup> Chile Audiovisual, "Información". Chile (s.f.). <http://chileaudiovisual.cultura.gob.cl/informacion.php>  
Consultado el 15 de Julio de 2014.

<sup>74</sup> Del Teso Pablo, "El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 14.

colaboración entre productora, distribuidora y la sala de cine, el primero en obtener los beneficios es el cine, le sigue la distribuidora y por último la productora.

El complejo de cine es el lugar donde las personas acuden a disfrutar del producto terminado. La distribuidora es quien debe establecer el nexo con los cines, además de invertir en publicidad para promocionar la película, recibiendo gran parte de lo recaudado en concepto de entradas, mientras que la productora debe esperar que la distribuidora obtenga el reembolso de lo invertido en difusión, además de su comisión, para comenzar a recibir el retorno del capital junto a los posibles excedentes (G. Duque, comunicación personal, 26 de noviembre de 2014).

La distribución y comercialización en formatos para el hogar de películas extranjeras, se lleva a cabo por empresas especializadas que operan en la región, como AVH Chile, Cinecolor y la ya desaparecida Video Chile.

El precio de una película en la industria se establece acorde al mercado. En festivales de cine existen precios estándar, al igual que en los circuitos cerrados o en la venta en formatos para el hogar (A. Asfura, comunicación personal, 26 de julio de 2014). Mientras que en la sala de cine, quien fija el precio es el complejo, quien se queda con el 65% del precio de la entrada (C. Gonzales, comunicación personal, 9 de mayo de 2014). El resto pertenece a la distribuidora, quien al

recuperar su inversión en marketing, por concepto de difusión, saca un porcentaje de la ganancia antes de que el dinero llegue a la productora<sup>75</sup>.

La productora siempre esperará recuperar lo invertido, en caso de haber contribuido al financiamiento de la película de forma parcial o total. Si bien muchas postulan a los fondos concursables, no siempre el monto alcanza a cubrir los gastos de la producción, teniendo que invertir dinero propio. Además, siempre se espera generar suficiente dinero para realizar el siguiente proyecto audiovisual.

Pablo Del Teso señala que “en EE.UU. si se advierte que las expectativas del público no se verán satisfechas, la película muchas veces se retirará rápidamente de la exhibición en salas, antes que la comunicación boca a boca lo lleve al fracaso y le impida la explotación en el mercado hogareño. Con el boom de taquilla de la primera semana, y el rápido retiro, la imagen del film no se ve dañada y se pueden comenzar a explotar el resto de los mercados” (P. del Teso, 2008, p. 18-19).

En cambio en nuestro país, aunque la película no tenga un buen desempeño durante su primera semana de estreno, seguirá manteniéndose en cartelera debido a los acuerdos existente de cuota de pantalla para el cine nacional; iniciativa que permite prolongar su permanencia para ayudar a la

---

<sup>75</sup> Del Teso Pablo, “El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual”, Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 11.

recaudación en taquilla<sup>76</sup>, dado que esta representa el principal ingreso, tanto para la productora como para la distribuidora.

Cuando la película realmente satisface las expectativas del público, se exhibe por más tiempo. Tal es el caso de la película *El Conjuro*<sup>77</sup>, de la distribuidora Warner Bros., estrenada el 22 de agosto del 2013 en nuestro país, la cual consiguió un exitoso desempeño tras su primera semana de estreno, logrando una publicidad *boca a boca* que le permitió abarrotar las salas de cine, extendiendo su permanencia por meses en la cartelera local. Convirtiéndose así, en la película de terror más vista en la historia de Chile, con más de 800 mil espectadores, superando a *Sexto Sentido* que logró 523.969.



Figura 4. Afiche en inglés de “El Conjuro”.

<sup>76</sup> La Tercera, “Cine Chileno: el convenio que intentó reemplazar el proyecto de ley de cuota de pantalla”. P. Reyes, Chile, 7 de julio de 2014. <http://www.latercera.com/noticia/entretencion/2014/07/661-580042-9-cine-chileno-pros-y-contras-del-convenio-que-intento-reemplazar-la-ley-de-cuota.shtml> consultado el 9 de Julio de 2014.

<sup>77</sup> La Tercera, “De Siniestro a El conjuro: los filmes de terror que revientan la taquilla mundial”. Chile, 17 de octubre de 2013. <http://www.latercera.com/noticia/cultura/2013/10/1453-547483-9-de-siniestro-a-el-conjuro-los-filmes-de-terror-que-revientan-la-taquilla-mundial.shtml> Consultado el 12 de Julio de 2014.

Algo similar es lo ocurrido con la película nacional *Gloria*, la cual tuvo una buena aceptación del público durante su primera semana en cartelera, aumentando sus copias al igual que su audiencia durante las semanas siguientes a su estreno, permaneciendo por más de dos meses en las salas de cine<sup>78</sup>.

Nuestro país es un mercado externo, esto quiere decir que todo esfuerzo por parte de las distribuidoras se centra en llevar al público a las salas de cine para conseguir una buena recaudación en taquilla (C. Gonzales, comunicación personal, 9 de mayo de 2014). Esta situación, sumada al lento desarrollo del cine nacional, solo permite replicar los procesos de marketing llevados a cabo en el país de origen<sup>79</sup>.

Gran parte de los títulos que llegan a cartelera cada semana, provienen del extranjero. La mayoría pertenece a EE.UU., le siguen las producciones europeas, las latinoamericanas, junto al resto de las regiones del globo. Sin embargo, las películas más vistas pertenecen a Estados Unidos junto a las producciones nacionales, con la industria norteamericana a la cabeza, tal como señalan los datos entregados por el Informe de Oferta y Consumo de Cine en Chile del año 2013.

---

<sup>78</sup> ADN Radio, “Ante éxito de taquilla, desde este jueves "Gloria" se exhibirá en 32 salas”. Chile, 16 de mayo de 2013 <http://www.adnradio.cl/noticias/sociedad/ante-exito-de-taquilla-desde-este-jueves-gloria-se-exhibira-en-32-salas/20130516/nota/1899969.aspx> Consultado el 22 de Julio de 2014.

<sup>79</sup> Del Teso Pablo, “El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual”, Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 10.

## Audiencia Cine Según Procedencia

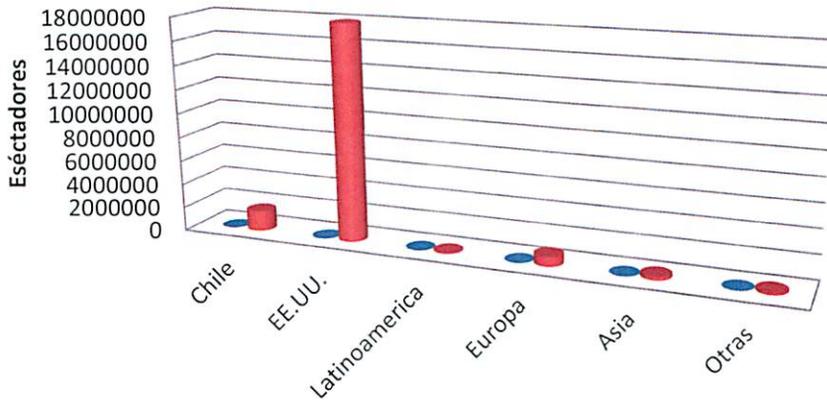


Figura 5. Gráfico de audiencia en cine según procedencia.

El mercado nacional es bastante pequeño en comparación al norteamericano o el europeo. En relación a la cantidad de películas que se realizan al año como también por el número de personas que asiste a verlas, dado que la cuota de audiencia se inclina preferentemente hacia las películas de origen estadounidense<sup>80</sup>.

<sup>80</sup> Chile, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2013). Resultado del espectáculo cinematográfico en Chile 2013. Santiago: Consultora 8ª, Estadísticas y estudios cinematográficos.

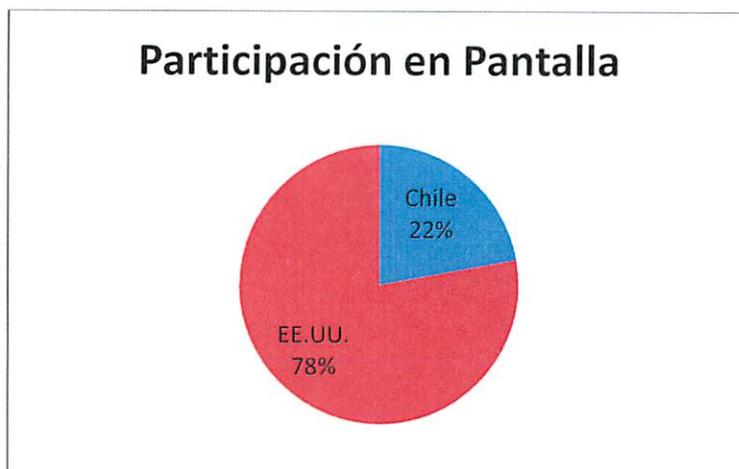


Figura 6. Gráfico representativo de cuota de pantalla según país de origen.

Esta realidad, refleja que el mercado de la producción cinematográfica nacional aún está en pañales, en pleno proceso de crecimiento. Falta mucho camino por recorrer aún para que Chile equipare a otros países en la cantidad de producciones que realizan al año, como también en la cuota de participación del mercado internacional.

En el último tiempo, se ha visto en nuestro país un aumento en la inversión destinada para marketing en la industria. Esto es producto del gran aumento de público que ha tenido el cine en los últimos años<sup>81</sup>. A su vez el crecimiento de la economía, que ha posibilitado la construcción de nuevos centros comerciales, los cuales albergan en su mayoría a las grandes cadenas de cine del país, lo que ha

---

<sup>81</sup> Chile, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012). Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural en Chile 2012. Santiago: Juan Carlos Oyarzún Altamirano.

permitido aumentar la cantidad de salas, llegando a públicos que antes se encontraban alejados<sup>82</sup>.

## El Negocio del Alquiler

A lo largo de los años, en nuestro país han existidos varios negocios dedicados al alquiler o venta de películas, como también de *merchandising*. La más recordada fue la cadena internacional Blockbuster, la cual llegó a Chile en 1996, que años más tarde se declaró en quiebra anunciando el cierre de todos sus locales en EE.UU<sup>83</sup>, al igual que en nuestro país.

La exitosa irrupción en el mercado de Nexflit, compañía de entretenimiento a través de *streaming* multimedia por internet que se ha expandido a nivel global, fue una de las causas de la quiebra internacional de Blockbuster<sup>84</sup>, la empresa de alquiler más grande del mundo.

En nuestro país, la llegada del *streaming* de video se ha traducido en el aumento de las ventas de tecnologías ligadas al acceso de entretenimiento digital

---

<sup>82</sup> Chile, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2013). Resultado del espectáculo cinematográfico en Chile 2013. Santiago: Consultora 8ª, Estadísticas y Estudios Cinematográficos.

<sup>83</sup> TVN, 6 de noviembre de 2013, <http://www.24horas.cl/tendencias/magazine/blockbuster-no-peleara-mas-y-cierra-todos-sus-locales-922860>

<sup>84</sup> TVN, 28 de Enero, 2013. <http://www.24horas.cl/economia/blockbuster-anuncia-cierre-de-tiendas-y-mas-de-3000-despidos-488033>

como es el caso de las tablets, que aumentaron un 11% durante el segundo trimestre del 2014<sup>85</sup>, en relación al mismo periodo del año anterior.

Otro factor que jugó en contra del mercado del alquiler es el gran índice de piratería que existe tanto a nivel global como en nuestro país<sup>86</sup>, que afecta de igual forma a películas, discos musicales, libros, entre otros.

La masificación de internet, junto a la piratería, fueron los principales factores que afectaron el negocio del alquiler<sup>87</sup>. El al acceso e inmediatez que otorga internet, ha servido para la proliferación de la piratería, siendo perjudicial para el negocio de arriendo de películas al igual que para la industria del cine.

La comodidad e independencia que entrega internet, ha llevado a las personas a preferir su hogar en lugar de salir en busca de entretenimiento. Optando por ver la televisión digital, o disfrutando de películas y series online en lugar de arrendarlas, pudiendo descargarlas e incluso comprarlas.

Con la incursión de empresas de *video on demand* como Netflix, la nueva tónica en cuanto al consumo de entretenimiento para el hogar, donde las personas

---

<sup>85</sup> EFE, Radio Cooperativa, “Aumenta venta de tablets en el mundo aunque el ipad sigue a la baja”, Viernes 25 de Julio de 2014, <http://www.cooperativa.cl/noticias/tecnologia/industria/aumenta-venta-de-tablets-en-el-mundo-aunque-el-ipad-sigue-a-la-baja/2014-07-25/073830.html> consultado el 4 de Agosto de 2014.

<sup>86</sup> Economía y Negocios, “Chile es el tercer país con más piratería de la OCDE”. Chile, miércoles 25 de junio de 2014. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=120849> Consultado el 26 de agosto de 2014.

<sup>87</sup> Pulso, “Dueños de blockbuster chile optan por cerrar la cadena ante fuerte caída en ventas”, Sergio Sáez 22 de Octubre de 2013, <http://www.pulso.cl/noticia/empresa-mercado/empresa/2013/10/11-31964-9-duenos-de-blockbuster-en-chile-optan-por-cerrar-la-cadena-ante-fuerte-caida-en.shtml> consultado el 15 de Julio de 2014.

pagan un plan mensual, con el cual acceden a través de internet a un amplio catalogo de películas, series, documentales, dibujos animados e incluso telenovelas<sup>88</sup>, con recomendaciones basadas en las preferencias según las últimas reproducciones, pudiendo ver de forma inmediata y en cualquier tipo de aparato que tenga acceso a internet.

Con esta nueva forma de consumir entretenimiento, el negocio del alquiler perdió terreno. Si bien, aún existen locales en funcionamiento que prestan este tipo de servicios (arriendo de películas), el negocio ya no es rentable para invertir o explotarlo, dado que se encuentra en la etapa de declinación de su ciclo de vida.

### **Metodología de Trabajo**

Las estrategias de marketing empleadas por Hollywood tienen un carácter masivo desde el punto de vista comercial, dado que el área que abarcan es mucho más extensa (A. Asfura, comunicación personal, 26 de julio de 2014). Una película requiere una estrategia comunicacional que contemple todos los mercados; el audiovisual, el auxiliar y el extranjero.

En cambio, en nuestro país, eso se restringe por las características que tiene el mercado nacional, el cual representa un mercado externo para Hollywood, en donde se replican las acciones de marketing utilizadas para el lanzamiento de

---

<sup>88</sup> La Tercera, “La televisión según Netflix”. Sol Márquez, 12 de septiembre de 2014.  
<http://www.latercera.com/noticia/entretencion/2014/09/661-595532-9-la-television-segun-netflix.shtml>  
consultado el 20 de septiembre de 2014.

una película en las salas de cine. Las estrategias que utilizan las distribuidoras en Chile, son similares a las de EE.UU., ya que en el país norteamericano, la comunicación de una película cuenta con una difusión publicitaria masiva con afiches, anuncios, spot de televisión. Esas mismas acciones se llevan a cabo en el mercado nacional, debido a que los estudios venden a Chile la película con el paquete completo, el que incluye todo el material promocional listo; afiches, *merchandising*, imágenes, entre otros (C. Gonzales, comunicación personal, 9 de mayo de 2014).

La implementación de acciones de marketing audiovisual casi no existe. Son pocas las instancias en donde se emplea una estrategia de marketing más elaborada, que no sea utilizar publicidad masiva.

La distribuidora BF Distribution para el lanzamiento de la película *Al Borde del Abismo*, en el año 2012, realizó junto al grupo AWA, una intervención urbana en Estación Mapocho, donde un hombre amenazaba con lanzarse desde el techo, lo cual causó revuelo entre los transeúntes y medios de prensa<sup>89</sup>.

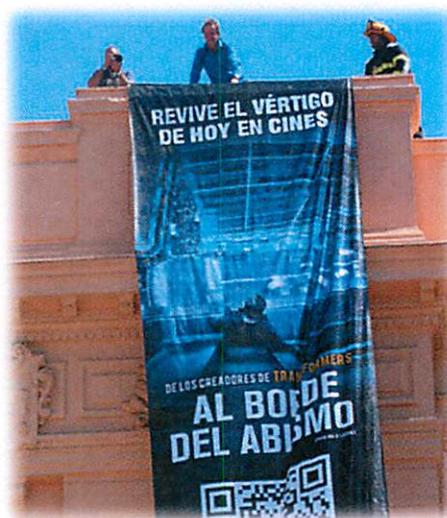


Figura 7. Fotografía de Intervención Urbana.

<sup>89</sup> BF Distribution, “Con impresionante intervención urbana se promociona Al Borde del Abismo”. Chile (s. f.) <http://www.bfdistribution.cl/con-impresionante-intervencion-urbana-se-promociona-al-borde-del-abismo/> consultado el 5 de julio de 2014.

Otro caso ocurrió en abril de este año con la película *El Mago*, distribuida por Market Chile; la plataforma de distribución de cine nacional creada por BF Distribution, protagonizada por Jean Paul Olhaberry, ex integrante de *Magic Twins*, quien realizó un truco de magia frente a la estación de metro Baquedano, además de una intervención en una de las estaciones del metro de Santiago<sup>90</sup>.

Este tipo de acciones sólo busca llamar la atención; acaparar medios de prensa que ayuden a la difusión de la información, como también a la viralización de ella por parte de los mismos usuarios, promocionando la película para que el público, al momento de ir al cine, pueda reconocerla, recordando los comentarios de la prensa, las críticas de expertos de cine o personas de referencia (C. Gonzales, comunicación personal, 9 de mayo de 2014).

Las estrategias, tanto para cine como para los formatos en *DVD* o *Blu-Ray*, son similares entre sí, ya que se utilizan las mismas técnicas tradicionales que imponen desde Estados Unidos. Por ejemplo, las distribuidoras Fox, Warner, Andes Films, Cinecolor (esta última que representa la marca Disney en Chile), utilizan material promocional para sus películas que viene listo desde EE.UU. El formato, idioma, incluso el título de la película, resultando mucho más sencillo para trabajar.

---

<sup>90</sup> El mago la película. [el mago la película]. (2014, Abril 7). La Magia viaja en METRO [Archivo de video]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=q5w4\\_cmW\\_XA](https://www.youtube.com/watch?v=q5w4_cmW_XA)

Todas las imágenes o diseños vienen predeterminados, es solo cuestión de afinar detalles para poder hacer llegar a los medios de prensa las imágenes oficiales para su uso; los poster a los cines, los diseños a las imprentas (en caso de hacer material POP), como también enviar a las agencias de publicidad el material para que elaboren la campaña de medios que utilizará soportes gráficos en vía pública.

Lo mismo ocurre con el *merchandising* que disponen las distribuidoras para promocionar las películas a través de sorteos en medios de prensa, radiales o medios online como páginas web o blogs especializados de cine, los que provienen directamente desde Estados Unidos (C. Gonzales, comunicación personal, 9 de mayo de 2014).



Figura 8. Imagen merchandising de la película "Jack el Cazagigantes".

## Hollywood vs. Chile

La industria cinematográfica estadounidense posee una estructura sólida en base a la planificación, donde una película se comienza a gestar junto con la estrategia de comercialización en pleno proceso de creación. Una película es creada considerando el segmento al que desea llegar, junto con la temática, desarrollando una estrategia dirigida a los distintos negocios en donde se pueda explotar el filme dentro del mercado auxiliar (A. Asfura, comunicación personal, 26 de julio de 2014). Es decir, si una cinta va dirigida al público adolescente, se considera ese segmento en relación a sus preferencias; los protagonistas serán ídolos adolescentes, se contará con una banda sonora con los artistas de moda, se elegirán las marcas preferidas del *target* para realizar alianzas comerciales. Todo el desarrollo de la explotación de los mercados será meticulosamente planificado desde el comienzo del proyecto.

La industria chilena en cambio, se centra en la recolección de fondos para alcanzar el objetivo; hacer la película. Una vez que el producto está terminado, recién en ese momento se comienza a planificar los pasos a seguir, junto a las posibles estrategias comerciales.

Las producciones nacionales suelen realizarse a modo de satisfacer el sueño autoral que tienen los cineastas de ver su idea materializada, sin una

proyección comercial que contribuya a una causa en común o al desarrollo de la industria del cine nacional (A. Asfura, comunicación personal, 26 de julio de 2014).

La industria del cine en nuestro país se encuentra en pleno crecimiento, con un incremento anual considerable de la cantidad de producciones realizadas<sup>91</sup>. Sin duda, el aumento en la producción nacional, es una buena señal que posibilita abrir nuevos puestos de trabajo, despertar el interés de nuevos inversionistas, e incentiva al gobierno a proporcionar más ayuda para el fomento y desarrollo del cine chileno por medio de legislaciones que protejan el producto nacional. Sin embargo, la cantidad no es sinónimo de calidad o rentabilidad.

En los últimos años, el cine nacional se ha expandido a nuevos géneros, en cuanto a las temáticas que se presentan. Tras el retorno de la democracia al país, los cineastas se inclinaron por hacer en su mayoría películas de tinte político, lo que se ha perdido con los años (A. Asfura, comunicación personal, 26 de julio de 2014). Pese a que el género más recurrente sigue siendo el drama, la nueva camada de directores se ha atrevido a incursionar en géneros tan diversos como la comedia, el thriller, el terror y la animación.

---

<sup>91</sup> La Tercera, “El dilema del cine chileno: cómo llevar más público a las salas”. Rodrigo González, Pablo Marín, 7 de junio de 2014. <http://diario.latercera.com/2014/07/06/01/contenido/pais/31-168075-9-el-dilema-del-cine-chileno-como-llevar-mas-publico-a-las-salas.shtml> Consultado el 22 de Julio de 2014.

El referente actual de la comedia es la película *Stefan vs. Kramer*, que se posicionó como la cinta más vista de la historia del cine nacional<sup>92</sup>. Similar es el esfuerzo que realizan los hermanos Badilla con sus comedias, apuntando a un público adolescente.

Jorge Olguín ha sobresalido en el ámbito de la ciencia ficción y el terror, siendo el único exponente nacional de esos géneros con películas como *Sangre Eterna*, *Caleuche: El Llamado del Mar*, e incluso su próximo estreno: *Gritos del Bosque*, la primera producción chilena realizada en 3D<sup>93</sup>.

El director Sebastián Silva, hace lo mismo con sus largometrajes a la hora de representar a Chile en el extranjero. Con títulos como *La Vida Me Mata* o *La Nana*, ha logrado abrirse paso en la escena internacional, representando al cine *Indie* (independiente), ganando terreno al realizar proyectos cinematográficos con reconocidos actores de Hollywood.

---

<sup>92</sup> Medio Social, "Stefan Vs Kramer se convierte en la película chilena más vista de la historia del cine en Chile". Chile (s.f.) <http://www.mediosocial.cl/index.php/cine/cine-chileno/603-stefan-vs-kramer-la-pelicula-chilena-mas-vista-de-la-historia> Consultado el 8 de Julio de 2014.

<sup>93</sup> La Segunda, "Así es "Gritos del bosque", la primera película chilena en 3D". Andrés Nazarala, lunes 11 de marzo de 2013 <http://www.lasegunda.com/Noticias/CulturaEspectaculos/2013/03/829157/asi-es-gritos-del-bosque-la-primer-pelicula-chilena-en-3d> Consultado el 17 de mayo de 2014.

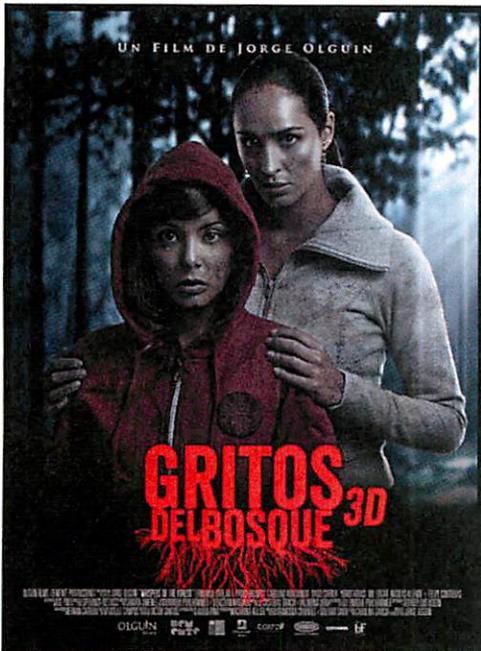


Figura 9. Afiche “Gritos del Bosque”.

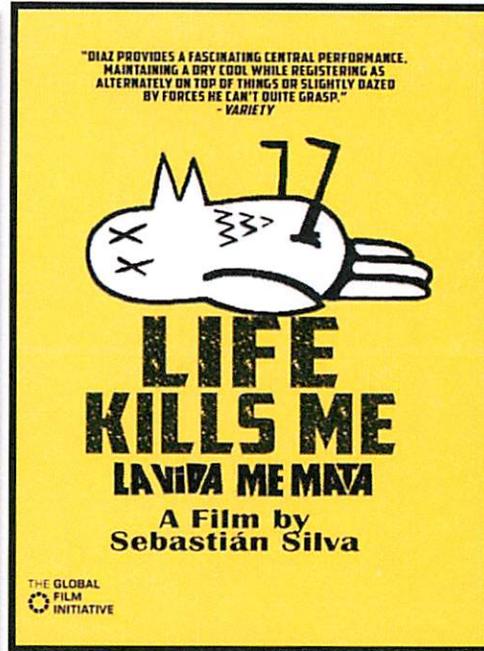


Figura 10. Afiche “La Vida Me Mata”.

La mayoría de las películas que las productoras independientes realizan en nuestro país son de carácter autoral, dirigidas a segmentos específicos, sin pretensiones de entretener al público; con una visión de futuro comercial que llega sólo hasta el estreno en salas de cine.

El resto de las producciones, con un sentido más comercial definido, están dirigidas a un público más masivo, suelen ser películas que cuentan con un respaldo privado para su realización, sea un canal de televisión, una marca, una empresa o una persona ajena al cine a modo de productor.

Entre los exponentes de este género, encontramos títulos como *Que Pena Tu Boda* (Nicolás López), *El Babysitter* (Los hermanos Badilla) y *Stefan vs. Kramer* (Sebastián Freud, Leonardo Prieto y Stefan Kramer).



Figura 11. Banner Afiche “El Babysitter”.

El gobierno de Chile, ofrece apoyo a la producción audiovisual por medio de sus diversos organismos, entre ellos el Consejo Nacional del Arte y la Industria Nacional, El Fondo de Fomento Audiovisual y CORFO. Estos últimos, cuentan con fondos concursables, a los que muchos cineastas o productoras postulan con tal de reunir el dinero suficiente para llevar a cabo sus proyectos cinematográficos.

### Cine Independiente

Este tipo de cine alcanzó relevancia a mediados de la década del 80 e inicios de los 90 en EE.UU. gracias a directores como Quentin Tarantino o Jim

Jarmush, quienes impulsaron el desarrollo del cine Indie<sup>94</sup>, influenciando a nuevos cineastas como los hermanos Cohen o Wes Anderson en la época actual.

Muchas películas de este estilo han logrado triunfar en la cartelera internacional en el último tiempo, como por ejemplo: *Lost In Translation* de Sofía Coppola; *Little Miss Sunshine*, de Jonathan Dayton y Valerie Faris, o las realizaciones de Woody Allen, como *Blue Jasmine*.

En Chile, existen varios exponentes del cine independiente que han logrado cultivar éxitos en el extranjero representando al país en reconocidos festivales de cine internacional.

Uno de ellos es Sebastián Silva, director de *La Nana* o su más reciente trabajo *Crystal Fairy and The Magical Cactus*<sup>95</sup>, películas por las que ha sido nominado al *Independent Spirit Awards*, en el año 2012 y 2014 respectivamente. Además de ganar el festival de *Sundance* el World Cinema Dramatic por *Crystal Fairy* el 2013.

---

<sup>94</sup> Indie Film, "Indie Film Definitions". Estados Unidos, (s.f.). [http://www.gkindiefilm.com/?page\\_id=57](http://www.gkindiefilm.com/?page_id=57) consultado el 20 de Junio de 2014.

<sup>95</sup> Emol, "Sebastián Silva y su comedia con Michael Cera: "El humor de mis películas es internacional"". Francisca González miércoles 23 de abril de 2014. <http://www.emol.com/noticias/magazine/2014/04/23/656689/sebastian-silva-y-chrystal-fairy.html> Consultado el 7 de Mayo de 2014



Figura 12 Afiche de “La Nana”.

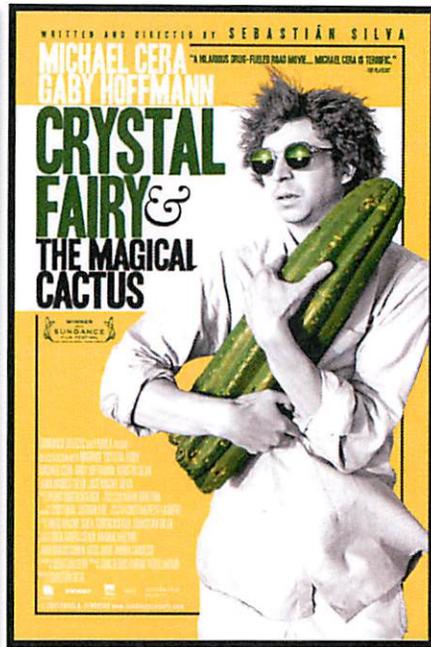


Figura 13 Afiche de “Crystal Fairy”.

Silva presentó su trabajo en festivales internacionales obteniendo una buena aceptación por parte del público como también del jurado, ganando un par de premios por ello, lo que ayudó a dar a conocer sus realizaciones cinematográficas antes de estrenarse en las salas locales, representando el nombre de Chile en el extranjero.

Otro representante del cine independiente es Sebastián Lelio, quien con su película *Gloria*, saltó a la palestra internacional tras ser nominado en la categoría de mejor película en festivales tales como; New York, Havana, pero en especial,

por haber ganado el premio del jurado en el festival de Berlín, además del *Oso de Plata* en la categoría mejor actriz para Paulina García<sup>96</sup>, protagonista de *Gloria*.



Figura 14. Fotografía Paulina García.

Las películas que se presentan en festivales internacionales cumplen un rol fundamental a la hora de promocionar el cine chileno. Estos realizadores, junto a sus trabajos audiovisuales, se convierten en embajadores tanto de Chile como de la industria cinematográfica nacional. A su vez, potencia las carreras profesionales de todos los involucrados en el filme.

Esta instancia además, permite dotar a la película con una estampa de prestigio y calidad internacional, en especial al ser nominadas o adjudicarse algún

---

<sup>96</sup> Cine Chile, “Gloria”. Chile, (s.f.). <http://www.cinechile.cl/notipel-2377> Consultado el 25 de septiembre de 2014.

premio, facilitando su distribución y difusión a la hora de estrenarlas en salas locales.

## **La Industria Cinematográfica**

La industria cinematográfica está compuesta por tres participantes; productora, distribuidora (mayorista) y la sala de cine (minorista). Quienes se encargan de crear, comercializar y exhibir la película.

**La Productora**, es la responsable de realizar una película. Esto comprende su financiamiento para llevar a cabo el desarrollo del proyecto. Una vez terminada la cinta, se debe promocionar para poder vender o distribuir en los distintos mercados audiovisuales existentes.

En el caso de los grandes estudios internacionales, estos se hacen cargo tanto de la producción de la película, como de su distribución y comercialización.

**La Distribuidora**, es la encargada de poner en circulación la película para que pueda ser vista por el público. Para ello, se asocia con las salas de cine para que el filme pueda ser exhibido en sus dependencias, además de difundir la cinta por medio del mix de promoción.

**El Complejo de Cine**, es el último eslabón de la cadena cinematográfica, en el cual se exhibe la película. Su función consiste en dar acceso al público para

que este consuma el filme, además de ser una vitrina publicitaria para los próximos estrenos de cine.

## **Entretenimiento Audiovisual**

El negocio del entretenimiento audiovisual, se conforma por tres mercados existentes: el audiovisual, el auxiliar y el exterior<sup>97</sup>.

**El mercado audiovisual** corresponde a las distintas formas de exhibición que tiene una película; sala de cine, mercado hogareño, mercados de nicho (aerolíneas, hoteles), y televisión.

**El mercado auxiliar** hace referencia al uso de elementos de una película en otro tipo de productos; banda sonora, libros, videojuegos, *merchandising*, derechos de remake, adaptaciones, etc.

**El mercado externo**, en el que se realiza la venta de una cinta a distribuidoras internacionales para repetir el ciclo de vida, pero en mercados extranjeros.

---

<sup>97</sup> Del Teso Pablo, "Los mercados audiovisuales. Exhibición en salas", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 23.

## Mercado Audiovisual

### Exhibición en Sala

La primera fase del mercado audiovisual es la exhibición en sala, la que es determinante para el éxito o fracaso de una película<sup>98</sup>. Según la respuesta del público, la que se mide en la asistencia al cine, se puede realizar una estimación o proyección de ventas en el resto de los mercados donde se decida explotar la pieza audiovisual.

En 1948, la Corte Suprema de Estados Unidos emitió un fallo contra los cinco grandes estudios de cine y los tres estudios menores de la época, donde se les prohibía poseer salas de cine por atentar contra la libre competencia<sup>99</sup>, ordenando a la industria cinematográfica separar la producción cinematográfica de la exhibición.

Tras el fallo, además de la llegada de la televisión, el cine sufrió una baja considerable en la asistencia de público. Situación que se revertiría en los años 70, con el éxito de taquilla de películas como *Tiburón* de Steven Spielberg o *Star Wars* de George Lucas. Sin embargo, este repunte del mercado duraría poco tras la llegada del video en los 80, donde los cines volvieron a sufrir una caída en la

---

<sup>98</sup> Del Teso Pablo, "Los mercados audiovisuales. Exhibición en salas", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 26.

<sup>99</sup> Filmsite, "The Effects of the Depression on the Film Industry", Estados Unidos (s.f.), <http://www.filmsite.org/40sintro.html> consultado el 15 de Junio de 2014.

cantidad de visitas<sup>100</sup>, viéndose en la obligación de subir el valor de la entrada para compensar el déficit económico originado por la baja audiencia.

Debido a los cambios culturales, como también en la forma de hacer negocios de Hollywood, los cines pasaron a ser más que un lugar de entretenimiento. Se convirtieron en una vitrina para la industria cinematográfica, permitiendo publicitar una película y al mismo tiempo otorgarle un estatus, potenciando así la venta de artículos relacionados en otros mercados como el hogareño<sup>101</sup>.

La propagación de los centros comerciales a nivel internacional, significó una gran ayuda a las grandes cadenas de cine, las cuales se potenciaron, e incluso se consolidaron al insertarse dentro de las dependencias de los centros comerciales, reactivando la asistencia al cine<sup>102</sup>. Sin embargo, los cines independientes se vieron afectados con esta tendencia, obligando a muchos a cerrar.

Nuestro país, al igual que Estados Unidos, también se vio afectado por la llegada de la televisión. Claro ejemplo de ello es lo ocurrido con los emblemáticos cines tradicionales de la época de oro del cine, los que fueron cerrando sus

---

<sup>100</sup> Del Teso Pablo, "Los mercados audiovisuales. Exhibición en salas", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 25.

<sup>101</sup> Del Teso Pablo, "El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 20.

<sup>102</sup> Del Teso Pablo, "Los mercados audiovisuales. Exhibición en salas", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 25.

puertas tras la masiva penetración de la televisión en los hogares chilenos, junto a la proliferación de los multicines y centros comerciales.

El cine Las Lilas fue demolido para dar vida a un conjunto residencial de departamentos de la constructora Penta<sup>103</sup>. El cine Pedro de Valdivia, que cerró sus puertas en enero del 2008, dio paso al Restaurante La Hacienda Gaucha<sup>104</sup>.

El Gran Palace, que pese a su intento de transformación en 1998, donde transformó sus dependencias en multisalas para dar cabida a 4 pantallas, terminó bajando el telón al ser vendido en Octubre del 2010 al Hotel Gran Palace<sup>105</sup>. El 2008 el multicine Vitacura también finalizó sus funciones, transformándose en el Centro Cultural Amanda.

---

<sup>103</sup> 35 milímetros, “Aquí había un cine: Las Lilas”. Andrés Daly, 9 de julio de 2010.

<http://www.35milímetros.org/aqui-habia-un-cine-las-lilas/> Consultado el 6 de Julio de 2014.

<sup>104</sup> 35 milímetros, “La transformación del Ex Cine Pedro de Valdivia”. Andrés Daly, 14 de junio de 2011.

<http://www.35milímetros.org/ex-cine-pedro-de-valdivia/> Consultado el 6 de Julio de 2014.

<sup>105</sup> Emol, “El silencioso adiós del Gran Palace, el último gran cine del centro de Santiago”. Chile, martes 26 de octubre de 2010. <http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id=%7B9b354268-c268-4dc3-8581-1661ac275f27%7D> Consultado 10 de agosto de 2014.



Figura 15. Fotografía Demolición Cine Las Lilas.

Otros aún sobreviven como es el caso del cine El Biógrafo, inserto en pleno barrio Lastarrias que cuenta con una sola sala dedicada al cine arte, al igual que el cine Normandie y el Cine Arte Alameda. Este último, que además de exhibir películas de esa índole (cine arte o independiente), realiza exposiciones y eventos musicales privados.

### **Renovación de la sala de cine**

La constante reinención de la industria cinematográfica es un fenómeno global que ha llevado a las grandes cadenas de exhibición a implementar nuevos servicios y tecnologías en las salas de cine. Esto incluye mejoras en proyección, butacas, pantalla e incluso procesos atención, como el trato al cliente, la venta de

entradas online o por medio de cajeros automáticos (G. Duque, comunicación personal, 26 de noviembre de 2014). También en servicios tales como eventos privados, cumpleaños, visitas pedagógicas, entre otras.

En la actualidad, las salas de cine cuentan con una amplia gama de ofertas que incluyen: pantallas gigantes, cambio de los equipos de proyección de 35mm a digital, el uso e implementación de la tecnología 3D, como también 4D, la que permite incluir efectos sensoriales tales como; aromas, agua, humo, luces, viento y el movimiento de la butaca<sup>106</sup>.



Figura 16. Fotografía Sala Prime, Cineplanet.

<sup>106</sup> Emol, “Llega el 4D: Debuta en Chile la primera sala de cine con olores y movimientos”. Francisca Gonzales, 18 de julio de 2013. <http://www.emol.com/noticias/magazine/2013/07/18/609791/llega-el-4d-debuta-en-chile-la-primera-sala-de-cine-con-olores-y-movimientos.html> Consultado el 10 de julio de 2014.

Además de las salas *Premium*, donde el cliente accede a un servicio personalizado que incluye la atención por parte de un garzón con menú a la carta, en un área de descanso exclusiva que otorga un ambiente más privado, previo al ingreso a sala, con menor cantidad de asientos por sala, amplias y cómodas butacas reclinables tipo berger, con una cartelera que ofrece títulos menos comerciales, aunque esto varía según el cine (G. Duque, comunicación personal, 26 de noviembre de 2014).

## Participación de Mercado

Según el Informe de Oferta y Consumo de Cine en Chile, realizado por la Consultora 8A, nos encontramos con dos tipos de sala de exhibición en el mercado nacional; las salas de cine independiente y las *multisalas* de las grandes cadenas de cine



Figura 17. Imagen Logotipo de Cadenas de Cine en Chile

Durante el 2013, ambos espacios de exhibición obtuvieron un total de 21.075.226 espectadores. Con una participación de mercado del 0,62% en las salas independientes, versus un 99,38% en las grandes cadenas<sup>107</sup>.

<sup>107</sup> Chile, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2013). Resultado del espectáculo cinematográfico en Chile 2013. Santiago: Consultora 8ª, Estadísticas y estudios cinematográficos.



Figura 18. Gráfico representativo de la distribución de las salas de cine en el mercado.

La mayor cantidad de salas de cine del país corresponden a grandes cadenas de cine, lo que les permite tener una amplia variedad de estrenos a diferencia de los cines independientes, los que ven restringida su oferta de películas por la disponibilidad de salas que poseen.

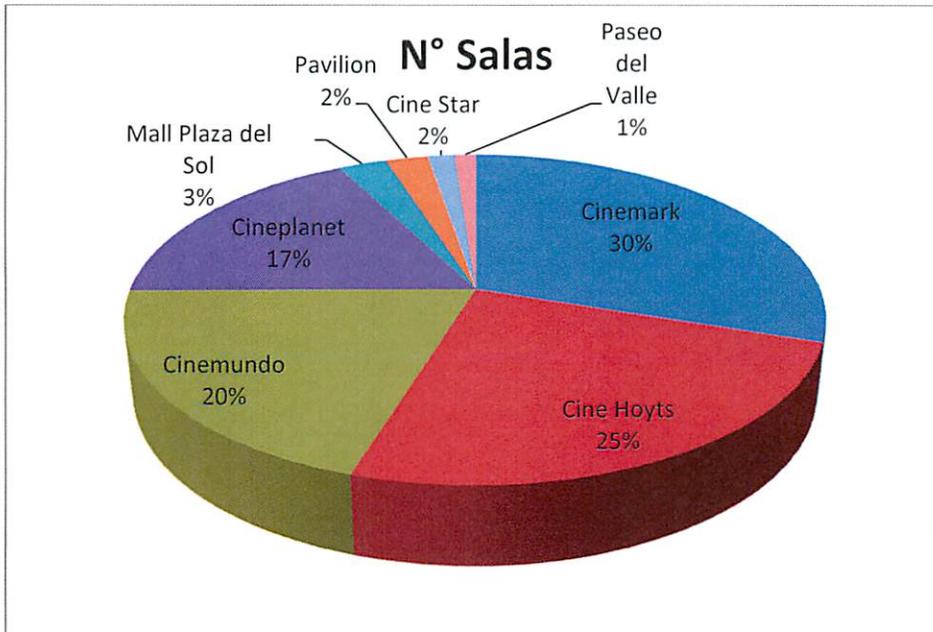


Figura 19. Gráfico de distribución de las salas de cine comerciales por marca.

La oferta de estrenos en cartelera proviene de tres fuentes distintas; EE.UU., Chile y otros países. Tal como señala el informe del año 2012, elaborado por la Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile A.G. (CAEM), de los 187 estrenos durante ese año, 128 fueron de EE.UU. (68,4), 23 chilenos (12,3%), mientras que 36 eran provenientes de otros países (19,3%).

Al año siguiente, el Informe de Oferta y Consumo de Cine en Chile, elaborado por la Consultora 8A, señaló que del total de estrenos durante el año 2013, 130 son de origen norteamericano, 37 chilenos, mientras que 42 eran provenientes de otras regiones.

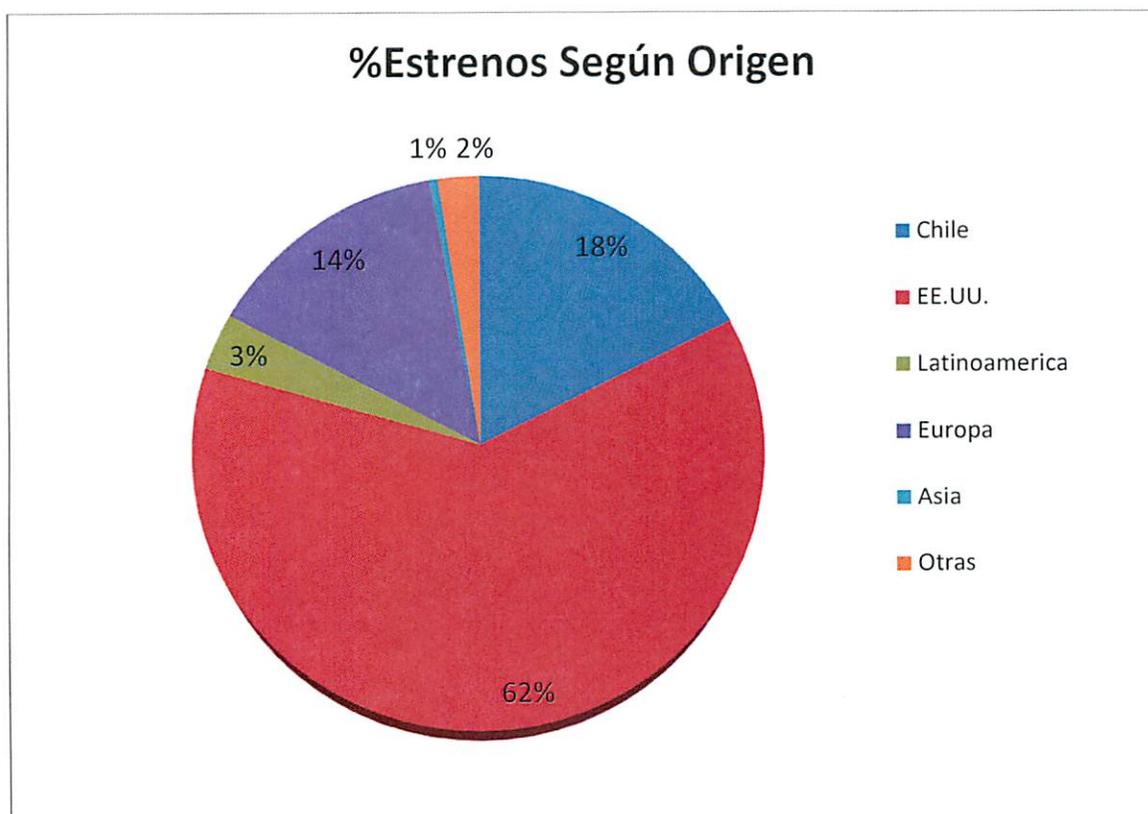


Figura 20. Gráfico representativo de los estrenos según país de origen.

Estados Unidos predomina la cartelera local con el mayor número de películas estrenadas, al igual que lo hace con la asistencia del público, que le otorga la preferencia, dejando los primeros lugares de la cartelera a realizaciones estadounidenses, salvo por *El Ciudadano Kramer*, que se ubica en la posición número 7 entre los diez títulos más vistos durante el 2013.

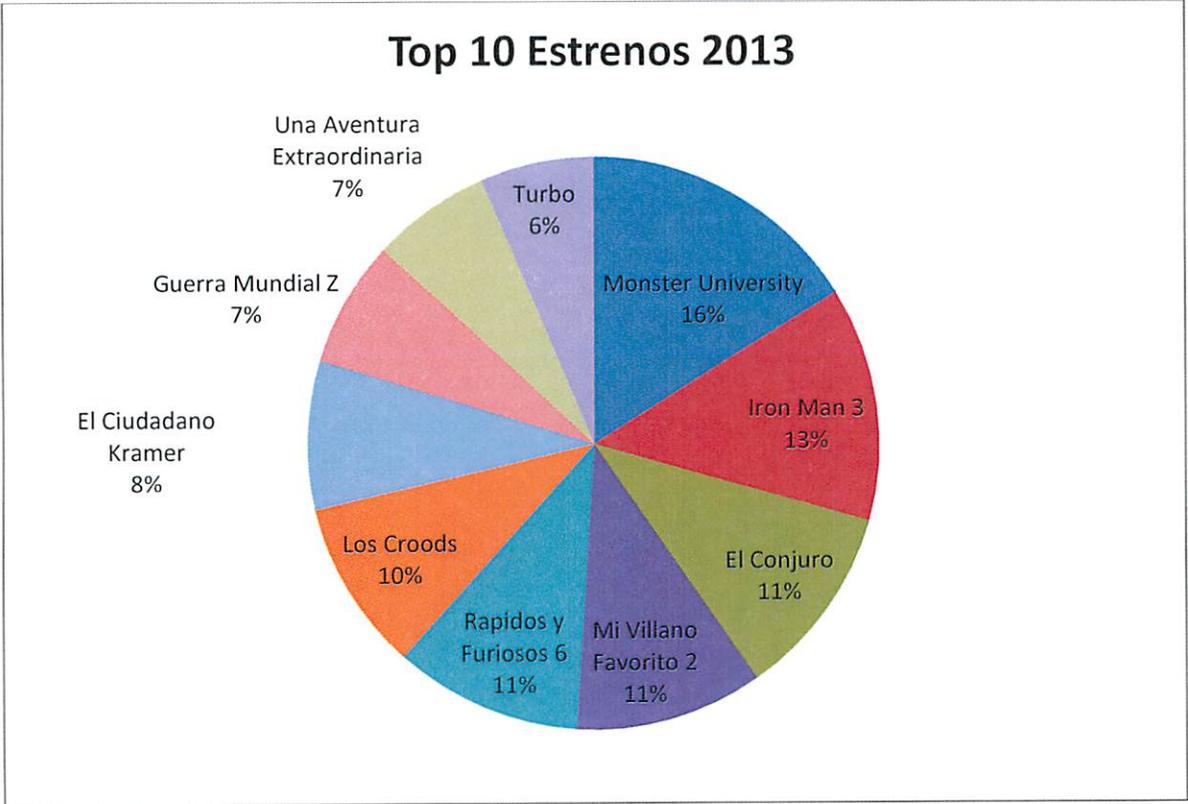


Figura 21. Gráfico representativo de las películas más vistas durante el año 2013.

### Taquilla

En Estados Unidos, lo recaudado en concepto de taquilla no representa el principal ingreso para los estudios o productoras. Para los estudios, el negocio reside en la venta de productos asociados al filme en los mercados auxiliares<sup>108</sup>.

<sup>108</sup> Del Teso Pablo, “Los mercados audiovisuales. Exhibición en salas”, Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 24.

En nuestro país, esta situación es completamente opuesta, ya que el principal ingreso para las distribuidoras y productoras locales proviene de lo recaudado en taquilla.

En EE.UU. el primero en recibir los beneficios es la distribuidora, le sigue el exhibidor, y por último la productora<sup>109</sup>. Esto se debe a que los exhibidores, del total de la taquilla, descuentan un porcentaje por el mantenimiento de la sala. Lo restante, se divide por lo general en un 10% para el exhibidor y un 90% para el distribuidor, correspondiente a la ganancia bruta. Finalmente, de este monto se descontarán los costos de difusión y marketing, para luego dividir la suma total en un 30% para la distribuidora y un 70% para la productora.

En nuestro país, el primer beneficiado es el exhibidor, quien se queda con el 65% de la recaudación en taquilla, luego la distribuidora, para finalizar con la productora (C. Gonzales, comunicación personal, 9 de mayo de 2014).

Las cadenas de cine por otro lado, funcionan en base a la venta de alimentos dentro de sus dependencias (G. Duque, comunicación personal, 26 de noviembre de 2014). Esto ocurre tanto a nivel internacional como nacional, es por esto que sus esfuerzos se centran en atraer al público a las salas de cine por

---

<sup>109</sup> Pablo del Te Del Teso Pablo, “Los mercados audiovisuales. Exhibición en salas”, Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 26.

medio de una oferta de títulos atractivos y una amplia variedad de productos comestibles.

A su vez, los exhibidores han incursionado en la publicidad con la venta de espacios publicitarios tanto físicos, como con tiempo en pantalla<sup>110</sup>.

## Home Entertainment

El concepto de entretenimiento para el hogar surge a partir de la década del 80 con la expansión de la televisión por cable, la televisión satelital y el *VHS*<sup>111</sup> (*Video Home System*), con el cual nace el negocio del video alquiler.

Las múltiples formas de exhibición que surgieron, le otorgaron al espectador una mayor libertad al poder escoger y pagar de manera individual por ver una película desde la comodidad de su hogar. Hoy en día, esto incluye los formatos *DVD*, *Blu-ray*, el *video on demand*, *pay-per-view*, y el *streaming multimedia*

En 1975 la empresa Sony introdujo al mercado el *Betamax*, el primer sistema de grabación en *videocassette*. Al año siguiente, la empresa JVC

---

<sup>110</sup> Cine Hoyts, “Area Comercial”. Chile (s.f.). <http://www.cinehoyts.cl/AreaComercial> Consultado el 4 de enero de 2014.

<sup>111</sup> Cambridge Dictionary. (2015). Cambridge Business English Dictionary <http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-de-negocios/home-entertainment> Consultado el 8 de Agosto de 2014.

comenzó la comercialización del *VHS*, el que terminó imponiéndose en el mercado.

Varios estudios se volcaron a la producción de películas exclusivas para la televisión además de lanzar al mercado sus películas en formato de video para el hogar<sup>112</sup>. Paramount Pictures fue el primero en lanzar al mercado sus películas en *Betamax* en 1976, más tarde 20th Century Fox, Warner Bros., e incluso Disney, uno de los más beneficiados, llegando a duplicar sus ingresos después de sufrir una crisis a inicios de los 80<sup>113</sup>.

## Alquiler

En 1979, George Atkinson abrió la primera tienda de arriendo de video, *Video Station*. Con 50 títulos de su propia colección, comenzó a ofrecer películas a \$10 dólares por día en el diario *The Los Angeles Time*. Debido al gran éxito, dio inicio a su expansión, llegando a vender su modelo de negocios.

Según la Asociación de Vendedores de Software de Video de EE.UU., hasta el año 2004 existían cerca de 24 mil tiendas de videos, con más de 2.6 billones de arriendos en *DVD*'s y películas en *VHS*, generando más de 8 billones en ganancia.

---

<sup>112</sup> “The Effects of the Depression on the Film Industry”, Estados Unidos (s.f.), <http://www.filmsite.org/40sintro.html> consultado el 15 de Junio de 2014.

<sup>113</sup> Capodagli Bill, Jackson Lynn. (2007). *La gestión al estilo Disney*, España.: Mc Graw Hill, p. 139.

Blockbuster, la empresa icono del alquiler de películas, gozó de un gran éxito a fines de la década del 90, en pleno apogeo del *VHS*<sup>114</sup>, consolidándose más tarde con la llegada del *DVD*.

Esta revolucionaria tecnología, permitió a cineastas independientes y pequeñas productoras a distribuir en el mercado sus películas de manera más efectiva, sin tener que pasar por las salas de cine. Cerca del 40% de las producciones realizadas entre los 80 y 90, pasaron directamente al video o a la televisión por cable<sup>115</sup>.

En 1997, el *DVD* haría su debut al mercado, entregando una mejor calidad de imagen, mayor durabilidad e incluso más seguridad contra la piratería, características más atractivas que la ofrecida por la cinta de video. Lo que incluye también un diseño más elaborado de su *packaging*<sup>116</sup> (empaquete).

En tan solo un par de años, la venta de *DVD*'s se impuso por sobre el *VHS*, acortando el tiempo desde el estreno de una película en cine, hasta su disponibilidad en el cable o formatos para el hogar<sup>117</sup>.

---

<sup>114</sup> The New York Times, "Internet kills the video store", Estados Unidos 6 de Noviembre de 2013, <http://www.nytimes.com/2013/11/07/business/media/internet-kills-the-video-store.html> consultado el 24 de Junio de 2014.

<sup>115</sup> "The Effects of the Depression on the Film Industry", Estados Unidos (s.f.), <http://www.filmsite.org/40sintro.html> consultado el 15 de Junio de 2014.

<sup>116</sup> Del Teso Pablo, "Mercados audiovisuales. El mercado hogareño y televisivo", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 37.

<sup>117</sup> "The Effects of the Depression on the Film Industry", Estados Unidos (s.f.), <http://www.filmsite.org/40sintro.html> consultado el 15 de Junio de 2014.

El aumento de la piratería, la proliferación de empresas de entretenimiento digital o *streaming* por internet, no solo han ocasionado la quiebra de empresas o franquicias tales como Blockbuster, también han acrecentado la disminución en la asistencia a las salas de cine.

## Televisión

Con la llegada de la televisión en los años 50, la industria del cine comenzaba a ver disminuida la asistencia a los cines. Los estudios cinematográficos tuvieron que entrar al negocio de la televisión, produciendo en sus estudios películas para este nuevo medio de comunicación, vendiendo además los derechos de sus antiguas producciones cinematográficas para ser exhibidas en él<sup>118</sup>.

A mediados de los 50, Warner Brothers Pictures se convirtió en el primer gran estudio en producir un programa para la televisión<sup>119</sup>, incluyendo su serie Cheyenne<sup>120</sup> (1955-1963).

Las ventas e ingresos provenientes de la distribución de películas para la televisión por cable y la reproducción en formatos para el hogar, contribuyó a los estudios a diversificar el negocio al ver la rentabilidad del mercado hogareño.

---

<sup>118</sup> “The Effects of the Depression on the Film Industry”, Estados Unidos (s.f.), <http://www.filmsite.org/40sintro.html> consultado el 15 de Junio de 2014.

<sup>119</sup> “The Effects of the Depression on the Film Industry”, Estados Unidos (s.f.), <http://www.filmsite.org/40sintro.html> consultado el 15 de Junio de 2014.

<sup>120</sup> International Movie Database. “Chayenne”. Estados Unidos (s.f.). [http://www.imdb.com/title/tt0047720/?ref =nv\\_sr\\_2](http://www.imdb.com/title/tt0047720/?ref =nv_sr_2) Consultado el 12 de Junio de 2014.

Varios estudios se volcaron a otro tipo de negocios ligados al mercado del entretenimiento, tales como producción televisiva, transmisión de televisión satelital, internet, telefonía, entre otras<sup>121</sup>. Un claro ejemplo de esto es la fusión entre la compañía Time Inc. y Warner Communications, que en 1989 se convirtieron en el medio de comunicación más grande del mercado.

<p><b>Time Warner</b> (Warner Bros.)</p> 	<p><b>20th Century Fox</b></p> 	<p><b>Viacom</b></p> 
<p><b>Sony</b> (Columbia Pictures)</p> 	<p><b>Walt Disney</b> (Pixar)</p> 	<p><b>NBC Universal</b></p> 

Figura 22. Tabla representativa de empresas fusionadas.

En Chile, la gran inserción que tuvo la televisión en los años 60, llevo al cierre masivo de muchos cines clásicos de nuestro país, lo que se acrecentó con la llegada del VHS en los 80. Sin embargo, la diversificación de la televisión se realizó hacia la televisión por cable e incluso a los medios radiales, como es el caso de Canal 13<sup>122</sup>.

<sup>121</sup> Del Teso Pablo, "El cine como parte del negocio del entretenimiento audiovisual", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 16.

<sup>122</sup> Canal 13. Chile (s.f.). <http://www.13.cl/> Consultado el 22 de Junio de 2014.

El año 2010, Gustavo Letelier realizó la venta de su película *La Estación Ausente* (2005) a la cadena Comcast, la cual emitió el film durante 2 meses (establecidos por contrato), a través de sus distintos canales. La cinta, que no había sido comercializada o distribuida tras el término del rodaje, tuvo un costo inferior a los \$10 millones de pesos chilenos, logrando ser vendida por \$50 mil dólares (A. Asfura, comunicación personal, 26 de julio de 2014).

### **Mercado Auxiliar**

Cuando se habla de mercado auxiliar, se hace referencia a todos los ámbitos comerciales en donde se puede generar ingresos o beneficios adicionales a partir de la utilización de elementos provenientes de una película; su banda sonora, libros, video juegos, vestuario, *merchandising*; juguetes, venta de derechos para adaptaciones, remakes<sup>123</sup>, entre otros.

El mercado auxiliar es el resultado de la diversificación y la sinergia en la industria del entretenimiento audiovisual. Su explotación, permite difundir, publicitar, y potenciar la película de forma gratuita e incluso fortalecer la cadena distributiva. Los grandes estudios cinematográficos poseen lo que se conoce como mercado auxiliar interno, donde realizan sus negocios por medio de otras unidades comerciales dentro de la misma. Las productoras independientes, a

---

<sup>123</sup> Del Teso Pablo, "Los mercados audiovisuales. Exhibición en salas", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 23.

través de la venta de licencias a terceros, pertenecen al mercado auxiliar externo. Tanto los grandes estudios, como las productoras independientes han hecho de este mercado (auxiliar) <sup>124</sup>, su principal fuente de ingresos.

## Editoriales

A lo largo de los años han sido varios los casos en los que se ha incursionado en la novelización de películas<sup>125</sup>, o bien en la realización de libros con material adicional como fotografías del rodaje, historias, anécdotas e incluso entrevistas a los protagonistas y al director.

El negocio editorial funciona en base a la utilización del arte de una película, es decir toda expresión artística representada a través de bocetos, fotografías, entre otras.

En EE.UU. la distribuidora, que se lleva cerca de un 20% de lo recaudado en ventas por concepto de difusión del filme durante su estreno (lo que ayuda a promover la venta del libro), posee junto a la productora los derechos sobre el libro<sup>126</sup>.

---

<sup>124</sup> Del Teso Pablo, “Los mercados auxiliares”, Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 42.

<sup>125</sup> The Effects of the Depression on the Film Industry”, Estados Unidos (s.f.), <http://www.filmsite.org/40sintro.html> consultado el 15 de Junio de 2014.

<sup>126</sup> Del Teso Pablo, “Los mercados auxiliares”, Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 43.

Las adaptaciones de novelas a la gran pantalla, son una de las sinergias más poderosas. Los estudios compran los derechos del libro para su adaptación, incrementando la popularidad del libro, aumentando así sus ventas.

Uno de los ejemplos más famosos y exitosos es el del escritor Nicholas Sparks, quien cuenta con cerca de diez adaptaciones cinematográficas de sus novelas, las que se han consolidado como una sinergia exitosa debido al gran número de espectadores que consiguen las películas, así como también el número de copias que logra vender de aquellos títulos<sup>127</sup>.

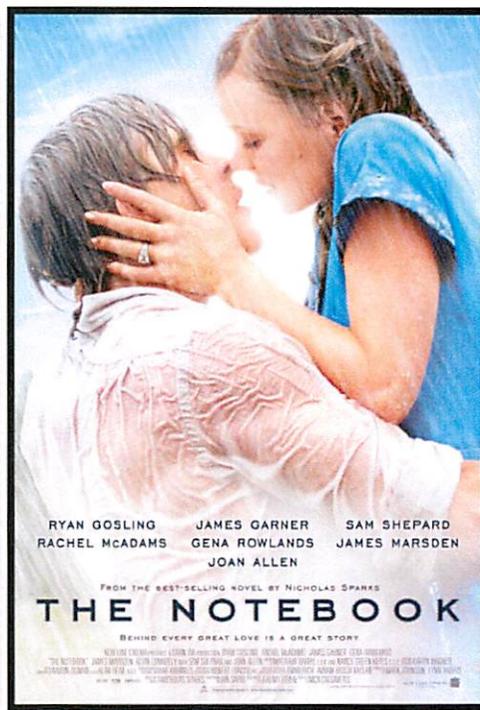
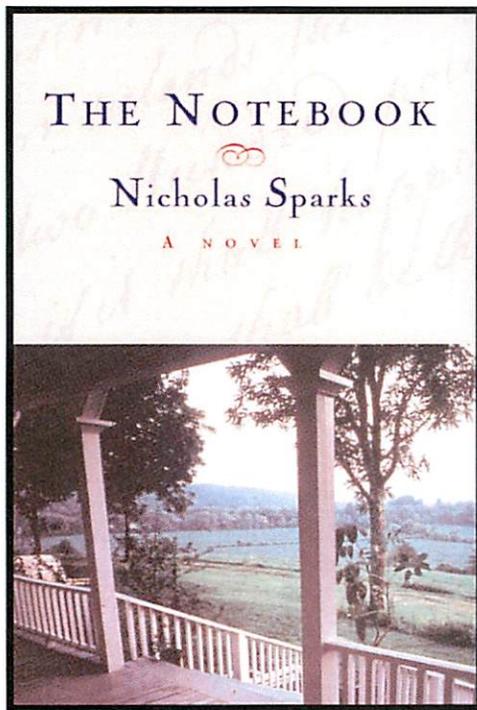


Figura 23. Portada Novela “The Notebook”.

Figura 24. Afiche Película “The Notebook”.

<sup>127</sup> Nicholas Spark, “Films”. Estados Unidos (s.f.). [shttp://nicholassparks.com/work/films/](http://nicholassparks.com/work/films/) consultado el 11 de Noviembre de 2014.

En el último tiempo, este tipo de sinergias se han visto incrementadas por las adaptaciones a la gran pantalla de reconocidas novelas gráficas, entre las que destacan las obras de Frank Miller (*Sin City*) y Alan Moore (*Watchmen*). A su vez, la literatura juvenil, ha proporcionado varias películas que han logrado ser éxitos de taquilla, tal es el caso de la novela de John Green, *Bajo La Misma Estrella* o las sagas literarias *Divergente* y *Los Juegos del Hambre*.



Figura 25. Portadas de la Saga Literaria “Los Juegos del Hambre”

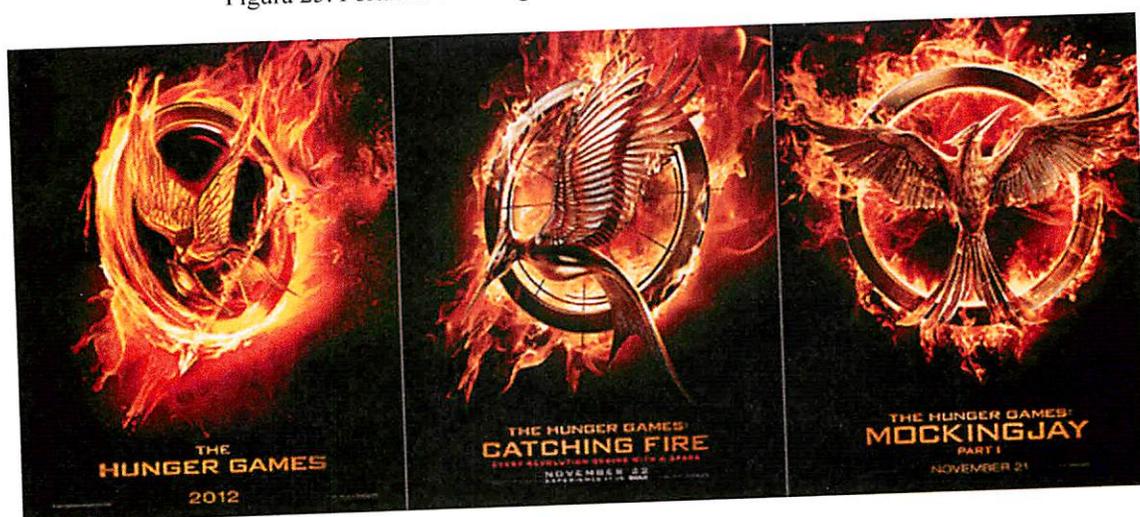


Figura 26. Afiches de la Saga “Los Juegos del Hambre”

En Chile podemos mencionar a la escritora Isabel Allende, quien posee dos adaptaciones cinematográficas de sus obras, las que han sido llevadas al cine gracias a Hollywood; *La Casa de los Espíritus* en 1993, y *De Amor y de Sombras* en 1994<sup>128</sup>.



Figura 27. Portada Libro “La Casa de los Espíritus”. Figura 28. Afiche Película “La Casa de los Espíritus”.

Las adaptaciones literarias en nuestro país se remontan a la década de 1920 con el estreno de *Manuel Rodríguez*, la versión cinematográfica de la obra literaria *Durante la reconquista* de Alberto Blest Gana, siguiéndole en 1925 la novela homónima de *Martin Rivas*.

<sup>128</sup> International Movie Database, “Isabel Allende”, Estados Unidos (s.f.).  
[http://www.imdb.com/name/nm0021196/?ref=tt\\_ov\\_wr](http://www.imdb.com/name/nm0021196/?ref=tt_ov_wr) consultado el 3 de Agosto de 2014.

Con la creación de Chile Films en 1942, se comenzaron a gestar producciones basadas en obras literarias como *Cabo de Hornos* de Francisco Coloane, sin embargo, luego del golpe de Estado en 1973, la industria del cine nacional tuvo un receso, el que continuó su lento desarrollo desde el extranjero de la mano de *El Cartero*, de Antonio Skármeta, mientras a fines de la misma década, Silvio Caiozzi hizo lo suyo desde Chile con *Julio comienza en Julio* y *Coronación*<sup>129</sup>.

En el año 2004, Marcelo Ferrari llevó a la gran pantalla el clásico literario de Baldomero Lillo, *Subterra*. Miguel Littín en el 2009 adaptó la crónica de Sergio Bitar; *Dawson, Isla 10*, y Cristián Jiménez en el 2011 realizó la versión para el cine de *Bonsái*, del escritor Alejandro Zambra.

La sinergia entre el mundo literario y el cine es una de las más beneficiosas, dado que ambas se potencian entre sí. Una vez estrenada la película, ocurren dos fenómenos; los lectores acuden a las salas a ver la cinta, mientras que los espectadores que aún no han leído el libro, se interesan por él, promoviéndose la venta de la novela, la cual utiliza imágenes de la película en su portada.

Uno de los intentos por incursionar en este tipo de sinergias es el de la película nacional *Promedio Rojo*, del director Nicolás López, la que además de

---

<sup>129</sup> Memoria Chilena, “Cine y literatura en Chile”. Chile (s.f.). <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-570.html> Consultado el 22 de junio de 2014.

lanzar una banda sonora junto al estreno de la película, editó un libro que incluía fotos del rodaje<sup>130</sup>.

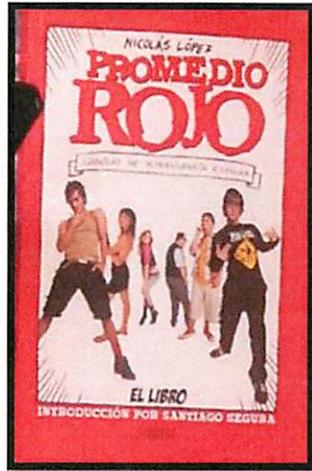


Figura 29. Portada Libro “Promedio Rojo”.

## Bandas Sonoras

El negocio discográfico y el cinematográfico, son una de las sinergias más poderosas del mercado. No solo por los altos ingresos que genera, también por el gran poder de impacto que posee al servir como medio publicitario gratuito<sup>131</sup>.

En 1988, Sony adquirió la empresa discográfica CBS. Un año más tarde fue el turno del estudio cinematográfico Columbia Pictures, con el que Sony pretendía potenciar el resto de sus puntos fuertes<sup>132</sup>. Así es como surgen las primeras

<sup>130</sup> Diaro Diario La Cuarta, “Promedio Rojo lanza banda sonora y libro”, 29 de Noviembre de 2004, <http://www.lacuarta.com/diario/2004/11/29/29.5.4a.ESP.CINE.html> Consultado el 3 de Julio de 2014.

<sup>131</sup> Del Teso Pablo, “Los mercados auxiliares”, Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 44.

<sup>132</sup> Shu Shin Luh, (2007). Innovar al estilo Libro SONY, España, Ediciones Deusto, pp. 148-161.

sinergias e incursiones en el mercado; promocionando productos electrónicos dentro de las películas, lo que se conoce como *placement*<sup>133</sup>.

Más tarde, Michael Schulhof acercó el cine con la música al exigir que las bandas sonoras de todas las producciones cinematográficas de Sony se realizaran con artistas pertenecientes a Sony Music. Un claro ejemplo de ello fue lo sucedido con *Dos Policías Rebeldes*<sup>134</sup> en el año 1995. Schulhof presionó a Sony Music para que utilizaran secuencias de la película en el video musical para promocionar la banda sonora, lo que resultó ser todo un éxito, al igual que la película protagonizada por Will Smith, una de las más exitosas de Columbia Pictures.

A fines de los 70 comenzó el fenómeno discográfico con películas como *Saturday Night Fever* y *Grease*. Ambas películas protagonizadas por John Travolta, consiguieron ser todo un éxito<sup>135</sup>, tanto en el cine como en el negocio de la música. La primera, incluía en su banda sonora temas del grupo Bee Gees, mientras que *Grease*, un musical adolescente inspirado en los años 50, tenía canciones interpretadas por sus propios protagonistas; John Travolta y Olivia Newton John.

---

<sup>133</sup> Puro Marketing, "Product Placement: El futuro del marketing y la publicidad". Madrid, España (s.f.) <http://www.puromarketing.com/9/5346/placement-futuro-marketing-publicidad.html> Consultado el 3 de julio de 2014.

<sup>134</sup> Shu Shin Luh, (2007). *Innovar al estilo Libro SONY*, España,;Ediciones Deusto, pp. 165.

<sup>135</sup> Filmsite "The Effects of the Depression on the Film Industry", Estados Unidos (s.f.), <http://www.filmsite.org/40sintro.html> consultado el 15 de Junio de 2014.

Con la llegada de los 80, la sinergia entre negocios cinematográficos y discográficos se reforzaría con películas como *Flashdance*, *Footloose*, y el fenómeno *Dirty Dancing*; una producción independiente de bajo presupuesto que fue un éxito de taquilla<sup>136</sup>, mientras que su banda sonora se convirtió en una de las más vendidas hasta la fecha<sup>137</sup>, con dos discos posteriores, que incluían nuevos temas junto a su versión en vivo, además de un tour con show en vivo al estilo Broadway, espectáculo que aún sigue vigente<sup>138</sup>.



Figura 30. Caratula CD Dirty Dancing.

<sup>136</sup> Stephen Holden, New York Times, “Starless Dirty Dancing”, Estados Unidos, 19 de Junio de 1988, <http://www.nytimes.com/1988/06/19/arts/reviews-music-starless-dirty-dancing.html> consultado el 23 de Junio de 2014.

<sup>137</sup> el Teso Pablo, “Los mercados auxiliares”, Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 44.

<sup>138</sup> The Herald Sun “Musical set to give people of Perth the time of their lives”. Kristy Symonds, 28 de noviembre de 2014. <http://www.perthnow.com.au/entertainment/confidential/dirty-dancing-musical-set-to-give-people-of-perth-the-time-of-their-lives-in-2015/story-fnokd1go-1227138353057> Consultado el 4 de Diciembre de 2014.

En Chile nos podemos referir al caso del programa busca talentos *Rojo*, *Fama Contrafama* de TVN (Televisión Nacional de Chile), el que realizó una estrategia de marketing que incluyó varios discos musicales, además de una película estrenada el año 2006.

El programa construyó una estrecha relación con el negocio discográfico, revitalizando el mercado de la música nacional. Sólo en su primer año, las ventas de discos alcanzaron las 600 mil unidades<sup>139</sup>.



Figura 31. Carátula Disco “Rojo, La Película”. Figura 32. Carátula Disco “Rojo, el color del amor”.

<sup>139</sup> La Nación, “Los beneficios y los secretos que dejó rojo fama contrafama”.Catalina Castro, 3 de Abril de 2004. <http://www.lanacion.cl/los-beneficios-y-los-secretos-que-dejo-rojo-fama-contrafama/noticias/2004-02-02/203309.html> Consultado el 23 de Julio de 2014.

## Merchandising

El negocio del merchandising es uno de los más rentables para la industria cinematográfica, ya que abarca productos tan diversos como llaveros, juguetes, figuras de colección, vestuario, entre otros<sup>140</sup>. Llegando a recaudar en ocasiones mucho más dinero que lo generado en concepto de taquilla.

Este mercado comenzó a explotarse con fuerza tras el estreno de *Star Wars* en 1977, una de las primeras sinergias exitosas entre el *merchandising* y el cine, que a la fecha, ha recaudado más de \$1.6 billones a nivel mundial<sup>141</sup>.



Figura 33. Imagen Merchandising “Star Wars”.

<sup>140</sup> Del Teso Pablo, “Los mercados auxiliares”, Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 45.

<sup>141</sup> Statistic Brain “Star Wars Total Franchise Revenue”. Lucas Films, 16 de Abril de 2015.

<http://www.statisticbrain.com/star-wars-total-franchise-revenue/> Consultado el 22 de Abril de 2015.

Disney ha sido otro gran beneficiado del negocio del *merchandising*. La franquicia Cars de Disney/Pixar, proporciona más de 2 billones en ventas anuales a nivel global en concepto de *retail*<sup>142</sup>. Lo que a la fecha, se traduce en más de 10 billones de dólares.

El actual Director Ejecutivo de Walt Disney, Robert Iger, confirmó a inicios del 2014, que Pixar ya está trabajando en una tercera parte de Cars, pese a que su segunda parte no obtuvo números positivos durante el 2011. Sin embargo, la decisión de hacer *Cars 3*, pasa por una estrategia comercial para revitalizar su franquicia<sup>143</sup>, la cual ha recaudado más dinero en juguetes que en las salas de cine.



Figura 34. Imagen Merchandising “Cars”.

<sup>142</sup> Georg Szalai, The Hollywood Reporter, “Disney cars has crossed 8 billion in global retail sales”, Estados Unidos, 14 de febrero de 2011 <http://www.hollywoodreporter.com/news/disney-cars-has-crossed-8-99438> consultado el 10 de Julio de 2014.

<sup>143</sup> Variety, “Disney Plans Third Cars, The Incredibles 2”. Marc Graser, 18 de marzo de 2014. <http://variety.com/2014/film/news/disney-plans-third-cars-the-incredibles-2-movies-1201137824/> Consultado el 9 de agosto de 2014.

En Chile el mejor ejemplo de una buena estrategia comercial de *merchandising* es sin duda el programa infantil *31 Minutos*, que debido a la gran exposición mediática alcanzada por el programa, sirvió de base para la edición de su disco, el cual fue todo un éxito entre adultos y niños, llevando al show a sacar nuevos temas, álbumes musicales e incluso un DVD con sus temporadas, junto con la exportación del programa a otros países de Latinoamérica. A esto se le suma la venta de peluches, ropa infantil de los personajes, conciertos musicales y álbumes coleccionable de figuritas<sup>144</sup>.



Figura 35. Imagen Merchandising “31 Minutos”. Figura 36. Imagen Merchandising “31 Minutos”.

En el 2008 se estrenó la película del programa, que logró más de 300 mil espectadores, consagrando el éxito del programa, lo que originó la aparición de sus personajes en campañas publicitarias como Claro, una marca de telefonía móvil y el uso de su imagen para una marca de productos lácteos.

<sup>144</sup> Música Popular, “31 Minutos”. Jorge Leiva (s.f.). <http://www.musicapopular.cl/3.0/index2.php?op=Artista&id=447> Consultado el 8 de junio de 2014.

## Publicidad

La utilización de publicidad para generar ingresos es una práctica clásica y recurrente en la industria del entretenimiento, que incluye la venta de licencias a empresas para utilizar personajes, logos, e incluso música, en la promoción publicitaria de sus productos<sup>145</sup>. A su vez, la venta de licencias para promociones, donde las empresas regalan productos que utilizan la imagen de una película al momento de vender sus artículos.

Entre las campañas publicitarias que utilizan elementos de un filme, podemos mencionar a Volkswagen con *Star Wars*, donde hacen referencia a la imagen de ciertos personajes o el caso de Burger King, con clásicos personajes del cine de horror para promocionar sus locales con horario extendido hasta la madrugada<sup>146</sup>. Mientras que en promoción, cabe destacar a McDonald's, que suele adquirir licencias de promoción para regalar juguetes junto a la compra de su Cajita Feliz, al igual que otras cadenas de comida rápida.

---

<sup>145</sup> Del Teso Pablo, "Los mercados auxiliares", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 48..

<sup>146</sup> Hopperd, Vh1, "Burger King targets supernatural murderer demographic with new horror themed late night ads", 29 de Marzo de 2010, <http://www.vh1.com/celebrity/2010-03-29/burger-king-targets-supernatural-murderer-demographic-with-new-horror-themed-late-night-ads/> consultado el 7 de Julio de 2014.



Figura 37. Lata Star Wars Coca Cola.



Figura 38. Afiche Burger King Chucky

Sí bien en Chile no existe a la fecha un personaje cinematográfico que haya sido utilizado en publicidad, sí se cuenta personajes provenientes de la televisión, como el programa infantil *31 Minutos*, donde sus personajes han servido de rostros publicitarios para la compañía de telecomunicaciones Claro y la empresa de productos lácteos Surlat.



Figura 39. Imagen Productos Surlat “31 Minutos”.

## Videojuegos

En las últimas décadas, el negocio de los videojuegos ha crecido al punto de parecerse cada vez más a la industria del cine<sup>147</sup>. Gracias a los avances tecnológicos ligados a la animación digital que han implementado, con grandes presupuestos para su producción y posterior comercialización, esta industria ha desarrollado un modelo comercial eficiente que incluye relaciones estrechas con otras áreas de negocio, tales como la publicidad o la venta de licencias y derechos.

En EE.UU, según datos de The Entertainment Software Association (el grupo comercial más grande de la industria del juego), cerca del 59% de la población utiliza videojuegos, mientras el 68% acude al cine a ver películas, de acuerdo a la información de la Motion Picture Association of America.

La sinergia entre el cine y los videojuegos ha sido una de las más rentables para ambas industrias, no solo encontramos videojuegos basados en películas, también películas basadas en reconocidos juegos de video como *Lara Croft Tomb Raider*, *Resident Evil*, *El Príncipe de Persia*, entre otras.

---

<sup>147</sup> Evelyn Nussenbaum, The New York Times, "video game makers go Hollywood uh oh", Estados Unidos, 22 de Agosto de 2004, <http://www.nytimes.com/2004/08/22/business/news-and-analysis-video-game-makers-go-hollywood-uh-oh.html> consultado el 7 de Julio de 2014.



Figura 40. Imagen películas basadas en videojuegos.

Además, el negocio de los videojuegos ha adoptado la publicidad como una fuente de ingresos extra<sup>148</sup>, como el caso de la compañía *Electronic Arts*, la que ofrece espacios publicitarios en sus juegos a las empresas para promocionar sus productos, como Burger King, McDonalds o Procter & Gamble.



Figura 41. Imagen de publicidad en un videojuego.

<sup>148</sup> New York Times, "New and analysis". Evelyn Nussenbaum, 22 de agosto de 2004. <http://www.nytimes.com/2004/08/22/business/news-and-analysis-video-game-makers-go-hollywood-uh-oh.html> Consultado el 17 de julio de 2014.

## Mercado Externo

El último elemento del negocio del entretenimiento audiovisual lo conforma el mercado externo; la comercialización internacional. La venta al extranjero forma parte esencial de la industria cinematográfica, como también de cualquier tipo de negocio en general.

A nivel económico, los mercados externos constituyen hasta el 60%<sup>149</sup> de las ganancias de Hollywood, dado el gran nivel de penetración y preferencia que tienen las películas estadounidenses en el mundo.

En nuestro país, la cuota de participación en pantalla que posee Estados Unidos, es cercana al 80%<sup>150</sup>, con la excepción del año 2013, donde esa cifra bajó al 60%.

Año	2010	2011	2012	2013
<b>EE.UU.</b>	93,3%	92,1%	81,1%	62%
<b>Chile</b>	2,3%	5,3%	12,4%	20%
<b>Otros</b>	4,3%	2,7%	6,5%	18%

Figura 42. Tabla de variación anual de estrenos según país de origen.

<sup>149</sup> Del Teso Pablo, "El mercado externo", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 49.

<sup>150</sup> Chile, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2013). Resultado del espectáculo cinematográfico en Chile 2013. Santiago: Consultora 8ª, Estadísticas y estudios cinematográficos.

Esta cuota de participación, que se repite a nivel internacional, se debe principalmente a los múltiples acuerdos, tratados y presiones comerciales establecidos por el gobierno de EE.UU. a lo largo de la historia, junto a la Motion Pictures Association<sup>151</sup>.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos comenzó a saturar los mercados europeos con películas hollywoodenses. Francia, Gran Bretaña, España e Italia fueron algunos de los blancos.

En 1946, se realizó una negociación entre el Secretario de Estado James Byrnes y León Blum (presidente provisorio de Francia), donde se anulaba la cuota de pantalla existente para EE.UU. a cambio de una condonación de la deuda de guerra existente. Las producciones francesas bajaron del 50% al 31%, aumentando así la participación de las películas norteamericanas.

En Italia, la Secretaría de Cultura propuso una reducción del 75% en la importación de filmes norteamericanos, decisión que no dejó contento a EE.UU., burlando los acuerdos a través de los vacíos de dicho acuerdo.

Con la Segunda Guerra Mundial, los mercados europeos cerraron, dando mayor relevancia a Latinoamérica para realizar la comercialización del cine estadounidense.

---

<sup>151</sup> Del Teso Pablo, "Los mercados auxiliares", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, p. 50.

El cine argentino por ejemplo, estaba conformado por un público proveniente de la clase obrera, siendo remplazado en años posteriores por personas de un nivel socioeconómico más alto, dado los procesos sociales y políticos acontecidos en el país<sup>152</sup>, algo similar a lo ocurrido en Chile.

En 1941, la Corporación de Fomento a la Producción de Chile (CORFO), creó la empresa estatal Chile Films, encargada del desarrollo cinematográfico del país. En 1967, se introdujo un incentivo en la ley de presupuesto, lo que impulsó a Chile Films a contribuir en el auge del cine chileno de la época<sup>153</sup>. Tras el golpe de estado de 1973, la industria nacional fue censurada, lo que redujo la actividad de producción cinematográfica al mínimo, llevando a Chile Films a ser privatizada en 1988. Con el retorno de la democracia en los años 90, se comienza a reactivar nuevamente la industria local, ayudada del desarrollo profesional con escuelas de cine y televisión.

A la fecha, Chilefilms es uno de los conglomerados más importantes de la región latinoamericana<sup>154</sup>, con presencia en Chile, Argentina, Perú, Brasil, Colombia y México. El holding posee varias unidades de negocio, ofreciendo una completa plataforma de servicios para la televisión, publicidad y cine.

---

<sup>152</sup> Del Teso Pablo, "El mercado externo", Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., 2008, pp. 53-55.

<sup>153</sup> Chile, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012). Encuesta Nacional de Participación Y Consumo Cultural en Chile 2012. Santiago: Juan Carlos Oyarzún Altamirano.

<sup>154</sup> Chile Films, "Grupo Chile Films", Chile (s.f.). [http://www.grupochilefilms.cl/ccf\\_chile/?mod=empresa](http://www.grupochilefilms.cl/ccf_chile/?mod=empresa) consultado el 02 de Junio de 2014.

## Objetivos

### Objetivo general

Comparar el funcionamiento de la cadena distributiva del mercado audiovisual Chileno con el de EE.UU.

### Objetivos específicos

1. Identificar los distintos actores que componen la cadena distributiva.
2. Describir los distintos actores de la cadena a través del marketing audiovisual.
3. Analizar los beneficios y desventajas de las estrategias de marketing implementadas en el mercado audiovisual chileno.

## **Tipo de Investigación**

La siguiente investigación posee un carácter mixto, donde se espera comparar la realidad de dos países; el mercado audiovisual estadounidense en contraste con el mercado chileno, a modo de exponer las diferencias y semejanzas entre ambos. Teniendo en consideración el consolidado mercado de Estados Unidos, es necesario comprender el comportamiento de la audiencia y el avance en que se encuentra el mercado audiovisual chileno, además de exponer las falencias de este último.

Para ello, se utilizará la técnica descriptiva, desarrollando el tema a modo introductorio, describiendo el origen del marketing audiovisual para luego proceder a transcribir la información obtenida, dando inicio al análisis junto al posterior estudio exploratorio del mercado nacional, permitiendo así dilucidar el funcionamiento de la cadena distributiva del mercado cinematográfico en Chile.

## Viabilidad

La recolección de información será a través de fuentes primarias y secundarias. Dentro de las primarias encontramos entrevistas a personas relacionadas con la industria; colaboradores o funcionarios pertenecientes a distribuidoras de cine como también a cadenas de exhibición de películas; las secundarias cuentan con información complementaria extraída de textos, libros, revistas, estudios, noticias, artículos, tanto nacionales como extranjeros, permitiendo que el proceso de investigación se lleve a cabo sin necesidad de invertir en recursos mayores.

Las condiciones para acceder a la información se presentan de manera favorable, sin embargo el factor tiempo puede comprometer la investigación debido a la escasa cantidad de material bibliográfico disponible acerca de marketing audiovisual junto a la nula existencia de información o estudios referentes al mercado nacional.

## **Limitaciones**

Dentro de la industria del entretenimiento audiovisual, podemos encontrar personas ligadas de forma directa al medio, quienes poseen información vital para llevar a cabo la investigación, tales como; gerentes de marketing, publicistas, *community managers*, comunicadores audiovisuales, medios de comunicación, entre otros.

### **Temporal**

La duración de la investigación considera el tiempo de recolección de la información, posterior análisis y conclusión de los temas a tratar.

A su vez, la disposición por parte de las fuentes de información, la cual puede variar según la disponibilidad de tiempo que poseen.

### **Espacial**

El emplazamiento físico de algunas instituciones internacionales, junto a los constantes viajes laborales de algunos representantes de la industria nacional, dificultó el acceso a la información.

## **Elección y Justificación de Técnicas**

En la presente investigación se utilizará los siguientes instrumentos de recolección de información:

### **Entrevista**

La entrevista es una herramienta que permite precisar, como también profundizar en la información, dado el carácter cualitativo de la investigación, la que se sustenta a base de la experiencia personal de los profesionales involucrados en la industria.

Las entrevistas contarán con una serie de preguntas dirigidas a los profesionales del mercado audiovisual nacional, las cuales darán respuesta a temas puntuales, permitiendo a su vez que los entrevistados se expresen, con lo que se puede inferir o deducir al momento de analizar los resultados.

## **Análisis Cuantitativo**

Esta herramienta busca explicar el comportamiento del mercado nacional por medio del análisis de la información obtenida a través de cifras, estadísticas y gráficos.

Estas herramientas nos brindarán la información necesaria, para resolver interrogantes que ayudarán a lograr los objetivos propuestos por la investigación.

## Universo y Muestra

El universo de estudio está dado por los participantes de la cadena distributiva nacional, compuesta por: productora, distribuidora y cine.

La muestra corresponde a un representante por cada uno de los participantes del mercado audiovisual nacional; la productora Amerindia, la distribuidora CDI Films y la cadena Cineplanet.

La lista de personas a entrevistar está conformada por:

- Ana Asfura, Comunicadora Audiovisual y productora ejecutiva de Amerindia.
- Carolina Gonzales, Jefa de Distribución de CDI Films.
- Guillermo Duque, Gerente de Complejo Cinemark Alto Las Condes.
- Stephanie Veas, Publicista, Community Manager y Booktuber.

## **Justificación del Estudio**

El objetivo de esta investigación es detectar las falencias y/o debilidades existentes en la cadena de distribución del entretenimiento audiovisual en Chile que impidan el buen desempeño, en términos de ventas de una película durante su ciclo de vida.

Para ello se indagará en el funcionamiento de las distribuidoras a nivel nacional, como también la relación de estas con los principales exhibidores del país, de esta forma se podrá identificar los puntos débiles de la cadena distributiva; las prácticas, técnicas o tácticas que perjudican, desfavorecen o que no tienen mayor incidencia en el ciclo de vida de una película.

## ¿Por qué no Funciona la Industria Nacional?

La cadena distributiva de EE.UU. es mucho más amplia dado que los grandes estudios trabajan cohesionados con las distintas áreas comerciales que tienen bajo su poder, desde estudios cinematográficos, a compañías discográficas, tiendas de *retail*, canales de televisión, entre otros. Lo que facilita el tránsito de una película por los distintos mercados.

La realidad de Estados Unidos es muy lejana a la nacional, no solo por la cantidad de producciones, el nivel de penetración o la falta de una cadena distributiva más cohesionada, sino por el modo de trabajo que se lleva a cabo en la etapa de producción.

En Hollywood por ejemplo, se cuenta con un amplio equipo de trabajo que se divide en departamentos que se encargan de cada etapa del proceso de producción. Desde la evaluación del guión, donde pueden llegar a modificarlo, hasta el desglose de los personajes para definir su personalidad, lo que permite crear el diseño de arte y de vestuario, incluso la elección de los temas que formarán parte de la banda sonora.

También se identifican las marcas que pueden ser utilizadas o mencionadas en el guión para gestionar los derechos para su utilización, negociando su participación en la película como vitrina publicitaria por medio del *placement*.

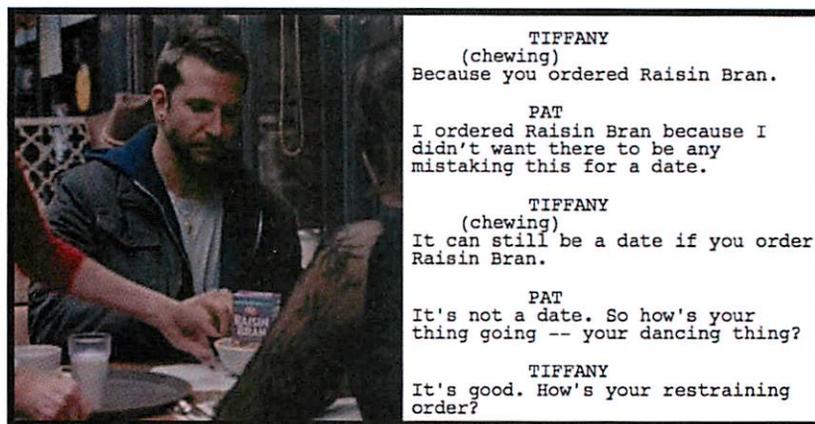


Figura 43. Imagen representativa de un guión con publicidad.

Este minucioso trabajo posibilita la elaboración de una estrategia de marketing más específica, dirigida a un segmento en particular, lo que favorece al buen desempeño comercial de la película una vez que haya sido estrenada.

En Chile, las estrategias que se implementan son iguales para todas las películas; abarrotar las calles y los medios de prensa con publicidad de la película, esperando que la gente se interese por el producto y acuda a los cines a verla.

La comunicadora audiovisual Ana Asfura señala que: “el mercado cinematográfico nacional trata de subsistir. No para crear audiencia, o crear más profesionales. Se hace para subsistir.”

Aquí surgen interrogantes tales como; qué determina el fracaso o éxito de una producción, en especial las producciones que cuentan con apoyo de privados, donde invierten mucho dinero en concepto de copias y publicidad.

Muchas películas, al momento de comenzar a realizarse, no consideran la comercialización de la misma. Al momento de introducirla al mercado, no se lleva a cabo un análisis comercial o estratégico de marketing en profundidad que permita una buena comunicación de la cinta, sin necesidad de gastar una millonaria cifra en medios.

Las producciones que cuentan con un alto presupuesto destinado a la promoción del filme, suelen gastar todo en medios de comunicación. Sin considerar otro tipo de estrategias de marketing que no sea llenar las calles con publicidad, a modo de invertir de manera eficiente ese dinero. Porque un presupuesto abultado para invertir en publicidad no asegura un resultado positivo en cartelera, mucho menos el éxito de la película.

Uno de los problemas que afectan al cine chileno es su baja audiencia. Esto tiene estrecha relación con el tipo de películas que se realizan, quedando de manifiesto en las cifras de asistencia al cine que registran los títulos nacionales. La mayoría pertenece al género dramático, sin embargo las más vistas corresponden a películas de comedia<sup>155</sup>.

---

<sup>155</sup> Chile, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2013). Resultado del espectáculo cinematográfico en Chile 2013. Santiago: Consultora 8ª, Estadísticas y estudios cinematográficos.

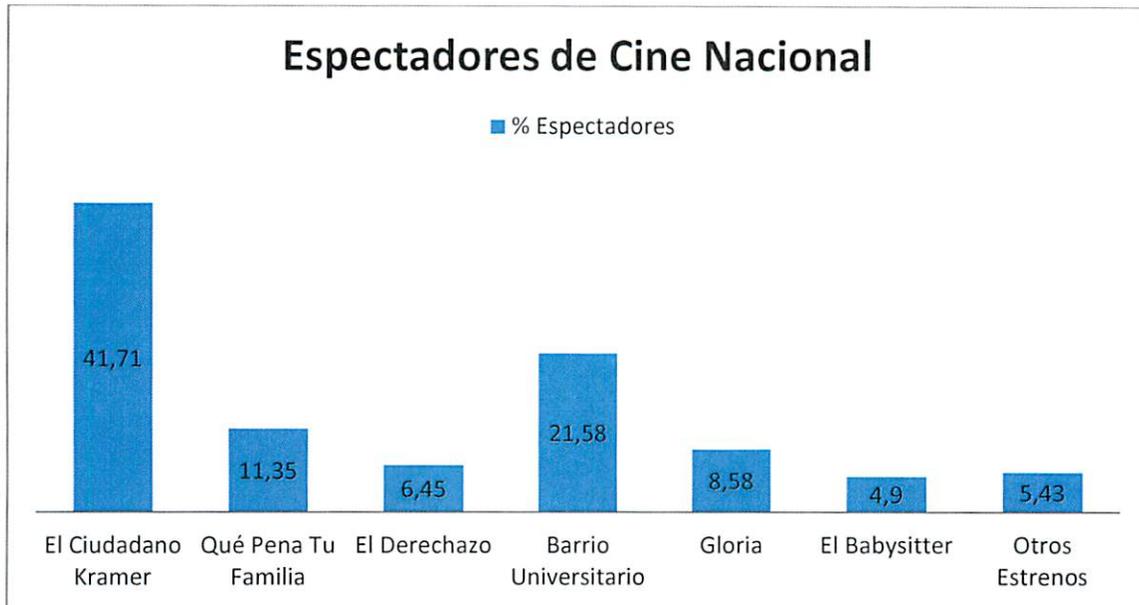


Figura 44. Gráfico comparativo del porcentaje de asistentes a estrenos nacionales según título.

Otro factor de la baja audiencia corresponde a que muchos directores no realizan películas dirigidas al público. Sus producciones son hechas para cumplir el sueño personal de hacer una pieza audiovisual (A. Asfura, comunicación personal, 26 de julio de 2014), por lo que tienden a ser muy personales, sin considerar los gustos, deseos, expectativas e intereses del público, quien al no verse reflejados con las producciones nacionales, se inclina por las producciones extranjeras.

En nuestro país se da mucho que un director es además productor y guionista. Al abarcar todo el trabajo, no cuenta con más opiniones que cuestionen el producto a modo de aportar con ideas o correcciones. Entonces este trabajo, ejecutado de manera independiente por el director, imposibilita el desarrollo de la

misma industria, ya que la visión comercial de una persona que realiza tantas labores en un producto que es tan personal, queda sesgada.

Siguiendo esa línea de realizar proyectos personales, sin definir su audiencia meta, donde el público al que se pretende llegar no se ve reflejado con la película, sólo se logra disminuir las posibilidades de triunfar en cartelera, entorpeciendo su paso por las salas de cine.

## **Estrategia de Distribución**

### **Sala Comercial vs. Sala Independiente**

Para realizar una buena estrategia de marketing, se debe tener claro el resultado que se espera y el objetivo comercial de la película. Para ello, se deben considerar múltiples factores que van desde: el estado del tiempo, los espectáculos masivos que se llevarán a cabo; partidos de futbol o recitales; las marchas o protestas, la competencia; los estrenos que hay, los que se vienen, la fecha; los feriados, si es fin de mes o quincena, entre otros (C. Gonzales, comunicación personal, 9 de mayo de 2014).

Uno de los factores que menos se considera en el mercado nacional es el tipo de sala en la cual se exhibirá la película, decisión compartida entre productora y distribuidora.

Sí una película es de corte independiente, es difícil que le vaya bien en una sala comercial. Las salas de cine comerciales o multisalas, entiéndase por las grandes cadenas de cine, tienen una gran rotación de títulos cada semana. Por lo que, si una película no consigue buenos números durante su primer fin de semana, será candidata segura para abandonar la cartelera. Además, en salas comerciales, nos encontramos con un promedio de 10 a 15 títulos distintos, la mayoría hollywoodenses, que van dirigidas al público general.

Entonces, una película independiente, que apunta a un segmento bastante específico, con una temática dramática, como *Neruda*, tiene muy pocas probabilidades de competir contra esas 10 a 15 producciones creadas con el mero propósito de entretener.

Es claro que una persona común, que no posee una formación de cine (o una cultura de cine arte), optará por cualquier película que le ofrezca entretención, dado que las personas acuden al cine precisamente para entretenerse en su tiempo libre. Aunque llenen los cines comerciales con más de 5 copias de aquella película por complejo, el público seguirá eligiendo la opción que le ofrezca entretención.

En cambio, si la película se estrenase en una sala independiente, podría perfectamente acaparar a su público meta, llegando al segmento que le interesa ver ese tipo de realizaciones, con una menor cantidad de copias y durante un

mayor tiempo en cartelera, ya que las salas independientes poseen una baja tasa de rotación que se traduce en un promedio de 2 a 3 estrenos al mes, pudiendo permanecer hasta varios meses en cartelera.

## La Cuota de Sala

El año 2014 se comenzó a implementar el acuerdo de distribución del cine chileno, el que asegura una permanencia en la cartelera de las grandes cadenas de cine por al menos dos semanas.

Este convenio, surge en respuesta a la baja audiencia de las producciones nacionales. La medida, pretende aumentar la cantidad de asistentes a películas chilenas en salas comerciales.

Aunque una cinta no realice venta de entradas, su permanencia se asegura con 10 copias por dos semanas, optando a una semana adicional, sólo si la película consigue un mínimo de 300 asistentes en una de sus funciones, entre jueves y domingo de la segunda semana<sup>156</sup>.

---

<sup>156</sup> Patricia Reyes “*Neruda: la película chilena que se alza como la mayor apuesta cinematográfica del año*”, Chile, 17 de Abril de 2014, <http://www.latercera.com/noticia/entretencion/2014/04/661-574372-9-neruda-la-pelicula-chilena-que-se-alza-como-la-mayor-apuesta-cinematografica-del.shtml> consultado el 13 de Junio de 2014.

La película *Neruda*, estrenada en el mes de abril del 2014, contó con un presupuesto cercano a los \$1.500 millones de pesos, exhibiéndose en 22 salas comerciales de las principales cadenas de cine a lo largo de Chile.

El estreno en las pantallas nacionales de *Neruda*, no tuvo una buena acogida por parte del público. Tal como señala el ranking de los 10 estrenos más vistos de la semana N°16, elaborado por Ultracine.com<sup>157</sup>, donde se indican la cantidad de espectadores:

#	Película	Distribuidor	Fecha de estreno	Público asistente	Público asistente acumulado
1	RIO 2	FOX	10/04/14	210.532	428.627
2	NOE	ANDES	03/04/14	73.619	285.830
3	DIVERGENTE	BF	17/04/14	68.332	68.332
4	CAPITAN AMERICA Y EL SOLDADO DEL INVIERNO	CINECOLOR	27/03/14	42.515	300.597
5	EL SUE_O DE TODOS	FOX	17/04/14	23.348	23.348
6	EL GRAN HOTEL	FOX	03/04/14	10.352	38.458

<sup>157</sup> Ultra Cine, "Top 10". Chile, (s.f.). <http://www.ultracine.net/ultrablog/index.php/semana-16-estrenos-y-top-10-2/> Consultado el 8 de Agosto de 2014.

#	Película	Distribuidor	Fecha de estreno	Público asistente	Público asistente acumulado
	BUDAPEST				
7	AIRES DE ESPERANZA	ANDES	17/04/14	5.806	5.806
8	NON STOP SIN ESCALAS	BF	20/03/14	5.799	93.447
9	<i>NERUDA</i>	BF	17/04/14	3.816	3.816
10	300 EL NACIMIENTO DE UN IMPERIO	WARNER	13/03/14	3.629	323.015

Figura 45. Tabla de estrenos más vistos durante su fin de semana de estreno. Semana 16 del año 2014.

En su día de estreno, *Neruda* obtuvo 287 asistentes<sup>158</sup>, ubicándose en la posición número nueve, enfrentándose a títulos como *Río 2*, *Divergente*, *Capitán América* y *el Soldado de Invierno*, recaudando 3.816 espectadores<sup>159</sup> durante su primera semana en cartelera, logrando permanecer por cuatro semanas en pantalla.

<sup>158</sup> Ultra Cine, "Top 10". Chile, (s.f.). <http://www.ultracine.net/ultrablog/index.php/arranques-semana-16-2/> Consultado el 8 de Agosto de 2014.

<sup>159</sup> Ultra Cine, "Top 10". Chile, (s.f.). <http://www.ultracine.net/ultrablog/index.php/arranques-semana-16-2/> Consultado el 8 de Agosto de 2014.

Waldo Herrera, director de negocios de *Omnicom Media Group*, empresa a cargo de la campaña de *Neruda*, se refirió acerca de su estrategia en el diario *La Tercera*:

“Generalmente, en películas, la publicidad la hacen productores y no tienen asesoría ni conocimiento y cuando hay grandes productos, se pueden hacer grandes campañas”.

Para la difusión de *Neruda*, se contaba con un presupuesto cercano al millón de dólares<sup>160</sup> para la implementación de su campaña de medios. Herrera comenta: “Como foco, nos propusimos que fuera la mayor promoción de una película chilena”

La campaña publicitaria contemplaba presencia en vía pública, locomoción colectiva, paraderos, paletas publicitarias, pantallas led, avisaje en prensa y medios radiales. “Se puso énfasis en la gráfica. Esta campaña tenía que mostrar la cara de *Neruda*, decirlo como tal, como ícono”, concluyó Herrera.

---

<sup>160</sup> Patricia Reyes “*Neruda: la película chilena que se alza como la mayor apuesta cinematográfica del año*”, Chile, 17 de Abril de 2014, <http://www.latercera.com/noticia/entretencion/2014/04/661-574372-9-neruda-la-pelicula-chilena-que-se-alza-como-la-mayor-apuesta-cinematografica-del.shtml> consultado el 13 de Junio de 2014.

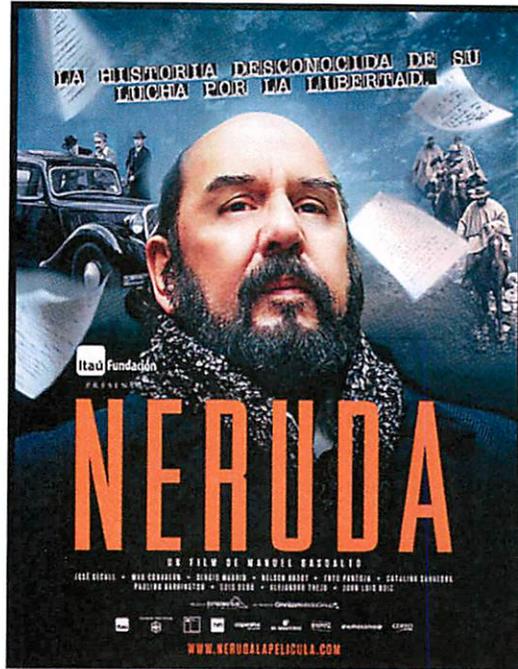


Figura 46. Afiche de la película “Neruda”.

Considerando la gran inversión, tanto en producción como en la promoción de *Neruda*, la cinta no obtuvo buenos resultados en taquilla. Lo recaudado en salas no se condice con el total de la inversión. Pese a que contaba con una empresa experta en difusión.

*Neruda* es un claro ejemplo de la mala gestión que existe en la industria del cine nacional, donde no se considera al público a la hora de hacer las estrategias de marketing; incluyendo las acciones comerciales que tendrá la película tras su paso por sala, además de la difusión y promoción de la misma.

Carolina Gonzales, Jefa de Distribución de CDI Films señala que: “El dichoso negocio que hicieron con las cadenas, obliga a las cadenas a tener dos

semanas a una película que no tiene venta de boletos. Por lo tanto, es una pérdida para los cines [...] y es una pérdida para mí como una distribuidora pequeña porque me quita espacio. Y a las *majors* también [...]

En relación a lo sucedido con la película *Neruda*, Carolina Gonzales agrega: “*Neruda*, con la cantidad de publicidad que tuvo [...] A dónde está tu ganancia como productor [...] Es un negocio que da cero y le quita a todo el mundo [...] *Neruda*, lleva 6.400 espectadores en tres semanas y *Crystal Fairy* lleva dos semanas con once copias; 4.200 espectadores. Nada. Esa película, hubiera hecho los mismos 4.200 espectadores con tres copias. Porque yo lo he hecho. Yo soy experta en estrenar películas chiquitas y obtener más de 10 mil espectadores en todas”.

Películas como la argentina *Una Pistola en Cada Mano*, o la estadounidense *Horas Desesperadas*, consiguieron más de 15 mil y 11 mil espectadores respectivamente, ambas con un acotado número de copias, además de un bajo presupuesto destinado a difusión.

Por otro lado encontramos a la película *Gloria*, la cinta estrenada el 9 de mayo del 2013, representa un buen ejemplo de lo que se puede lograr con una buena planificación.

La película, antes de su estreno en salas nacionales, comenzó un recorrido en el extranjero donde se presentó en diferentes festivales de renombre, consiguiendo el reconocimiento por parte de la crítica.

En el Festival de Berlín, Sebastián Lelio se adjudicó el Premio del Jurado, además de obtener el Oso de Plata en la categoría Mejor Interpretación Femenina por la actuación de su protagonista, Paulina García.

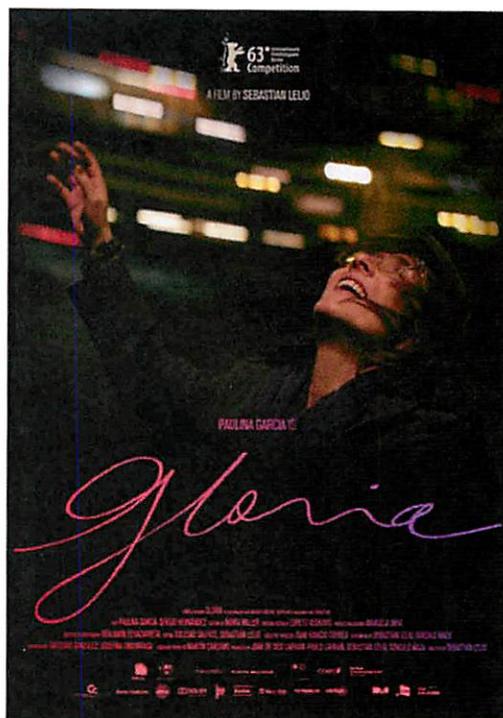


Figura 47. Afiche de la película “Gloria”.

Esta estrategia, de presentarse a competir en festivales internacionales, logra ayudar a la industria cinematográfica chilena al dar a conocer el producto nacional en una instancia creada y desarrollada para hacer negocios, lo que puede abrir muchas puertas para el cine nacional en el extranjero, además de impulsar la carrera, tanto del director como de los protagonistas.

Tras su exitoso paso por el Festival de Berlín, la cinta *Gloria* llegó a Chile para su estreno en salas, acompañada de una gran cobertura de medios, lo que facilitó la difusión del filme, reforzando su comunicación con una estrategia de medios estándar.

*Gloria* tuvo una buena performance en cartelera, fruto de sus premios en el extranjero como también por abordar un tema relevante para el público asistente; la transición a la vejez. La cinta se estrenó con 25 copias a nivel nacional en salas comerciales e independientes, aumentando a 32 en su segunda semana<sup>161</sup>. Tras el éxito obtenido, llegó a permanecer en cartelera por cerca de 9 semanas, alcanzando los 144.603 espectadores en total<sup>162</sup>.

La película fue bien recibida por parte del público femenino, debido al segmento al que apuntaba; mujeres sobre 40 años, del segmento ABC1, C2, C3. Con una temática social transversal, que afecta a un número considerable de la población, tanto nacional como extranjera, el mismo grupo objetivo al que apuntaba la cinta, la que pudo posicionarse como uno de los estrenos nacionales más exitosos a nivel internacional.

Otro factor que ayudó al buen desempeño de *Gloria*, pese a ser una cinta de corte dramático y de carácter independiente, fue el “boca a boca”, una poderosa herramienta comunicacional que es realizada por los mismo espectadores, que sólo rinde frutos cuando el producto es de calidad o lo suficientemente entretenida para recomendarla.

---

<sup>161</sup> ADN Radio, “ante éxito de taquilla, desde este jueves *Gloria* se exhibirá en 32 salas”, Chile, 16 de Mayo de 2013, <http://www.adnradio.cl/noticias/sociedad/ante-exito-de-taquilla-desde-este-jueves-gloria-se-exhibira-en-32-salas/20130516/nota/1899969.aspx> consultado el 25 de Julio de 2014.

<sup>162</sup> Chile, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2013). Resultado del espectáculo cinematográfico en Chile 2013. Santiago: Consultora 8ª, Estadísticas y estudios cinematográficos.

## Blockbuster

El cineasta George Lucas revolucionó la industria cinematográfica en 1977 con el estreno de *Star Wars*<sup>163</sup>, explotando la sinergia de una manera nunca antes vista. Con un elenco desconocido, sin contenido sexual o violento, la cinta se convirtió en la película de tipo familiar más vista del verano de 1977.

*Star Wars* resultó ser un fenómeno a nivel mundial con un rotundo éxito de taquilla, rompiendo todos los records de audiencia, recaudando \$U.S.6.8 millones durante su primer fin de semana de estreno, superando los \$U.S.300 millones en solo meses, alcanzando los \$U.S.798 millones a nivel mundial<sup>164</sup>.

*Stars Wars* fue la película que dio inicio al fenómeno de los *blockbuster*, películas de alto presupuesto estrenadas en verano que pretenden conseguir un éxito en taquilla durante su primer fin de semana en cartelera<sup>165</sup>.

Dos estudios cinematográficos desecharon el proyecto de Lucas, hasta que Alan Ladd Jr., de la 20<sup>th</sup> Century Fox diera el visto bueno<sup>166</sup>, lo que significó (luego

---

<sup>163</sup>Ted Kemp, cnc news, “Star Wars How the world changed”, Estados Unidos (s.f.) <http://www.cnc.com/id/18782445> consultado el 22 de Junio de 2014.

<sup>164</sup> Box Office Mojo, “Box Office Yearly”. Estados Unidos (s.f.). <http://www.boxofficemojo.com/> Consultado el 8 de Junio de 2014.

<sup>165</sup> Dictionary. (2012). English Dictionary <http://dictionary.reference.com/browse/blockbuster> Consultado el 8 de Agosto de 2014.

<sup>166</sup> Time, “Star Wars Turn 35”. Richard Corliss, 25 de Mayo de 2012. <http://entertainment.time.com/2012/05/25/happy-35th-anniversary-star-wars/> Consultado el 25 de Julio de 2014.

del estreno), doblar los ingresos económicos de la compañía al igual que el valor de sus acciones.

Los estudios Fox permitieron que George Lucas rechazar un anticipo de 500 mil dólares adicionales, a cambio de conservar licencias y derechos de *merchandising* a su nombre<sup>167</sup>.

A la fecha, la franquicia de *Star Wars* ha recaudado cerca de 1.918 billones de dólares<sup>168</sup>, \$US.4.277 millones corresponden a taquilla, mientras que con la venta de juguetes la cifra asciende a los \$US.12 mil millones.

En nuestro país, aún no se ha instaurado el concepto *blockbuster* en las realizaciones cinematográficas nacionales, sin embargo existen películas que han incursionado de cierta forma en la producción de éxitos de taquilla durante el verano.

Muchas de las películas más vistas en nuestro país corresponden a comedias, entre ellas; *Sexo con Amor*, con 990.572 espectadores, *El chacotero Sentimental*, con 801.393 asistentes y *Stefan v/s Kramer*<sup>169</sup>, con más de dos millones de espectadores.

---

<sup>167</sup> The Hollywood Reporter, "The Real Force Behind". Alex Ben Block, 9 de febrero de 2012. <http://www.hollywoodreporter.com/news/george-lucas-star-wars-288513> Consultado el 27 de Julio de 2014.

<sup>168</sup> IGN, "Top ten movie franchise", Estados Unidos, 14 de Abril del 2014, <http://www.ign.com/articles/2014/04/14/the-top-10-movie-franchises> consultado el 25 de Julio de 2014.

<sup>169</sup> Cooperativa, "Cine chileno". Chile, 24 de Octubre de 2012. <http://www.cooperativa.cl/noticias/entretencion/cine/cine-chileno/stefan-vs-kramer-ya-es-la-pelicula-mas-vista-de-la-historia-en-chile/2012-10-24/082925.html> Consultado el 17 de Julio de 2014.

Es precisamente *Stefan v/s Kramer* el principal referente nacional de la comedia, que confirma el éxito del género en nuestro país al liderar las cifras de audiencia del cine chileno, marcando un precedente al convertirse en la película más vista de la historia de Chile.

La gran inversión dispuesta para el desarrollo de la película *Stefan v/s Kramer*, junto a las características que posee, como ser distribuida por una gran distribuidora cinematográfica (Fox Chile), poseer una campaña de medios de gran presupuesto, un elenco con rostros famosos del espectáculo nacional, además de ser lanzada al mercado durante periodo veraniego, la convierte en un *blockbuster*.

En una entrevista para el diario La Tercera, Bruno Bettati, coordinador de fomento del Consejo de la Cultura comenta<sup>170</sup>:

“No digo que solo hay que hacer comedias [...] Si haces un drama, como *Gloria*, a la que le fue muy bien, tienes que pensar bien si ese tema que vas a tocar va a interesar a la gente. Si no te importa que la gente se interese, entonces estamos mal [...] La oferta de uso del tiempo libre es enorme y contra eso tienes que competir.”

---

<sup>170</sup>La Tercera, “El dilema del cine chileno: cómo llevar más público a las salas”. Rodrigo González, Pablo Marín, 7 de junio de 2014. <http://diario.latercera.com/2014/07/06/01/contenido/pais/31-168075-9-el-dilema-del-cine-chileno-como-llevar-mas-publico-a-las-salas.shtml> Consultado el 22 de Julio de 2014.

EE.UU. se dedica a crear productos de consumo dirigidos al tiempo libre de las personas, negocio que ha ido construyendo al punto de liderar el mercado internacional gracias al desarrollo de la industria del entretenimiento audiovisual.

### **Alternativas Comerciales**

La industria cinematográfica estadounidense, ha demostrado su experticia a la hora de adaptarse al mercado realizando películas según los gustos y preferencias del público.

La industria audiovisual chilena carece de visión de futuro en el aspecto comercial, en la explotación de una película en su ciclo de vida, como también en relación a construir una industria como tal. Los realizadores nacionales se centran en producir sus obras sin pensar en las consecuencias que pueden surgir al no realizar una estrategia de marketing que contemple tanto las preferencias del público, como las opciones de comercialización que puede tener una película.

Para que una película pueda vender, el público debe comprar, pero para ello, primero debe despertar su interés. No se puede realizar una cinta independiente esperando que triunfe en una sala comercial, o hacer una producción comercial para sala independiente esperando que llene todas sus funciones.

Cada película debería establecer en su proceso de producción los objetivos que espera alcanzar, en relación al tipo de filme que se hará, al tipo de público que irá dirigido y al lugar en donde se comercializará.

Los hermanos Badilla, creadores de *El Babysitter* o *Mamá ya crecí*, han sabido desarrollar sus estrategias en base al gusto del consumidor, en este caso el público adolescente.

Para sus realizaciones, comedias juveniles, utilizan alianzas comerciales con diversas empresas que trabajan con ese segmento juvenil (juvenil), quienes invierten para utilizar las películas como una vitrina publicitaria, con productos que van desde galletas hasta vestuario. A su vez, la dupla de hermanos se dedica a reclutar reconocidos personajes del espectáculo para conformar su elenco, de esta forma, potencian su película al usar la imagen que poseen estos famosos.

Los fondos que recaudan para sus producciones, les permite lanzar sus películas a salas comerciales con un elevado número de copias, además de contar con una agresiva campaña publicitaria en medios masivos.

Ana Asfura, comunicadora audiovisual y productora ejecutiva, menciona: "Lamentablemente, las películas chilenas como que piensan en hacerse, pero no piensa cuando van a distribuirlas [...] Al final (los directores) hacen una película para ellos. No les importa la audiencia [...] tú tienes que hacer tu película pensando en un público".

Esta productora ejecutiva ha llevado a cabo una serie de negociaciones internacionales para poder comercializar algunas películas en el extranjero, una de ellas fue *Estación Ausente*, la que nunca pasó por las salas de cine, ni en Chile ni el extranjero.

El cineasta Gustavo Letelier realizó en el 2005 *Estación Ausente*, película que nunca se estrenó en el país. Filmada con lo mínimo, un presupuesto inferior a los cinco millones de pesos, con la colaboración de estudiantes, escrita, dirigida y producida por el mismo Letelier.

Tras años de estar guardada, se tomó la decisión de comercializar a través de los mercados internacionales logrando una venta por cerca de 25 millones de pesos con una importante cadena de cable norteamericana.

Ana Asfura comenta al respecto: “Logré hacer una venta importante a nivel internacional con Comcast. [...] Se nos dio esta posibilidad [...] la tomamos, hicimos los contactos, hicimos la venta y felizmente la compraron. [...] además viendo todo lo que era la difusión y el marketing de esta película, pero en Estados Unidos.

Este tipo de comercialización es una de las muchas posibilidades que existen en la industria para poder distribuir una película e intentar obtener ingresos al explotarla en otros mercados además de la sala de cine.

Muchos realizadores nacionales ven como la única salida comercial la exhibición en sala, olvidando muchas veces que existen otras instancias de

comercialización como por ejemplo: vender la película a cadenas de televisión, cadenas de cable, distribuidoras internacionales en EE.UU., Europa, Asia, circuitos cerrados en hoteles, cruceros, aerolíneas, entre otros.

La película *Las Cosas Como Son*, siguió el ejemplo de otras producciones nacionales que comenzaron su recorrido en festivales internacionales antes de llegar a las salas de cine nacional.

Tras su exitoso paso por el cuadragésimo octavo Festival de Cine de Karlovy Vary, donde obtuvo el premio único de la sección Foro de Independientes, la película llegó a las salas locales para su estreno. Una vez terminado el periodo de exhibición en cines, siguió su recorrido por la cadena distributiva hacia el *Home Entertainment*, con la explotación en circuitos cerrados, tales como aerolíneas y hoteles.

## Conclusión

En los últimos cinco años se ha producido un incremento en la cantidad de espectadores de cine en nuestro país. Este fenómeno, que se encuentra en alza, alcanzó su máximo desempeño el año 2012. El éxito de aquel año se debe en gran parte a los 2.088.375 espectadores de *Stefan v/s Kramer*, la película nacional más vista de la historia del cine chileno.

Durante el año 2012, el cine chileno obtuvo más de 2,5 millones de espectadores, convirtiéndose en el año con mayor audiencia para el cine nacional, mientras que el 2013 esa cifra se redujo a 1,6 millones.

Los estrenos también sufrieron cambios considerables. La cantidad de películas estrenadas disminuyó en los últimos años. Si en el 2012 la cifra ascendía a 224 títulos cinematográficos, durante el 2013 ese número disminuyó a 209 producciones, siendo el cine norteamericano quien registrara la mayor disminución.

El año 2013, pese a no ser tan lucrativo, fue uno de los más exitosos en cuanto a triunfos internacionales se refiere. La película *No*, que ganó el 2012 el premio *Art Cinema Award* en *Cannes*, dio comienzo al 2013 con la nominación a los *Oscar* en la categoría de *Mejor Película Extranjera*. Mientras que en el *Festival de Berlín*, Sebastián Lelio se adjudicó el *Premio del Jurado por la película Gloria*,

además del *Oso de Plata* en la categoría *Mejor Interpretación Femenina* por la actuación de su protagonista, Paulina García.

Dentro de los factores que inciden de manera positiva al consumo del cine nacional, se encuentran:

### **Factores Comerciales**

El crecimiento del mercado de exhibición cinematográfica con nuevos complejos, ha permitido el aumento de la audiencia al acercar los cines a sectores que no contaban con dichos espacios de entretenimiento.

A su vez, la construcción y/o expansión de los centros comerciales, ha potenciado el crecimiento del mercado de exhibición al albergar a las principales cadenas de cine en sus dependencias.

### **Accesibilidad**

Las cadenas de cine cuentan con una amplia gama de precios según horario, edad, día, complejo, además de las ofertas por fecha (Día del Cine Chileno, Día del Cine Nacional, entre otros.). También los precios especiales para socios; clientes frecuentes, canje de puntos, compra anticipada por internet, así como los convenios con casas comerciales, entidades bancarias, empresas de telefonía, y medios de prensa, que facilitan el acceso al cine.

Factores que afectan de manera negativa al consumo del cine nacional:

### **Géneros Cinematográficos**

La variedad de géneros que ofrece el cine nacional es escasa. Gran parte de los estrenos pertenecen al género dramático, mientras que las películas más vistas corresponden a la comedia. La limitada oferta de géneros cinematográficos existente en el mercado nacional, es un factor perjudicial a la hora de atraer público a las salas de cine, debido a la gran variedad de títulos extranjeros que ofrece la cartelera local a la hora de proporcionar entretención con producciones extranjeras.

### **Cambio Socio-Cultural**

Muchos cineastas nacionales culpabilizan a las cadenas de cine por los malos resultados obtenidos en cartelera, indicando la poca permanencia de sus producciones, junto a los malos horarios que le designan, como las principales causas.

La cuota de sala surge como una medida para asegurar la permanencia de las películas nacionales en las cadenas de cine por hasta dos semanas. Sin embargo, esta medida, que ha fracasado en los países en donde se ha implementado, no influye en el aumento del público.

Esta medida perjudica a las cadenas de cines, ya que las obliga a mantener una película en cartelera a pesar de que no venda entrada alguna. A su vez, las pequeñas distribuidoras se ven afectadas al no disponer de salas para la exhibición de sus películas.

## **Marketing**

El marketing debe contemplar todos los procesos del proyecto audiovisual, comenzando por definir su público objetivo antes de diseñar, desarrollar y producir la película, para luego planificar su lanzamiento y posterior distribución en el resto de los mercados.

El desarrollo e implementación de estrategias de marketing en todas las etapas del mercado cinematográfico nacional, es indispensable a la hora de definir los objetivos comerciales de la película, permitiendo a su vez llegar a ellos con mayor precisión.

El uso del marketing como una herramienta de difusión o promoción previa al lanzamiento en cines, solo sirve para dar a conocer la pieza audiovisual, dejando de lado otros puntos tan importantes como realizar una comunicación efectiva que consiga llevar personas a las salas de cine.

Definir el público objetivo al cual irá dirigida la pieza cinematográfica, desde el proceso de diseño del proyecto cinematográfico, hasta su ejecución al momento de lanzarla al mercado, con campañas de marketing dirigidas a ese segmento específico en lugar de implementar campañas masivas.

## **Opinión Personal**

Tras la presente investigación podemos decir que la industria cinematográfica estadounidense es el modelo de marketing audiovisual a seguir por sus logros, experticia y trayectoria en la industria; en términos de cantidad de producción, herramientas tecnológicas, cohesión de sus mercados y su fuerte orientación a satisfacer el deseo y gustos de los consumidores, lo que ha llevado a Hollywood a especializarse en la creación, desarrollo e implementación de productos hechos a la medida de cada usuario.

El poco desarrollo del mercado audiovisual chileno se origina precisamente en el punto más fuerte de la industria estadounidense; “pensar en lo que el público quiere”. Un concepto que no se encuentra arraigado en la escena cinematográfica nacional.

Chile se ha encargado de mantener dividido al mercado al realizar producciones que siguen los deseos de autorrealización de cineastas y guionistas que buscan ver concretados sus sueños de dirigir una película, sin medir las consecuencias de ello. Como resultado, nos encontramos con producciones que

carecen de toda identidad con los espectadores, sin lograr empatizar con el público, lo que se traduce en butacas vacías a la hora de estrenar dichas película en los cines nacionales.

Los cineastas nacionales suelen realizar producciones cinematográficas ligadas al género dramático, de corte biográfico o político. Sin cuestionar su calidad, podemos decir que son productos poco rentables si consideramos que el cine es una alternativa de entretenimiento. Una persona que paga su entrada para ver una película lo hace buscando entretenerse durante su tiempo libre, en especial si lo hace durante el fin de semana junto a su familia, por lo que una variada oferta de géneros cinematográficos se hace indispensable.

Otro factor a considerar es la diferenciación de las salas de cine, entre las salas de cine arte y las multisalas de las grandes cadenas de cine. La mayor cantidad de realizaciones nacionales corresponden al género dramático, ligados al cine arte. Por lo tanto, el anhelo del cineasta por exhibir su película en un cine de una gran cadena no resulta favorable dado que en los grandes cines se cuenta con una mayor variedad de títulos cinematográficos, es decir, la oferta que disponen los consumidores es mayor. A diferencia de los cines independientes, donde la programación corresponde a títulos de un mismo género cinematográfico, dispuestos en un acotado número de salas.

Esta diferenciación de los cines, permite segmentar al público en base al tipo de película (cine arte o independiente), donde los asistentes acuden al cine a

ver esa película en particular, evitando la fuga de espectadores debido a una amplia oferta como la de las grandes cadenas de cine en nuestro país.

El problema de la baja asistencia a los cines, para las películas nacionales, consiste en no pensar a largo plazo al momento de concebir la idea. Para que una película sea vista por el público, debe ser creada y pensada para ese público específico, considerando sus gustos e intereses al momento de desarrollar las campañas de marketing.

Quiero enfatizar en el desarrollo de campañas de marketing pensadas y creadas en base a los gustos e intereses del público. Las campañas dirigidas a un público específico, además de ser más efectivas, ya que intentan llegar a un segmento particular y no al público masivo, pueden significar un considerable ahorro al ser implementada.

Para que las personas acudan al cine, se debe despertar su interés, convencer y justificar que esa película es mejor que las otras. Por que las medidas tradicionales, que consisten en llenar las calles de publicidad, logran mayor presencia visual, pero eso no implica que se despierte el interés del público por ir a ver la película.

Mientras no se cambie la forma de pensar dentro de la industria del cine nacional; comenzar a crear producciones pensadas para el público, tanto en el proyecto cinematográfico como tal, la campaña de promoción de la película y las

estrategias comerciales para explotar el producto en el mercado, no se podrán generar avances en la industria nacional del cine.

“El producto no se crea para uno mismo. Hay que saber lo que quieren los demás y crearlo para ellos”<sup>171</sup>. Walt Disney.

---

<sup>171</sup> Capodagli Bill, Jackson Lynn. (2007). La gestión al estilo Disney, España.: Mc Graw Hill, p. 71.

## Anexos

### Anexo 1

#### Entrevista

Carolina Gonzales

Jefa de Distribución de CDI Films

#### **¿Cómo funciona una distribuidora?**

Nosotros por ejemplo, somos una distribuidora pequeña, que distribuimos principalmente cine arte, y que tiene a veces cosas comerciales como el caso de Horas Desesperadas o esta última de Paul Walker (que se estrena a fin de mes), que la vamos a llamar la fortaleza.

La verdad es que como distribuidora, yo funciono de forma unipersonal. O sea soy yo, y tengo todos mis servicios externos, a diferencia de FOX, Disney, Andes, o la extinta UIP. Ellos funcionan con mucha gente y cada uno de ellos cumple un rol. Pero estrenan, incluso BF, estrenan entre 17 y 30 películas anuales o 20 películas anuales. Y en el caso de BF estrena 54 (un número aproximado). Nosotros no. Nosotros estrenamos entre 6 y 10 películas anuales. Eso quiere decir que a cada una de las películas le buscamos el nicho, nos dedicamos en pleno a cada una. Por lo tanto sabemos a quién vamos dirigir la publicidad.

Yo me encargo de todas las cosas, porque si bien vienen digeridas de buenos aires, los diseños vienen hechos, los afiches me los mandan listos. Yo mando a

hacer aquí como los *standing* que van los cines, o si tengo que hacer lienzos, hago lienzos, o volantes, o lo que sea. Y tengo un servicio de agencia de publicidad que es externa, un servicio de moto que es externo, pero exijo que siempre sea la misma persona. Por lo tanto trabaja solo conmigo.

Porque dejo facturas, retiro los cheques, mando afiches o cosas especiales, mando cosas al consejo de calificación, retiro cosas del consejo de calificación. Hay mucho trabajo de calle, sino lo tendría que hacer yo. Inicialmente hace años atrás lo hacía yo. Yo iba a los cines, llevaba la copia, traía la copia, o los tráiler, o me preocupaba de ir y dejar los afiches. También hay un tema de control, porque mandarlos a que revisen si están los standees puestos, que si estén en el lugar donde se dice que están. Hay un tema de control allí, importante de hacer.

Y tengo un servicio de contador externo y tengo un buffet de abogados externos, para los casos que sean necesarios. Y así funciona.

Entonces, desde aquí sola, tengo un servidor, bueno ahora, porque todo ahora es mucho más ágil, un servidor conectado online con buenos aires y la gente de sistemas de buenos aires me copia todo aquí y yo lo copio todo mando a los cines las copias de las películas que ahora las mando en un disco externo. Son mucho más fáciles de transportar, que la caja de 35 milímetros que era sumamente contaminante.

Las otras empresas tienen; el contador, una persona especialista en marketing, tienen un programador, pero claro, cuando tienes una película que la estrenas con 150 copias, por supuesto que necesitamos una persona que esté dedicada exclusivamente a programar, y no es solo programar, es saber a donde está cada una de las copias que mandaste y que te las devuelvan. Es tener 150 cartolas de

calificación, hay que mandar unos 500 afiches, porque son 3 o 4 por cada copia, es mucho trabajo operativo que te quita mucho tiempo. Hay una empresa grande, madre por detrás, que te exige un montón de reportes e informes y cosas. Yo dependo de Buenos Aires, la casa matriz.

### **Se nota la diferencia entre una distribuidora grande y otra pequeña**

Como FOX, que es como lo más grande. Que están como súper divididos FOX de Warner (ya que ambas poseen el mismo domicilio), cada una tiene su programador, su especialidad de marketing, todo lo tiene separado.

### **Como también Cinecolor.**

Claro, porque ahora tienen Disney, que era antes de Andes. Ahí hay mucha pega, mucho trabajo, mucha dedicación.

### **¿Cómo funciona la casa matriz?**

El dueño, compra las películas en los festivales de cine. El lleva 30 años trabajando en eso. Ciertamente en Buenos Aires son más grandes, hay 13 o 14 personas en la oficina; hay 3 personas en sistemas, una persona en marketing, una persona en redes sociales, etc.

### **¿Cómo es la compra de películas en festivales?**

En los festivales, no le venden películas a cualquiera, además se la venden a una empresa o a una persona que ya tenga una trayectoria, que si no es una empresa grande, por ejemplo directamente a una distribuidora como ponte tu como FOX, o algo así, que no solo distribuye las cosas de FOX, aunque mayoritariamente son

solo FOX, pero que a veces distribuye películas chilenas y cosas así, entonces también distribuye otra clase de películas de repente, y claro tienen el respaldo de ser FOX, por lo tanto tienen garantía de cierta forma y calidad e funcionamiento.

Pasa con todas, pasa con UIP, con BF. BF funciona de la misma manera que nosotros, lo que pasa es que ellos son más grandes, tienen mucho más personal, porque estrenan 54 película al año.

**¿Cuáles son los principales objetivos que le piden cumplir? ¿Qué le vaya bien taquilla?**

Básicamente. La película tiene que resultar en cartelera, tiene que haber una buena campaña, tiene que haber un buen trabajo por detrás que se note, que se pruebe que funcione, que es así.

**¿Hay un tiempo determinado para hacer eso? ¿Cómo superar la semana de vida en cartelera?**

No, no es que haya un tiempo específico. Mira, cada película es tan distinta de la otra, que se trabaja diferente. Si yo voy a estrenar el tiempo de los amantes, funciona distinto que si estreno horas desesperadas. Porque el tiempo de los amantes es francesa, porque la voy a estrenar con 3 o 4 copias, yo ya sé con quién voy a hacer los acuerdos publicitarios, si es que voy a hacer alguno, porque hay algunas que no dan para acuerdos publicitarios, que son de cine arte, pero que son mas chiquititas todavía, pero que resultan súper bien en la cartelera, porque el público está súper aburrido de ver solo Frozen y el Capitán América. La gente quiere ver otras cosas, lo que pasa es que no existe el espacio de tiempo en

los complejos grandes, porque funcionan vendiendo popcorn nada mas, entonces claro, no existe el tiempo...ah ya, la película no resultó, pero resulta que en biógrafo es una película que está 5 semana en cartelera, y resulta muy bien. Entonces cual es la diferencia, que es lo que está pasando... y es que la gente ya se desacostumbró a ir a la sala de cine a ver películas de calidad, por tanto, tampoco hay unas redes de cine como hay en buenos aires, que hay cadenas o pequeños grupos de cine organizado, tanto en la gran capital como en regiones, que les permite distribuir películas de cine arte, no solamente en los grandes complejos.

Acá están tratando de hacer algo parecido. Pero ahí va, despacito por las piedras. Pero no hay muchos en Santiago, hay muchas dificultades y el único cine que funciona es el biógrafo. Esta la cineteca nacional, el Normandie, pero no anda muy bien, tampoco anda muy bien el Alameda (Cine arte Alameda). Tienen otros perfiles, porque hacen otra clase de eventos, porque para poder subsistir tienen que hacer otras cosas. Entonces lo arriendan a colegios para eventos escolares, obras, hace conciertos el alameda. Entonces el público que va a ver cine arte, es la señora, que le gusta ir y... Como la que va al biógrafo. Ella va, se toma el té, el cafecito, los pasteles, con las amigas, y va a ver películas de cine arte.

A mí también, me encanta. Y me gusta mucho. Y me molesta ir al cine y hacer una fila de dos horas. No voy al cine si tengo que hacer fila. Voy otro día. A otra función, no sé. Pero como no tengo muchas alternativas, porque no hay muchos cines, entonces ahí pasa, ese es el problema.

### **¿Cuál es la relación que se tiene con las cadenas de cine?**

Es una relación súper cercana, porque tú estás conversando con ellos toda la semana. Con los programadores, con la gente de marketing, porque hacen las funciones de prensa en los cines e invitas a todos los periodistas. Porque estás conversando con ellos para hacer eventos, con los auspiciadores, que son otros medios como la tercera, el mercurio., que hacen premieres y cosas exclusivas para sus clientes y todo eso. Entonces siempre estás en contacto con los cines, siempre estas negociando el estreno, las fechas. Porque uno como distribuidor pequeño, tú no instalas una fecha y dices yo estreno el 5 de junio y punto. No, no instalas la fecha. Fox instala su fecha, porque además su fecha viene instalada desde afuera. Dicen, nosotros instalamos tal día, punto. Y no hay ni Cristo que te lo cambie. Entonces nosotros tenemos que adaptarnos a como esté el competitive report en ese momento. Como hayan funcionado las películas en cartelera la última semana, para cuanto espacio y disponibilidad de sala vamos a tener para estrenar. Y muchas veces para estrenar, para estar en las salas que necesitamos para la película que necesitamos, tenemos que compartir. Entonces no vamos a tener todas las funciones del día.

Vamos a estar, no sé, en la mañana va a haber una película infantil, y en la tarde la de nosotros. Entonces ahí manejamos con el cine y tenemos que estar negociando eso todo el tiempo. Avisándoles con anticipación, llamándoles, estar encima.

**Antiguamente se decía que las grandes distribuidoras pagan exclusividad de sala para quitarles espacio a las más chicas.**

Es que ya no hay chicas. Eso ya no corre creo. Si alguna vez eso ocurrió, creo que yo no lo viví...porque yo llevo solo 8 años en CDI. A lo mejor eso ocurría en el momento en que, hace muchos años atrás, donde había más distribuidores más pequeños. Y había varios. Ahora ya no están, casi todos tomaron otros rumbos. Entonces no existe esa opción. Las *majors*, las grandes cadenas de distribución están y tienen sus películas y ellos lo que acaparan...no pueden pagar nada, porque a quien le pagan. No hay ningún cine local, solo están estas grandes cadenas, que le reportan a empresas afuera. En este es como pagarles a quien... Más bien pasa por el hecho de abarcar mucho. Entonces estrenan Capitán América con 150 mil copias, entonces te ocupan todo el espacio de las salas. O Spiderman, no se ponte tú. En parque Arauco habían 6 salas con Spiderman, y a eso le pones la cuota del cine chileno, que nos tiene fritos a los de cine arte, lamentablemente, y yo lo siento montón por el producto chileno, pero esa decisión se tomo mal. Y el dichoso negocio que hicieron con las cadenas, obliga a las cadenas a tener dos semanas a una película que no tiene venta de boletos. Por lo tanto, es una pérdida para los cines, una perdida para el productor porque ese productor tiene que pagar un porcentaje de vpf por esa sala digital, porque están mostrando casi todo en digital, y es una perdida para mí como una distribuidora péquela porque me quita espacio. Y a las *majors* también, porque tienen que compartirle producto que no tendrían que compartirle, porque están obligados los cines a estrenar películas chilenas que no resultan. O sea es una perdida. Es que ninguna de las últimas películas chilenas que se han estrenado ha subido de más

de 5 mil espectadores, ninguna. Es inconcebible. Imagínate Neruda con la cantidad de publicidad que tuvo. Tuvo paletas en la calle. ¿Sabes cuánto cuestan 100 paletas en los paraderos de micro? 100 paletas cuestan, 11 millones de peso, 12 millones de peso. Paletas, refugios...es un montón de plata. ¿Sabes cuánto cuesta cada sala? Tienes que pagar un virtual print que es un monto fijo por cada vez que tu estrenas una película en una sala. Son 600 dólares por cada sala. Por tanto, si tu estrenas con 10 salas, son 6 mil dólares de vpf, mas los 11 millones de esto, mas la otra cuestión, lo que hiciste de afiches, y ponle los 3 avisos que pusiste en tv y se te sube en un dos por tres a mas de 20 millones de peso, en una cosita así chiquitita, para tener un retorno de no más de 5 mil espectadores, y tener que darle el 65% al cine. ¿A dónde está tu ganancia como productor? Por favor, ¿a dónde?

Es un negocio que da \$0 y le quita a todo el mundo. Porque las cadenas de cine podrían tener esas salas con una película de cine arte. Esta cosa de la cuota, no creo que si tengan una sala para cine independiente y la podamos compartir con algunos de cine chileno...pero no pueden estrenar una película de cine chileno todas las semanas. Hay algo que no está funcionando ahí, porque no somos Hollywood.

Ahora, hay películas muy buenas chilenas, por supuesto que hay grandes realizadores locales, pero dense el tiempo para producir algo bueno, que sepan. Si no todos hacen operas primas, en el concepto literal de lo que opera prima significa.

## **Las última película buena fue Gloria**

Por ejemplo.

**Hay una película reciente; Chrystal Fairy and the magical cactus.**

No la he visto, pero se estreno hace una o dos semanas atrás.

No sé cómo le ha ido a Chrystal Fairy. (Revisa informe de *rentracks*)

Estos informes se los envía *rentracks* a todos los distribuidores. Son reportes semanales.

Bah, no está. Pero por ejemplo Neruda. Lleva 6400 espectadores en 3 semanas. Y Chrystal lleva dos semana, 11 copias; 4200 espectadores. Nada. Esa película, hubiera hecho los mismos 4200 espectadores con 3 copias. Porque yo lo he hecho. Yo soy experta en estrenar películas chiquitas y obtener más de 10mil espectadores en todas: una pistola en cada mano, 15 mil espectadores. Horas desesperadas, 11 espectadores. Saraman, 27 mil espectadores. Saraman fue una cosa muy especial. Bergman, porque se estreno hace muchos años, Bergman no la quería sacar en 35 mm, solo en digital en la época en el que ningún cine tenía digital, así que la tuvimos que estrenar solo en alameda. El único que la posibilidad de estrenarla en digital, porque digital era en DVD, el disco, no existían el formato como acá. Y en alameda, hizo 7 mil espectadores.

## **¿Cómo es la relación con la prensa?**

Trabajo mucho con la tercera. No por un tema de público meta. Yo me acostumbro a trabajar con las personas. Trabaje mucho tiempo con el mercurio, pero la niña que estaba, pero se fue. Y cuando llegan nuevos, volver a generar negocios,

empiezan a; te ponen miles de problemas, no te aceptan nunca la reunión, no quieren nunca darte una respuesta, se ponen súper protocolares. Chao. No me interesa. Entonces tengo una excelente relación con la gente de la tercera y con el club de lectores de la tercera. Y hacemos un canje súper bonito, ellos hacen una *premiere* con coctel y todo, bien linda. Hicimos unas muy bonitas para el padrino, para *Amour*, una cosa re linda. Y bueno, trabajamos en conjunto así, ellos nos ponen publicidad, nosotros damos la *premiere*. Nos avisan, hacen avisajes con respecto a la película. En todos sus medios, en el diario, y en redes sociales. Así funciona. Este es mi canje. Igual hay que hacer un copago, pero es muy poco, comparado a lo que realmente sale un aviso.

### **¿Cuál es el rol que juegan las páginas web de cine?**

Es difícil de identificarlo. Creo que hay un público online absolutamente. Hay un público vigente que es constante, pero es casi el mismo en todo eso. No es muy diverso. Que no es mucha la gente que está, y hay muchas páginas. Está la magia del cine, cineboom, galadnor, cine tv y mas, canalbreak. Entonces hay muchos twitters también, pero hay algunos que ganan terreno sobre otros.

Twitter es cultura, cine mas, con más seriedad frente a otros, es como que no juega, está como respaldado, tienen muchos seguidores y todo. Pero todos tienen y todas las distribuidoras colaboramos con los sitios, porque además son un complemento; es un sitio web que tiene un facebook y que tienen un twitter y un instagram seguramente. Entonces trabaja en todas las redes y te promociona en todas las redes. Trabajas mucho las redes sociales.

Es para generar ruido. Para que la persona que vea la cartelera y dice: horas desesperadas, ¿qué es eso? Pero si vio en twitter que alguien habló, que hizo un comentario, de una persona, de un referente, pueden ser muchos y pueden ser muy diversos, puede ser desde un sitio, puede ser un periodista conocido, puede ser un twittero que tenga cierta fama, o haya una radio, una empresa que sea conocida físicamente, haya mencionado o comentado, todo eso te sirve y él lo vio: “ah sí se cual es , yo se que en Emol lo publicaron, escuche que la Ana Josefa Silva escribió sobre eso, escuche que René naranjo hizo un posteo”. Entonces todo eso te sirve, por lo tanto tienes que estar en todas redes tratando de generar movimiento. Eso es mas como *community manager*.

### **¿Cómo es el proceso de internalización de una película?**

Cuando las películas no son digitales, la película llega vía carga aérea desde otro país. Tú tienes que internarla, necesitas un agente aduanal. Eso ya casi no corre, porque estamos con digital. Pagas el impuesto de aduana.

Llegaban las copias a la oficina, las mandas al consejo de calificación, el consejo de calificación te dice el costo que tiene, pagas al consejo, y luego que la tengas calificada haces una función de prensa, llamas a toda la prensa, ven la película, concretas una fecha con los cines, estrenas la película. Previo a eso, haces la campaña de marketing, negocias con los cines en que sala va a ir, el porcentaje que te van a dar, defines si vas a hacerlo con el mercurio, con La Tercera, con la radio Cooperativa, Bío Bío, después de eso mandas a imprimir entradas, haces todo o lo manda a hacer tu partner o buscas auspiciadores, como el caso de *Amour*, que tuvimos varios auspiciadores de empresas austriacas porque estaba

nominada a los Óscar, o trabajas con las embajadas, vas buscas difusión a través de las embajadas, yo hablo con todas las embajadas, con la austriaca, la francesa, la italiana, entonces en sus sedes de cultura, sus institutos culturales, institutos de idioma, tu les mandas los afiches, los volantes las cosas para que ayuden en la difusión. Con el centro cultural español trabajamos mucho. Ayer fuimos a la inauguración del festival de cine europeo.

Por ejemplo, defines si tu público es casi todo del biógrafo, las tarrias, te enfocas en todos los locales que están alrededor del cine, y les mandas volantes, y llevas y le haces presencia, le colocas un afiche y entonces hablas con ellos, entonces ellos cuentan. Dejas volantes en todas las partes de las tarrias, porque esa gente es híper frecuente de ese cine. O van a otros, pero van a ver la película.

### **¿Cuánto tiempo tienes antes de lanzar una película?**

Un mes y medio. Para una película grande, más. Por ejemplo para los indestructibles 3 que es más comercial, yo estoy empezando a trabajar ahora. Ya hablé con LUN. Estoy viendo que canjes puedo hacer, empecé a contactar a los posibles auspiciadores para ver si me van a aceptar las propuestas que les quiero hacer o no. Ya empecé a pedir cuales son los diseños de las cosas que quiero hacer, ya pedí presupuesto a la agencia publicitaria, ya me mando los modelos, se cuanto me van a costar. Entonces cuando me lleguen las maquetas del afiche, de las fotos, lo que sea, ya puedo mandar a hacerlos.

Ese es un trabajo fome, porque a mí me gusta más después que se estrena, cuando salen los comentarios, me gusta más el comentario de community manager, hablar desde antes, avisar cosas. Eso es más entretenido.

Hay que tener ojo del público y hay distintos públicos y el público es muy raro de encasillar.

Factores externos, frío, lluvia, calor, partido de fútbol, marcha, temblor, etc.

En la industria del cine es súper distinto, cada película se debe manejar de una forma única y distinta. Este mercado no es masivo, es súper específico.

Tú te lo juegas el todo por el todo en la primera semana, a diferencia de Disney que puede estar tranquilamente por hasta 5 semanas en cartelera. Hasta a la peor película Disney le va bien. Porque ni siquiera el casting te asegura algo.

**¿Qué pasa con los fracasos? Rosario Tijeras por ejemplo.**

No fue nadie casi. Fueron como 3 mil personas. Entonces la inversión que se hace, no se obtiene retorno, te quedas en números rojos. Y ahí vas tapando hoyos con otros y vas funcionando como un ciclo. Por ejemplo los ingresos que obtienes, pagas unas cosas, luego abonas lo siguiente, y ahí vas haciendo circular, es un flujo de caja.

## Anexo 2

### Entrevista

Ana Asfura

Comunicadora Audiovisual

#### **¿Cómo llegaste a estudiar cine?**

Anteriormente yo estudié Ingeniería Comercial, 2 años y medio en la Santa María. Siempre me gustó el cine, pero como que, por una cosa del lugar donde estaba, como que el cine no era una opción. Entonces me metí a ingeniería, que era como lo más cercano que tenía. Obviamente después me di cuenta que no era lo mío, o sea se me hacía muy fácil todo, pero no me gustaba. Y no me imaginaba en una oficina, y no. No quería eso. No quería la rutina. Entonces me gustaba el cine, hablé con mis papás y me cambié.

Toda esta cosa, así como ingeniería; como matemática. Toda esta cosa como cuadrada, se traspasó a lo que es producción. Entonces de un principio me empezaron a poner como en producción porque a mí se me hacía fácil hacer las planificaciones, las cartas Gantt, la parte de rodaje. Todo ese show, ningún problema. Y más avanzado, todo lo que era marketing, no sé. Todo lo que era planes de negocio y cosas así, también lo tenía adquirido por la primera carrera. Entonces se fue dando. Tenía que saber un poco más de cine, y eso fue lo que me dio la universidad más que nada.

## ¿En qué has trabajado?

Estando en la universidad, conocí a un profesor que tenía su pequeña productora. Bien autoral, como esas películas que nadie ve. Cine autoral totalmente, de bajo presupuesto, que trabaja con alumnos, cosas así. Y a él le gusta mi onda con la producción ejecutiva y me llamó a su empresa para partir como asistente de producción. Estuve trabajando con él dos años y medios, finalmente terminé siendo socia de él. Y en ese proceso, que aprendí demasiado obviamente, pasé a ser productora ejecutiva de todas sus películas, que todavía están en pre-producción. Logré hacer una venta importante, a nivel internacional, con Comcast. Que fue una película que hizo él acá, que se llama Estación Ausente. Gustavo Letelier es el director y también el profesor que era dueño de esta productora. Y él tenía la idea de que esta película, que había hecho el 2005 más o menos, tuviera una salida. Y se nos dio esta posibilidad de Estados Unidos, y la tomamos, hicimos los contactos, hicimos la venta y felizmente, la compraron. Cosa que no creíamos que era posible, pero la compraron y la película estuvo un par de meses dando vueltas como por los canales de Warner, xfinity; que son de la misma cadena de Comcast, que realmente es la cadena de cable más grande del mundo, entonces ese fue un primer buen logro de todo esto como productora ejecutiva.

Haciendo las negociaciones y además viendo todo lo que era la difusión y el marketing de esta película, pero en Estados Unidos. Que coloquen la página web, sacando comunicados en la prensa, en toda la parte latina, en la comunidad latina, que fue muy importante para poderle dar como el boom a la película. Trayendo de nuevo al equipo de antiguos de no sé cuantos años, así como buscándolos, sacándole entrevistas, haciendo notas con los productores de aquel entonces,

notas con el director, con los actores. Entonces, fue un trabajo muy bueno para meterse en ese mundo y aprender. Luego de eso yo me dediqué a proyectos personales, me duró como tres meses y caí en otra productora que fue InverCine, y ahí entré como asistente de producción para una película por dos meses. Y estando ahí dentro de la productora, empecé a formar otros proyectos. Finalmente yo me quedé por 10 meses, porque después renuncié por cosas personales, y ahí tuve ya la oportunidad de trabajar con algo más de producción ejecutiva, estar a cargo de todo lo que era como la distribución y difusión de la película. Teníamos en ese tiempo la película *Las Cosas Como Son*, de Fernando Lavanderos, que ganó un premio bastante importante en el festival de Carlos Olivari, en República Checa. Y con ese...bueno, además de haber ganado otros premios antes. Entonces fue como el boom que tuvo la productora ese año y después venía justo el estreno acá en Chile. Y yo me tuve que preocupar de toda la parte del estreno, de la distribución, de la venta a aviones; de LAN, que tuviera acceso a la película. También venta a algunos festivales más cerrados, entonces esa igual fue como otra experiencia que te da mucho más ritmo para este tipo de producciones.

Igual son producciones chicas, las que yo me he centrado más, porque generalmente la producción chilena es bastante autoral. Hay muy pocas películas de grandes presupuestos. Entonces, pero generalmente las películas chilenas que son de este tipo de presupuesto, no sé, estamos hablando de 20 millones más o menos aproximadamente, son como... el circuito que siguen, parten en festivales como de clase A, como le llaman, que son como los de Cannes, Venecia o Berlín, y después pasan ya a festivales más especializados, como el de Estados Unidos; como el de La Habana o el de New York, que son como más chiquititos, que

llaman clase B. Y después finalmente, viene lo que es como más nacional, ojalá un estreno en sala comercial que dure ojalá dos semana, generalmente dura una semana. Y después vienen las otras ventas, que tienen que ver con el cable, con direct tv, o ver la venta para aviones, pueden ser circuitos más cerrados, pueden ser hasta barcos, tren. También puede ser por pay-per-view, pero no, Eso es exactamente son circuitos cerrados. Una venta a hoteles, cruceros, aviones, son contactos específico, pay-per-view es casi como hacerlo por direct tv.

### **¿Cuándo hiciste la venta con comcast?**

En ese tiempo, estamos hablando del 2010, si no me equivoco, (2010-2011), se vendió por 50 mil dólares. Igual no es una gran venta, pero para el tipo de película que era, para lo que había costado en realidad, estaba bien. Y además era una venta por 2 meses, que tenían la exclusividad de la película y después se podía renovar el contrato para dos meses más. Lo que finalmente no sé si sucedió o no, porque fue el momento en el que me retiré. Yo dejé eso y lo dejé a cargo de otro productor.

Pero la venta al principio fue de 50 mil dólares, que es un valor bastante bueno, estamos hablando de cuánto, ¿unos 25 millones de peso?

### **Esa venta se hace por ejemplo 2 meses, ¿después de eso ellos no puede volver a utilizar la película?**

No, no la pueden volver a utilizar. Entonces se tiene que volver a renovar el contrato. Y ahí se van viendo después las condiciones...hay que ir viendo igual como le va, qué tipo de rating va teniendo. Igual comcast es una gran plataforma,

o sea uno de repente está como contra películas como Los Transformers. Entonces igual es difícil. Igual hay un tipo de público específico que le gusta ese tipo de películas; se van hacia ellos, van a ese target, o sea saben que hay un 1% de estas personas que le gusta, entonces les mandan mail, tienen como su sistema de marketing a ese tipo de público. Pero es bastante chico, entonces igual la probabilidad que se vuelva a contratar el servicio es muy difícil. Ese es el golpe de suerte, una vez. Pero igual estaba bien porque la película en sí fue muy económica: se hizo con alumnos, con equipos arrendados a un bajo costo, entonces era una buena ganancia finalmente, después de tantos años que estuvo ahí como en un escritorio, 5 años ahí guardada. Entonces igual fue bueno.

En realidad esa oportunidad la tienen muy pocas películas, de hecho películas más conocidas, yo creo que la han tenido muy poquitas; la posibilidad de poder venderla, yo creo fue hasta más un golpe de suerte, porque es difícil entrar a ese mercado, muy difícil.

Generalmente los directores que se hacen cargo de sus películas, porque igual acá en Chile como que el productor finalmente vienen siendo como el director, y es también el guionista, entonces como que se confunde la cosa. Como que ellos dicen ya, la película sale, gana premios, cine, la tiro en DVD, la tiro por acá, con suerte la voy a tirar en un circuito cerrado, con suerte la voy a vender a algún cable. Lo que ellos más esperan es poder tener la película en una revista, como VEA, y tirarla como en "llévese la película por \$1.200". Entonces como ven ese tipo de maneras, como de ventanas adicionales de venta, pero se les olvida un poco otras instancias internacionales. En Francia también puede venderse la

película al cable y da muy buenos valores, pero como que eso no se explora mucho todavía. Estamos ahí como en pañales todavía.

### **Con el caso de “Las Cosas Como Son”. ¿Cómo funciona el tema de los festivales?**

Es que miran están como los clase A, el que todos quieren, el que todos hablan; Cannes, Berlín, Venecia. Están los festivales clase B, que son por ejemplo el festival de viña o el de Valdivia. Y hay otros más especializado, o de nicho, como el festival de efectos especiales, donde están todas esas películas extrañas...y cosas raras.

Lo que trata de hacer toda película chilena; sabe, que a menos que sea una cosa como las películas de Nicolás López, saben que no tienen salida inmediata a sala comercial. Entonces películas más como de autor, que tiene o intentan tener una crítica social, dicen ya, lo primero, tirarlo a un festival clase A, para que la obra tenga esa estampa de algo importante. Ese es su primer objetivo.

Entonces parten por festivales como Cannes, pero el problema es que esos festivales son exclusivos, o sea, se van excluyendo entre sí. Si yo postulo al de Cannes, no puedo postular al de Berlín. Tienen sus propias normas internas, hay que tener mucho ojo con eso.

Hay películas que uno sabe que no tienen como llegar a Cannes, entonces de la clase A, uno se tira al que va como colgando, que se va cayendo al B, entonces se va directamente a ese como porque sabe que es como ganador, que fue el caso de Carlos Varivari, de Las Cosas Como Son, que ganó...no estaba en la selección oficial, pero si estaba en la selección de cine independiente extranjero, que era

como el tercer premio más importante de la competencia. Entonces uno sabe que, o sea una vez que empiezas un circuito interno, además por ejemplo te pueden decir: ya tú puedes estrenar la película en un festival internacional clase B, pero de tu país. O sea yo podría haber tirado esa película en el festival de Valdivia y después haberla tirado en Carlos Varivari, no tengo ningún problema. Pero hay que ver bien muy bien las bases de cada festival. Porque algunos dicen si ya si tu lo encontraste acá, la puedes mostrar acá, la puedes mostrar allá, es un medio leseo. Hay Que hacer cuadrar todo, es bastante tema.

Entonces partimos por; primero tirar en el festival que creíamos nosotros que era más probable que tuviera alguna ganancia, no solo de que sea como un premio, sino que de un premio económico, porque la idea igual es ir recuperando la plata, o sea ojalá ganar algo en el camino. No solamente que sea puro egreso de dinero y alguna ganancia tiene que haber pues.

Entonces aun cuando las películas chilenas se financian de manera pública, con los fondos y todo eso, igual cierto hay una plata que va del bolsillo del productor, de la productora en este caso. Hay algo que recuperar. Y siempre se está con la idea que si a la película le va bien, te da el pase para hacer la próxima. Entonces todo lo que es premio, todo lo que es, ya sea la estatuilla, como la plata que se pueda ganar entre medio, sirve también para la próxima postulación que uno quiere hacer para después ganar plata para el segundo proyecto. Partiendo de esa base, vamos a un festival clase A, que nos sirva, que nos sirva para la parte económica, que nos sirva como reconocimiento, y de ahí es empezar a ver los otros tipos festivales que también tienen su renombre aunque sean de clase B. Y van saliendo los contactos, por ejemplo uno va al de New York y te dicen: esta película

estaba buena acá, pero creo que te puede ir bien en el de Los Ángeles, después el de Miami, y así, te van moviendo. Ellos mismos te van moviendo entre medio; te piden copias para allá, copias para acá, el DSP. Es todo un proceso de mandar y enviar, Fedex para allá, Fedex para acá.

### **¿Tienes que pagar para estar en los festivales o es solo cuestión de postular?**

Para los festivales Clase A, uno tiene que pagar. Festivales clase B, también. Pero, una vez que ganas ya un premio, y te empiezas a hacer conocido en el circuito, te hacen como la paleteada de no cobrarte. De hecho hay una plataforma en internet, que tu subes tu película, todos los datos, marketing, el tipo de película que es, y si la tienes en Blu-ray, cuantas copias, etc. Y cuando dice que tipo de festival; ¿este festival? Click. Ya, anota los datos y ahí te dice si tu tienes como el número de serie, como la clave, para que la cosa te salga a precio o no. Como que tienen todo pensado. Entonces todo este contacto que hay interno dentro de los festivales por los organizadores o con la gente que va viendo la programación de los festivales, sirve demasiado, porque ahí te pueden sacar los costos de por ejemplo inscribir a festivales, o te dicen: "si andas con una copia, pásamela." Y te ahorras el costo de enviarla. Pero generalmente si tu vas por la vida de niño nuevo, sin saber nada, que no tiene nada que mostrar todavía y es tu primera obra...si, tienes que pagar todo.

Ahora lo bueno es que se está haciendo todo mucho en digital, entonces a veces te piden, no sé, envíame un link con contraseña, entonces ahí te ahorras un poco, pero el ejercicio igual hay que pagarlo.

## ¿Cómo se determina el precio de venta en un festival?

Todo depende en qué estado esta la película. Si la peli acaba de llegar y le fue bien en el primer festival, no creo que sea el precio sea muy alto en realidad. Depende del tipo de película, depende del festival en el que estés, depende de la cadena de tv que te la quiere comprar.

Por ejemplo, existen mercados en los festivales, mercados de venta. En Cannes está el mercado más grande que puede existir de cinematografía, en estas instancias de festivales.

Entonces, el festival de Cannes, lo que uno ve, de la película, es en realidad el 1%. Todo lo que está debajo, lo que pasa de ventas de películas o cortometrajes es lo que realmente da vida a Cannes.

Entonces es la instancia del mercado el que uno debe tomar más en cuenta más que ir a mostrar la película en realidad, porque ahí se dan los contratos y todo. Ahora, lo que ha estado haciendo cinema chile es más importante, porque ellos manejan los valores y tratan de vender casi como un pack. Así va la película de Andres Wood, Violeta y te puedes llevar otra de Lavanderos. Porque en realidad saben que tienen una que es bastante más conocida y las otras son relativamente conocidas no más. Entonces tienen que vender como el pack, que es lo que hacen generalmente.

Ahora que vaya una productora sola, vaya con su película y la trate de vender es bastante difícil. Tiene que ser una película muy reconocida y que tenga bastantes premios. Y para nuestro medio, todavía es como difícil. Por eso cinema chile ha tratado ahora de agarrar las películas chilenas, casi todas las tiene ella, además los cortos los llevan también, entonces intentan vender como estos pack, porque

es la posibilidad de venta. Es un mercado bastante difícil, de mucha competencia, demasiada en realidad. Entonces, nosotros en nuestro stand ahí, como enanitos... Entonces igual, la idea es que ojalá, como cinema chile está tomando como es bandera por los audiovisuales, ideal es que se vaya por ahí. O sea si uno de repente quiere un corto, no sé. Me imagino un cabro nuevo que tiene su corto y le fue súper bien en algunos festivales, tratar que cinema chile se lo venda, porque solo, no va a poder, realmente no, es muy difícil que llegue. Entonces todo eso depende más o menos de la instancia. Ahora, los valores, pueden ser como te decía yo; 50 mil dólares, otros 100 mil dólares, todo depende. Por ejemplo yo he sabido de documentales que se han podido vender por 100 mil dólares a la televisión francesa o a la alemana, pero todo depende del tipo de documental, si es justo de la línea que están buscando, si es un documental de denuncia, o son como mas ambientalistas, todo depende de muchas cosas en realidad, los valores.

### **¿Y con los mercados cerrados? Como a LAN**

Mira, todo depende de las condiciones. Yo me acuerdo que Las Cosas Como Son se vendieron como en 10 mil dólares, y la venta era por 1 mes y después se renovó por 2 semanas, eran \$U.S.5 mil, era proporcional. Esos son como los valores, es que, bueno Las Cosas Como Son era muy chiquitita la película, así que estaba bien en valor, o sea 10 mil dólares, feliz. Pero si tu le dices a Andrés Wood, Violeta, \$U.S.10mil, te va a decir: "no me sirve de nada, o sea yo me gasté millones más."

Pero por eso, todo depende del tipo de película, también de la facilidad que les den de los pagos, entonces igual es como mucho manejo, mucha gestión también detrás, o sea, porque no es llegar y hacer la cosa no más; tienes que tener como “el ángel” para que la cosa se te ablande un poquito en el camino, porque si eres realmente estructurado, no sirve.

**¿Cómo funcionan los tiempos? Desde que se exhibe una película en un festival hasta que llega a sala, home entertainment, y así sucesivamente.**

Es que, lamentablemente, las películas chilenas como que piensan en hacerse, pero no piensan cuando van a distribuirlas. Como que de verdad deberíamos partir desde atrás, pero nunca lo hacen. Dicen; “tengo una idea, hagámosla”. Y cuando la terminaron de hacer dicen; “¿qué hacemos con película?”. Entonces, ese es el problema, porque si por ejemplo yo quiero postular a Cannes, no puedo mandar una copia en digital. Tiene que ser en 35mm.

Hay algunas cosas que uno debería pensarlas al principio. Si yo voy a hacer mi película y mi objetivo es que esté en Cannes, debo pensar en que voy a gastar una millonada por los 35mm. Porque digital, es súper accesible y todo, pero 35 mm es caro. Entonces, como que se les olvida ese pequeño detalle. Entonces, lo que pasa...los tiempos realmente son súper relativos, porque una vez que te dicen: “yo tengo esta película y quiero tirarla a festivales” y tú empiezas...ya, necesito la copia en digital, necesito el Blu-ray, la copia en DVD para postular. Porque hay gente que te pide DVD, otra que no.

Ah, verdad que hay que sacarla a cine también. Entonces en 35 mm, y sabemos que acá es muy caro; ahí están los otros tiempos. Voy a mandarla a hacer a

México por ejemplo. Nosotros la mandamos a hacer a México a mitad de precio. La mandas a hacer allá en 35 mm le pasas los trailers. Tienes que sacar trailers, tienes que sacar toda la parte como de difusión; los afiches, las postales, algunas cositas como portavasos. Puras tonteritas que te sirven, ubicándolas en lugares específicos. Entonces, todo lo que es marketing, los tiempos van a depender más que nada de la embarrada que tengan ante, porque de la embarrada que ellos soñaban, hay que ponerla en papel. Pero, siendo así, ya como más frío, en promedio la película se hace, lesea como en los circuitos por 6 meses, hasta un año y de ahí se intenta tirarla a sala comercial chilena. Y después de eso, viene una vida útil de unos 6 meses más hasta un año. O sea podríamos estar hablando de 2 años total. Una vez que la película se termine de hacer y se empiece a lanzar a festivales, a las salas comerciales, y las otras ventanas después, de distribución. Son como 2 años en los que se está moviendo la película, más o menos eso.

### **Tiempo para poder tratar de recuperar la inversión...**

Tratar, sí tratar. Tratar lamentablemente. Sí, es verdad, cuesta mucho recuperar la inversión.

### **A menos que sea con fondos públicos, ¿no?**

Es que los fondos públicos...haber. Los fondos públicos sirven cuando tú tienes una productora que tenga como su trayectoria. Porque si tú vas, generalmente como solo, o sea, como: yo soy director, productor y guionista, todo. Entonces tengo mi historia, y puede ser tu historia muy buena, el guionista, y ya confirmado un elenco demasiado genial, difícilmente, los fondos públicos van a querer entregar, no sé, 200 millones de peso a una persona nueva, a un cabro joven,

porque dicen: "no tiene la experiencia, no me da confianza". Necesita una productora detrás, una productora con historia. Entonces lo que pasa finalmente es que, todo lo que es las nuevas generaciones de cine, tienen que hacer su película con la camarita Cannon 5D, full HD, con un lente ordinario de Cannon, porque no tienen para cine y claro, la película les sale súper barata, pero podrían estar haciendo cosas mucho más avanzadas si realmente los fondos apostarían por ellos. Igual es como súper contradictorio, porque ellos no tienen experiencia, pero tampoco les están dando dinero para que tengan esa experiencia. Una cosa que, claro, hay que recuperar la inversión, muy pocos tienen la posibilidad de hacer películas con fondos.

El medio audiovisual, el medio del cine dice: "Es que a las películas les va mal porque el público no va a verlas. Hay que formar audiencia. Formemos audiencia". Entonces yo digo sí, obvio, hay que formar a la audiencia; enseñarle a los niños a ver películas, analizarlas, todo. Pero también hay una cosa muy importante, no puedes pedir formar audiencia, si tu mismo no estás formado. Cómo el director que no sabe de pintura, no sabe de música, no sabe de fotografía; va a venir a decir formemos audiencia. Si él no está formado como un artista. Entonces primero parte por casa, fórmate tú y después empiezas a formar a los demás.

Pasa también mucho en las películas chilenas que dicen tengo esta referencia: Me gustaría que mi película fuera como *The Big Fish*. Después tú ves la película y es igual a *The Big Fish*. Entonces no es una referencia, es una copia.

Como que finalmente, la identidad que debería tener una película chilena se pierde. Por eso yo creo mucho que la película no tiene éxito, porque la persona no se logra identificar con la película. No hay una investigación muy profunda detrás.

Por ejemplo, eso que el director sea el guionista, productor; está mal. No puede ser eso. Yo no me puedo meter (en el guión) a decir vamos a hacer un conflicto acá porque no tengo idea. Lo que hace el director...es muy egocéntrico el medio. Al final hacen una película para ellos. No les importa la audiencia.

Cuando tú tienes una obra, la obra siempre va a cobrar sentido cuando tú tienes a alguien que la contempla. Tú haces una película, que obviamente es una obra de arte, porque el cine es el séptimo arte. Si haces una película y no la contempla nadie, tu cometido como obra no existe.

Entonces tú tienes que hacer tu película pensando en un público, no pensando en ti.

## Anexo 3

### Entrevista

Stephanie Veas

Publicista, Community Manager

#### **¿Cómo es la relación de un community manager con la audiencia del cine?**

Yo tuve la suerte y el privilegio de trabajar con el líder del mercado (Hoyts Cinema Chile), y ahí claramente tenemos un público que es exigente en muchas ocasiones...y es un público que está un tanto dividido. Porque es un público que está bien informado, pero tenemos el otro lado de la moneda que no tiene idea que películas están en cartelera, de cuánto vale la entrada, o en qué formato son. Muchos todavía no conocen las nuevas tecnologías; que solamente existe la normal y el 3D, cuando ahora (actualmente) tenemos en el mercado toda una infinidad de formatos que son: 35mm, 2D, 3D, 4Dx, D-Box, Premium.

#### **¿Cómo funcionan y cuál es la relación de las distintas plataformas de difusión que posee Hoyts?**

Eso es un punto importante. Es muy importante tener conectadas redes sociales con lo que se informa en la web y lo que se informe por ejemplo en call center; todos estos servicios tienen que estar unidos, tiene que haber una línea a seguir.

Cuando un sitio está informando algo que no tiene nada que ver con lo que dice el otro sitio, y es de la misma cadena, hay un caos, la gente se confunde...y llegan puros malos comentarios al final.

### **Por ejemplo la gente ¿cómo reacciona frente a lo que es este medio de redes sociales?**

Actualmente la gente está muy dependiente de lo que es redes sociales. Llega un punto en el que prefieren hablar con una persona que tiene en su pantalla del celular que hablar directamente con alguien que tengan en frente para poder arreglar algún problema que está ocurriendo en el momento, in situ. Muchas veces llegaban comentarios como: "Hay una luz encendida en mi sala de cine. Vengan a arreglarlo".

Como community, tú estás en una red social, no tienes idea de en que complejo estará, porque esta cuenta tenía esa desgracia; tienes sobre 17 complejos a lo largo de todo el país, entonces tú no puedes saber dónde está la persona. Tampoco puedes saber en qué sala está, en qué función está, no la puedes ir a ayudar de forma inmediata. Pero aun así la gente piensa que las redes sociales son muchos más inmediatas que la gente que está contigo en ese momento. Y al fin al cabo, tenías que llegar al punto de recomendarle que se acercara a una persona para que diera su reclamo. Y ya cuando ese reclamo no era bien recibido, ahí tenía que entrar redes sociales, ahí tenía que entrar este servicio. Pero el servicio en sí, de lo que es un community manager, va mucho más allá, a lo que es como servicio al cliente, sino que también se trata de crear estrategias a través de marketing digital. Al fin y al cabo los medios tradicionales, si bien siguen

vigentes, no son tan directos, no son tan... Incluso invasivos a veces, pero efectivos como lo son las redes sociales, como es el medio "world". El medio digital es algo extremadamente importante que todas las marcas en sí deben desarrollar, pese a que se dice que las redes sociales van a morir, eso al menos aquí en Chile no está vigente, porque las personas siguen muy adictas a lo que es su celular. Y más que ahora la venta de pantallas táctiles está en su punto máximo, entonces como que la gente depende del medio digital más que del tradicional. Aquellos que están en los medios tradicionales son nichos mayores, son personas que ya no están tan muy relacionados a lo que son estos nuevos formatos, pero aquellos que si están relacionados quieren verse en facebook, twitter, instagram, en todas las redes que puedan, foursquare. Porque les gusta saber que pueden interactuar con la marca, que hay una persona detrás. Y si esa persona está informada, es mucho mejor, porque ya la marca más que ser un logo pasa a ser una entidad, alguien que es capaz de responderte, que es capaz de ayudarte, que es capaz de escucharte que está ahí, a instantes.

En promedio, un buen community manager, tiene como máximo de tiempo de respuesta unos 15 minutos. Si te demoraste más de 15 minutos es porque de verdad no estás haciendo bien tu trabajo.

Es por eso que en ocasiones, para una cuenta grande, se tiene a dos o tres personas para un solo medio, que sería twitter, porque twitter es mucho más inmediato. En twitter, lo que la gente quiere es inmediatez. De verdad que la gentes está acostumbrada a eso con redes sociales (inmediatez), que todo tiene que ser al instante, en el momento en el que lo preguntan y si no les están respondiendo pasan a enojarse y ya pueden armar una tormenta en un vaso de

agua, porque esa es una de las amenazas en sí que tienen las redes sociales; el momento en que alguien está alegando, alguien se le une otra persona, y ya comienza a tener un efecto viral. Entonces la gracia es mantener en lo más mínimo esa cantidad de reclamos para poder estar siempre en mensajes positivos y que la gente esté retwitteando, pero que todo sea positivo, que sea bueno para la marca, que te deje bien como marca.

Es muy importante la interacción que se realiza como marca con los usuarios, con tus clientes al fin y al cabo, porque es un contacto directo. Tu le ofreces toda una experiencia de marca desde el momento en el que te pueden encontrar en redes sociales hasta el momento en que va directamente al complejo a consumir lo que le estamos ofreciendo.

**¿El uso de medios digitales va más enfocado a fidelizar o generar experiencia de marca?**

Esos dos conceptos para mí van tomados de la mano. Es importante que tú sepas generar contenido para tu marca y que sea un contenido interesante, llamativo, y que al mismo tiempo marque tendencia. Es importante que tú como community y como marca, te adelantes a las tendencias que estén. Por algo tu estas todo el día en internet. Pero ese tipo de contenidos nuevos, de contenidos frescos, van a ayudarte a fidelizar a las personas porque van a saber que hay alguien que maneja la información. Van a saber que no es un mensaje tipo sino algo bien elaborado.

## **Anexo 4**

Entrevista

Guillermo Duque

Gerente de Complejo, Cinemark Alto Las Condes

### **¿En qué se diferencian los cines?**

La oferta. Cada cine se destaca en algo. Algunos lo hacen con el tamaño de su pantalla, los precios y ofertas que disponen para el público, otros con los servicios adicionales, como la venta de entradas para recitales, la reserva de asientos online o las salas Premiere.

### **En esta oferta que tienen los cines ¿Cómo son las salas VIP?**

Son salas acondicionadas para que el cliente viva una experiencia distinta a la que está acostumbrado. Las salas cuentan con toda la comodidad que puede darte el living de tu casa, pero con la diferencia de la pantalla grande y la atención de garzón que te ofrece cosas para comer que no son precisamente popcorn y bebida.

### **¿Cuál es la dinámica que tiene el cine con el resto de los actores de la cadena de distribución? Productora, distribuidora.**

Tenemos una relación estrecha con las distribuidoras por las funciones de prensa, los eventos o lanzamientos que se hacen en el cine, los avant premiere. Y porque

mostramos sus películas. Con el resto no hay mucha comunicación, porque tratan directamente con la distribuidora.

El cine es el lugar donde las personas van a ver la película. Las distribuidoras tienen que estar constantemente hablando con el cine porque todas las semanas llegan nuevos estrenos.

### **¿Cuánto ganan ustedes (distribuidora y cine) en este negocio?**

El cine se queda con el 50% al 65% del precio de la entrada. El resto va para la distribuidora. Nosotros sacamos una tajada de eso, pero nuestro principal ingreso, y el de todos los cines, es la venta de comida.

Muchas personas se quejan de que la comida en el cine es cara. Por lo mismo. Nuestra principal fuente de ingresos es la venta de cabritas y golosinas.

### **¿Qué problemas trae eso? ¿Afecta que las personas vayan al cine?**

El principal pero es que las personas entran con comida escondida o intentan entrar con cosas que compran en el patio de comida o fuera del cine. Aparte de las discusiones que se pueden tener por hacer entender al cliente que está prohibido entrar con comida, no afecta en nada.

Porque cuando las personas van al cine, van a ver una película. Algunos compran popcorn, otros no. Eso no afecta al cliente, solo nos afecta si no compran, porque es dinero que no ingresa.

## Referencias Bibliográfica

Capodagli Bill, Jackson Lynn. (2007). La gestión al estilo Disney, España.: Mc Graw Hill.

Del Teso Pablo. (2008). Marketing Audiovisual, Buenos Aires, 1. Ed., Educa 2008.

Fleitman Jack. (2000). Negocios Exitoso. México. Mc Graw Hill

Stanton, Etzel, Walker. (2003). Fundamentos de Marketing. México., 13 Ed., Mc Graw Hill.

Kotler Philip, Armstrong Gary. (2008). Fundamentos de Marketing. País., 8va Ed., Prentice Hall.

Chile, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2013). Resultado del espectáculo cinematográfico en Chile 2013. Santiago: Consultora 8ª, Estadísticas y estudios cinematográficos.