



UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN I

El uso del marketing cinematográfico en la industria del cine español

Tesis Doctoral presentada por:
Rafael Linares Palomar
Dirigida por el profesor:
Dr. D. José María Álvarez Monzoncillo

Madrid, 2008

*A mis abuelos,
de quienes aprendo cada día.
A mis padres,
por enseñarme los valores del esfuerzo y la superación.
A Eva,
por rescatarme y darme la paz.*

Índice	5
Introducción	11
1.1. Objeto de estudio e hipótesis	13
1.2. Contenido y metodología	18
<i>Capítulo 1. Aproximación teórica al concepto de marketing en el ocio</i>	31
1.1. El concepto de marketing	33
1.2. El ocio y el cine	35
1.3. La competencia entre productos	37
1.4. El marketing mix	46
1.5. Orientación de las empresas hacia el mercado	49
1.6. Segmentación de mercados y selección del público objetivo	53
1.7. Clasificación de los productos	56
1.8. El proceso de decisión de compra	65
1.9. La marca, elemento estratégico	67
<i>Capítulo 2. La situación del sector de la industria cinematográfica nacional</i>	75
2.1. La lógica de la exhibición frente a la era digital	89
2.2. La renovación de la distribución en España	76
2.3. El aumento de la internacionalización y los agentes de ventas	99
2.4. La debilidad industrial del sector de la producción audiovisual en España	101
<i>Capítulo 3. Las funciones de los medios publicitarios y promocionales en el cine</i>	111
3.1. Clasificación en función de la repercusión del mensaje	113
3.1.1. Medios directos	113
3.1.2. Medios indirectos	116
3.1.3. Medios personales	120

3.2. Clasificación en función de los medios utilizados	122
3.2.1. Convencionales	122
3.2.2. No convencionales	144
3.2.3. Promocionales	147
<i>Capítulo 4. Las herramientas específicas del marketing aplicadas a la industria cinematográfica</i>	153
4.1. La comunicación con herramientas directas	155
4.1.1. <i>Trailer y teaser</i>	155
4.1.2. Créditos	162
4.1.3. <i>Spot</i>	163
4.1.4. <i>Making of</i>	164
4.1.5. Carteles	169
4.1.6. CD y <i>making CD</i>	185
4.1.7. B.S.O.	185
4.1.8. Videojuegos	186
4.1.9. Página <i>web</i> oficial	187
4.1.10. Otros	187
4.2. La comunicación con herramientas indirectas	189
4.2.1. <i>Pressbook</i>	189
4.2.2. <i>E.P.K. (Electronic Press Kit)</i>	193
4.2.3. Preestreno, <i>premier</i> , y pases de prensa	195
4.2.4. <i>Press junket</i>	199
4.2.5. <i>Publicity</i> - Relación con los medios	201
<i>Capítulo 5. La cadena de valor del producto cinematográfico</i>	203
5.1. Fase de preparación	206
5.1.1. Subfase previa	206
5.1.2. <i>Package</i>	216
5.1.3. Plan de negocio de la película	221
5.1.4. Subfase de introducción	224
5.2. Fase de lanzamiento de la película	227
5.2.1. Subfase de notoriedad: “¿quiénes somos?”	229
5.2.2. Subfase de atracción: “ya estamos aquí”	230

5.2.3. Subfase de recuerdo: “aún puedes venir a verme”	230
5.3. Posicionamiento, comercialidad y representatividad	232
5.4. Los Festivales, los Mercados y los Premios	234
5.4.1. Festivales	235
5.4.2. Mercados	244
5.4.3. Premios	249
5.4.3.1. Festivales y Premios en España	253
5.4.3.2. Un caso concreto: el Festival de Cine de Málaga	258
<i>Capítulo 6. La nueva gestión de comunicación en la industria cinematográfica. La promoción a través de las nuevas tecnologías</i>	<i>277</i>
6.1. Internet: una herramienta más al servicio del marketing	279
6.1.1. De marketing en Internet a <i>e-Marketing</i>	280
6.1.2. Herramientas de comunicación y promoción en Internet	286
6.1.3. Las bases de datos en Internet	289
6.2. Los internautas: ¿líderes del siglo XXI?	291
6.2.1. Comunidades en Internet	293
6.3. <i>Web Oficial</i>	301
6.3.1. Páginas oficiales de películas españolas estrenadas en el año 2004 y 2005	304
6.3.2. El caso <i>AzulOscuroCasiNegro</i> de Daniel Sánchez Arévalo. Las <i>Googles boom</i>	311
6.3.3. Piratas del Caribe 2: el cofre del hombre muerto. Un ejemplo de gran promoción en la Red	315
6.3.4. Los <i>blogs</i>	318
6.4. La telefonía móvil y el marketing	327
6.5. El caso de Tripictures en España	330

<i>Capítulo 7. Análisis del uso de herramientas promocionales cinematográficas en la industria cinematográfica española y conclusiones</i>	333
7.1 Número de copias en los estrenos e inversión en el lanzamiento	336
7.2 Estrategias de inversión en el plan de medios	340
7.3 La gestión de la comunicación a través de la cartelería	348
7.4 La gestión de la comunicación a través del <i>trailer</i>	352
7.5 La gestión de la comunicación a través del <i>making of</i>	355
7.6 Aplicaciones del <i>test</i> de mercado y las nuevas tecnologías	358
7.7 Conclusiones	361
Bibliografía	379

Dave Kingman es el director del Estudio Kingman y Lee el más importante jefe de prensa del mismo. Ambos están sentados en un bar la noche antes del pase de prensa de la última película producida.

LEE

Quizás sea capaz de lograr que se suicide, ¿no te gustaría?

DAVE

No se, déjame que lo piense.

LEE

Si claro, tal vez estropease el estreno, pero nos alquilarían el video como posesos. Haríamos un pequeño ataúd y lo envolveríamos con un lazo negro.

DAVE

Sí, sí, eso estaría bien. Espera, ¿qué te parece si él se suicidara durante el estreno?

(La pareja del año, de Joe Roth, 2001)

Introducción

1. Introducción

1.1. Objeto de estudio e hipótesis

La necesidad del marketing nunca ha sido tan importante en las organizaciones como en la actualidad, entre otros aspectos, debido a los grandes avances tecnológicos que han reducido las distancias, a la desaparición de los mercados nacionales protegidos de la inversión extranjera y hoy globalizados, y a los cambios culturales acaecidos en la sociedad, entre los que cabe resaltar el aumento de las posibilidades del ciudadano para acceder a las fuentes de información.

Tras la Segunda Guerra Mundial, en Estados Unidos se produce un fuerte crecimiento gracias al dinero generado tras la contienda, los avances tecnológicos –fruto de la inversión realizada en armamentística-, y la evolución social, teniendo como principal exponente la liberación de la mujer, entre muchos otros factores.

Debido a estas tendencias, y especialmente al incremento del poder adquisitivo de los ciudadanos y un mayor tiempo libre destinado al ocio, surge, a mediados del siglo XX, una importante industria, la del entretenimiento. En este contexto de expansión económica, el cine prospera bajo el amparo de la creación de centros comerciales y la televisión se instala en los hogares de las familias sustituyendo a la radio. De esta manera, comienza a proliferar un *star system* y un modelo de vida en torno al *glamour* de Hollywood. Las estrellas de cine se convierten en iconos para las producciones cinematográficas que tienen que comenzar a hacer frente a la televisión como oferta de entretenimiento, además de convertirse en reclamos en mercados internacionales, como es el caso de Europa, y una manera de exportar la cultura y el modelo de vida liberal y capitalista americano.

Mientras, en España, en la década de los años 50, se hacía eco de las grandes producciones americanas y la Gran Vía de Madrid se colapsaba por el estreno de las últimas producciones de estrellas nacionales, creadas a semejanza de los grandes actores norteamericanos. Estas películas pasaban largas temporadas en las carteleras, que son el principal reclamo de ocio de una sociedad que se abría poco a poco a la televisión. En esos años, los grandes actores eran la herramienta para atraer a un público fácilmente impresionable por los miembros del séptimo arte, deseoso de conocer un mundo de lujo y belleza, muy lejos de su alcance ordinario.

Frente a la escasez de medios de esas décadas, la proliferación tecnológica ha desarrollado una revolución del entretenimiento, junto con otros factores sociales y económicos, que ha desembocado en una economía global basada en el servicio y el ocio. En el siglo XXI, el cine tiene una reducida capacidad de atracción de público frente a otras fórmulas de ocio que han surgido en los últimos lustros y que se adecuan mejor a una sociedad compuesta por individuos que buscan una mayor movilidad, inmediatez y personalización del producto que consumen.

La reacción de la industria cinematográfica frente a la feroz competencia de otros productos ha llevado a una intensificación de las campañas de marketing y de los canales utilizados para promocionar la película, entre otras actuaciones. Fruto de esta situación nos encontramos frente a un sector que lucha por recuperar el esplendor perdido y conseguir adaptarse a un nuevo escenario altamente competitivo, tecnológicamente impactante, más interactivo y donde la convergencia de las industrias es un hecho.

Todo ello nos ha llevado a considerar importante el estudio que abarque las distintas técnicas y herramientas de las que hacen uso los profesionales del marketing, en la industria cinematográfica, para lograr el mayor éxito en los lanzamientos de películas.

Las herramientas utilizadas han evolucionado y cambiado considerablemente en los últimos años. Especialmente, la incursión en

Internet y el asentamiento de los soportes digitales han propuesto nuevas formas y estrategias de promoción de una película.

La siguiente Tesis analiza el marketing cinematográfico y, concretamente, el uso del mismo en la industria cinematográfica española. La hipótesis de partida que se propone a lo largo de este estudio es que *en un contexto social, altamente globalizado y acelerado, el incremento sustancial de la inversión económica, destinada a la promoción y distribución de una película española, se traduce en un incremento de los ingresos en taquilla y del número de espectadores en sala, así como una ruptura de la barrera de los mercados internacionales.*

Además de este objetivo principal, existe otra serie de cuestiones secundarias que se tratará de dar respuesta a lo largo del desarrollo de esta investigación, y que son:

- No existe una estrategia exclusiva de gestión de la comunicación, ni un modelo de explotación de películas en las salas cinematográficas aplicable a la producción cinematográfica exclusivamente española.
- El uso de las herramientas de marketing orientadas a la gestión de la comunicación en públicos masivos y especializados es habitual en las producciones españoles.
- En un mercado saturado por la producción cinematográfica internacional, las películas españolas imitan las estrategias de lanzamiento de las distribuidas por las *majors*.
- La concentración del sector, en torno a los grandes grupos multimedia, tiene como resultado el mejor rendimiento en taquilla de las películas producidas por éstos frente a las que en su producción están involucradas compañías independientes.
- El desarrollo tecnológico, la proliferación de nuevos medios y las estrategias de marketing cada vez más personalizadas e interactivas son utilizadas, como regla general, en menor medida

en las producciones nacionales que en las internacionales; además, su uso se corresponde con una actividad más artesanal que profesional.

- La formación de profesionales especializados en el marketing del entretenimiento, y en concreto del cinematográfico, sigue siendo una de las carencias de la industria del cine nacional. A ello se suma la escasez de departamentos especializados en la planificación y gestión comercial en las productoras.

Las razones que han motivado el tomar como eje central del estudio el marketing cinematográfico, así como punto de partida de la investigación, son muy diversas y podrían centrarse en distintas ideas.

Por un lado, existe una importante literatura orientada al marketing y su aplicación en la empresa desde que, en 1920, P. T. Cherington hablara de la necesidad del marketing como respuesta a la discordancia entre productores y consumidores. En poco años, el marketing toma una relevancia indispensable en la empresa, como ya señalara Peter Drucker en 1954: *“dado que el papel de la empresa es crear clientes, sus dos únicas funciones esenciales son el marketing y la innovación”*. En el origen, los estudios realizados se estructuraban en dos líneas claramente definidas: por un lado, el marketing dirigido al consumidor, regido por los principios de un mercado masivo; por otro, el marketing empresarial, que incidía fundamentalmente en optimizar los recursos humanos del área comercial.

Desde los últimos años de la década de los '60 se ha editado un buen número de obras y artículos que han abordado el estudio del marketing desde diferentes perspectivas. La mayoría de estos trabajos han sido traducciones de autores anglosajones, esto justifica en parte, al igual que ocurre con el resto de la bibliografía empresarial, que hayamos adoptado para la realización de esta Tesis doctoral un lenguaje con términos técnicos provenientes de esa cultura; si bien se refieren a realidades que ya conocíamos, tienen el poder de concentrar conceptos en un sólo término, cuya traducción a nuestro idioma resulta en ocasiones prolija o compleja.

Entre las industrias culturales, la del cine es, a pesar de la crisis en la que se encuentra envuelta, una de las más reclamadas formas de ocio en la sociedad actual. Su condición, a caballo entre cultura e industria, es capaz de generar debate y estar en la primera línea informativa, como los últimos cambios de regularización han demostrado. En este sentido, hemos considerado importante, desde la humilde visión del doctorando, el análisis de este sector desde una perspectiva analítica de las gestiones y actuaciones comunicativas en torno al estreno y lanzamiento de una película en el mercado español.

Es de interés observar cómo el marketing cinematográfico se compone de técnicas y estrategias de atracción de público que cambian y se modelan constantemente, adaptándose a las nuevas ofertas, ocios y públicos. Así, se observa cómo el cine se vale de las herramientas del marketing general, aplicándolas a su sector con sus especificidades.

En el caso concreto del cine, a la escasez de documentación existente sobre el estudio hay que añadir el oscurantismo existente en la industria, especialmente en lo referido a datos económicos sobre producción y, concretamente, en los apartados dedicados a la inversión de los productores en marketing y promoción de un filme. Mientras en otros países, como por ejemplo Inglaterra y Estados Unidos, se encuentra una gran variedad de libros y estudios sobre marketing y distribución cinematográfica, como los publicados por la *Film Distributor's Association* inglesa o la *Motion Picture Association* americana; en España, en cambio, es notable la ausencia de este tipo de análisis –limitados a estudios de carácter privado-, por lo que se ha considerado relevante la posibilidad de aplicar a la industria nacional este tipo de estudios, así como observar las posibles diferencias en sus contenidos y uso respecto a otras industrias internacionales.

Estos aspectos y cuestiones son los que han motivado el estudio y la profundización sobre el tema que trata esta Tesis. Además, existen otros intereses más personales, como el gusto y la devoción que el investigador profesa por estos asuntos relacionados con el séptimo arte y la necesidad de

crecer en el conocimiento, el estudio y el análisis de todas aquellas estrategias y habilidades que puedan ayudar al desarrollo, proliferación y consolidación de una industria, que es parte indispensable del desarrollo cultural y personal de la sociedad en la que se desenvuelve.

1.2. Contenido y metodología

Una vez enumerados los objetivos y las motivaciones que han llevado a la elaboración del estudio en torno al marketing en el cine, se presenta, de una forma ordenada, una visión general de cómo se ha estructurado el estudio así como el esquema metodológico utilizado para el desarrollo de la investigación.

Todo lo que no permite aplicar un método científico tiende a considerarse *acientífico*, de ahí la búsqueda de métodos específicos para las denominadas Ciencias Sociales, y dentro de ellas las Ciencias de la Comunicación y las Ciencias Empresariales. Este principio obliga a la adopción de un método científico en esta Tesis Doctoral, pues es en la esfera universitaria, institución de referencia en aspectos científicos, la que debe acreditar el carácter científico del trabajo que se defiende; aunque, en ciertos casos específicos, esta labor presente arduas dificultades para definir los límites epistemológicos.

La filosofía de la ciencia ha dado importantes resultados en el último siglo para el debate y el análisis, mostrando de forma creciente el acercamiento científico al hecho social. Después de todos los esfuerzos realizados, todavía no existe un consenso pleno respecto a la teoría y metodología científica más apropiada para avanzar en el conocimiento de la Ciencias de la Comunicación. La juventud de esta Ciencia ha provocado ciertas reticencias por parte de la comunidad científica, en la medida que se traslada el enfoque profesional al ámbito académico y se sigue

descalificando a las Ciencias Sociales por parte de los que se consideran científicos puros.

Las razones de tratar de configurar las Ciencias Sociales a imagen y semejanza de las Naturales tiene que ver, para el profesor Beltrán, más con el anhelo de reconocimiento por parte de los científicos sociales con la coincidencia de los objetos de estudio: la complejidad. La complejidad y variedad del objeto de estudio de las Ciencias Sociales implica una “epistemología pluralista” a la que corresponde a su vez una pluralidad metodológica. “Al pluralismo cognitivo propio de las Ciencias Sociales corresponde un pluralismo metodológico que diversifica los modos de aproximación, descubrimiento y justificación en atención a la faceta o dimensión de la realidad social que estudia, en el bien entendido que ello no implica la negación o trivialización del método, su concepción anárquica, o la pereza de enfrentar lo áspero: sino, por el contrario, la garantía de fidelidad al objeto y la negativa a su reproducción mecánica, a considerarlo como naturalmente dado del mismo modo en que nos es dado el mundo físico-natural” (Beltrán, 2000:17).

En el caso del autor de esta Tesis Doctoral, el estudio de los procesos de marketing en el sector cinematográfico español, y de manera significativa la reflexión crítica sobre los proyectos audiovisuales analizados, obliga a una sistematización de los hallazgos que intentan modestamente aportar un leve impulso en el progreso de esta disciplina. Siempre teniendo conciencia de que el científico social y empresarial sabe que, en su ámbito de estudio, resulta imposible encontrar comportamientos invariables en sujetos o en grupos de sujetos y que, por tanto, toda teoría que pretende adjudicar al ser humano, en nuestro caso a la producción cinematográfica de un país, una conducta exclusivamente racional será inmediatamente refutada. Los mecanismos desconocidos de la racionalidad y la inteligencia son totalmente pasivos y sólo se ponen en funcionamiento por un acto volitivo; por lo que llamamos una motivación, siempre emocionales e identificados con

sentimientos como la ambición, el deseo de poder, la avaricia, el amor, la solidaridad, etc. (Martínez-Tercero, 1999:72).

Resultan escasas las reflexiones teóricas sobre las metodologías propias del marketing. Como ejemplo ilustrativo de esta realidad podemos citar las palabras del profesor Martínez-Tercero en su obra *Ciencia y Marketing*: “Ya casi es un tópico hablar del desdén tradicional en España por el cultivo de la ciencia como tal, mientras predomina, en cambio, la atención a lo práctico e inmediato. Esta tentación es en el marketing seguramente fuerte, porque se encuentra desde sus orígenes vinculado a la empresa, que se orienta por naturaleza a visiones y realizaciones pragmáticas” (Martínez-Tercero, M., 1999:67).

La presente Tesis Doctoral es deudora de una de las corrientes más significativas de la Ciencia de la Comunicación: la Economía Política de la Comunicación. Los conocidos como estudios de Economía Política de la Comunicación, surgidos en los años setenta del siglo pasado, nacen de un intento de estudiar y responder a las incógnitas de la producción cultural imperante. La Economía Política de la Comunicación, según Sinclair, se preocupa de “la estructura y el funcionamiento de la producción y la distribución de las industria de los medios. Los vínculos entre las industrias de los medios y otras industrias, incluyendo sus dueños. La regulación (...) o la ausencia de regulación de los medios y las relaciones entre los medios y el Estado en un sentido amplio” (Sinclair, 2000:23).

En esa misma línea encontramos los estudios sobre Industrias Culturales considerados como una “variación” de la Economía Política (Sinclair, 2000). En el caso español se da a conocer en los estudios coordinados por los profesores Enrique Bustamante y Ramón Zallo¹, que cubren un vacío existente en el estudio económico de nuestra cultura y que, con su lógica evolución, llegan hasta nuestro presente. De orientación netamente crítica, analizan la problemática del mercado del capital para

¹ Nos referimos a la obra *Las industrias culturales en España* (1988).

valorar los productos culturales, desde una perspectiva que, aunque recuerda a la Escuela de Frankfurt se aleja de ésta, en el sentido de que rechazan la existencia de una única lógica de producción cultural.

La aparición y difusión de las Industrias Culturales, como teoría económica sociológica y la publicación de una serie de estudios nacionales e internacionales sobre el sector de la cultura coinciden con el debate abierto en Europa sobre la liberalización del mercado y los argumentos positivos y negativos de la intervención del Estado en la cultura. Los argumentos a favor de la intervención del Estado en la cultura y, en concreto, en determinados segmentos de la Industrias Culturales, se basan, en buena medida, en la lógica expresada por los economistas de la Universidad de Princeton, William Baumol y William Bowen, a mediados de los sesenta, en su conocido estudio sobre las artes escénicas (Baumol y Bowen, 1966) y que marcaron, en cierta medida, los temas de estudio más relevantes para las Industrias Culturales.

La presente Tesis Doctoral se encuentra dividida en siete capítulos. El primero de ellos es un estudio, una aproximación teórica a los conceptos de marketing y su aplicación a la industria del ocio. En este punto se hace un análisis de las direcciones estratégicas desde la perspectiva empresarial, teniendo como referencia la influencia de la competencia, con el cine como actividad principal. Esta presentación se completa con ejemplificación de casos a través de mapas de posicionamiento para su ilustración.

En el segundo capítulo, la atención se centra en una visión de los sectores principales que constituyen la industria cinematográfica: la producción, la distribución y la exhibición. En él se analizarán, a través de la reflexión de estudios y datos el estado actual de la situación de los diferentes sectores, así como sus retos de cara al futuro, ante los inminentes cambios provocados por la aparición de nuevos competidores y distintas formas de ocupar el ocio.

Una vez tratados los aspectos y principios del marketing, aplicados a la industria del ocio, y hecha una radiografía de la situación del sector en España, los siguientes capítulos se centrarán en aplicar las estrategias comunicativas para la promoción en la industria cinematográfica. El capítulo tercero es una catalogación de los medios publicitarios y promocionales existentes y el uso que los profesionales del sector hacen de ellos.

Analizados los medios, el capítulo cuarto abarca el estudio de la planificación y comunicación para públicos masivos y segmentados. En él se categorizan y analizan las herramientas empleadas en la promoción cinematográfica.

Todo el proceso de elaboración de una campaña de lanzamiento de una película es analizado a lo largo del capítulo quinto, el cual se divide en tres partes bien diferenciadas. En primer lugar, las técnicas de captación de financiación y búsqueda de socios como uno de los primeros pasos donde intervienen las estrategias de marketing orientadas a una película. En la segunda parte, la atención se centra en todos los procesos asociados a la promoción durante la creación y producción de la película. Por último, toman una especial relevancia los festivales cinematográficos, como uno de los principales puntos de partida para la vida comercial de la película. En este apartado se procede al estudio de un caso representativo en el panorama de los festivales nacionales, el Festival de Cine de Málaga, en el que se analizan las causas y repercusiones que la participación de una película en él pueden tener en el resultado final de su vida comercial.

Una vez hecho el estudio de cada una de las fases y herramientas que intervienen en el proceso de lanzamiento de películas, se profundiza en las nuevas aplicaciones de las modernas teorías del marketing relacional. En este punto se definen y analizan las estrategias comunicativas que utilizan las nuevas tecnologías como principal medio de expansión. Para ello, se procede al estudio de casos norteamericanos y su comparación con iniciativas de películas españolas, en técnicas como la promoción en Internet a través de comunidades, un análisis de contenido de las páginas oficiales

de las películas durante los años de estudio y la aparición de nuevas herramientas, como el uso de los *blogs* o la proliferación del marketing *mobile*.

Además de todo el estudio bibliográfico y el análisis de las fuentes documentales, para esta investigación se ha planificado una metodología que trata de apoyar el trabajo empírico realizado. Para ello se ha hecho un estudio de campo específico en el capítulo siete, donde, siguiendo con el principio propuesto de pluralidad metodológica, se combinan estrategias de investigación cualitativas y cuantitativas.

Para la realización del estudio se ha optado por un modelo de investigación basado en la técnica de encuestas a productoras y distribuidoras encargadas de la promoción de películas españolas.

Con esa finalidad se ha diseñado un cuestionario² basado en preguntas cerradas autorrellenables, aunque en la mayoría de los casos que ha sido posible la encuesta ha sido rellenada a través de una entrevista personal, con el objetivo de una profundización analítica de los datos obtenidos a través de preguntas abiertas, realizadas en formato de entrevista con los profesionales encuestados.

Para la realización del formulario se ha dividido éste en bloques que abarcan los distintos aspectos de interés para el estudio:

- 1. Preguntas referentes a aspectos generales: número de copias de distribución, inversión por copia e inversión total y jerarquía del departamento de marketing.
- 2. Preguntas sobre el plan de medios utilizados en cada película. Presencia en los distintos medios, temporalidad e inversión por cada uno de ellos.

² Ver anexo al final del capítulo de *Introducción*.

- 3. Preguntas referentes al uso de las herramientas de promoción más frecuentes en la cinematografía: cartel, *making of*, *trailer* y *web*.
- 4. Preguntas referentes al uso de nuevas herramientas y nuevas tecnologías: Internet, *blogs* y nuevas ventanas de distribución.
- 5. Preguntas referentes al uso de técnicas de investigación para conocer la opinión de los espectadores: uso de *pretest* (realizadas antes de la copia final de la película) y *postest* (realizadas con la película totalmente finalizada).
- 6. Preguntas sobre las estrategias usadas para la promoción de películas y presencia en festivales.

El universo sobre el que se ha realizado la investigación ha sido el de películas españolas de ficción, con participación totalmente española o coproducciones mayoritariamente españolas, estrenadas en salas cinematográficas entre los años 2004 y 2005, con una asistencia de público en sala superior a los 50.000 espectadores³. Con estas variables el universo definitivo es de 85 películas.

Tras un estudio previo, y observando la redundancia de los resultados obtenidos, se optó por reducir el universo con el siguiente criterio. Por un lado, la división del universo en cuatro grupos.

- o Grupo 1: representado por todas las películas 100% nacionales estrenadas en el 2004, con un total de 35 películas.
- o Grupo 2: las mismas características que el anterior pero con las películas estrenadas en 2005, compuesto por 26 películas.

³ Según datos obtenidos del I.C.A.A., quedan excluidas del universo de la investigación las películas documentales, debido a que su lanzamiento y estreno es totalmente diferente a las películas de ficción. También quedan excluidas las coproducciones con participación extranjera superior al 50%. Así como aquellas películas que no han conseguido atraer al cine a un número superior a 50.000 espectadores, ya que no resultan representativas.

- Grupo 3: Películas realizadas en coproducción mayoritariamente nacionales, estrenadas en 2004, compuesto por 11 películas.
- Grupo 4: Las mismas variables que el grupo 3 aplicadas a 2005, y compuesto por 13 películas.

Una vez creados los grupos se seleccionaron las películas en función al número de espectadores, quedando de la siguiente manera:

- En el caso de los grupos 1 y 2 se han elegido las 5 películas con mayor número de espectadores, las 5 películas que han superado la barrera de los 100.000 espectadores y las 5 películas que han hecho lo mismo con el margen de los 50.000 espectadores.
- En los grupos 3 y 4 se han tomado los mismos criterios, pero al ser menor el número, sólo se ha seleccionado una película por arco de espectadores.

Entre las películas de la muestra se ha optado por tomar dos variables que permitan enriquecer el estudio. En este caso se ha diferenciado entre películas *participadas* y películas *no participadas*.

Se ha denominado películas *participadas* a aquellas que en su producción ha intervenido directamente algún canal de televisión nacional, a través de productoras suyas (Estudios Picasso Fábrica de Ficción S.A., en el caso de Tele 5, y Ensueño Films S.L., en el caso de Antena 3) o algunos de los grupos multimedia presentes en el sector nacional (Grupos Prisa, Media Pro, Planeta) o internacionales (como el caso de Columbia). Por otro lado, las películas *no participadas* son el resto que componen la muestra.

Películas que componen el estudio

ESPECTADORES	ESTRENO	RECAUDACIÓN (€)	PELÍCULA	PRODUCTORAS PRODUCCIÓN					DISTRIBUIDORAS
669.610	03/12/2004	3.367.646,69	<i>El asombroso mundo de Borja Man y Pocholo</i>	Amiguetes Entertainment SL	Apache Films	Estudios Picasso Fábrica de Ficción SA			Warner
1.568.772	05/11/2005	7.750.455,72	<i>El lobo</i>	Castelao Productions S.A	Canal Mundo Ficción	Estudios Picasso Fábrica de Ficción SA			Filmox
66.664	27/02/2004	332.148,90	<i>Las voces de la noche</i>	DeaPlantea P.C.	Esioma SRL				Sony - Columbia
64.241	10/06/2005	307.552,10	<i>20 centímetros</i>	Estudios Picasso Fábrica de Ficción SA	Jet Films SA	Aligator Producciones.			SOCEPAQ
102.858	27/08/2004	490.928,27	<i>Cámara oscura</i>	Estudios Picasso Fábrica de Ficción SA	Iris star S.L.	Manga Films			Manga
65.583	06/08/2005	304.442,71	<i>Torapia</i>	Mediaproduccion S.L.					Aurum
1.171.726	02/09/2005	6.089.953,27	<i>Princesas</i>	Mediaproducción S.L.	Reposado Producciones Cinematográficas S.L.				Warner
200.750	18/11/2005	1.174.448,96	<i>Volando Voy</i>	Mediaproducción S.L.	Sociedad general de cine SA	Estudios Picasso Fábrica de Ficción SA			Warner
55.407	11/11/2005	281.117,12	<i>Segundo Asalto</i>	Sociedad general de cine S.A.	Aiete-Ariane Films SA				Warner
4.097.557	03/09/2005	19.837.152,83	<i>Mer adentro</i>	Sociedad General del cine S.A.	Himenoptero S.L.				Warner
135.999	16/09/2005	701.684,95	<i>Ausentes</i>	Star Line TV Productions SL	Estudios Picasso Fábrica de Ficción S.A.				Walt Disney
168.097	24/06/2005	805.375,37	<i>El Calentito</i>	Telespan 2000 S.L.	Estudios Picasso Fábrica de Ficción S.A.				Walt Disney
1.458.216	21/12/2005	7.865.479,21	<i>Los 2 lados de la carra</i>	Telespán 2000 S.L.	Estudios Picasso Fábrica de Ficción S.A.	Inpala SA			Walt Disney
1.047.907	09/03/2005	5.137.691,56	<i>El penalti mas largo del mundo</i>	Tomasol Films	Ensueño Films S.L.				Alta Classics
611.049	12/11/2005	2.973.036,92	<i>Di que si</i>	Zebra Producciones	Columbia Films				Sony - Columbia
960.000	23/09/2005	4.869.866,81	<i>7 virgenes</i>	Tesela P.C.	La Zarfoña Producciones				Alta Classics
143.345	13/02/2004	692.680,33	<i>Hez conmigo lo que quieras</i>	Star Line TV Productions SL					Walt Disney
155.272	04/06/2005	734.756,94	<i>Fin de curso 2005</i>	Morena Films S.L.	Films a Contrallum SL				Manga
66.406	24/05/2005	334.348,52	<i>90 millas</i>	Salaberría y Telecha Comunicación S.L. (SATECO)					Díaz y Gallejones S.L. (DIORAMA)
108.091	20/08/2004	490.650,88	<i>El año de la garrapata</i>	Filmanova Invest SA	Filmanova SL	Lugopress S.L.	Televisión de Galicia		Manga
61.575	18/11/2005	346.032,94	<i>Malas temporadas</i>	Iberrota Films	La loma blanca PC	Golem Distribución			Golem
1.241.577	18/03/2004	6.110.253,78	<i>La mala educación</i>	El deseo S.L.					Warner
62.636	24/09/2004	283.604,81	<i>El chocolate del loro</i>	Enrique Cerezo P.C.	Alma Ata internacional Pictures				Sony - Columbia
60.924	04/11/2005	292.494,92	<i>A Golpes</i>	Enrique Cerezo P.C.					Sony - Columbia
323.237	27/05/2005	1.577.355,83	<i>Un rey en la Habana</i>	Continental Producciones	Iroko Films	Imagia Freelence SL	Cubaname SL	Televisión Pública de Canarias	Sony - Columbia
167.757	30/01/2004	795.069,51	<i>La vida que te espera</i>	Continental Producciones	Televisión de Galicia	Tomasol Films S.L.			Alta Classics
158.134	17/09/2004	754.993,51	<i>Escuela de seducción</i>	Abaco Movies SL	Telemadrid				Aurum
58.331	20/05/2004	255.432,45	<i>Tanger</i>	Abaco Movies SL	Worl Entertainments S.L.				Aurum

Por último, como es habitual en estos trabajos de investigación, el capítulo séptimo se encuentra completado con las principales conclusiones obtenidas a lo largo de la presente Tesis Doctoral, seguidas de las referencias y fuentes bibliográficas utilizadas en la misma.

Así, y por más que las anteriores precisiones sobre la organización del presente trabajo intenten poner de manifiesto su planteamiento metodológico, quizás quepa no obstante subrayar que esta investigación podría entenderse como de carácter mixto entre lo fundamental y lo aplicado. Pues, además de intentar sentar ciertos criterios básicos que permitan contemplar en términos científicos nuestro objeto de estudio –que adolece de una escasa tradición investigadora en nuestro país-, profundiza en el estudio de algunos casos y aspectos e incluye propuestas operativas derivadas de nuestras conclusiones.

Queremos indicar, finalmente, que el desarrollo de este estudio ha sido posible gracias a la colaboración de las empresas del sector que han ofrecido su tiempo y sus datos para la realización del mismo, a representantes de distintas asociaciones profesionales que han aportado sus conocimientos y opiniones, así como a la ayuda prestada por profesionales y colegas que han contribuido a esclarecer el duro camino de una investigación científica.

Modelo de cuestionario presentado a las productoras

Nº cuestionario
Película
Productora
Distribuidora

Fecha
Contacto
Contacto

1. Número de copias de distribución			
2. Inversión en promoción por copia distribuida (P&A)			
3. Inversión en promoción (sin incluir copias de distribución)			
4. Número de personas que componen el departamento de marketing			
5. Presencia. Plan de medios.			
	S/N	inversión (euros)	inicio (semanas)
Convencionales			
cine			
radio			
televisión			
impresos			
diarios			
generales IMPRESOS			
especializados IMPRESOS			
exteriores			
marquesinas			
autobuses			
cines (halls)			
otros			
Promocionales			
BSO			
video juegos			
pre-estrenos			
pressbook / EPK			
No convencionales			
Internet			
Web (URL)			
Publicidad a través de móvil.			
otros (experienciales, partners)			
6. Herramientas de promoción			
6.1. trailer			
número de versiones de trailer			
Inversión en trailer (euros)			
		S/N	
trailer para la financiación (grabación exclusiva)			
trailer durante rodaje (imágenes rodadas)			
trailer en postproducción (imágenes rodadas)			
trailer final			
trailer final (grabación imágenes exclusivas)			
teaser			
trailer DVD			
trailer especializado página web			
trailer especializado para móviles			
¿quién realiza el trailer definitivo de la película?			

6.2. Making of	
número de versiones de making of	
Inversión en making of (euros)	
	S/N
Making of para DVD	
Making of para web	
Making of para descargas móvil	
Making of para programas de TV	
Making of para promoción (video CD, EPK)	
¿Existe un guión previo del making of?	
¿quién realiza el making of definitivo de la película?	
6.3. Cartel	
Número de versiones definitivas del cartel	
Inversión en cartelería (euros)	
	S/N
Cartel para la búsqueda de financiación	
Cartel para rodaje y postproducción	
cartel especial para wallpapers y protectores de pantalla	
cartel especial para fondo de móviles	
cartel distinto para lanzamiento en DVD	
6.4. WEB	
Inversión en página web (URL) (euros)	
Contenido de la web	S/N
descargas	
vídeos	
audio	
música en página	
juegos en web	
descargas móvil	
imágenes	
concursos	
trailer	
foro	
idiomas	
bases de datos	
noticias	
la página web está lista en la fase de	
Los contenidos de la web se renuevan	S/N
en cada fase de la película	
en las distintas ventanas de explotación	
constantemente, se mantienen al día contenidos referentes a noticias	
¿quién realiza la página web de la película?	
¿quién mantiene los contenidos de la página web?	
La página web es	
6.5. BLOGS	
inversión en Blogs, Vlogs (euros)	
Actualización del blog	

6.6. Herramientas de promoción usadas en las distintas fases				
	Prep.	postproducción	estreno	exhibición
publicity				
cartel				
trailer / teaser				
preesbook				
web				
making of				
spot				
7. Nuevas tecnologías / video juegos	S/N			
¿Se hacen contenidos exclusivos de promoción para móvil?				
¿Se hacen contenidos exclusivos de promoción para internet?				
Inversión en contenidos para móvil				
¿Existe un video de la película?				
Inversión en videojuegos (euros)				
	S/N			
8. ¿Se ha explotado la película en alguna ventana de explotación distinta a las clásicas?				
9.A. ¿Se ha realizado algún test de...?				
película				
cartel				
trailer				
web				
9.B. ¿qué tipo de test?				
película				
cartel				
trailer				
web				
10. Presencia en festivales antes del estreno				
Festival:				
11. Estrategia basada en:				
actores				
director				
productora				
guión				
noticia - actualidad				
otros:				

Capítulo 1
Aproximación teórica al concepto
de marketing en el ocio

1. Aproximación teórica al concepto de marketing en el ocio

Fue en el período de entreguerras cuando aparecieron los primeros términos que hacían referencia a nuevos planteamientos organizacionales denominados marketing por autores como P. T. Cherington., A.W. Shawn o M.T. Copeland. Poco después, al acabar la II Guerra Mundial, sucede una auténtica revolución en el mundo del entretenimiento, impulsada por la gran relevancia que toma el cine, especialmente el norteamericano. De manera que las formas de atracción del público a los espectáculos comenzaban a tomar gran importancia.

1.1. El concepto de marketing

Entre todas las definiciones de marketing que se puedan localizar, independientemente de los autores que las hayan redactado, se puede encontrar un punto en común en el contenido de todas ellas: la referencia al consumidor o cliente.

Drucker (1954) hablaba de dos funciones básicas en la empresa: marketing e innovación, dejando el resto de los aspectos en un ámbito secundario. El papel central del marketing en la empresa proviene del hecho de que constituye el proceso por el cual una empresa crea valor para sus clientes elegidos. Este valor se crea al satisfacer sus necesidades.

Philip Kotler distingue, entre las numerosas definiciones de marketing, la definición social y la definición empresarial. Desde una perspectiva social: “el marketing es un proceso social mediante el que grupos e individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran” (Kotler, 2000: 8).

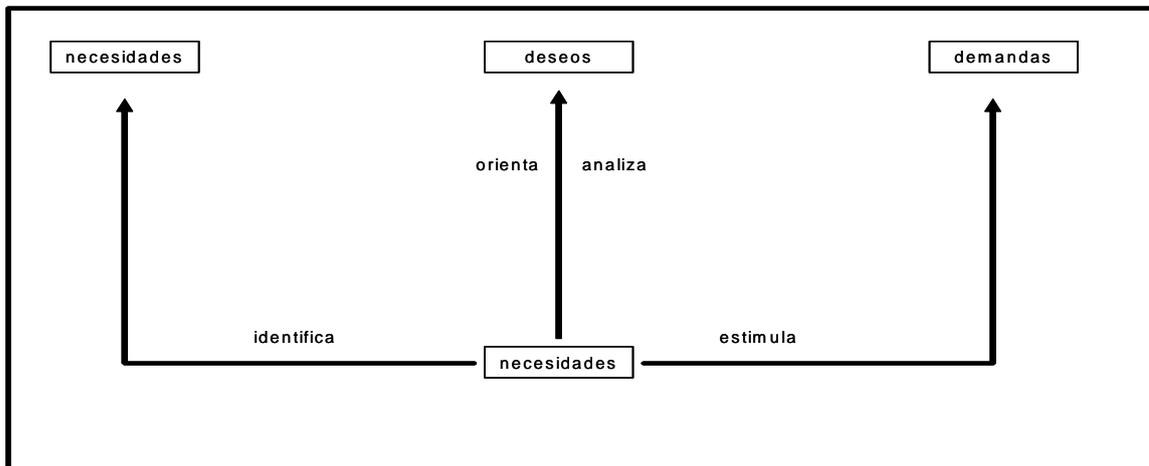
El propio Kotler recoge las palabras de Drucker para profundizar en el concepto social de marketing: “Se puede suponer que siempre será necesario vender. Pero el objetivo del marketing es lograr que la venta no sea algo superfluo. El objetivo del marketing consiste en conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades y, por tanto, se venda por sí mismo. En una situación ideal, el marketing debe desembocar en un consumidor que está dispuesto a comprar. Todo lo que quedaría por hacer sería poner a su disposición el producto o servicio” (Kotler, 2000:8).

Para José María Sainz de Vicuña (2003:32), el marketing es una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, consumidores o usuarios, de forma más eficaz que sus competidores. Como también señala este autor, es importante no sólo satisfacer la demanda del cliente, sino crear el clima adecuado y necesario para permitir la fidelización del cliente, como uno de los objetivos finales del marketing moderno. Como expresa Rifkin, haciendo referencia a los autores Staley y Heyer, “el éxito será de quienes sean capaces de cambiar desde la perspectiva de la producción a la del marketing y desde la idea de hacer ventas a la de establecer relaciones (...). En la nueva economía, el objetivo de cada empresa es establecer relaciones permanentes con sus clientes” (Rifkin, 2000:138).

La dirección del marketing de una empresa orienta su estrategia a generar valor de manera continuada, lo que implica dos actividades principales:

1. Seleccionar un mercado objetivo y determinar el posicionamiento deseado del producto en las mentes de los clientes a los que va dirigido éste.
2. Especificar un plan de marketing que conduzca al posicionamiento deseado.

Estas dos actividades se realizan en torno a los tres conceptos centrales en los que se articula el concepto de marketing: necesidades, deseos y demandas. Conceptos que tienen como vértice de actuación el consumidor. Miguel Santesmases Mestre simplifica la definición de marketing en un esquema con estas tres ideas presentadas como eje principal, entendiendo el marketing como disciplina que identifica unas necesidades -definidas por Kotler (2000) como carencias básicas del ser humano-, orienta y analiza unos deseos -necesidades dirigidas a objetos específicos (Kotler, 2000)- y estimula unas demandas -deseos de productos específicos (Kotler, 2000)



1.2. El ocio y el cine

Los primeros estudios que tienen en cuenta el ocio en el análisis económico datan de principios del siglo XX en autores como Knight (1921), Pigou (1920) y Robbins (1930). El ocio es entendido en esos momentos como tiempo dedicado a actividades no lucrativas. Hay que esperar unos años a la aparición de estudios como el de Gary Becker (1965) y Linder (1970) en los que no se entiende el ocio como no trabajar. Estos autores incluyen otras variables como el tiempo que se invierte en consumir los bienes y servicios adquiridos con la

renta de trabajo. Por lo tanto, el ocio pasa en este momento a formar parte del sistema económico.

A medida que los bienes y servicios lleguen a ser más baratos, el tiempo será tanto más estimado. Como indica Vogel (2004:22), el coste del tiempo y la intensidad en el consumo del tiempo que exigen los diferentes bienes y servicios son factores significativos a la hora de optar entre las diferentes alternativas de entretenimiento. Así, puede ocurrir que se sustituyan actividades de ocio contemplativas que precisan de mucha inversión temporal por otras realizadas con mayor intensidad en menos tiempo. En este sentido, actividades clásicas como la asistencia al cine son sustituidas por otras actividades de ocio con capacidad multimedia o aquellas que mezclan comunicación y entretenimiento, como videojuegos *on line*, telefonía móvil o Internet (Álvarez Monzoncillo, 2004:19) y que suponen una inversión más intensiva del consumo del tiempo.

Atendiendo al caso concreto del cine hoy, se enfrenta a un nuevo mundo de competidores que han surgido en las últimas décadas, fruto de la cultura audiovisual predominante, muy apegada al ocio (Álvarez Monzoncillo, 2007:698) Así lo señala A. Cuevas: "Ya no se asiste al cine, como se hacía antes, para ocupar un tiempo libre, sino por selección frente a otras muchas posibilidades de empleo de este tiempo" (Cuevas, 1999:111).

Las formas de consumo del tiempo de ocio cada vez son más diversas y variadas. Vogel (2004) señala que los nuevos medios de entretenimiento no suelen extinguir los antiguos, de manera que la lucha entre las distintas formas de consumo, conviviendo todas ellas en la oferta del ocio, es cada vez mayor. Además, los medios son complementarios entre ellos, permitiendo que pervivan en el tiempo. Ante esta situación, la industria cinematográfica, que hasta ahora ha encontrado un importante soporte donde afianzarse en la televisión, como reclamo de espectadores, tiene la posibilidad de adaptarse a las nuevas formas de consumo audiovisual, ya que las nuevas tecnologías han

traído nuevas ofertas que tienen en el cine uno de los mayores atractivos para el espectador (Baraybar, 2004).

El tiempo es, en el ocio, la base principal con la que se negocia, incluso, como llega a señalar Jeremy Rifkin: “Estamos pasando hacia un sistema económico que vende y compra tiempo” (Rifkin, 1999:9). Además, otros aspectos, como la privatización del consumo (Álvarez Monzoncillo, 2004:47), exigen al cine adaptarse a las nuevas formas de negocio, obligándole a desarrollar incluso un nuevo modelo más cercano a las nuevas economías de mercado, en el que la tecnología permite orientar el producto a interminables nichos de mercado, el *long tail* (Anderson, 2006). A pesar de este planteamiento tan individualizado, hoy el cine sigue manteniéndose como el gran medio de socialización frente a los consumos individuales de otras prácticas de ocio como la televisión, el vídeo, o el *pay per view*, entre otras.

1.3. La competencia entre productos

El concepto de competencia está en relación directa con la capacidad que tienen las empresas para generar un mayor valor en el consumidor con su producto y satisfacer en mejor medida su demanda. Hay que precisar que cuando se habla de competencia se refiere a las distintas ofertas que existen para la misma demanda, además de las potenciales que el comprador pueda tener en cuenta. Baraybar (2004) indica la distinción en cuatro niveles de competencia en función del grado de sustitución de los productos:

1. Competencia de marcas. Una empresa considera que sus competidores son otras empresas que ofrecen bienes y servicios análogos a los mismos clientes y a precios similares. En el sector cinematográfico, la industria española puede entender que todo el cine proveniente del continente europeo es una competencia directa a

películas posicionadas en conceptos más cercanos al arte y ensayo. Igual ocurre con las denominadas películas independientes que llegan del mercado norteamericano, que también se posicionan en estos mismos parámetros, por lo que el cine español, que busca una identidad en torno al concepto cultural, se encuentra gravemente afectado.

2. Competencia en la industria. Una empresa considera que todos sus competidores son todas aquellas empresas que fabrican el mismo producto o tipo de producto. Por lo tanto, todas las productoras audiovisuales cuyo fin último sea el de la producción cinematográfica, independientemente del género o el mercado al que se dirijan, son potenciales competidores entre sí, y así se entiende, especialmente en una industria tan dependiente de las ayudas gubernamentales para poder llevar a cabo el rodaje de una película.

3. Competencia en formas o competidores de formato. Una empresa considera que sus competidores son todas aquellas empresas que fabrican productos que ofrecen el mismo servicio. En el sector del audiovisual, por lo tanto, se referiría a todas aquellas empresas que se dediquen a la producción de ocio y entretenimiento audiovisual, independientemente del soporte al que se dirigen.

4. Competencia genérica. Una empresa considera que sus competidores son todas aquellas empresas que compiten por el dinero de los consumidores. También Kotler habla de competidores de deseos por todas aquellas demandas que compiten por el limitado tiempo de que dispone la gente (Kotler y Sheff, 2004:265).

En este caso de estudio, haremos referencia al concepto competencia de marca, con el fin de seleccionar y acotar el campo de estudio.

1.3.1. Los competidores del cine

El cine se enfrenta, cada vez más, a un mayor número de competidores que han ido surgiendo en las últimas décadas y le han hecho perder la primacía de industria de entretenimiento.

Una película tendrá la difícil tarea de enfrentarse a todos los estrenos de producciones cinematográficas que se lanzan durante el mismo período de tiempo, además de atraer la atención del espectador sobre otras fórmulas de ocio.

1.3.2. La competencia entre películas

Conocer cuál va a ser la competencia que una película tenga en las semanas siguientes a su estreno resulta una tarea difícil para las distribuidoras. En otros países, existe una base de datos en la que cada distribuidora incluye las fechas de su estreno y es una fuente de información para decidir las fechas más adecuadas. En España, aunque esta práctica no es legal, sin embargo, es habitual entre las empresas del sector¹. Además, existen otras razones como son:

- La volatilidad del producto. Una película se expone al espectador en cartel durante unas pocas semanas, a veces incluso sólo llega a estar presente el fin de semana de su estreno. “En la corta vida del lanzamiento inicial de una película, el período más crítico es el fin de semana del estreno, ya que representa el 20% de la ganancia total en taquilla” (Al Lieberman, 2006:84)

¹ Según la resolución del 10 de mayo de 2006, con expediente 588/05 del Tribunal de Defensa de la Competencia se declara responsable a la Federación de Distribuidores Cinematográficos de una infracción por crear y mantener una base de datos mediante la cual las empresas distribuidoras intercambian datos estratégicos sensibles para su competencia.

- La gran movilidad de la competencia. Cada semana hay un nuevo estreno en la cartelera, lo que conlleva un incremento de la competencia entre las películas. Además, las ventajas competitivas como la novedad o la incertidumbre, evidentemente son relegadas.
- La gran cantidad de estrenos. Cada fin de semana se genera una gran competencia ya que son muchos los estrenos que tienen lugar cada viernes en las salas de nuestro país, llegando incluso a la saturación del mercado con elevados números de copias que exigen una alta inversión en promoción y distribución, sólo alcanzable por las *majors* americanas, lo que supone una panorámica dominada exclusivamente por obras de origen norteamericano (Buquet, 2005:181).

Estas realidades del sector audiovisual y del entorno en el que se desenvuelven son consecuencia de “la segmentación de los mercados, la diferenciación extrema de productos y servicios, la política de calidad, la aceleración del ritmo de lanzamiento de productos nuevos y la preeminencia del marketing están entre las nuevas estrategias que, chocando frontalmente contra el modo fordiano de organización de la producción, han favorecido la aparición de nuevos modelos de consumo” (Lipovetsky, 2007:69).

Para una ilustración en el campo de estudio que se acota, se ha optado por analizar una película española durante las dos semanas posteriores a su estreno, a modo de ejemplificación de la saturación de competencia en el sector, que afecta directa y negativamente a la industria nacional.

La película española seleccionada para el ejemplo es *Frágil* (2004), del director vasco Juanma Bajo Ulloa. Esta película supone la reaparición de uno de los directores más taquilleros del cine español² en la última década. Se centrará el estudio de su competencia en las semanas indicadas en la Comunidad de Madrid.

² Su película *Airbag* (1997) llegó alcanzar la cifra de 2.195.715 de espectadores.

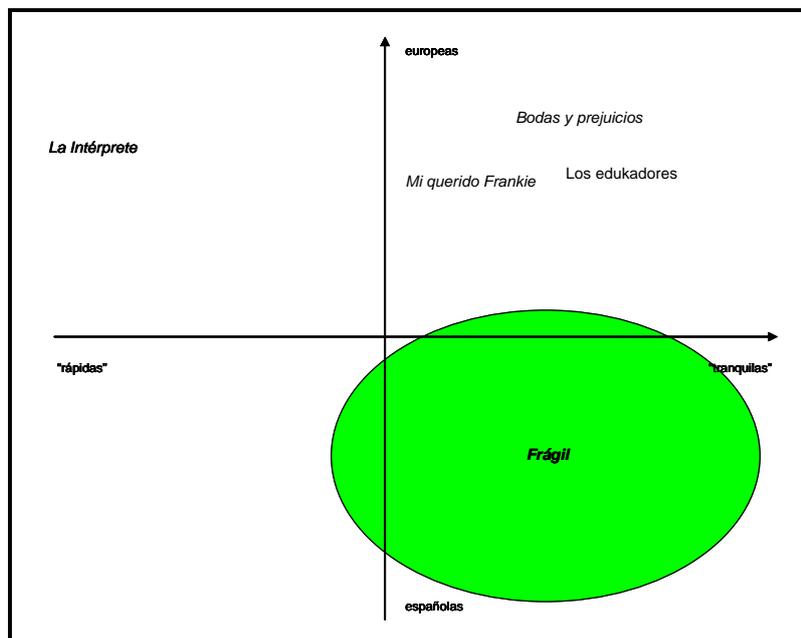
Se hará uso de un mapa perceptual –representación gráfica de la imagen que tiene el consumidor de las marcas que operan en el mercado y su competencia (Tellis y Redondo, 2001:31)- que permita obtener una visión clara por cada semana de proyección donde se presenta la película *Frágil*, frente a las películas que son competencia. En este caso, se considera competencia de la película analizada aquellas que tengan nacionalidad española o europea o sean coproducciones europeas y latinoamericanas; el resto de las nacionalidades no las consideraremos.

Otro de los criterios que se toma para el posicionamiento de la películas dentro del mapa es el de película “tranquila” y película “rápida”. En el primer grupo se incluyen los géneros de comedia, drama y románticas y, en el segundo grupo, las películas de acción, suspense y fantásticas.

Definición de los competidores directos de la película *Frágil*.

- Estrenos realizados en la semana entre el 15 y 21 de abril de 2005.
 - *Bodas y prejuicios* (2004), de Guinder Chadá. Gran Bretaña – EE.UU. Comedia romántica.
 - *La intérprete* (2005), de Sydney Pollack. Reino Unido. Suspense.
 - *Los educadores* (2004), de Hans Weigartner. Alemania - Austria. Drama.
 - *Mi querido Frankie* (2004), de Shona Auerbach. Reino Unido. Drama.

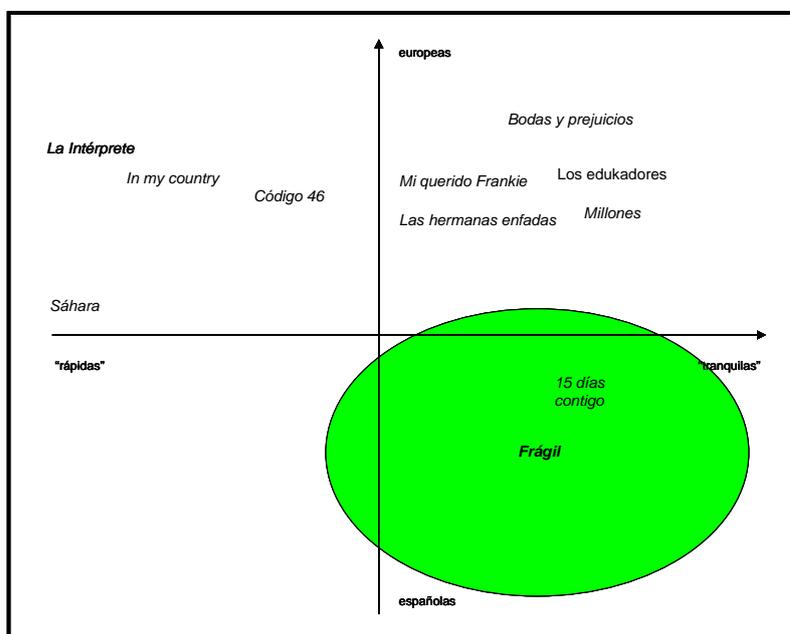
MAPA 1



Una vez limitados los competidores de *Frágil* en su estreno, se observa la ausencia de competidores directos, lo que a priori debe facilitar un alto rendimiento en taquilla.

- Estrenos realizados en la semana entre el 22 y 28 de abril de 2005.
 - *Código 46* (2003), de Michael Winterbottom. Gran Bretaña. Drama futurista.
 - *Las hermanas enfadadas* (2004), de Alexandra Leclère. Francia. Comedia.
 - *In my country* (2004), de John Boorman. Gran Bretaña – Irlanda – Suráfrica. Suspense.
 - *Millones* (2004), de Danny Boyle. Gran Bretaña – E.E.U.U. Drama
 - *15 días contigo* (2005), de Jesús Ponce. España. Drama.
 - *Sáhara* (2005), de Breck Eisner. E.E.U.U. – España. Aventuras.

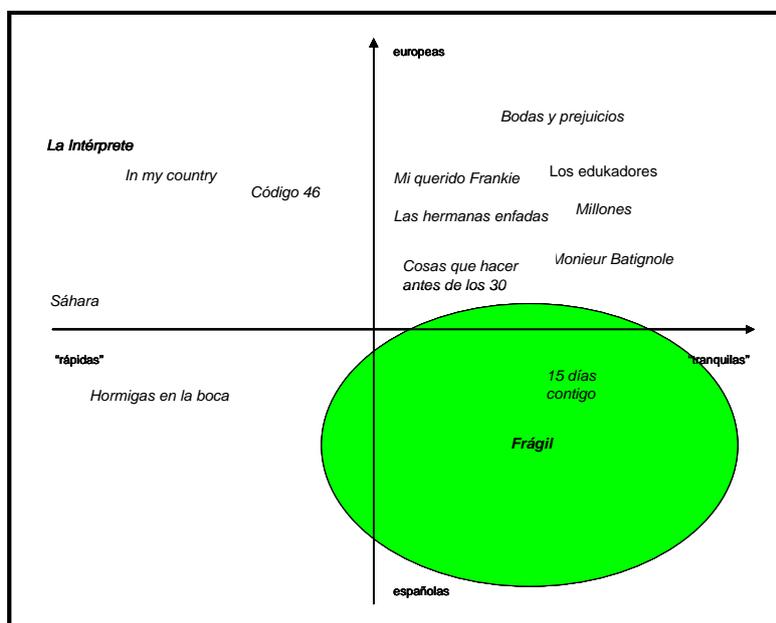
MAPA 2



Esta semana, de todos los estrenos sólo una película se enfrenta como competidora directa de *Frágil* en los cines. Este período de tiempo coincide con la presentación del Festival de Málaga, en el que están en concurso algunas de la producciones españolas más importantes del año, aunque ninguna se estrena esta semana, esperando ver su resultado en el concurso del Festival.

- Estrenos realizados en la semana entre el 29 de abril y 5 de mayo de 2005.
- *Cosas que hacer antes de los 30* (2004), de Simon Shore. Reino Unido. Drama.
- *Hormigas en la boca* (2004), de Mariano Barroso. España. Suspense.
- *Monsieur Batignole* (2002), de Gérard Jugnot. Francia. Drama.

MAPA 3



En su tercera semana de proyección, *Frágil* no encuentra ningún competidor directo. A partir de esta semana, comenzarán algunos estrenos de películas españolas, como *Hormigas en la boca*, que participaron en el Festival de Málaga, aunque en esta semana el estreno español, al tratarse de una película del género suspense, no compite directamente con la obra de Bajo Ulloa. Será a partir de la semana siguiente cuando entren en cartel potenciales competidores como *Heroína*, de Gerardo Herrero, una de las triunfadoras del citado Festival en esa edición.

En estas tres semanas hubo un total de veintiséis estrenos en la Comunidad de Madrid. De todos los estrenos se ha considerado que son competencia de la película *Frágil*, un total de catorce. Con este análisis se observa que la competencia a lo largo de tres semanas de *Frágil* es casi nula, a excepción de una película, *15 días contigo*, lo que debería presagiar un buen

funcionamiento del filme en taquilla. A pesar de la correcta decisión de la fecha de estreno por parte de la distribuidora, sin competencia apenas como hemos visto, *Fragil* no consigue aparecer entre las diez películas con mayor recaudación de ese fin de semana y ni siquiera llega a atraer a sala a 50.000 espectadores³. El mal funcionamiento de la película no se debe a una competencia directa feroz y se observa cómo no sólo un adecuado posicionamiento y elección de fechas de estreno es lo único que decidirá el buen funcionamiento del filme. En este ejemplo, a pesar del acotamiento realizado, se observa cómo existe un elevado número de competidores que aparecen cada semana, sólo entre la propia industria cinematográfica, ya que no se han tenido en cuenta otros competidores asociados al ocio (televisión, Internet, etc.)

³ El número de espectadores de la película en sala cinematográfica fue de 42.545 y una recaudación discreta de 211.023,02 €(fuente I.C.A.A.).

1.4. El marketing mix

El marketing mix es el “conjunto de herramientas operativas de marketing que la empresa utiliza para obtener la respuesta deseada en el público objetivo” (Kotler; 200:53). Jerome Mc Carthy (1996) clasificó estas herramientas en cuatro grupos básicos que son conocidos como las cuatro “P” del marketing, referidas al producto, precio, promoción y el lugar (*place*, en lengua inglesa). Actualmente se añadió una quinta “P”, las personas, en referencia al equipo humano que forma la organización y que puede potenciar o disminuir la efectividad del marketing (Kotler y Scheff, 2004:83). Robert Lauterborn ha sugerido, en correspondencia con las clásicas cuatro “P” del vendedor, las cuatro “C” en el consumidor: consumidor (necesidades y deseos), coste para el consumidor, conveniencia y comunicación. De tal manera, que el producto debe satisfacer las necesidades y deseos del consumidor; el precio debe corresponderse con el coste que significa para el comprador; el lugar, con la conveniencia para recibir el servicio o comprar el producto; y la promoción y la publicidad, con las necesidades de comunicación e información del destinatario del bien.

Además, Stephen Brown habla también de las tres “C” de una de las herramientas del marketing mix: la promoción y comunicación. “La crítica, la censura y la controversia son las tres “c” de las comunicaciones de marketing efectivas en un mundo mediático en masa como el nuestro” (Brown, 2006, 135). Esta idea es especialmente aplicable en el ámbito del ocio y entretenimiento –y más concretamente en el cine- donde la competencia entre productos, marcas y formas es cada vez mayor.

Las cinco “P” del vendedor aplicadas al campo de estudio, la industria cinematográfica, quedarían definidas de la siguiente manera:

- Producto. En este caso se hace referencia a la película cinematográfica⁴.
- Precio. Entendido como “la medida cuantitativa de la capacidad que tiene un producto para ser intercambiado por otro u otros productos” (Vela *et al*, 1992:199). En el caso de estudio de la entrada para acceder a la proyección de la película, la estandarización de los precios de las entradas en los cines hace que esta herramienta no sea una de las más decisivas en la elección de la película. Aunque el crecimiento de la competencia, así como el descenso de asistencia al cine, han provocado la proliferación de ofertas orientadas a públicos concretos con el fin de recuperar mercado⁵.
- Lugar (*place*). Entendido como el proceso de distribución y exhibición del producto cinematográfico.
- Promoción. Es el punto principal en torno al que se centra este trabajo de investigación, la capacidad para dar a conocer una película y atraer al público a la sala para verla.
- Personas. En el caso de la industria que se estudia, habría que diferenciar dos tipos de personas. Por un lado, aquellas vinculadas a los exhibidores y encargadas del trato directo con los clientes en el punto de venta y que, cada vez, buscan más el halo de magia con el que se concebía antiguamente la asistencia al cine; por otro lado, las personas que componen y hacen posible una película: el equipo técnico y artístico. Adquiere una relevancia especial el talento artístico, que es el gran atractivo del público.

A pesar de seguir hablando de estos conceptos, algunos autores, como Frederick Webster, abogan por olvidarse de las cuatro “P” y plantean que “la

⁴ Más adelante se profundiza en el concepto del producto cinematográfico.

⁵ Es el caso de la campaña de “Cine para mayores”, realizada en la Comunidad de Madrid en colaboración con F.E.C.E., que más adelante se analiza en profundidad.

nueva visión del marketing se centra en los clientes (no en los productos), en el grado de reacción y capacidad de la empresa (no en el control), en el marketing como proceso (no como función), en el valor del cliente (no en las cuatro "P"), en las relaciones (no en las transacciones), en las organizaciones con funcionamiento en red (no en las burocracias) y en los múltiples motivos que inducen a comprar (no solo en el precio)" (Webster, 2006:23), debido a importantes cambios con la aparición de nuevas tecnologías como Internet y otros procesos como la internacionalización y la globalización.

1.4.1. El marketing cinematográfico entre marketing de servicios y marketing de gran consumo.

Es difícil enmarcar el marketing aplicado de la industria cinematográfica en un marketing orientado a los servicios o al gran consumo. En la definición de producto cinematográfico, en la que más adelante se profundiza, se hace referencia a servicio. Partiendo de este concepto, habría que hacer referencia al cinematográfico como un marketing de servicios; pero, atendiendo a los factores diferenciales entre marketing de servicios y tangibles que hace Soriano, en su obra *Promoción al consumidor en el marketing de servicios*, se observa:

- Por un lado, el autor indica que, en el sector servicios, el producto se elabora en el mismo momento del consumo. Aquí se percibe una primera discrepancia entre el concepto de cine como "servicio". El producto cinematográfico precisa de un importante proceso de elaboración previo a su consumo.
- También señala que la fase de comercialización se ejecuta antes de la fase de elaboración. En el trabajo de la promoción de películas, y como

se verá a lo largo del estudio, la estrategia de lanzamiento de una película comienza a gestarse en la finalización de la misma.

- Otro de los apuntes es que el servicio básico puede ser modificado hasta el infinito. Aquí se plantea otra de las diferencias con respecto al cine. La película es un prototipo que se presenta elaborada y cerrada al consumidor y no puede cambiarse en la simultaneidad de su consumo.
- Por último, también se indica que el servicio puede ser personalizado en el gusto de cada cliente. En el cine, tal personalización es imposible, se parte del hecho del cine como proceso socializador que se dirige a un grupo de personas. Lo habitual es la selección de un determinado nicho de mercado, más amplio o estrecho, por parte de la industria cinematográfica, aunque los altos costes de producción de una película hacen imposible la personalización del producto.

A pesar de las diferencias presentadas, el marketing de servicios vende intangibles, como el cine, que ofrece conceptos como entretenimiento, arte, cultura, o más concretamente historias, actores, directores o ficciones creadas. En definitiva, ambos comercializan con conceptos abstractos.

1.5. Orientación de las empresas hacia el mercado

Kotler distingue cinco enfoques posibles en las estrategias de marketing en cualquier empresa u organización, lo que determina la orientación de éstas hacia el mercado y la consecución de objetivos relacionados con el negocio.

- El enfoque de producción. Uno de los más antiguos planteamientos en el mundo empresarial sostiene que los consumidores optan por aquellos productos que están muy disponibles y con un coste bajo. Este tipo de empresas concentran sus esfuerzos en una amplia distribución de los

productos y una preocupación constante por la reducción de costes y las economías a escala. De esta manera, tratan de conseguir el mayor número de mercado, independientemente del trato final al consumidor.

- El enfoque de producto. En él se plantea que los consumidores estarán interesados por aquellos productos que ofrecen la mejor calidad o los mejores resultados. El esfuerzo de la compañía se centrará en hacer buenos productos y someterlos a un proceso de mejora constante. Este tipo de enfoque puede conducir a lo que Levitt denomina miopía del marketing, cuando una empresa se centra en las maravillas de su producto, olvidándose de las necesidades de la demanda.
- El enfoque ventas. Consiste en la política agresiva de ventas y promoción para animar al cliente a comprar productos de la empresa. Es una actividad propia en los denominados “bienes no buscados”, aquellos que los consumidores no piensan adquirir habitualmente (seguros, enciclopedias, etc.) y en actividades no lucrativas (política, enseñanza superior, etc.). También es propio de aquellas empresas que tienen un exceso de producción y tienen que vender todo el excedente, es decir, cuando tienen que vender lo que producen, en lugar de producir lo que pueden vender. Esta actividad supone olvidar la capacidad de satisfacción del cliente y confiar excesivamente en el poder embaucador y atractivo de las acciones de ventas.
- El enfoque marketing. Este nuevo enfoque, que comienza a asentarse hacia mediados de los 50, plantea que la clave para alcanzar los objetivos de las organizaciones consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y en ser más efectivos que la competencia a la hora de crear y ofrecer valor a esos mercados. Theodore Levitt hizo una síntesis de las diferencias entre el enfoque ventas y el enfoque marketing: “El enfoque ventas se centra en las necesidades del vendedor; el enfoque marketing, en las necesidades del comprador; el

enfoque ventas se preocupa por las necesidades del vendedor para transformar su producto en tesorería; el enfoque marketing se preocupa por satisfacer las necesidades del cliente a través del producto y del conjunto de beneficios asociados con su entrega y consumo” (Levitt, 1960: 50).

El enfoque de marketing consta de cuatro pilares sobre los que se fundamenta para una más satisfactoria comercialización: la definición del mercado objetivo, es decir, la selección del público donde va ser competitivo; las necesidades del consumidor, o sea, conocer las demandas desde el punto de vista del cliente y no desde la empresa; la coordinación del marketing entre las distintas áreas y departamentos, implicando una orientación del marketing interno además del externo, y la rentabilidad, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por las empresas.

- El enfoque marketing social. Se trata de añadir el concepto de responsabilidad social de la empresa con nuevas ideas como “consumo humano”, el “consumo inteligente” o el concepto del “imperativo ecológico”, que buscan trascender el carácter individual del consumidor, además de satisfacer sus necesidades y deseos, preservando el bienestar a largo plazo y aportando beneficios sociales. Esta inclusión del interés público realza la reputación social de la empresa, fideliza al cliente y aumenta el grado positivo de reconocimiento de la marca, lo cual puede favorecer el aumento de la rentabilidad de la organización.

Además de estos enfoques, aportados por Kotler, se debe añadir la tendencia ocasionada a través del desarrollo del denominado *e-comercio*, fruto de la proliferación del desarrollo de las empresas en la Red.

- El *e-marketing*. A partir de la aparición de Internet en los años 90, algunos autores, como Enrique de la Rica, hablan de una nueva etapa marcada por este nuevo fenómeno. Lo que en un principio era una

herramienta del marketing, con el objetivo de mostrar la presencia de una empresa en la Red, evoluciona con tres principios principales; interactividad, personalización y transnacionalización (Rica, 2005:31). El impacto de las TIC y el proceso de digitalización de la cadena de valor, reduce considerablemente el ciclo de vida de los productos, además de permitir otro tipo de relaciones entre las empresas y sus clientes, y entre las propias empresas (*B2B*), obligando de esta manera a las organizaciones del siglo XXI a altos grados de innovación y adaptación para poder triunfar en los mercados.

Ante esta situación y fruto de la evolución del marketing, se observa un cambio progresivo en sus distintas etapas; Desde centrar la atención en el producto –bien en su producción o en su venta- hasta centralizarlo en torno a la relación con el cliente, originando el desarrollo del denominado por Don Peppert y Martha Rogers (2000) *marketing one to one*. La personalización de la asistencia al cliente, creando los productos a sus medidas y deseos y que, gracias al desarrollo de la tecnología, ha permitido la especialización en torno al *Customer Relationship Management* (CRM). Soluciones tecnológicas en torno a bases de datos que permiten mejorar la gestión de relación con los clientes. El fin último es el mantener un contacto continuo y estable con el cliente. Entre los gestores y expertos en marketing aumenta la conciencia sobre el hecho de que establecer “comunidades de interés” puede ser la manera más efectiva de captar y retener la atención de los clientes y crear relaciones duraderas (Rifkin, 2000:152).

En este nuevo escenario, con el cliente como objeto de culto, se habla de tres nuevas fuerzas que se denominan las tres “C”: cliente, competencia y cambio (Rica, 2005: 224).

- El cliente es quien determina lo que quiere, y por lo tanto quien posee el control.

- El cambio, cada vez más constante por la proliferación tecnológica, la aparición de nuevos productos o la alteración en los ciclos de vida de los mismos. La adaptación de la empresa a los cambios supone el éxito de las mismas.
- La competencia, cada vez mayor y en lucha creciente por captar a los clientes entre las empresas.

1.6. Segmentación de mercados y selección del público objetivo

La industria cinematográfica tiene que dar una oferta de géneros, temas, argumentos y artistas, ya que se trata de un mercado muy amplio donde resulta imposible satisfacer el gusto de todos los clientes. En estos casos, las empresas de la industria del cine optan por un marketing centrado en un público objetivo, ya que de esa manera puede distinguir los distintos nichos a los que orientar la producción. Esta estrategia necesita de tres pasos como precisa Kotler:

1. Identificar y analizar el perfil de los distintos grupos de consumidores a los que pueda interesar un determinado producto u oferta empresarial (segmentación de mercado).
2. Valorar y seleccionar uno o varios segmentos del mercado a los que se piensa conquistar (definición del público objetivo).
3. Establecer y comunicar las principales ventajas del producto en el mercado (posicionamiento del producto en el mercado).

La segmentación del mercado es la manera que tienen las empresas de intentar incrementar la rentabilidad de las estrategias de marketing. Kotler habla de una evolución de los distintos puntos de referencia de la

segmentación. En primer lugar, el más lejano en el tiempo, el marketing de masas o masivo, definido por la producción, distribución y promoción masiva para todos los compradores. Actualmente, las empresas hacen uso de otro tipo de marketing, más específico y con nuevas estrategias basadas en públicos más reducidos, como son: el marketing de segmentos, nichos, áreas locales e individuos.

El marketing de segmentos se centra en aquellos individuos que comparten deseos y necesidades. Es un enfoque a medio camino entre el marketing de masas y el marketing individualizado. Aún así, dentro del que se considera el mismo segmento, ocurre que distintos miembros no quieran exactamente lo mismo. De ahí, la necesidad de una oferta flexible, que ofrezca una solución básica para que satisfaga a todos los componentes y además opciones discrecionales, que valoren otros aspectos. En la industria del cine existe un ejemplo muy claro ante esta situación: el género de animación. Este tipo de cine se asociaba a un segmento concreto –público infantil-, pero la necesidad de satisfacer también a otra parte del segmento que acude a ver estas películas –los padres de los niños- ha reorientado estas películas con temas o aspectos que pueda valorar el público más adulto, como sucedió con la película *Shrek* (2001), lo que fue la clave de su éxito. Igual ocurre con otras películas cuando se mezclan géneros, como las películas de terror con toques de comedia.

El marketing de nichos, que se define en torno a grupos con una mayor delimitación que los segmentados, es habitual identificarlo a través de subdivisiones de segmentos que se componen de clientes dispuestos a pagar un precio especial por sus productos o servicios y donde la cabida de los competidores es muy limitada. La aparición de unos nuevos nichos, compuestos por jóvenes, alrededor de los treinta años, con alto poder adquisitivo, gracias a seguir viviendo en el hogar paterno y libres de

obligaciones económicas, son un atractivo nicho para empresas relacionadas con el sector servicios.

El marketing local orienta sus esfuerzos a satisfacer cada vez más a un público con deseos locales. Se basa en el denominado marketing de base que busca una estrecha relación con los consumidores en la medida de lo posible. La industria cinematográfica en España ha tenido, en los últimos años, una proliferación de cine local, a través del desarrollo de las autonomías que subvencionan productos autóctonos, como es el caso de la producción catalana o las, cada vez más emergentes, gallega o vasca.

El marketing individualizado, que es el nivel máximo de segmentación, se corresponde con el mencionado anteriormente *one to one* y está centrado en la capacidad de diseñar productos o servicios individualizados, sobre la base de la tecnología de producción masiva.

El propio Kotler clasifica en dos grandes grupos las variables que pueden usarse para segmentar mercados de consumo; las características del consumidor o las respuestas del mismo ante los productos.

Las principales variables de segmentación son: geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento:

1. La segmentación geográfica divide el mercado en unidades geográficas diferentes, atendiendo a las variaciones locales en cuanto a las necesidades y preferencias.
2. La segmentación demográfica consiste en dividir el mercado en variables del tipo de edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, renta, ocupación, educación, religión y/o nacionalidad.
3. La segmentación psicográfica divide a los compradores en diferentes grupos con arreglo a su estilo de vida, características de la personalidad o valores fundamentales.

1. 4. En la segmentación conductual se divide a los compradores en grupos según su conocimiento, aptitud, uso, respuesta a un producto y beneficios buscados.

La definición del público objetivo consiste en la selección por parte de la empresa del número de segmentos a los que se va a dirigir. El propio Kotler (2000:310) propone cinco modelos de selección del público objetivo: concentración en un único segmento, especialización selectiva, especialización del producto, especialización de mercado y cobertura total de mercado.

1.7. Clasificación de los productos

Los autores más representativos del marketing, como Kotler entre otros, han clasificado tradicionalmente los productos sobre la base de sus distintas características, siendo las más habituales: durabilidad, tangibilidad y tipo de uso. Según su duración o tangibilidad nos encontramos tres grupos:

1. Bienes de consumo no duraderos. Son aquellos que suelen consumirse rápidamente y, por tanto, se compran con frecuencia.
2. Bienes de consumo duraderos. Son los tangibles y habitualmente se usan varias veces.
3. Servicios. Son los intangibles, inseparables, variables y perecederos.

Otra de las clasificaciones que se usa es en función de los hábitos de compra, de manera que se puede hablar de bienes de conveniencia, de compra, de especialidad y bienes no buscados.

1. Bienes de conveniencia son aquellos que el consumidor adquiere de forma inmediata y con un mínimo esfuerzo. Pueden dividirse en distintas categorías: "rutinarios", aquellos que el consumidor compra

habitualmente; “impulsivos”, comprados sin ninguna planificación o esfuerzo de búsqueda; o “bienes de emergencia”, se compran cuando existe una necesidad urgente.

2. Bienes de compra son aquellos adquiridos por el consumidor con un proceso comparativo en función de calidad, precio y estilo.

3. Bienes de especialidad son aquellos productos que tienen características únicas o identificaciones de marca para los cuales un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo especial de compra.

4. Bienes no buscados, cuya existencia no es conocida por el consumidor o que, conociéndola, no desea comprar.

El crecimiento de los servicios y su importancia en la economía de los países industrializados, como indica Álvarez Monzoncillo (2004:14) al decir que “la economía gira en torno al ocio, al entretenimiento y al espectáculo”, ha conducido a un creciente interés por los problemas específicos del marketing de servicios.

Para Kotler, “un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos” (Kotler, 2000: 478). El autor indica que los servicios tienen cuatro importantes características que afectan fundamentalmente a sus programas de marketing: intangibilidad, carácter inseparable, variabilidad y carácter perecedero.

1. Intangibilidad. A diferencia de los bienes físicos, los servicios no se pueden experimentar por los sentidos antes de su compra.

2. Inseparabilidad. Los servicios se producen y consumen simultáneamente. La presencia del cliente durante la prestación del servicio produce una interacción suministrador-cliente que afecta al resultado final del servicio. En el caso de servicios de ocio y

profesionales, los compradores están altamente interesados en quién proporcionará el servicio.

3. Variabilidad: Los servicios son altamente variables, dependiendo de quién los suministre, cuándo y dónde.
4. Caducidad: Los servicios no se pueden almacenar. El carácter perecedero de los servicios no es un impedimento cuando la demanda es estable; pero cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios pueden tener problemas.

Kotler (2000), haciendo referencia a los investigadores Parasuramaran, Zeithalm y Berry, identifica una lista con los principales determinantes de la calidad del servicio:

1. Fiabilidad: que el servicio se preste con consistencia y precisión.
2. Receptividad: que haya una buena actitud a la hora de ayudar al cliente y cumplir el servicio con celeridad.
3. Competencia: que los empleados sean amables, estén bien formados y transmitan confianza al cliente.
4. Empatía: que se transmita interés y atención individualizada a los clientes.
5. Aspectos tangibles: que las instalaciones, equipamiento, personal y materiales de comunicación proyecten la calidad del servicio.

1.7.1. Las características del producto cinematográfico

Es un hecho que el máximo responsable del producto es el fabricante. En el caso del campo que se analiza en este estudio, es el productor cinematográfico el responsable de la película. En última instancia, de él

dependen los aspectos que definen el producto -tanto los puntos fuertes como débiles, la diferenciación respecto a otros- y el posicionamiento que se haga de la película en la percepción del público.

Todo ello a pesar de las connotaciones artísticas que toda película tiene y, por lo tanto, de la industria que lo rodea, como señala Jacoste: “el fin último de la empresa y, por consiguiente, del empresario de producción cinematográfica es la comunicación de ideas, sentimientos, información, etc., y que precisamente la película es el instrumento o medio que hace realidad el fin último empresarial” (Jacoste, 1996:64). El cine, por lo tanto, no deja de ser un producto mercantil con un objetivo claramente comercial.

El fin económico de la película es compatible con la idea de comunicación de masas y transmisión de ideas y sentimientos. Productores como David Puttnam entienden “el cine como un medio de comunicación y, más concretamente, el del mayor influencia gracias al poder de la ficción para conformar actitudes y mentalidades” (Pardo, 1999:265).

Una vez precisada la relevancia de la película desde una perspectiva tanto empresarial como comunicativa, se hace referencia a las características de la película que Ramón Zallo describe como producto industrial (Zallo, 1988:99):

1. En palabras de A. Cuevas (1982), “cada película es un prototipo, un modelo”. Se habla de prototipo por su carácter único. Esa diferencia de convertirlo en un prototipo le viene dada por el trabajo creativo, uno de los elementos diferenciadores entre los productos, sobre todo aquellos que tienen un carácter cultural. Este trabajo creativo viene de manos de los artistas que participan en la producción cinematográfica -director, guionista y compositor, si se entiende como trabajo creativo aquel que genera una propiedad intelectual.

2. Ese prototipo es reproducible. A partir de un producto único que es la película, en su negativo original, conseguimos reproducirlo tantas veces como sea necesario, por distintos medios técnicos. La reproducción del prototipo implica un proceso de serialización o estandarización. Los costes de esta fase son menores que la producción del prototipo película. El coste medio de una copia de una película en 35 mm. para su proyección en salas cinematográficas es de 1000 euros⁶, frente a los 2.661.640 €⁷ que cuesta como media una película española.

3. Cada película necesita de una fuerte inversión económica para poder realizarse. En el prototipo, son muchos los actores que intervienen en su producción, equipos técnicos, artísticos y un elevado número de empresas auxiliares que concentran su trabajo en realizar exclusivamente una película. Tanto el trabajo humano como el material técnico necesario para realizar esa exclusividad supone una gran cantidad de dinero que el productor cinematográfico debe invertir para conseguir su producto o prototipo: el film.

En los últimos años, la revolución digital que sufre la industria cinematográfica, con la mejora de formatos videográficos y el desarrollo de la tecnología HD (*High Definition*), permite reducir costes de la producción en el momento de la grabación. Esta nueva revolución, a pesar de popularizar la creación artística a través del vídeo, no impide que los costes de producción finales sigan siendo excesivamente altos y supongan un gran riesgo para el productor cinematográfico, como manifiesta Joseph M. Civit: “lo cierto es que para obtener el mismo nivel de calidad en negativo o en digital hay que gastarse el mismo dinero” (Civit, 2005:41).

⁶ En el caso de películas extranjeras, la media de las copias se incrementa a 1.500 € ya que se deben incluir los gastos de doblaje, subtítulos y adaptación.

⁷ Fuente I.C.A.A.

4. La película tiende a aumentar su valor. Como apunta Zallo (1988) “el hecho de una demanda creciente, la pugna por conquistar al espectador, supone un constante incremento del valor de los films”. A pesar de ello es imposible calcular a priori el valor de un filme, ya que la demanda cinematográfica varía en función de una calidad apreciada de forma muy subjetiva y siempre “a posteriori” (Jacoste, 1996:66).

5. No se puede considerar la inversión en el producto cinematográfico como una inversión segura, ya que es una actividad de gran aleatoriedad. El éxito de estos productos no puede cimentarse en la estandarización en su fase de producción. No existe una fórmula del éxito para la realización de un filme, el éxito o el fracaso de la película dependerá en todo momento de la valoración subjetiva del consumidor.

Para evitar la inseguridad del producto cinematográfico, la industria tiende cada vez, en mayor medida, a estandarizar el producto a través de algunos elementos que puedan ayudar a unificar los prototipos. “Los ejecutivos de estudios tratan de reducir riesgos mediante la realización de tratos creativos cofinanciados, la reducción de costos y rodando películas que saben que convocarán a grandes audiencias y que saben que serán redituables” (Al Lieberman, 2006:86). Así ocurre en la película de género –por ejemplo el terror orientado a adolescentes- a través de películas como *Scream* (1996) y sus sagas *Scream 2* (1997) y *Scream 3* (2000), las tres de Wes Craven.

6. El cine es un servicio que se consume durante un tiempo limitado. Esta idea de servicio se relaciona también con su fin último, la necesidad de exhibirse para convertirse en servicio y poder dar así un sentido a su existencia. No es un producto que quede en manos del

espectador. El producto cinematográfico queda en la memoria del consumidor. El consumo de este servicio es un consumo individual que se da dentro de un proceso de socialización, como es la sala cinematográfica. Este aspecto supone también una de las grandes ventajas del cine respecto a otras formas de entretenimiento más personales, y es que el hombre, a pesar de todos los avances, sigue siendo un ser social.

7. Cada película es única. Cada modelo que se hace es diferente entre sí, cada uno tiene su propio universo y su propia creatividad. El concepto único de película se mantiene a pesar de los intentos de estandarización y serialización de la obra en géneros, actores, estilos o escuelas, incluidos los *remake* de películas. Tal es el caso de la película *Psicosis* (1960), de Alfred Hitckcock. Recientemente, Gus Van Sant homenajeó la película del director inglés con una versión llamada *Psycho* (1998). Esta última adaptación, aún siendo un calco de la original, no hace perder la condición de obras únicas.

8. El film es un producto internacional. Por un lado, la película es fácilmente transportable, lo que facilita su exportación a mercados distintos del de su producción. Ya se ha visto cómo la copia de la película es más económica que la realización del original, de manera que la distribución a otros países es fácil y en ello se basa la industria cinematográfica norteamericana. Sin embargo, la expansión a mercados internacionales, las sumas invertidas en cada producto sólo se pueden aplicar en mercados lo suficientemente grandes y capaces de amortizar dicho volumen de inversiones o amortizándolo en los mercados internacionales (Buquet, 2005:252).

Existe una serie de factores que facilitan la internacionalización del film. El tratamiento de un tema universal es la base para poder llegar a distintos mercados y para su comprensión en cualquier lugar del

mundo. El entretenimiento en general, y el cine en particular, requiere de un entendimiento universal necesario para promocionarlo a escalas nacionales e internacionales. La internacionalización es también una forma de transmisión cultural por parte de los países, argumento de los defensores del intervencionismo del estado en materia de proteccionismo de las cinematografías nacionales. La industria norteamericana es un gran ejemplo del potencial económico, ideológico y cultural del cine desde que se impulsó el proceso de "americanización" como valor cultural (Buquet, 2005:117).

El idioma es otro de los elementos que facilita la internacionalización de la película, pudiéndose acudir a mercados del mismo habla que donde se produce la película, como por ejemplo España y todos los territorios hispano parlantes. Esta característica ha permitido acercar cinematografías de países que, a priori, puedan estar marginados. El idioma que podría haberse convertido en una barrera de entrada para el producto cinematográfico, se ha solucionado a través del doblaje, que permite disfrutar del filme extranjero en nuestro propio idioma. Aunque otros países, como los Estados Unidos usan esta barrera idiomática para no permitir la entrada de otras cinematografías, lo que obliga a las industrias europeas y, por lo tanto a las españolas, a la producción de filmes en inglés si quieren llegar a mercados internacionales más allá de los hispano parlantes, con el incremento en el coste de producción que esta peculiaridad conlleva (Buquet, 2005, 265).

En definitiva, como indica Vogel (2004), las películas son, por naturaleza, productos de investigación y desarrollo, son bienes perecederos y, en un sentido estricto, no pueden ser verificadas en el mercado.

1.7.2. La mercancía película

La película supone un consumo masivo, siempre y cuando se refiera a un consumo en salas cinematográficas, dejando de lado el consumo individual con el que se asocia el vídeo.

El consumo masivo se encuentra, desde los orígenes del cine, con un carácter netamente popular donde “los espectadores participaban intensamente en el espectáculo” (Flichy, 1993:207). El cine es, en su origen, un consumo de masas, que con la aparición del sonoro cambia su forma de consumo, pasando de un visualizado participativo de la gente que acudía a la exhibición, a un consumo individualizado, donde prima el silencio y la concentración en el producto audiovisual. Se produce lo que el autor denomina la “individualización del espacio público”

La diferencia de sensaciones por parte del espectador entre pases públicos con visionados privados es la base para los *test* de películas o *previews*, visionados masivos de la película que servirán al productor para hacer un análisis de las fortalezas y debilidades del filme y, de esa manera, poder así corregir la película o bien preparar la estrategia de comunicación del producto cinematográfico. Es lo que se conoce en el argot del marketing como un análisis DAFO, que consiste en la valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas en el entorno (Kotler, 2000).

La película, como producto duradero, puede conservarse indefinidamente y sin más limitación para su consumo que la pérdida de actualidad (Cuevas, 1998). Con este planteamiento de producto duradero, el tiempo será un inevitable aliado en la valoración de un filme.

Las características físicas de la película, con su reducido tamaño y su fácil manejabilidad facilitan el proceso de internacionalización del cine, como

anteriormente se apuntaba. La transportabilidad de la película aumentará considerablemente con la proyección digital, reduciendo los gastos de envío y permitiendo al productor cinematográfico una mayor distribución de su mercancía y de una forma más barata. Asimismo, el problema que se planteaba con el desgaste del negativo debido al roce y la fricción en la proyección desaparecerá en los nuevos proyectores digitales. Los cambios en la tecnología, trayendo consigo nuevos canales de distribución a la vez que nuevos formatos predicen en un futuro inmediato cambios en el modelo de negocio del cine que ha permanecido invariable desde hace cien años.

1.8. El proceso de decisión de compra

En todo proceso de decisión de compra por parte del consumidor, existen cinco etapas en las estrategias de marketing (Kotler, 2004, Dubois y Rovira Celma, 1998 y Alonso Rivas, 1999) que se deben enfocar para favorecer la decisión final del espectador y que son: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de la información, evaluación de las alternativas, decisión de compra y actitud tras la compra.

- Reconocimiento de la necesidad. Surge la necesidad en el consumidor a través de unos estímulos internos o externos, bien provocados por la publicidad, bien por recomendaciones, o boca-oído. En el caso de las recomendaciones de amigos, son habitualmente uno de los motores de asistencia para ver una determinada película.
- Búsqueda de la información. El consumidor interesado en un producto busca información en distintos medios para reforzar su decisión. Los puntos de información pueden ser personales, comerciales, públicos o

experiencias propias. En el caso de este estudio, las críticas en prensa u otros medios son un elemento decisivo para el potencial espectador.

- Evaluación de las alternativas. A parte de la información recopilada, existe una serie de atributos que proporcionan unos beneficios que buscan satisfacer las necesidades del consumidor. Aspectos como descuentos, tamaño de la pantalla, la posibilidad de ver en versión original, el espacio donde se encuentre el cine, la accesibilidad, son atributos que definirán la decisión final del espectador.
- Decisión de compra. Kotler (2004) señala que el marketing aplicado a las artes escénicas, donde el consumo es habitualmente en grupo como el cinematográfico, el comprador puede optar por cinco roles distintos. Puede ser iniciador, influenciador, decisor, comprador o simplemente consumidor. A cada uno de estos perfiles, las empresas deben enfocar diferentes estrategias de marketing.
- Actitud tras la compra. Básicamente el consumidor puede experimentar una sensación de satisfacción, entendida como la ausencia de diferencia percibida entre las expectativas y el resultado del producto, o bien el descontento, cuando no se alcanzan las expectativas, provocando la decepción en el comprador.

1.9. La marca, elemento estratégico

La marca es un aspecto fundamental en la estrategia del producto. Según la Asociación Americana de Marketing, “una marca es un nombre, un término, una señal, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y los diferencia de los competidores”.

Para Ries y Ries (2000), el proceso de creación y desarrollo de la marca comercial es el objetivo más importante del marketing. “Si se puede construir una marca fuerte, se dispondrá de un sistema de marketing potente. Si no se puede, toda la publicidad, todas las presentaciones de productos, todas las promociones de ventas y todas las relaciones públicas no serán suficientes para alcanzar el objetivo”. El publicista Luis Bassat entiende la marca como algo inmaterial e invisible, que identifica, califica y sobre todo da un valor añadido. Es lo que el usuario o consumidor siente una vez satisfecha su necesidad con el producto (Bassat, 2000). Brown habla de marca como de algo “mucho más que un producto o un servicio. Las marcas ofrecen algo más que un valor de utilización, o una funcionalidad, o un rendimiento, o una utilidad. Son símbolos, señales, indicadores, temas de debate. Son objetos de exhibición, contemplación, conversación y envidia. Son depositarios de conocimiento” (Brown, 2006:161). El desafío de la selección de una marca está en conseguir unas asociaciones positivas. “Los significados que más perduran de una marca son su valor, su cultura y su personalidad. Definen la esencia de la marca”. Kotler (2000: 455).

La marca es una de las mejores herramientas para conseguir la fidelidad en el consumidor, ya que la marca es en realidad patrimonio del consumidor. Según J. Ibáñez (1987:42), “la marca de un producto no marca al producto, marca al consumidor como miembro del grupo de consumidores de la marca”. Eso ocurre en la industria cinematográfica con algunas empresas como Disney,

que durante un período prolongado de tiempo ha fijado los estándares para aplicar la marca, enriquecerla, fortalecerla y continuamente le ha inyectado energía sin desilusionar a los clientes (Aaker, 2007:60). En España, se encuentra el caso concreto e, incluso, anecdótico de Pedro Almodóvar, convertido en una marca capaz de fidelizar a sus seguidores y con un funcionamiento de empresa propio y totalmente distinto al resto de la industria nacional, que lo convierte en una excepción.

En la industria cinematográfica es difícil hablar del concepto marca en cada producto. La unicidad del producto y la imposibilidad de su serialización dificulta hablar de una marca de conjunto, entendiendo marca como el título del filme. Aún así, algunos casos consiguen crear el concepto marca, con películas como *Piratas del Caribe*, *Matrix*, *La guerra de las Galaxias* o, incluso en el caso español, *Torrente*.

La importancia de la elección de un nombre adecuado para la película es cada vez más relevante debido al incremento de la competencia y el acorte del ciclo de vida, lo que exige la rápida identificación del título de un filme. La correcta selección de un título puede determinar el éxito comercial de la película a la que nombra. En el cine español, se encuentra el caso de la película *Planta 4* (2003) de Antonio Mercero. El nombre original de la película era *Los Pelones*, en clara referencia al efecto secundario de las personas que se someten a la quimioterapia. Al tratarse de una película de niños con un tema tan duro como el de las enfermedades en un hospital, los primeros *test* del nombre que se hicieron mostraron cierto rechazo por parte del público, debido a una connotación demasiado evidente: pelones, niños, enfermedad, tristeza y dureza. Para evitar esa identificación del nombre de la película en el público, la productora optó por cambiar el nombre a *Planta 4*, con lo que la identificación no es tan evidente respecto al tema de las enfermedades, ya que hace referencia a la planta de un hospital donde los niños están ingresados. El

acertado cambio del título facilitó a la película colocarse entre las películas españolas con más éxito de la temporada

La creación de la marca en una película lleva consigo un valor añadido, el cual consiste en dar al consumidor una información extra, que no viene explícita en el título, y que le va a hacer decantarse por el producto. En referencia al cine español, objeto del estudio, esta transmisión de valor se encuentra en la selección del nombre para las secuelas. Sirva de ejemplo el caso de *Torrente*. Santiago Segura, en su primera película *Torrente. El brazo tonto de la ley*, consigue un gran éxito de taquilla y, lo que es más importante, crear un personaje que se convierte en marca, Torrente. En la elección del nombre de su segunda película, Santiago Segura opta por *Torrente II. Misión en Marbella*. La elección de insertar el nombre de Torrente en el título es una muestra de la creación de marca en un título. El espectador o consumidor recibe un valor añadido de esa película: comedia absurda, humor tosco, estereotipos y, por lo tanto, diversión asegurada. Estos aspectos que se añaden, y el espectador percibe, son una de las claves del éxito de Torrente.

En el cine español es difícil encontrar este tipo de sagas, más habituales en el cine norteamericano (*Scream*, *Scream 2*, *Scream 3* o *Sé lo que hicisteis el último verano* y *Aún sé lo que hicisteis el último verano*). El intento de crear un valor añadido a través de la marca o nombre de la película también se ve en la obra de José Luis Garci con *El crack* (1981) y *El Crack II* (1983), películas que narran la historia de un investigador español con todas las características propias de los grandes detectives del cine negro. Con la elección en la segunda parte del nombre de *El crack II*, el director se asegura que el espectador ya pueda saber de antemano el estilo de película y no se sienta defraudado a la vez que consigue atraer la atención de los fieles de la primera parte, igual que un usuario de Nokia elige la misma marca de teléfono en el caso de que decida cambiar de terminal, porque ya tiene un valor añadido y es que ya sabe lo que

va a tener, en concreto, ya sabe que sabrá manejar el menú sin necesidad de un nuevo aprendizaje.

1.9.1. La creación de marca de “cine español”

Dentro del capítulo se ha referido al título como marca. Existen otros casos de creación de marcas en torno a la industria cinematográfica en los últimos años, como es el caso de la marca “cine español”, concepto promovido por la Academia del Cine Español y la Federación de Asociaciones de Productores Audiovisuales Españoles (FAPAE) en colaboración con cervezas Mahou, a través de la agencia publicitaria “Sra. Rushmore”, responsable de la creatividad de la estrategia para la creación de una marca de cine español.

Esta campaña surgió en 2004 para potenciar la imagen positiva en el consumidor nacional del cine español, ante la pérdida progresiva de espectadores hacia su propio cine frente al norteamericano. El objetivo principal de la misma consistía en posicionar el cine español en la cabeza del consumidor

El eje principal estuvo en la emisión de tres anuncios realizados por prestigiosos directores nacionales: *Taxistas*, *Halloween* y *Baseball*. El *leitmotiv* de los anuncios consistía en bromear acerca de la asimilación de la cultura norteamericana en la cotidianeidad española y decir al espectador que la manera de pensar del público nacional es diferente y así lo demuestra su cine.

Wally Olins (2004) propone una serie de pautas para la creación de una marca, a la que se aplicará el ejemplo analizado. Existen cuatro vectores en la marca que son el producto, el entorno, la comunicación y el comportamiento.

- El producto del cual se tiene que crear una marca es el cine español. Aquí se plantea la primera dificultad. Como anteriormente se indicaba, el producto cinematográfico posee unas características específicas que hacen difícil tratarlo como un producto más. Su condición de prototipo dificulta en gran manera encontrar unos puntos comunes que permitan hablar de un único producto para una marca. Es aquí donde se encuentra la primera barrera a la hora de crear una marca como “cine español”. Sólo el hecho de que sea producción enteramente española puede crear este conjunto, y así se dejaría de lado todas las coproducciones realizadas en España –y que en la mayoría de los casos estas películas resultan ser las más exitosas-, incluso el idioma puede no ser un punto común.
- El entorno se refiere al lugar donde la gente hace o vende el producto. Aquí también se encuentra la dificultad de unificar un criterio para denominar “cine español”, ya que las películas pueden ser rodadas fuera del país o tener un fuerte componente extranjero en equipos técnicos o artísticos.
- La comunicación que dirige al público un mensaje, en este caso una forma de “pensar, sentir, creer” diferente.
- El comportamiento como un proceso de modificación de actitudes, tratando de atraer al público hacia la nueva marca, “cine español”

Una vez definidos los cuatro elementos, la marca se construye, atendiendo a los siguientes aspectos.

- Arquitectura de marca: la de “cine español” se crea con una gran dependencia en torno a otras marcas como son FAPAE y, en especial, Mahou, que con su forma de patrocinio consigue asimilar en el espectador una dependencia del cine español con la bebida, como versa en su eslogan “Mahou siempre con el cine español”.

- Marca reinventada. Ollins apunta que “cuando se reinventa una marca hay una cultura, una tradición, una actitud y una reputación y también unos nombres”. Por esta razón no se puede decir que “cine español” sea una marca nueva. La agencia publicitaria Sra. Rushmore tiene que hacer frente a una serie de estereotipos y prejuicios sobre el cine español que existen en la cabeza del consumidor nacional. A partir de estos datos, tendrá que conseguir posicionar la marca de una forma distinta en la cabeza del consumidor, el “somos distintos”.
- Calidad del producto. Aquí están las grandes dificultades a la hora de crear la marca “cine español”. El producto cinematográfico es único y cada película un prototipo, lo que dificulta definir una calidad general del concepto que se trata. Es cierto que en los últimos años han mejorado las técnicas y “ha incrementado la calidad artística y técnica” (Álvarez Monzoncillo, 2002:109), pero eso no permite poner en un mismo baremo la totalidad de la producción española.
- Diferenciadores e ideas centrales. La diferenciación principal que quiere transmitir la nueva marca es la propia personalidad y transmisión cultural del cine nacional. La diferenciación viene por mostrar tal y como es el consumidor español frente a cómo quiere presentarlo el cine norteamericano.
- Romper el molde. A través de la transmisión de la asimilación de tal y como es el espectador español, diferente a lo que el cine extranjero presenta. Esto lo trata de realizar a través del eslogan de la campaña “nosotros pensamos, creemos, sentimos diferente”.
- Coherencia, claridad y congruencia. Estos tres aspectos que señala Ollins son parte indispensable en toda marca para que funcione entre el público. De esta forma, el mensaje llega al espectador de una forma clara y directa.

Ollins señala otras pautas como son la reducción de riesgos a través de la investigación, la promoción y la distribución. Aspectos sobre los que se profundiza a lo largo del estudio.

El fracaso de iniciativas como ésta se debe a la dificultad de crear marca en torno a conceptos tan abstractos y difícilmente definibles; además, en este caso concreto, debe luchar contra el desinterés y la falta de confianza del propio público con su cine.

Capítulo 2
La situación del sector de la industria
cinematográfica nacional

2. La situación del sector de la industria cinematográfica nacional

En la sociedad actual, el gasto destinado por las familias tanto al entretenimiento como a la cultura supone una parte cada vez más creciente de la economía familiar. Como señalan Rifkin (2004) o Lipovetsky (2007) estas nuevas distracciones nos hacen enfrentarnos a nueva forma de capitalismo, basado en el entretenimiento y en las mercancías culturales, más que en la producción material.

En una nueva realidad cimentada en un consumo cada vez más rápido, con productos altamente perecederos y donde se busca conseguir generar una serie de experiencias, vivencias y sensaciones altamente demandadas por el consumidor, el cine tiene que adaptarse siendo capaz de satisfacer las nuevas demandas “de un hiperconsumidor que busca menos la posesión de las cosas por sí mismas que la multiplicación de las experiencias” (Lipovetsky, 2007:57).

2.1. La lógica de la exhibición frente a la era digital

En los últimos años, a través de la digitalización y la proliferación de nuevas plataformas y modelos de negocio, son muchas las formas de ocio que han ganado terreno y popularidad al consumo cinematográfico. A pesar de esta situación, las salas cinematográficas siguen siendo uno de los principales canales de ocio y socialización para el consumidor. Ante esto, los exhibidores se enfrentan ante uno de los retos más importantes que han sufrido a lo largo de la historia, superando la aparición del sonido, el color, o más cerca en el tiempo, el impacto del video doméstico en su economía. Los cambios de comportamiento del espectador, la amplia oferta de productos audiovisuales en canales más modernos y atractivos, especialmente para los jóvenes, la evolución tecnológica y la era de los contenidos digitales, suponen un nuevo modelo de negocio en el que los exhibidores tienen que encontrar su ventaja competitiva. La burbuja comunicativa de la que algunos

autores hablan (Flichy, 1993) se impone cada vez mas a la capacidad socializadora del cine.

Las principales amenazas a las que tiene que hacer frente este sector muestran nuevos contextos sociales y tecnológicos:

- El aumento de la piratería, tanto en la venta directa de DVD como en descargas ilegales en la Red que afecta directamente a la asistencia del público en salas. Un estudio realizado por el C.N.C. francés¹ señala que, en un año, un pirata descarga 120 películas ilegales de Internet y un “descenso del 10% de la asistencia al cine de los descargadores implica una pérdida de un 0,9 de las entradas totales en las salas”. Este dato evidencia el efecto directo que provocan las descargas sobre el descenso de la asistencia al cine, a pesar de las desventajas que supone ese tipo de visionado –tiempo excesivo de descarga, reducida calidad de la imagen y del sonido o peligro de contaminación con virus de la terminal.
- El envejecimiento de la población. Frente a este hecho no se puede dejar de lado el crecimiento de la población española en los últimos años con la aportación de la inmigración. La llegada masiva a nuestro país de inmigrantes (de 637.085 en 1998 a 3.691.500 en 2005, según ABC, 13 de mayo de 2005) configura un nuevo mercado con unas nuevas características al que el sector de la exhibición debe atender.
- Disminución de las películas de éxito. De las 100 películas extranjeras con mayor número de espectadores hasta el 2005, sólo 28 se han estrenado en el periodo 2000-05. En el caso de los largometrajes nacionales para el mismo tiempo, el número se reduce a 10². Este dato es especialmente relevante si tenemos en cuenta que en estos

¹ VV.AA. (2004): *La descarga de películas en Internet. Análisis cuantitativo*. Centre National de la Cinématographie.

² Datos extraídos del *Boletín Informativo* del I.C.A.A. 2005.

años el número de salas se ha incrementado permitiendo, por lo tanto, estrenos con elevados números de copias, y el presupuesto medio para un filme también ha crecido.

- Nuevas formas de ocio y consumo de la población joven (Internet, *iPods*, videojuegos, nuevas formas de programación de ocio, nuevas ventanas de explotación, etc). En este punto, resulta indispensable añadir la accesibilidad y el abaratamiento de nuevos soportes tecnológicos que permiten proyecciones de gran calidad de contenidos audiovisuales en otros ámbitos –centros culturales, asociaciones de vecinos, comunidades de aficionados, espacios alternativos, etc. En ocasiones, estos modelos de consumo, especialmente van asociados a un disminución de la calidad de visionado del producto –*pixelización* de la imagen, deficiente resolución, proceso de compresión mal realizado o el limitado tamaño de la pantalla-. A priori, esta desventaja del producto no supone un inconveniente para el espectador, más preocupado en ocasiones de la calidad del contenido, su dinamismo, y la posibilidad de verlo sin esperar, que en la finalización del mismo.
- La irrupción de la proyección digital supone, además de una oportunidad, una importante amenaza para el sector. Los empresarios de la exhibición tienen que hacer frente a importantes inversiones económicas para adaptar sus salas a las nuevas necesidades técnicas, de manera que puede suponer un *estrangulamiento financiero* de la empresa que no ha conseguido amortizar sus inversiones iniciales y debe realizar otras posteriores. Esta situación es especialmente acuciante cuando la industria no ha establecido un estándar técnico para los proyectores digitales, en transición, para adoptar como norma la resolución de proyectores 4K frente al 2K, una guerra de formatos en las que se encuentran los principales constructores de proyectores: Christie y Sony. En España, en 2005, el

número de proyectores digitales era de 7 pantallas en todo el territorio nacional, de las cuáles 5 eran proyectores de resolución 2k y 2 de resolución 1,3k³. El hecho de que, en España, el parque de proyectores sea tan limitado demuestra las dificultades de los exhibidores para poder invertir en esta línea de desarrollo; además, la incorporación del 4K exige a estos cines, que han arriesgado por el desarrollo, la sustitución de su proyector si quieren seguir manteniéndose en la vanguardia respecto a sus competidores. Aparte de estos datos, la limitada distribución de películas en formato digital hace poco atractivo a los empresarios el invertir importantes sumas de dinero en proyectores en los que sólo se podrá ver un limitado catálogo por ahora.

- Exigencia del Ministerio de Cultura de una cuota de pantalla para la protección de la cinematografía.

“1. La salas de exhibición cinematográfica estarán obligadas a programar dentro de cada año natural obras cinematográficas comunitarias en versión original o dobladas, en forma tal que al concluir cada año natural se haya observado la proporción de un día como mínimo de obra cinematográfica comunitaria por cada tres días de exhibición de películas de terceros países en versión doblada a cualquier lengua oficial española, con independencia de la fecha de estreno de las películas computables.

2. En lugar de la proporción anterior se aplicará la de un día de película comunitaria por cada cuatro días de exhibición de películas de terceros países, cuando éstas se exhiban en todas las sesiones ordinarias de un mismo día dobladas a alguna lengua oficial española propia de una Comunidad Autónoma.”⁴

³ *Anuario estadístico del cine europeo 2005*. Media Salles.

⁴ Capítulo 1, Artículo 1. y 1.2 del Real Decreto 81/1997, de 24 de enero, por el que se desarrolla parcialmente la Ley 17/1994, de 8 de junio, de Protección y Fomento de la Cinematografía (BOE 15-4-1997).

Esta normativa es aplicable independientemente de la rentabilidad y el interés que generen las producciones nacionales y europeas. Ante esta exigencia, los exhibidores responden con la programación de este tipo de películas en días y sesiones marginales que no favorecen la vida comercial de las mismas, sino que las relegan a un segundo plano y las precipitan a una efímera vida comercial en salas cinematográficas. Con esta práctica se favorecen más que estrenos comerciales, estrenos testimoniales de películas con un fin distinto al comercial. Esta medida es considerada por la Federación de Cines de España (FECE) como inútil e ineficaz tras sesenta y cinco años de funcionamiento⁵.

- La imposición por parte de algunas distribuidoras de precios y de técnicas de venta por paquetes y a ciegas de determinados lotes de películas. Estas prácticas habituales del sector han llevado al enfrentamiento judicial a la Federación de Empresarios de Cine de España contra las compañías de distribución Buenavista Internacional Spain, Columbia TriStar Films de España, Hispano Foxfilm, United International Pictures, Wagner Sogefilms, Wagner Sogebros y las asociaciones Asociación de Distribuidores e Importadores Cinematográficos de Ámbito Nacional (ADICAN) y Federación de Distribuidores Cinematográficos (Fedicine) por “conductas supuestamente prohibidas por los artículos 1 y 6 de la Ley de Defensa de la Competencia, consistentes en abuso de posición dominante y realización de acuerdos colusorios”⁶. Este encuentro se resolvió con el reconocimiento de un fichero informático creado y mantenido por Fedicine donde se introducía, por parte de las distribuidoras, las informaciones referentes a los estrenos, lo que facilitaba prácticas de monopolio sobre el sector por parte de las cinco distribuidoras. La resolución impuesta por el tribunal fue el pago de una multa de

⁵ “La exhibición se opondrá activamente al texto de la futura Ley del Cine, que cree beneficia a los productores”. *Cine por la red*, www.porlared.com visitado el 28 de febrero de 2007.

⁶ Resolución expediente 588/05 por el Tribunal de Defensa de la Competencia.

2.400.000 euros a cada una de las empresas distribuidoras y de 900.000 euros a Fedicine. Pero el valor de esta sentencia estriba en el reconocimiento de una de las históricas demandas del sector de la exhibición.

- *Day and date release*. Consiste en la explotación de la película en las principales ventanas de explotación (cine, descarga legal por Internet y televisión) simultáneamente. De esta manera, el espectador tiene la posibilidad de elegir el medio más adecuado de consumo a su gusto. El primer caso de película lanzada con esta estrategia de promoción fue *Bubble* (Steve Soderberg, 2006), aunque no cumpliera los requisitos estrictos para ser considerada un estreno simultáneo, ya que primero se estrenó en salas y cuatro días después se pasó por televisión (HDNet Movies) y se puso en venta el DVD. En España, el primer estreno que apostó por esta técnica fue la película *Catarsis* (Ángel Fernández Santos, 2004) simultaneando el estreno en salas cinematográficas, así como las descargas legales a través de Internet, el 10 de marzo de 2006⁷, pero aún le faltaba la ventana de televisión para hacer la estrategia completa.

Estos casos, por ahora minoritarios y con limitados efectos directos sobre el consumo en salas, son las primeras apuestas por cambiar un modelo de negocio donde el exhibidor va a condicionar la vida de la obra audiovisual en otras pantallas (Litman, 1998 y Buquet, 2005, entre otros). Con esta nueva tendencia, las salas son una oferta no indispensable orientada a un público muy concreto que prefiere trasladarse a la comodidad del consumo en su hogar. Los avances tecnológicos, la irrupción de la HDTV, entre otros, presagian un futuro incierto para aquellas salas que centren su actividad en la exhibición de películas. En palabras de Woody Allen “es difícil discutir en contra

⁷ Esta es la fecha que aparece publicada en medios de prensa, mientras que el I.C.A.A. reconoce el 26 de noviembre de 2004 como fecha de estreno.

de la comodidad e inmediatez que ofrecen las grandes televisiones de alta definición” (Ayudo, 2006).

Los estrenos simultáneos son el resultado de la cada vez más corta vida comercial de las películas en las distintas ventanas de explotación, buscando la rentabilidad en el menor tiempo posible, reduciendo para ello el tiempo dedicado a los distintos eslabones de amortización del audiovisual.

El sector de la exhibición ha tenido un importante cambio en su modelo de negocio. La tendencia ha sido llevada por la adaptación a las nuevas necesidades y a un importante proceso de renovación en los últimos años para ser más competitivas y ofrecer un mejor servicio al espectador. La construcción de *megaplexes* (complejos de más de 15 pantallas y con más de 4.000 butacas) y *multiplexes* (a partir de seis pantallas y más de 2.000 butacas), en la última década, ha sustituido a las monosalas y grandes palacios, estandarte de otra época. De 2.627 salas y 1.226 cines en el año 1998 hasta las 4.299 y 936, respectivamente del año 2006⁸.

Las “modernas catedrales de consumo de ocio” (Álvarez Monzoncillo, J.M. y Lopez Villanueva, J., 2004:34), representadas en los grandes centros de ocio se han instalado progresivamente alrededor de las grandes urbes, siguiendo la tendencia de la emigración a la periferia de la ciudades. En las nuevas zonas residenciales, los centros comerciales con gran variedad en la oferta de consumo se convierten en los principales motores del consumo, donde el cine es uno más (en la mayoría de los casos) y deja de ser el eje central en torno al cual germinan otros negocios. La proliferación de los grandes complejos cinematográficos, ya sean en megaplexes o multiplexes, siguiendo el modelo anglosajón, tiene su razón de ser en la denominada “economía de las palomitas” (Álvarez Monzoncillo y Lopez Villanueva, 2006), a través de la búsqueda de nuevos ingresos en la venta de otros productos

⁸ Fuente: I.C.A.A.

afines a los cines, con un considerable incremento de los precios de los mismos, o a través de diferentes estrategias de fidelización.

A estos aspectos hay que añadir la ventaja que ofrece la aplicación de una economía de escala, reduciendo riesgos, atrayendo a un mayor número de público, recuperando a públicos residuales en otras salas y distribución de costes fijos entre un número mayor de salas.

Los autores anteriormente mencionados y otros como Al Liberman (2006), exponen diferentes razones de la proliferación de este tipo de complejos:

- El aumento del poder adquisitivo de la población. Lo que implica que alrededor del cine proliferen una economía en torno a la gastronomía y otros negocios, principalmente textiles, con espacios altamente atractivos y exóticos, orientados a un público deseoso de experimentar nuevas experiencias e incluso dispuesto a pagar elevados precios.
- La mayor oferta al espectador con el incremento de salas en el cine: no sólo en el número de películas, sino también en la ampliación de horarios, que fomenta el “efecto rebote” o la recuperación del denominado “público residual” (aquel que no ha podido ver la película deseada por aforo completo y decide sacar entradas para otra en el mismo cine).

Esta actividad se convierte en una posibilidad de promoción para el cine español, a través de campañas de mercadotecnia iniciadas por los propios exhibidores, aprovechando la masiva presencia de espectadores. Éste es el caso de la campaña de apoyo al cine español del grupo Kinépolis. Seleccionan una película que será promocionada dentro de sus instalaciones con una especial atención, a través de realización de estrenos en sus distintos complejos, la

proyección de *trailers* u otros elementos promocionales, así como la presencia de los elementos de cartelería de la película en el punto de venta, u otro tipo de acciones extraordinarias.

- Mejora en las proyecciones, con pantallas de mayor dimensión y sonido más espectacular. Lo que conlleva también una mayor comodidad de las instalaciones; asientos más grandes, espaciosos y escalonados. De esta manera el espectador puede disfrutar de las ventajas de la socialización – el compartir las risas, los llantos o las sensaciones con otras personas- sin olvidar las comodidades adquiridas con la individualización del consumo hogareño con otros consumos,
- Oferta y diversidad de los contenidos. Orientados a perfiles de públicos muy distintos, pero que pueden converger en el mismo espacio. Especialmente orientados a los jóvenes que buscan espacios donde comenzar a buscar su independencia fuera del control paternal.

El incremento de la oferta cinematográfica en las salas de exhibición conlleva el descenso temporal en las ventanas de explotación. La oferta necesita de una renovación constante para mantener siempre la atención del público, ya que se orienta el consumo cinematográfico al “Top 1” (FECE, 2006), repercutiendo entre las películas con el “efecto podio” (Álvarez Monzoncillo, J.M. y Lopez Villanueva, J., 2006: 27), películas *blockbuster* que se estrenan cada semana y son la locomotora de los cines y que pierden su capacidad de atracción en el público, en la mayoría de los casos, en tan sólo un fin de semana. Esta táctica que asegura la presencia en estrenos de público, no supone un gran éxito en el fondo para los exhibidores que han negociado el reparto de “la retribución en porcentajes

máximos de participación del 60% de la recaudación de la primera o primeras semanas⁹ a favor de las distribuidoras.

El sector de la exhibición se enfrenta en los próximos años a una serie de retos importantes que van a condicionar su futuro. La continua pérdida de espectadores y el hecho de que en muchos de los países se encuentren las salas vacías –especialmente de lunes a jueves- es uno de los principales males. Se han tomado una serie de iniciativas para recuperar la actividad de este sector. En concreto, es destacable la campaña realizada por FECE junto al Ayuntamiento y la Comunidad de Madrid, denominada “Mayores de cine”. Consistía en una promoción durante un periodo determinado de tiempo, en el que los mayores de sesenta años podían acudir a los cines adheridos, los martes, no festivos por el precio de 1 euro.

Esta iniciativa ha tenido una gran acogida entre el público al que se orientaba, respondiendo con un incremento en la asistencia a sala. En el período que se implantó la oferta (desde el martes 7 de noviembre de 2006 al 28 de febrero de 2007) el público total que pasó por taquilla en martes fue de 842.122, de los cuáles 458.702 (el 55%) eran mayores. Los cines que se sumaron a la iniciativa vieron en el mes de noviembre incrementado en un 20%, respecto a octubre, el número de espectadores, aumentando también datos como la recaudación media de la sala respecto a otras salas no participantes en el programa.

Con esta iniciativa los resultados obtenidos tanto por los organizadores como por los que han participado en ella, se ha considerado como un éxito repitiéndose la promoción durante otro período de tiempo de cuatro meses. Las razones del éxito se constatan en:

1. Incremento del número de espectadores en días donde la presencia era minoritaria.

⁹ Resolución expediente 588/05 por el Tribunal de Defensa de la Competencia.

2. Respuesta favorable de un sector muy determinado de la población, los mayores, que han respondido con interés a la convocatoria.
3. El aumento de la asistencia a sala no sólo se debe a los mayores, hay que tener en cuenta también a los acompañantes.
4. Valoración positiva de la sociedad por una campaña orientada a este sector, aunque otros valoren esta actividad como una campaña política en busca del voto de los mayores para un determinado partido político¹⁰.

Cifras Programa de MAYORES NOVIEMBRE 2006

	Martes 7	Martes 14	Martes 21	Martes 28
Sesiones	1339	1266	813	801
Nº sesiones mayores	808	903	628	596
TOTAL espectadores	30316	37317	20606	27561
Total mayores	10845	22256	14457	16685
Recaudación total (€)	107503	99660	48344	70996
Recaudación mayores (€)	10845	22256	14457	16685
% asistentes mayores	36%	60%	70 €	57%
% asistentes general	64%	40%	30 €	43%
	100%	100%	100%	100%
% Recaudación mayores	10%	22%	27 €	27%
Recaudación Media salas con Mayores	89 €	84 €	69 €	102 €
recaudación Media salas sin Mayores	83 €	83 €	34 €	64 €
Título más visto por la audiencia general	Infiltrados	Infiltrados	El ilusionista	Casino Royal
Título más visto por la audiencia mayor	Un buen año	Los fantasmas de Goya	El ilusionista	Casino Royal

Fuente: FECE

Además, las nuevas tecnologías y formas de ocio pueden convertirse en un aliado a la hora de buscar nuevos usos para las salas cinematográficas, más allá de la clásica proyección de películas, y que abren una nueva oportunidad para los exhibidores.

¹⁰ Como apunta el periodista Diego Galán. (Galán, 2006).

- La incorporación de la proyección digital y la atribución de contenidos vía satélite va a permitir una programación variada y distinta a la actual en los cines. Deportes de masas¹¹, estrenos de series de gran factura técnica, retransmisión de eventos musicales o de contenidos orientados a *targets* muy concretos podrán convivir en una misma sala con distintos horarios.
- Generación de una fuente de ingresos a través del alquiler de salas para encuentros de empresas, conferencias e, incluso, aplicando la distribución por satélite en la emisión de video conferencia. Se trata de un acercamiento al modelo *B2B* (*Business to Business*).
- La búsqueda de nichos concretos de espectadores a los que dirigirse con promociones especiales y sistemas de fidelización, siguiendo el ejemplo de la campaña “Mayores de cine”.
- Aplicación de otras formas de ocio en el mismo espacio. Como ejemplo se sitúa la campaña *XL Gaming*, promovida por el Kinépolis en sus centros de Bélgica, donde el espectador puede alquilar la sala cinematográfica para jugar a su videojuego favorito en pantalla de cine con sus amigos por el precio de 15 € la media hora.
- Apuestas por el desarrollo de formas de cine interactivo (como el cine en 3D) que exija una mayor participación del espectador.

¹¹ Esta experiencia fue realizada por los cines Yelmo Cineplex M40 y Kinépolis Madrid, con la retransmisión en directo de partidos de España o Ecuador durante el mundial de fútbol del 2006.

2.2. La renovación de la distribución en España

La tendencia del sector audiovisual, así como el de la industria del entretenimiento en general, hacia un consumo marcado por su rapidez y lo desechable acelerado, supone una lógica cambiante en la distribución. La renovación constante de la oferta, con mayor calidad, además de la introducción de los procesos de la digitalización marca una nueva realidad de la industria.

La necesidad de renovar los contenidos con tanta inmediatez exige que los procesos de elaboración de los productos se reduzcan, de manera que esta nueva economía favorece a los grandes grupos de producción. A raíz de la globalización de los contenidos y de las empresas productoras, el marketing debe de adaptarse a modelos más feroces con nuevos enfoques de mercado.

En España, el sector de la distribución se encuentra altamente oligopolizado, de manera que la fuerte inversión en costes fijos operativos y variables hace que el número de distribuidoras que se asienta en el mercado sea muy limitado.

A partir de la clasificación que reseña Buquet (2005:182), distinguimos en el panorama nacional tres grandes grupos de distribuidoras que participan en el mercado europeo:

- Las *majors*.
 - Las filiales de los grandes estudios en el territorio nacional, como Walt Disney o Columbia.
 - Las *joint ventures* entre filiales y grupos nacionales. Acuerdos entre los grandes estudios y empresas nacionales – algunas de ellas vinculadas a los grandes grupos de comunicación- como es el caso de Wagner-Sogefilms.

- Distribuidoras europeas o nacionales. En este caso se engloba a aquellas distribuidoras participadas por las *majors*. Podemos distinguir tres tipos de empresas.
 - o Integradas en vertical hacia la producción cinematográfica. Aquellas que, aparte de la distribución, centran su modelo de negocio en la producción cinematográfica, como el caso de Wanda.
 - o Integradas en vertical hacia la producción y exhibición cinematográfica. Son empresas que participan en los tres sectores del audiovisual: producción, distribución y exhibición, convirtiéndose en *minimajors*, ya que tienen suficiente potencial para realizar su producto, distribuirlo y presentarlo finalmente al público. Un ejemplo de presencia en los tres sectores es la empresa catalana Filmax.
 - o Las insertadas dentro de los grandes grupos mediáticos, como la actividad realizada por Deaplaneta u On Pictures, del Grupo Zeta.
- Las distribuidoras independientes. Aquellas que centran su actividad únicamente en la distribución cinematográfica.

Número de películas comercializadas por distribuidoras 2004-05

	2004	2005	TOTAL	2004 (%)	2005 (%)	TOTAL (%)
0	1	0	1	0,51%	0,00%	0,27%
1	94	77	171	48,21%	45,56%	46,98%
2-5	51	50	101	26,15%	29,59%	27,75%
6-10	18	11	29	9,23%	6,51%	7,97%
11-50	20	17	37	10,26%	10,06%	10,16%
51-100	10	13	23	5,13%	7,69%	6,32%
>100	1	1	2	0,51%	0,59%	0,55%

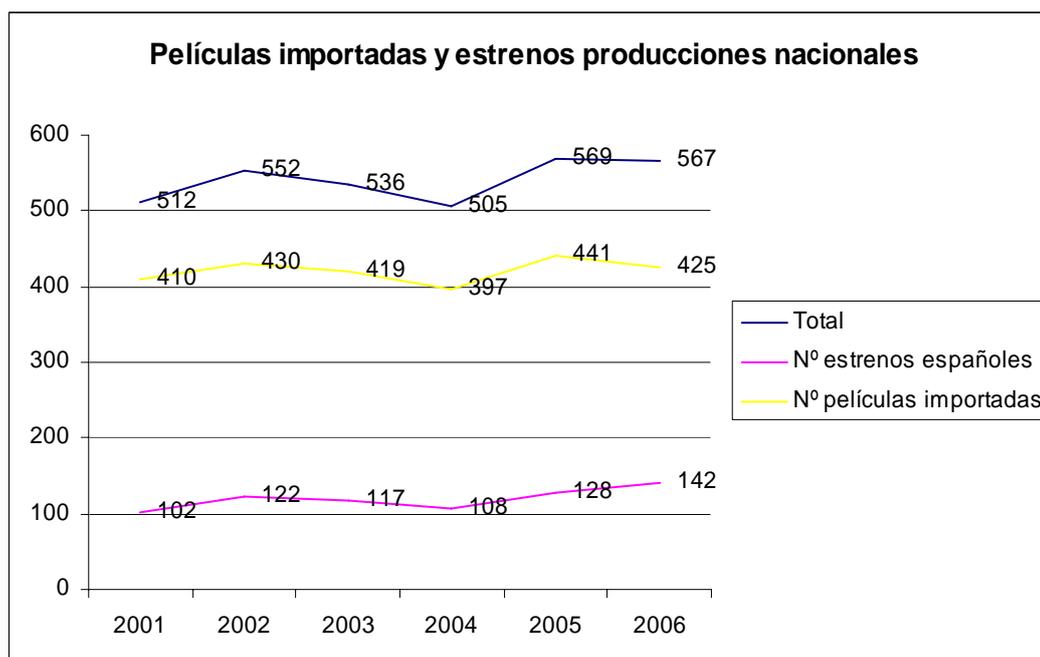
Fuente: elaboración propia a partir de datos del I.C.A.A.

La internacionalización del mercado y la presencia de una economía cada vez más globalizada hace que la mayoría del mercado de la distribución nacional se encuentre en manos de la *majors* en sus distintas formas y las independientes, aunque representan el mayor número de empresas del sector, controlan una parte mínima. Independientemente, la principal asociación de distribuidores cinematográficos, Fedicine (Federación de distribuidores cinematográficos), indica que representa al 90% de la distribución española¹², cifra más cercana al volumen de negocio que al número de empresas. En el período 2004-05, casi la mitad de las distribuidoras con actividad hicieron la distribución de una sola película y casi el 75% tuvieron una actividad entre 1 y 5 películas. Estos datos confirman el hecho de que muchos autores, productores o empresas de otros sectores decidan distribuir sus propios productos ante la imposibilidad de encontrar una distribuidora consolidada que se haga cargo de ellos.

El incremento en los últimos años de los estrenos nacionales ha fomentado la aparición de distribuidoras de carácter independiente, debido a la dificultad de encontrar distribuidoras para muchos de estos filmes que, aunque aumentan el grueso de los estrenos nacionales, no inciden en la recuperación de cuota de pantalla para el cine español o la recuperación de espectadores, sino que supone una mayor competencia entre los productos autóctonos frente a los internacionales, lo que dificulta aún más su precario lanzamiento en salas comerciales.

¹² www.fedicine.com, página visitada el 19 de marzo de 2007.

CUADRO 2.1



Fuente: I.C.A.A.

Tomando como referencia el periodo 2004-05 y comparando dos mercados de tallas parecidas como son el Reino Unido y España observamos cómo el incremento del número de lanzamientos no es directamente proporcional al incremento de espectadores en las salas cinematográficas. El aumento de la oferta no permite ampliar el mercado que ha alcanzado su techo, por lo que la excesiva competencia afecta directamente a los productos audiovisuales que se orientan al mismo mercado y provoca una feroz competencia por hacerse un hueco en un limitado nicho de mercado.

España & Reino Unido 2004-05

	2.004	2.005
Lanzamientos España	505	569
Espectadores España	143.932.142	127.651.225
Lanzamiento Reino Unido	450	467
Espectadores Reino Unido	171.252.066	164.691.778

Fuente: elaboración propia a partir de datos de I.C.A.A. y F.D.A.

La principal misión de las distribuidoras es asegurar el lanzamiento de una película en los distintos mercados. Para ello, deberán hacer una inversión en P&A (*prints&advertising*¹³) que permita la salida al mercado de la película. Dependiendo del tipo de película, el mercado al que se orienten y el dinero destinado al lanzamiento, encontraremos distintos tipos de estrategias.

Existe un consenso generalizado a la hora de diferenciar tres tipos de lanzamientos bien distintos (Calvo, 2003; Buquet, 2005; Fellman, 2006; Durie, 2000; Wyatt, 1994; Wasko, 2003; etc.):

- Explotación lenta o estreno limitado. Películas con escasa expectativa comercial que salen al mercado con un número reducido de copias y su presencia se encuentra limitada a salas cinematográficas de pequeño aforo. El reducido número de copias hace que la proyección se concentre en los grandes núcleos urbanos, donde habitualmente se localizan las salas orientadas a este tipo de filmes.

Este tipo de lanzamiento se caracteriza por:

- Una limitada vida comercial con discretos resultados de taquilla, en ocasiones con más valor testimonial que el puramente comercial. Aunque su presencia en las salas suele prolongarse en el tiempo.
- La inversión destinada a la promoción y la publicidad es escasa y está limitada al número de copias realizadas y habitualmente centradas geográficamente en los lugares donde se proyecta la obra

¹³ Son entendidos como los gastos en Promoción e Impresión de la película. La impresión abarca aquellos costes que hacen referencia al tirado de copias, internegativo, así como trailers, gastos de subtítulo, doblaje, materiales impresos o cortes debido a la censura de determinados países. Y los costes de publicidad hacen referencia al diseño y creatividad de los materiales publicitarios, espacios televisivos, radiofónicos, en cines, prensa, exteriores u otros medios. (Durie, 2000)

- En consecuencia, la repercusión en medios generales es minoritaria y algo mayor en los circuitos especializados.
- Explotación media o moderada o estreno general. Esta opción abarca aquellos estrenos que salen al mercado con un número suficiente de copias para asegurar su presencia en distintas ubicaciones, sin llegar a saturar la demanda y con una buena distribución geográfica que permite su presencia en los lugares de consumo más importantes.

Puede ocurrir que la explotación media se convierta en una explotación escalonada o *Platform out* (Martínez Iñiguez, J. 2006:37), que consiste en el estreno de la película en pocas salas al principio y, a medida que se consolida el éxito, se amplía el número de copias abarcando más territorios, de manera que con las ganancias de las primeras semanas se financian los gastos de distribución y promoción del incremento de copias. Esta práctica es habitual en mercados con un elevado número de salas de proyección y una cobertura geográfica como el mercado estadounidense. En España, esta práctica es habitual, rotando las copias de proyección que se retiran de las grandes urbes y llevándolas a pequeños grupos urbanos, lo que disminuye la calidad de la proyección, pierde la efectividad de la novedad e inconscientemente se crea un circuito paralelo, aunque al mismo precio que los estrenos.

- Explotación masiva o combinación de salas: Es el modelo habitualmente usado por las multinacionales. Las películas potencialmente atractivas para el gran público salen al mercado con un elevado número de copias que les permite una presencia en los suficientes espacios para satisfacer la oferta y estar presente en todos los complejos cinematográficos de envergadura de la geografía española. Este tipo de explotación, que se realiza desde la década de los noventa, conlleva una serie de ventajas a las que otros autores ya hacen referencia (Buquet, 2005:178; Litman, 1998:59; Hoppestan 1998:234-235) y que son:

- La posibilidad de un consumo simultáneo: producto de la saturación de la oferta y la presencia en todo el ámbito geográfico.
- Reducción de los plazos de protección y ventanas. La saturación del mercado conlleva un rápido consumo del producto, que permite la reducción de la presencia de la película en las salas cinematográficas, saltando rápidamente a la siguiente ventana de explotación, en busca de una rápida amortización del producto y un retorno casi inmediato de la inversión económica en promoción y distribución.
- Mayor rendimiento del título. Al acortarse la vida del producto y aumentar su presencia en las salas, el consumo masivo facilita el incremento de espectadores por sala y, por lo tanto, los rendimientos de títulos sean mayores. Además, el gran número de estrenos que se producen y la gran competencia que genera obliga a los títulos cinematográficos a mantener un alto índice de espectadores, si no rápidamente serán reemplazados por un nuevo título, más atractivo para el espectador, ya que tiene la novedad como reclamo.
- Incremento en la inversión de costes de copias y publicidad

Existen casos extraordinarios de lanzamientos de películas, limitados a los grandes *blockbuster* de la temporada, en los que su estrategia de estreno se denomina saturación (Martínez Iñiguez, J. 2006:38), que consiste en películas que salen el fin de semana de su estreno con un número de copias superior a 5.000 en el mercado estadounidense (con un parque de salas de 37.740¹⁴).

A partir de esta clasificación, para la distribución de las películas de producción nacional se propone otra más concreta, teniendo en cuenta las peculiaridades de la industria local. Esta clasificación se hace a partir de los

¹⁴ Fuente: Nato (2006)

datos que ofrece el estudio de las películas estrenadas en 2004 en el informe de la revista *Academia*, número 35.

- Lanzamiento exclusivo. Cuando el número de copias en circulación es entre 1 y 10. Este tipo habitualmente corresponde a películas de género documental -como *Salvador Allende*, de Patricio Guzmán o *200 Km*, de Discusión 14-, reposiciones de películas históricas - *El espíritu de la Colmena*, de Víctor Erice-, o películas localistas que se estrenen en una comunidad autónoma, determinada normalmente por el idioma original - *Santa Liberdade*, de Margarita Ledo.
- Lanzamiento limitado. Aquellas películas con un número de copias entre 11 y 50. Los estrenos que recurren a este tipo de lanzamiento son obras de bajo presupuesto o directores noveles - como *Agujeros en el cielo*, de Pedro Mari Santos-. Las coproducciones, normalmente con participación española minoritaria, con discretos estrenos en nuestro país - *El polaquito* de Juan Carlos Desanzo- y algunos documentales con gran expectación entre el público por la popularidad o controversia del tema o la fama del realizador - *La pelota vasca*, de Julio Medem o *El milagro de Candeal*, de Fernando Trueba.
- Lanzamiento selección. Cuando el número de copias varía entre 51 y 100. Son películas orientadas a un *target* de mercado muy concreto y con un público muy definido - tal es el caso de *Tiovivo C. 1950*, de José Luis Garcí, director asentado con un público fiel a sus películas o la obra de Adolfo Aristaráin, *Roma*, con 80 y 85 copias respectivamente-. Suele predominar el género del drama en este tipo de lanzamiento - *Te doy mis ojos*, de Iciar Bollaín, *Héctor*, de Gracia Querejeta, *El 7º día*, de Carlos Saura u *Horas de luz*, de Manolo Matjí.
- Lanzamiento abierto. Entre 101 y 200 copias. Películas que buscan dirigirse a un público amplio. En estos casos se encuentran aquellas producciones de carácter comercial con presupuestos superiores a la media - *FBI*, *frikis buscan incordiar*, de Javier Cárdenas, *Escuela de*

seducción, de Javier Balaguer, *XXL* de Julio Sánchez Valdés u *Guija*, de Juan Pedro Ortega-. Estas películas se caracterizan por ser comedias o géneros altamente demandados por público juvenil a quien están dirigidas. Algunas de ellas, debido al número de copias están cercanas a otro tipo de lanzamiento mayor, *XXL* con 195 y *FBI, frikis buscan incordiar* con 190. Frente a este tipo de películas, encontramos otras con menos carácter comercial y de un género con tendencia al drama. Son filmes con presencia de importantes directores o grandes coproducciones -*La mala educación*, de Pedro Almodóvar, *Planta 4ª*, de Antonio Mercero, *Luna de Avellaneda*, de Juan José Campanella o *La puta y la ballena*, de Luis Puenzo-.

- Lanzamiento saturación. Películas que superan las 200 copias. Son películas que se dirigen a públicos muy amplios, especialmente al público juvenil, que es el que más asiste al cine, y suelen caracterizarse por ser películas comerciales en torno a dos géneros, principalmente: la comedia, *Di que sí*, de Juan Calvo, *Isi/Disi. Amor a lo bestia*, de Chema de la Peña o *Crimen Ferpecto*, de Alex de la Iglesia. Y, en segundo lugar, género fantástico – terror, que no suele abundar en la producción española, y que en el 2004 estuvo representado por *Hipnos*, de David Carreras. También, en este tipo de lanzamiento, destacan las grandes estrellas del cine español, como Alejandro Amenábar con *Mar adentro*.

La tendencia, como antes se apuntaba, es la de incrementar el número de copias en los lanzamientos y en los últimos años son cada vez más las películas españolas que apuestan por esta estrategia.

El análisis de los tipos de distribución, realizados durante el año 2004 de la producción española, indica cómo casi el 70% de las películas españolas se distribuyen con un número de copias inferior a 100, lo que dificulta su presencia en salas y es, por lo tanto, evidente que la inversión que se realice en promoción sea limitada. Estas películas, en su mayoría, deberán de conformarse con una recaudación humilde y esperar un mejor funcionamiento en las próximas ventanas de explotación, que se antoja muy

difícil, debido a la poca repercusión mediática y de público que han tenido en su paso por las salas cinematográficas y la creciente competencia.

En cambio, algo más del 25% de las películas tiene una tirada de más de 100 copias. Esta distribución, en un principio, garantiza una presencia en el mercado y puede ayudar a un mejor rendimiento en taquilla. De ellas, sólo 10 películas superan las 200 copias de tiraje, y 6 se encuentran entre las 10 películas más taquilleras del cine español (además, dos películas se estrenaron en el 2003 y su recaudación no computa en el año 2004, que son *El Cid*, *la Leyenda*, de Joseph Pozo y *Días de fútbol*, de David Serrano).

Distribución de las películas españolas en 2004

tipo de distribución	nº películas	%	total copias	media de copias
exclusivo	27	21,95%	119	4,41
limitado	25	20,33%	714	28,56
selección	34	27,64%	2680	78,82
abierto	22	17,89%	3341	151
saturación	10	8,13%	2585	258
no facilitado	5	4,06%		
Total	123	100%	9439	79,99 *

* sobre 117 películas

Fuente: elaboración propia a partir de datos de *Academia*, nº 35.

Podemos observar, por lo tanto, que aquellas películas que cuentan con una distribución, lo suficientemente grande como para abastecer el mercado y poder plantar competencia a películas de otras nacionalidades, tienen más posibilidad de mejorar su recorrido económico en la explotación cinematográfica.

2.3.El aumento de la internacionalización y el crecimiento de los agentes de ventas

Una de las asignaturas pendientes de la industria audiovisual española, y en concreto de la cinematográfica, es la internacionalización y la búsqueda de mercados distintos al nacional. “El procedimiento por el que se exportan las películas europeas es rudimentario y está librado a la lógica de un mercado completamente atomizado: las productoras nacionales acuerdan con un sinfín de empresas internacionales, las que a su vez negocian con cantidad de distribuidores domésticos. El resultado es la dispersión del catálogo, condicionando la explotación de las películas a distribuidoras sin ningún poder de mercado” (Buquet, 2005:214).

Para hacer frente a este mal, en los últimos años, FAPAE, en colaboración con el ICEX, ha invertido importantes sumas de dinero en la promoción en el exterior de las obras audiovisuales, a través de distintos tipos de acciones.

- Acciones destinadas a completar la información sectorial, a través de la elaboración de estudios en distintos países (EE.UU., Francia, Alemania, Italia, Argentina, México, Brasil, Chile, China y Japón).
- Acciones orientadas a las nuevas tecnologías: *Web* de FAPAE y creación de un Portal Audiovisual Español.
- Acciones de promoción exterior realizadas en España: Foro de Coproducción Iberoamericano, en el Festival de Cine de Huelva; Encuentros con el Cine Español, en Lanzarote (“Lanzarote Screenings”); Mercado de Cine Español (“Market Screenings”) y de Mercado de Documentales (“Mercadoc”), dentro del marco del Festival de Cine de Málaga; “Sales Office”, en el Festival de Cine de San Sebastián; Festival Cinema Jove de Valencia.
- escaparates especializados del audiovisual español en el exterior: Spain TV Expo, en Miami.

- Apoyo a muestras de cine español en el exterior: “Recent Spanish Cinema”, en Los Ángeles, y “Spanish Cinema Now”, en Nueva York.
- *Stands* Informativos en mercados internacionales de cine y televisión: NATPE, AFM, Berlinale, MIP TV, MIF, MIFA, Sunny Side of the Doc, MIPCOM, Asia TV Forum y Clermont-Ferrand.
- Acciones destinadas a la formación, a través de seminarios y cursos de especialización.
- Programa de Apoyos a Estrenos (PAE) que comienza en 2001.

Programa de Apoyo a Estrenos

Año	Nº estrenos	Nº países
2001	20	10
2002	25	12
2003	21	12
2004	17	8
2005	16	9

Fuente: FAPAE

Además, son importantes estas medidas por la apuesta que hacen estas instituciones por aumentar la presencia de la exportación española, que a pesar de la atomización de las empresas encargadas de la distribución comercial, sólo 5 ó 6 de las 160 acaparan el 80% del volumen de negocio¹⁵. Para ello se ha fomentado la aparición de nuevo agente en la cadena de producción clásica de la industria española, los Agentes de Ventas, empresas promotoras encargadas de representar catálogos de películas en los diversos mercados internacionales con el fin de obtener el mayor número de ventas en distintos territorios, en las mejores condiciones. A diferencia de las distribuidoras, los agentes de ventas sólo se encargan de la negociación internacional de la obra, no de su distribución. Son un escalón entre productoras y distribuidoras internacionales.

¹⁵ Fuente: ICEX.

Este tipo de empresas tienen su origen, habitualmente, en consorcios de productoras o distribuidoras. Las más importantes, actualmente, en el panorama nacional, son: Grupo Pi, Latido -consorcio formado por las productoras Tornasol Films, Zebra Producciones y Continental-, Kevin William Asociados, Sogepaq, Lola Films y Six Sales –formado por la asociación de Galba productions, Ya Ya Films y Perro Verde Films.

Inversión y número de actividades del ICEX

	2.003		2.004		2.005		2.006	
	Ppto	Nº activ.	Ppto	Nº activ.	Ppto	Nº activ.	Ppto	Nº activ.
Pabellones Oficiales e Informativos	309.718,02	24	424.359,54	21	486.613,63	20	666.000	25
Plan coordinado audiovisual	719.343,35		528.457,39		613.252,51			
PAE	925.131,18	22	800.402,26	18	1.179.733,44	17	1.200.000	s.d.
Consortios Exportación	201.253,54	2	348.326,46	2	194.005,46	2	180.000	1
	2.157.449,09	48	2.101.545,65	41	2.473.605,04	39	2.697.050	26(*)
(*) Pendiente de incluir los PAE								

Fuente: ICEX

2.4. La debilidad industrial del sector de la producción audiovisual en España

La situación de la industria audiovisual española, enmarcada en un modelo económico cambiante con una alta globalización de los contenidos y de los productos que componen la industria del entretenimiento, indica la realidad de un sector que arrastra profundas heridas y demuestra unas debilidades difícilmente superables.

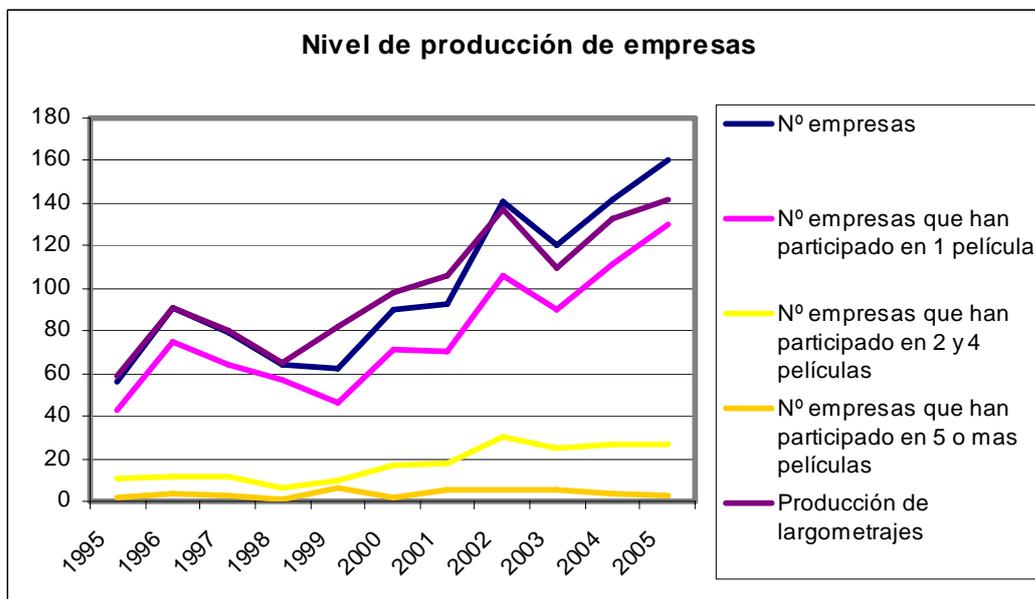
La proliferación de los conglomerados internacionales, altamente competitivos además del predominio de los grandes grupos multimedia, auguran unos retos complejos para ser superados por los productores que componen la industria cinematográfica.

2.4.1. La situación de las empresas de producción

El panorama cinematográfico español se ha caracterizado siempre por “carecer de una sólida estructura empresarial y por su tendencia hacia la atomización” (Álvarez Monzoncillo, 1993). Una década después, la situación endémica del sector sigue planteada en los mismo términos lo que dificulta la posibilidad de generar sólido tejidos y estructuras empresariales, capaces de hacer frente a la nueva situación económica, que exige al empresario una rápida capacidad de adaptación a los gustos cambiantes y caprichosos del espectador además de una alta capacidad de producción de contenidos.

El elevado número de empresas que basan su modelo de negocio en la producción de una película eventual esperando el éxito de la misma, dificulta la posibilidad de una consolidación de una industria fuerte compuesta por empresas capaces de asumir riesgos y fracasos, pero capaces de tejer una fuerte estructura industrial y ser motor de otras compañías auxiliares.

CUADRO 2.2



Fuente: I.C.A.A.

El incremento de las unidades de producción ha sido constante en el periodo 1995-2005; sin embargo, no ha servido para que se consolide el volumen de productoras con capacidad de producción superior a la de una película. El aumento del número de películas sigue siendo fruto de la aparición de empresas débiles en busca del éxito con su única producción, que raramente tiene buen final. (véase cuadro 2.2)

El crecimiento de las películas producidas anualmente se puede entender como un síntoma de recuperación de la industria y símbolo de un incremento irreal del mercado. Pero la realidad refleja:

- El aumento de la competencia entre películas orientadas al mismo sector de espectadores, dentro de un mercado de talla pequeña.
- La concentración de estrenos de películas españolas en fechas concretas que, en vez de aumentar el consumo en sala, se reparte los espectadores que asisten, mientras que, en otras épocas, los estrenos nacionales son meramente ocasionales y testimoniales.
- El incremento en la producción española no se ve igualmente reflejado en el crecimiento de los espectadores de películas españolas. A pesar de que la oferta de la producción y coproducción española va en aumento, los espectadores no responden del mismo modo, como demuestra la cuota de pantalla del cine español respecto al de otros países.

Para intentar paliar esta situación y ayudar a la capitalización de empresas de los tres sectores de la industria, se ha creado Audiovisual SGR (Sociedad General de Riesgo) Una Entidad financiera constituida en diciembre de 2005, especializada en la financiación de PYMES del sector audiovisual. Su función es la negociación de convenios con entidades financieras con el fin de mejorar las condiciones, coordinar convenios con líneas de ayudas de distintas entidades (ICO, Comunidades Autónomas, etc.) y ser prestador directo de avales y fianzas mercantiles, en una industria

de alto riesgo y que supone una de las grandes barreras de entrada para los inversores ajenos al sector.

2.4.2. La búsqueda de la internacionalización

En los últimos años, es considerable el incremento de las coproducciones realizadas, a pesar de la complejidad que supone la relación con empresas de otros países y las estrictas condiciones que impone el I.C.A.A. para esta forma de producción. El aumento de esta fórmula de trabajo se debe a distintos motivos:

- La búsqueda de mercados internacionales que permita una rentabilidad mayor del producto y haga frente a la limitada talla del mercado español. En este sentido, el idioma es una estrategia clave para la internacionalización. Aunque los mercados latinoamericanos suponen un gran volumen de espectadores a los que el productor español aún no orienta sus películas, sigue siendo una de las líneas de actuación prioritarias para el sector de la producción.
- Reparto de riesgo económico. Como una manera en la que el productor español puede plantearse hacer proyectos más ambiciosos, que de otra forma le sería imposible realizar. Los planes de financiación cambian y se fomenta la posibilidad de las preventas internacionales como una forma más a tener en cuenta en la financiación de una película.

De esta manera, el productor nacional puede beneficiarse de las ventajas que puede tener rodando en países con tarifas ligeramente inferiores a las españolas y, a su vez, puede atraer

películas de gran presupuesto de la industria norteamericana, aunque sea participando de manera minoritaria.

- La búsqueda de socios extranjeros conlleva una internacionalización de los argumentos de las películas. El productor busca proyectos menos localistas con la intención de poder llegar a ese mercado internacional, favoreciendo de esta forma el desarrollo de la industria cinematográfica, haciéndola más rica en argumentos y temas, antes excesivamente localistas.
- Acceso a ayudas de carácter internacional, como son las de carácter europeo: las del programa MEDIA, las de países latinoamericanos, IBERMEDIA, o los países del mediterráneo, MEDEA.
- Intercambio del *Star System* de cada país. Con las coproducciones hay una circulación mayor de actores que facilita introducir a los consagrados de un país en otros mercados y poder tener en cartel a grandes estrellas ya famosos en todos los países.
- Circulación de equipo técnico. Las coproducciones favorecen la integración de equipos técnicos de distintos países, de manera que se fomente la calidad técnica, se descubran nuevos valores y se incremente la calidad tanto técnica como artística.
- Descubrimiento de nuevos directores, que de otra forma resultaría mucho más difícil.
- Mayor interés para el público y para la prensa, que favorecerá una mayor presencia en medios y mayores posibilidades de promoción de la película.

Frente a estos motivos, habría que destacar el peligro que conlleva también el excesivo crecimiento de esta forma de producción: la salida de capital español, bien sea como inversión del productor o en ayudas públicas, hacia otros países donde la mano de obra y la maquinaria sean más baratas

que en España. Esta salida de dinero hacia otros países, especialmente de Latinoamérica, incide en efectos secundarios, como la reducción de rodajes en España y, por lo tanto, la reducción del empleo, aumentando la inestabilidad laboral.

Pero, a pesar del incremento de la coproducción, la exportación de películas del cine español es una carencia que hay que solucionar “for Spanish films, foreign sales remain the final frontier”¹⁶ (Hopewell, J. y Mayorga, E., 2006). Por ello, una de las principales actividades desarrolladas por FAPAE es la presencia de filmes nacionales en los principales mercados internacionales, para formar parte de esta lonja del sector.

Nº películas españolas presentes en mercados internacionales

	EFM (Berlin)	AFM (Los Ángeles)	MIF (Cannes)
2003	11	26	45
2004	27	22	49
2005	33	31	29

EFM: European Film Market. AFM: American Film Market. MIF: Marché International du Film.

Fuente: FAPAE

2.4.3. Una producción cada vez más joven y variada

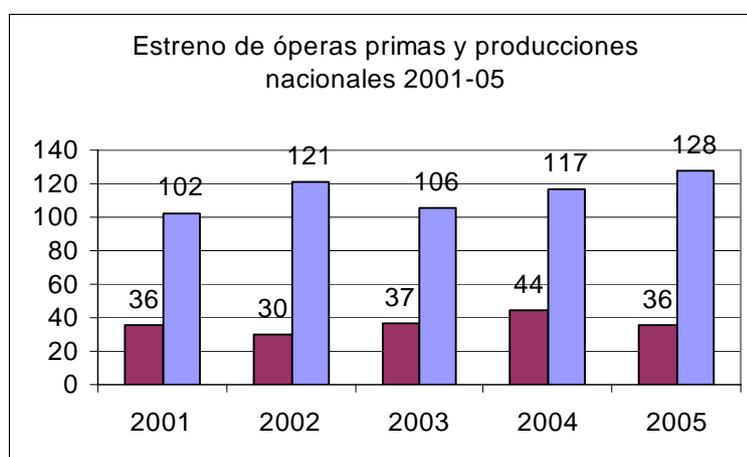
El número de producciones cinematográficas dirigidas por nuevos realizadores supone un amplio porcentaje de la producción nacional. En el período comprendido entre 2001 y 2005, estas películas han supuesto un 31,34% de la producción, un porcentaje importante, indicador de la pujanza de los nuevos talentos en la industria y del interés por parte de las productoras en apostar por directores noveles como manera eficaz de acceder a las ayudas a la producción ofrecidas por el I.C.A.A. La

¹⁶ “Para las películas españolas, las ventas internaciones son la última frontera” (Traducción del autor).

proliferación de nuevos cineastas tiene su origen en distintas causas. Por un lado, el incremento del número de escuelas de cine y facultades de comunicación, fruto del interés de la juventud por acercarse a la industria audiovisual. La importancia de una renovación de la cantera de directores es indispensable para volver a conectar al espectador con su propio cine. Desde finales de la década de los noventa, ha aparecido una nueva generación de directores que han conseguido captar el interés de los espectadores con su cine. Alex de la Iglesia, Alejandro Amenábar, Javier Fresser o Santiago Segura son algunos de los realizadores que han optado por un cine más comercial y competitivo. Pero la proliferación de las óperas primas y de los nuevos realizadores es una consecuencia directa de la política de ayudas del Estado.

A pesar del elevado número de realizadores noveles, la continuidad de la mayoría de ellos no está asegurada, ya que en el momento en que realizan su tercera película pierden la gran ventaja que les ofrece a los productores la financiación a través de las ayudas a la producción. La competencia entre ellos es cada vez mayor y la carencia de un nombre reconocido además de estrechos presupuestos que les impiden trabajar con actores de gran caché para los personajes principales, son un inconveniente a añadir en la promoción de la película –uno de los factores principales para dar a conocer la existencia de la misma.

CUADRO 2.3



Fuente: Revista *Academia* e I.C.A.A.

La consolidación de la producción en torno a nuevos autores obliga a considerar otros aspectos. Ha habido una renovación de los géneros tratados en el cine nacional, evolucionando desde el drama social e histórico y la comedia coral y costumbrista a géneros raramente explotados anteriormente, como es el caso del cine de terror. La apuesta por este género permite orientarse a mercados internacionales, lo que exige asumir producciones con presupuestos más altos y la incorporación de estrellas de talla internacional como Nicole Kidman o Calista Flockhart (Cortijo, 2006). También otros géneros poco frecuentados por nuestra industria han surgido en los últimos años debido a la intervención de cadenas televisivas que los han arropado con fuertes inversiones en producción y grandes campañas de promoción. Tal es el caso del género fantástico con la aportación de Tele 5 en *El laberinto del Fauno*, de Guillermo del Toro, el épico-histórico, *Alatriste*, de Agustín Díaz Yanes y *Los Borgia*, de Antonio Hernández, Tele 5 y Antena 3, respectivamente, o el *thriller* con *La caja Kovak* de Daniel Monzón, también de Tele 5.

Además de la ficción, los documentales se han consolidado en los últimos años con una producción cada vez mayor. Esta revitalización del género tiene su causa en distintos aspectos:

- La popularidad a nivel internacional de este género gracias al director Michael Moore, que con sus documentales protesta ha llegado a éxitos comerciales –difícilmente alcanzables por este tipo de películas-, obteniendo premios en festivales clásicamente reservados a la ficción, como la Palma de Oro del Festival de Cannes 2004, gracias a su popularidad y repercusión mediática.
- La proliferación de nuevos canales especializados y orientados a nichos concretos de mercado, que exigen una mayor demanda de este género y suponen una nueva ventana de explotación para este producto.

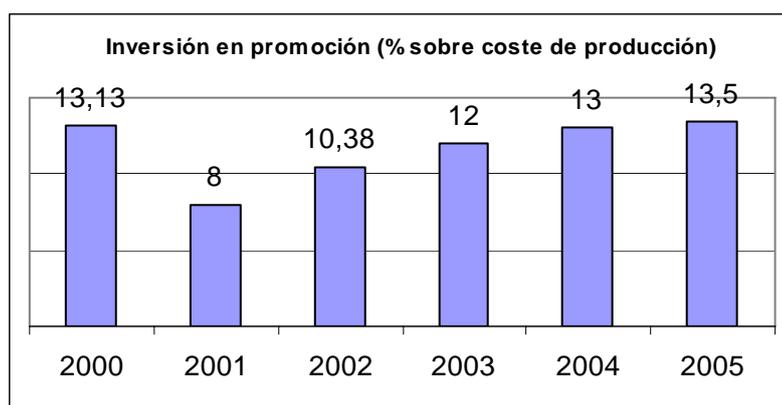
- La incorporación de este género a las ayudas sobre proyecto del audiovisual.
- La flexibilidad de los presupuestos de producción respecto a la ficción, por lo general inferior.
- La “permisibilidad” estética de otro tipo de formatos con una calidad inferior a la aportada por el celuloide, dado el carácter experimental de algunas obras, que reduce costes y supone un acceso más fácil para el creador e, incluso, un manejo más sencillo.
- El uso del documental como una carta de presentación para los nuevos directores que no tienen la posibilidad de rodar un filme de ficción, debido a sus altos costes y hacen uso de este género para realizar su bobina y su currículum como director.
- El éxito nacional de algunos documentales, como *Reconstrucción*, de José Luis Guerín, o el éxito internacional de algunos como *Balseros*, de Carles Bosch y Josep M^a Domènech, nominado en la edición del 2003 de los premios de la Academia de Hollywood en la sección de Mejor Película Documental.

2.4.4. La escasa inversión en promoción

Una de las principales debilidades del sector cinematográfico es la escasez de inversión en la promoción, necesaria para el lanzamiento de la película. En una industria caracterizada por la atomización empresarial, los presupuestos de películas ajustados y la amortización conseguida, en muchos casos, antes del estreno, dificulta comprender la necesidad de aplicar una importante partida presupuestaria para dar a conocer el filme. Los datos que aporta el I.C.A.A. nos demuestran cómo el capítulo destinado a copias y promoción del presupuesto de una película aumenta –llegando al

13,5% en el 2005- de manera que los productores españoles comienzan a incrementar sus inversiones destinadas a éste ámbito. Pero este aumento considerable dista mucho de las cifras de la industria norteamericana, en la que “la producción supone un 62,4% de los gastos totales, mientras que el marketing cuesta un 37,6%” (Martínez Iñiguez, J. 2006:15).

CUADRO 2.4



Fuente: I.C.A.A.

Las razones del incremento en la inversión de la promoción se encuentran en la tendencia a multiplicar el número de copias para los estrenos, buscando una oferta saturante, con la intención de tener una mayor presencia en el mercado de salas cinematográficas. Si la inversión ideal en publicidad por copia debe de estar en 6.000 €¹⁷, el incremento del total de ellas exige un aumento de la promoción aunque no sea equitativo.

La aparición de películas en los últimos años con un carácter ampliamente comercial y que tratan de hacer frente a los *blockbuster* americanos (*Los otros*, *Torrente 3*, o algunas películas de animación) es también el motivo de este aumento gradual en los últimos años de la inversión en promoción y la tendencia necesaria para conseguir hacer más representativo el cine español.

¹⁷ Esta cifra es la que manejan los profesionales del sector como la ideal para hacer la promoción de una película.

Capítulo 3
Las funciones de los medios publicitarios y
promocionales en el cine

3. Las funciones de los medios publicitarios y promocionales en el cine

En el lanzamiento de una película existen distintas etapas, así como herramientas y medios, que se usan para lograr el mayor éxito. En este capítulo se hace una visión de los factores que influyen en el marketing de una película desde la concepción de la idea hasta su exhibición en salas cinematográficas.

Las películas, al igual que cualquier otro producto, necesitan de herramientas publicitarias para darse a conocer entre los espectadores. Los medios publicitarios son habitualmente comunes a la mayoría de los productos. En el caso de la industria cinematográfica, el especial interés generado por el séptimo arte desde sus inicios, hace que se consideren desde una perspectiva distinta, aprovechando la permeabilidad social que el producto permite. Por lo tanto, a la hora de clasificar los medios habituales en la promoción de un filme, hay que prestar atención a diversas perspectivas. Por un lado, se categorizará en función de la repercusión que tiene el mensaje informativo y, por otro, se analizará pormenorizadamente, atendiendo al medio que usa su difusión.

3.1. Clasificación en función de la repercusión del mensaje

3.1.1. Medios directos

Se entiende por medios directos aquellos que se usan para transmitir una información directa desde el emisor al receptor. En el caso de la industria cinematográfica, son los usados por productoras y distribuidoras

para transmitir un mensaje informativo al potencial espectador. En ellos, no existe ningún intermediario que asimile la información y la reconstruya, de manera que pueda alterar el mensaje.

Los medios directos utilizados por los profesionales de la industria cinematográfica pueden encontrarse tanto en medios convencionales como no convencionales. Las ventajas que ofrecen son diversas:

- Permite mantener el control en todo momento del mensaje que se quiere transmitir, lo que implica que la productora o distribuidora es la creadora del mensaje y, en todo momento, decide, tanto el momento de su emisión como su contenido, en función de las intenciones de posicionamiento que tenga de la película.
- Planificación del uso de este tipo de herramientas. La productora tiene la capacidad de decidir en qué momento es más adecuado el uso de una herramienta. Esta ventaja facilita controlar la presencia de la información, decidiendo los medios más adecuados en función de variables como la fase de lanzamiento de la película o el perfil del público al que se comunica. Cada etapa exige una herramienta distinta con eficacias comunicativas que se adaptan al proceso.
- Un control presupuestario estricto. Tanto la productora como la distribuidora deciden, *a priori*, la cantidad a invertir en promoción directa.
- Riesgo económico controlado. El uso de este tipo de herramientas no conlleva una gran inversión que pueda poner en peligro el futuro de la promoción y distribución de la película.

- Existe una práctica anterior en el uso de estos medios, que ofrece una profunda información de aciertos y errores cometidos, además de modelos establecidos por la experiencia ya adquirida.
- El resultado y la eficacia de estos medios es fácilmente cuantificable a través de distintas técnicas, de carácter cualitativo y cuantitativo.
- Son los medios más indicados para un rápido y fácil posicionamiento de la película en la percepción del potencial espectador.
- A pesar de ser herramientas fuertemente establecidas en el sector, y de uso habitual por los miembros del mismo, cada una de ellas es diferente, ya que es original en función de la película sobre la que informa. En estos casos, la originalidad de su tratamiento es un elemento altamente diferenciador del resto.
- Existen numerosos profesionales y empresas especializadas en la creación, asesoría y adaptación de este tipo de medios.

A pesar de estas consideraciones, existen también algunas desventajas, que es indispensable tener en cuenta:

- Se precisa de una alta inversión económica en este tipo de medios para obtener resultados óptimos, debido a las altas tarifas de los espacios publicitarios.
- El espectador percibe esta información como excesivamente publicitaria, de manera que puede perjudicar su objetivo.

- El excesivo uso de estas herramientas satura al potencial espectador, de manera que puede provocar un rechazo al producto que anuncia.
- Tanto los profesionales como las empresas especializadas en el desarrollo de los contenidos y forma de estas herramientas son excesivamente costosos.
- Debido al excesivo número de estrenos y de películas cada semana en los cines, los medios convencionales tienen que hacer frente a una fuerte competencia entre ellos.
- La saturación del uso de los medios convencionales por el excesivo número de películas hace que se diluya su efectividad.
- Las producciones con mayor presupuesto son las que más invierten en este tipo de medios, de manera que su presencia, como su capacidad para distanciarse de los competidores, es mayor que la de producciones más comedidas.

Entre los medios directos se engloban las herramientas publicitarias usadas en televisión (*spot, making of*), en radio (cuñas), en exteriores (carteles), prensa o Internet (*web site*).

3.1.2. Medios indirectos

Los medios indirectos son aquellos en los que la información que oferta el emisor no llega directamente al receptor. Existe un interlocutor en medio del proceso que recoge la información primera, la asimila, y genera un

nuevo mensaje para el receptor final, que puede mantener los principales aspectos de la primera información o no.

En el sector de la promoción cinematográfica, estos medios indirectos son los que crea la productora o distribuidora y los envía a los generadores de opinión y amplificadores de la información. Habitualmente, esta figura la representan los periodistas, críticos y profesionales de la información, especializados en cultura, que aprovechan la tribuna que ofrece la prensa, radio, televisión, etc., para emitir su mensaje. Éste, según sea positivo o negativo, puede ayudar o desprestigiar una película.

Las herramientas que se presentan a través de este tipo de medios ofrecen una serie de ventajas para las empresas productoras y distribuidoras que hacen uso de ellas.

- A raíz de este tipo de medios se pueden generar críticas de carácter positivo que ayuden a la película en su lanzamiento y fomenten un positivo “boca-oído”.
- Habitualmente, estas herramientas se dirigen a personas que son consideradas generadoras de opinión (por ejemplo, periodistas especializados en crítica cinematográfica), con capacidad de llegar a un importante número de personas, especialmente a largo plazo, “los departamentos de marketing de Hollywood (...) tienden a tratar a los críticos como influenciadores de los resultados del estreno de una película, mientras que la investigación sugiere que los deberían ver como indicadores de su desarrollo a largo plazo” (Eliashberg, 2007:322).
- Los medios indirectos se dirigen también a los líderes de grupos o comunidades, especialmente a través de la Red, en la que se concentran muchos grupos de personas con gustos comunes y

entre los que estos líderes desempeñan un papel importante para propagar información.

- Este tipo de medios, habitualmente, necesita de una escasa inversión en comparación con otros, y los resultados que se obtienen, cuantificados económicamente, son muy elevados.
- El uso de medios indirectos precisa de profesionales altamente cualificados en el uso de estas herramientas y con una importante experiencia en el sector.
- Al igual que los medios directos, los indirectos son únicos, cada película es diferente y tiene sus propios contenidos y creatividad, de manera que esta diferenciación les hace tratarlas como un producto único.
- Algunas de las herramientas indirectas utilizadas permiten la adaptación en tiempo real en función del público al que se dirigen, de manera que permiten actualizarse y hacer frente a eventualidades que distorsionen o afecten al contenido del mensaje.

Por el contrario, es necesario precisar las desventajas de este tipo de productos.

- Los medios indirectos pueden ser el origen de unas críticas negativas que perjudiquen altamente la vida comercial de un filme desde su estreno en salas hasta su explotación en las distintas ventanas de explotación.
- En el caso de que las críticas sean negativas es necesario invertir una gran cantidad de dinero en promoción para hacer frente a las opiniones adversas, que no aseguran su éxito.

- Las críticas negativas obligan a la distribuidora a un lanzamiento intensivo de la película, con el fin de acaparar el mayor número posible de salas, de manera que el público objetivo no se haya visto influenciado por las críticas.
- La información que se genera a través de los medios indirectos es difícilmente controlable tanto por la productora como por la distribuidora. El tipo de información que se genera tiene medios muy variados para propagarse, especialmente en Internet, con la proliferación de *blogs*, foros y páginas personales. Además, estas informaciones se mantienen en el tiempo, lo que perjudicará la explotación de la película en otras ventanas.
- El resultado de la información de los medios indirectos depende, en gran medida, de aspectos no controlables y eventuales, además de gustos personales de las personas a quienes son dirigidos. No existe un momento y un vehículo ideal para hacer llegar a estas personas la información.
- El uso de los medios indirectos no asegura una repercusión mediática importante, ya que se encuentra sujeto a los acontecimientos del momento, que generan un orden de prioridades y jerarquización en la información.
- El ideal de los medios indirectos sería la individualización de cada una de las personas o intermediarios en los que se va a usar, para asegurar un resultado óptimo de este tipo de herramientas. El coste que supondría la personificación de cada uno de ellos es inviable.

Entre los medios, encontramos algunas herramientas de marketing informativas, como *pressbook* o *E.P.K.*, u otras de carácter más personal, como las relaciones públicas, *screenings*, etc.

3.1.3. Medios personales

Los medios personales son aquellos en los que el propio público objetivo se convierte en emisor de un mensaje. Esto ocurre cuando el público que ha visto la película emite su opinión sobre ella. Son mensajes creados por el receptor final que crea su propio pensamiento y lo transmite a otros receptores. Los medios personales son los que reconocemos como “boca-oído”.

Las ventajas que ofrecen los medios personales son muy sustanciosas tanto para productores como distribuidores.

- Es la opinión de primera mano creada por el espectador.
- Este mensaje no se puede elaborar hasta que la película no ha sido vista y por lo tanto consumida.
- El mejor mensaje promocional es el emitido por un espectador satisfecho por la película que ha visto y ha pagado.
- Un espectador que ha disfrutado con el filme será el protagonista de una campaña de promoción entusiasta y original entre sus allegados.
- Este tipo de mensajes no necesita de ninguna inversión extraordinaria, ya que se crea a raíz de la propia película.
- Estos medios poseen un alto poder de influencia, difícilmente alcanzable con otras vías.

Por el contrario, los medios personales cuentan con aspectos negativos que hay que considerar, a veces incluso como decisorios.

- Para que estos medios tengan éxito se necesita que la película permanezca durante varias semanas en proyección. Aquellas que son retiradas con demasiada rapidez no llegarán al público.
- La información que genere cada uno de los espectadores es imposible controlarla por la productora o distribuidora. Se beneficia de la posibilidad de cuantificar algunos aspectos y de recibir información, pero ha de asumir la imposibilidad de controlar el mensaje que el sujeto transmite.
- Un espectador defraudado es la peor promoción a la que una película pueda hacer frente.
- La opinión que se genere el espectador de la película es totalmente personal y está en función de variables difícilmente controlables, como son los gustos y estados de ánimo en el momento del visionado de la película.

A pesar de los esfuerzos e inversiones en promoción y distribución, los gustos personales son finalmente los que deciden el éxito o fracaso definitivo de una película, especialmente en la semana siguiente a partir del estreno. Tanto las productoras como las distribuidoras son conscientes de la capacidad de decisión de este tipo de medios, por lo que establecen y preparan las estrategias de lanzamiento de una película en función de la opinión de los espectadores.

3.2. Clasificación en función de los medios utilizados

Una vez hecha la clasificación desde la perspectiva de la repercusión del mensaje, es indispensable estructurar las distintas herramientas y opciones que los agentes comunicativos tienen para anunciar una película. Este análisis nos llevará a una clasificación de tres grandes grupos diferenciados y que serán el eje central: los medios convencionales, los no convencionales y los promocionales.

La inversión que el productor o distribuidor haga en distintos medios de comunicación está determinada por “cuánto se espera que recaude la película: los costes están basados en el rendimiento proyectado” (Friedman, 2006).

3.2.1. Convencionales

Los medios convencionales son aquellos que tienen la capacidad de transmitir el mensaje a un elevado número de personas, consiguiendo una difusión masiva. Se dividen, a su vez, en:

3.2.1.1. Cine

El uso de las pantallas cinematográficas, como vehículo para anunciar y promocionar películas, es el lugar más adecuado para conseguir los mejores resultados. Además, trae consigo un elevado número de ventajas frente a otros medios masivos.

- Técnicamente es el lugar más adecuado para la proyección de un mensaje publicitario de estas características. El espectador se encuentra en las mejores condiciones necesarias para recibir la información adecuadamente: tamaño de pantalla, sonido envolvente, butacas adecuadas y espacio preparado para el visionado, entre otros.
- La herramienta publicitaria usada en estos medios, el *trailer* principalmente, tiene la ventaja de compartir las ventajas de los medios técnicos que posee la película en su proyección, de manera que puede mejorar sus argumentos persuasivos con el uso adecuado de las condiciones técnicas.
- La gente que se encuentra en la sala corresponde mayoritariamente a público objetivo, ya que son consumidores de cine, con una mayor permeabilidad del mensaje publicitario, especialmente si corresponde a una película.
- El espectador dedica toda su atención a la pantalla, no tiene posibilidad de simultanear el visionado con otra actividad que rompa su concentración. Se encuentra en las condiciones adecuadas y dispuesto voluntariamente para recibir información.
- El cine es ocio y entretenimiento, el espectador ha elegido libremente estar en la sala e, incluso, ha realizado un desembolso económico por estar ahí presente. En estos casos existe un perfil de público más receptivo a cualquier información que se emita.
- A diferencia de la publicidad convencional de cualquier producto en la pantalla del cine, el espectador percibe la información publicitaria sobre nuevos estrenos con mayor atención. Ello se debe a su interés por el cine, demostrado con su presencia en

sala, así como la necesidad y curiosidad por informarse de los nuevos estrenos.

- A pesar de ser un medio masivo, el cine ofrece la posibilidad de tener un *target* de público, ampliamente definido. La película que han elegido ver, según su género, nacionalidad y otros aspectos, ofrece información suficiente para dirigirles mensajes publicitarios acorde a sus gustos. Frente a algunas distribuidoras que aprovechan esta ocasión para adjuntar *trailers* de películas que ellas mismas distribuyen sin tener en cuenta aspectos básicos como género, argumento, nacionalidad y actores, existe la posibilidad de adaptar piezas publicitarias de películas dirigidas a perfiles muy similares a la gente que ocupa la sala, aprovechando su interés y permeabilidad por los distintos tipos de cine. En estos casos la adaptación del *trailer* a la película debe imponerse al deseo de crear concepto de marca de una distribuidora. Tal es el caso de la película *A golpes*, que se acercaba al mundo del boxeo femenino, y su trailer era proyectado antes del pase de la multipremiada película *Million Dolar Baby*, con el mismo deporte como tema central.
- El cine permite la localización geográfica del mensaje publicitario, de manera que se puede adaptar a las ciudades o centros donde se emitirá la película que se anuncia. De esta manera se evita enviar un mensaje publicitario a lugares donde la película no llegará por distintas razones de distribución, de manera que se evitan falsas expectativas que pueden desfavorecer el rendimiento posterior del film.

3.2.1.2. Televisión

La televisión, como medio convencional para transmitir un mensaje, se caracteriza por la gran capacidad de comunicación que posee y el elevado número de público que tiene. La inclusión de una herramienta publicitaria, como un *spot*, exige una importante inversión de dinero por parte del anunciante. Este esfuerzo económico se ve recompensado debido a que los impactos por individuo (G.R.P.) son muy elevados, por lo que el coste por persona es escaso.

Las ventajas publicitarias que ofrece la televisión son numerosas y conocidas:

- La televisión y la radio están presentes en la casi totalidad de los hogares españoles, de manera que se facilita la distribución del mensaje publicitario.
- La televisión técnicamente ofrece sensaciones muy parecidas a las que se pueden obtener en un cine. Aunque la diferencia con las salas es sustancial, el lenguaje es el mismo y el espectador tiene la ventaja de poder probar una parte real del productor, en caso de los *spot*. Es la sensación más parecida a experimentar el producto que un espectador puede tener.
- A pesar de que la audiencia televisiva es muy elevada y el perfil del público se encuentra desdibujado, existen distintas maneras de conocer los intereses y el perfil de las personas que en cada momento ven un programa: información relevante para las distribuidoras y productoras que anuncian el estreno de una película. A pesar de la información de la que pueden disponer, no es tan concreta como la que se posee del público que acude al cine.

- Actualmente, nos enfrentamos a la proliferación de canales de televisión: la implantación de la Televisión Digital Terrestre, el crecimiento de los canales autonómicos en torno a la FORTA, la regulación de cadenas locales y la aparición de distintas plataformas (el *boom* televisivo de las IPTV, *webTV* y 3G). Este crecimiento desorbitado de emisoras televisivas requiere una gran cantidad de producción para su emisión. En este caso, las distribuidoras y productoras se encuentran con una oportunidad única para la promoción de películas con un coste mínimo. La cesión de distintas herramientas como *trailers*, *making of*, minutos musicales, entrevistas, etc. a las televisiones sin contraprestación económica es una gran ventaja a la hora de promocionar un lanzamiento.
- Los nuevos canales de televisión, cada vez más orientados a un público específico y concreto, facilitan la posibilidad de insertar publicidad para un público más concreto y adaptado al perfil de la película.
- Aparte de la proliferación de los canales de los importantes grupos multimedia con la habitual actividad en España, aparecen nuevos canales dirigidos por las grandes empresas multinacionales (canal Fox, Disney Channel, canal Sony y AXN), que son una plataforma ideal para reforzar el lanzamiento de las películas que producen y distribuyen.
- Además de la inserción de los grandes grupos multimedia internacionales en el panorama audiovisual nacional, algunos productores españoles también se han adentrado en el negocio televisivo, como Enrique Cerezo, consiguiendo la licencia de hasta 10 canales de televisión locales en la demarcación de la

Comunidad de Madrid, siguiendo los pasos del productor José Frade, con el Canal 7 y tres adjudicaciones¹.

Frente a la publicidad pagada, habitual de los medios televisivos -representada habitualmente por la inserción de *spot* publicitarios-, existe en televisión la posibilidad de conseguir una importante presencia sin necesidad de realizar una gran inversión económica. “La consideración artística, la repercusión social y el *glamour* que rodea a cualquier película son algunos de los aspectos que justifican la acogida favorable por parte de los profesionales de los medios de comunicación de las informaciones relacionadas con cualquier producción” (Baraybar y Linares, 2006). Esta presencia en medios es la denominada publicidad no pagada, que se puede encontrar presente de distintas formas, habitualmente a través de la presencia en programas:

- En las noticias. Es habitual encontrar en las ediciones de los telediarios de los viernes, o en vísperas de fiestas, noticias dedicadas a los estrenos en cartelera de la semana. En este tipo de noticias, las películas que más tiempo acaparan la información son aquellas que se dirigen a un público mayoritario, independientemente de su nacionalidad, y que se conocen como *blockbuster*. Pero no siempre las que mayor presupuesto tienen son las que ocupan el arranque de la noticia. Algunas películas por su contenido de actualidad, por el tema que tratan –normalmente de carácter escandaloso-, por los actores que en ella trabajan o por el director que la ha hecho pueden acaparar el protagonismo. Películas como *Te doy mis ojos*, de Icíar Bollaín, en la que se abarcaba el tema de la violencia de género, *Princesas*, de Fernando León, ambientada en el mundo de la prostitución e inmigración, o el caso de *Mar adentro*, que reabrió el escandaloso tema de la

¹ www.porlared.com, consultada el 14 de marzo de 2006.

eutanasia, son buenos ejemplos de la capacidad comunicativa de algunos filmes.

Las noticias ofrecen un mensaje rápido que llega a un elevado número de espectadores –los telediarios suelen contar con una importante audiencia- con mas información noticiaria que promocional. La ventaja que ofrece este tipo de noticias es el gran número de personas a las que llega el hecho de la existencia del filme y su estreno. En cambio, las películas tienen que competir entre ellas por destacar, y se presentan de forma continuada sin apenas diferenciarse. Por esta razón, el papel del departamento de marketing o prensa es de vital importancia, ya que tiene que intentar asegurar que las cadenas van a enseñar los elementos más característicos y llamativos del filme para el gran público.

- En los reportajes. Como anteriormente se indicaba, el cine tiene la capacidad de poseer un gran calado social, ya sea por su aspecto cultural o por el más puramente ocioso. Desde esa perspectiva, los programas dedicados a la actualidad cinematográfica han sido habituales en las parrillas de programación de las televisiones: su escaso coste y un público fiel han permitido el mantenimiento de este tipo de formato televisivo. Estos programas dedicados a la información de estrenos y a la crítica cinematográfica, a través de reportajes que exponen sus contenidos, son un espacio idóneo para la promoción de películas. En estos casos, productoras y distribuidoras tienen la obligación de facilitar tanto el material como los contenidos sobre la película a los redactores. El programa de televisión *Días de cine*, dirigido por el periodista Antonio Gasset, es uno de los referentes actuales en la información y crítica cinematográfica en la programación nacional.

Los reportajes tienen la gran ventaja de que tratan individualmente una película, desgranándola desde todos los aspectos. El estudio sobre ella está hecho en profundidad, ya que habitualmente se dirige a un público experimentado y habituado a este tipo de análisis. En este caso, el espectador tiene la posibilidad de conocer y asimilar todo el contenido de la película así como algunos aspectos destacables de la producción (cómo se hizo, influencias, curiosidades del rodaje, etc.). Sin embargo, un análisis tan pormenorizado deja la película indefensa ante las críticas, tanto positivas como negativas, de los periodistas, que habitualmente tienen una gran capacidad de persuasión entre los habituales espectadores de su programa.

- En las entrevistas. Una gran cantidad de programas televisivos basan sus contenidos en entrevistas con personajes de la actualidad. En estas ocasiones, tanto el director como los actores disfrutan de una gran posibilidad de acudir a programas de entrevistas o variedades para promocionar su película con motivo de su lanzamiento. La capacidad mediática del realizador y de los protagonistas facilitará su presencia en un tipo de programas u otros.

Los *late-night* son habitualmente un escenario óptimo para presentar una película con los miembros del equipo artístico. En estas ocasiones, se aprovecha para dar un aspecto más humano y cercano de las películas y sus componentes. Durante las entrevistas se puede enviar un mensaje altamente promocional, encubierto, sin resultar tan agresivo para el espectador. Entre los programas de entrevistas existen distintas fórmulas, orientadas a públicos diferentes, desde programas de entrevistas como *Lo + plus*,

shows nocturnos como *Crónicas Marcianas* o *Buenafuente*, a programas más específicos, como *Versión Española*.

Algunos actores y directores españoles son conscientes de su capacidad de convocatoria entre el público y la simpatía social que levantan, por ello aprovechan esta fórmula de entrevistas como uno de los pilares en la promoción de sus películas, ya que para los mismos programas de entrevistas es también un éxito tenerlos. Tal es el caso de Santiago Segura o, en menor medida, Florentino Fernández o José Antonio Corbacho. En muchos de estos casos, aprovechan la popularidad de sus personajes para captarlos en distintos programas.

- Con los *cameos*. Son aquellas apariciones esporádicas de personajes famosos del ámbito audiovisual o cualquier otro, en un programa, serie o película. En los últimos años ha crecido la popularidad de muchos personajes gracias a la televisión, llegando a crearse un *star system tv*, protagonizado por personajes habituales de la televisión. Este interés entre el público es utilizado habitualmente como reclamo publicitario por algunos actores y por programas de televisión.

El uso de *cameos* es recíproco, tanto en el cine como en la televisión. Por un lado, actores que quieren promocionar su película aparecen en series o programas invitados en las semanas próximas al estreno de su película. Por otro lado, actores o presentadores populares de la televisión son invitados a participar en alguna película. En este último caso, su figura e imagen sirven como reclamo publicitario. Santiago Segura es uno de los directores y actores que más ha explotado este recurso, tanto en sus películas (aparecen desde periodistas como Máximo Pradera o Pepe Navarro, hasta

personajes televisivos difíciles de catalogar) como en su participación en series o programas, en los que suele aparecer enfundado con camisetas promocionales de sus filmes.

3.2.1.3. Radio

La radio, al igual que los otros medios que se analizan anteriormente, tiene la facilidad de llegar a un amplio número de oyentes. Este medio ofrece una serie de características que hay que tener en cuenta:

- Es un medio compatible con otras tareas que no precisa la atención total del oyente.
- La capacidad de penetración de los aparatos radiofónicos es muy alta, y a pesar de la repercusión de nuevas tecnologías, la radio sigue siendo un valor añadido en muchas de ellas (teléfonos móviles con radio, reproductores de mp3 con radio, etc.).
- La gran variedad de emisoras tanto en la radio convencional como en la radio fórmula, facilita el conocimiento de la percepción del perfil del público, de manera que se puede ajustar el mensaje publicitario.
- La orientación geográfica del mensaje es fácilmente realizable gracias a la proliferación de radios locales.
- La emisión de mensajes publicitarios en radio es más económica que en otros medios.

- La realización de esos mensajes para su emisión por antena requiere de una menor inversión, además de un proceso de elaboración más rápido, de manera que es posible la realización de distintas versiones así como cambios en ella.
- Al ser el coste menor, las cuñas informativas pueden tener una mayor presencia semanas antes del estreno, a modo de adelanto de la película.
- Técnicamente, las cuñas publicitarias pierden el principal valor que ofrece este producto: la imagen. Y la gran mayoría de los aparatos reproductores radiofónicos carecen de las posibilidades idóneas de emisión, en comparación con el cine.
- El mensaje publicitario en la radio suele diluirse con las actividades que compagina el oyente.

La publicidad pagada que encontramos en la radio corresponde habitualmente a la contratación de espacios publicitarios para la inserción de cuñas radiofónicas en las que se emite el mensaje. En estos mensajes, el uso de la Banda Sonora Original resulta especialmente importante como forma de reconocimiento de la película. En ocasiones, los canales televisivos hacen uso de las emisoras de su grupo para la inserción de cuñas como de la programación del canal. En el caso de la promoción de películas, es habitual el uso de músicas ampliamente reconocibles por el oyente, aunque no pertenezcan a la película que anuncian. De esta forma consiguen captar la atención del espectador, aunque sea de forma fraudulenta.

Las cuñas radiofónicas se enfrentan al problema de que los oyentes difícilmente son capaces de reconocer a los actores por su voz. Especialmente problemático es el caso de aquellas películas que se doblan, son pocos los actores que se reconocen por la voz del doblador, y es

habitual que un mismo profesional de la locución ceda su voz a varios actores distintos.

Por lo tanto las cuñas radiofónicas tienen la dificultad de que no pueden ofrecer la espectacularidad en imágenes del film, ni ofrecer uno de los elementos más relevantes que posee una película para ser vendida: los actores. De esta forma, el mensaje publicitario debe centrarse más en aspectos como el nombre del director o el eslogan que cautiven la atención del que escucha y facilite su recuerdo posterior.

Anteriormente se apuntaba la gran capacidad de penetración de la información cinematográfica en los medios de comunicación por su interés y repercusión social, de manera que se considera publicidad no pagada por las distribuidoras. La radio es uno de los medios que se favorece de esta popularidad del séptimo arte. Son muchos los programas centrados en la crítica cinematográfica y que aprovechan la actualidad como eje central de sus contenidos.

Por ello, la aparición en estos programas justifica y asegura una importante presencia entre los aficionados al cine. Los periodistas y profesionales de las ondas que realizan estos programas valoran positivamente los contenidos facilitados por las productoras y distribuidoras. Tanto la música como los diálogos seleccionados son la principal información que estos profesionales tienen para elaborar el reportaje, por lo que adquiere una gran relevancia la adecuada selección de los diálogos presentados.

3.2.1.4. Medios impresos

Toda la información publicitaria generada en los medios impresos exige la adaptación del mensaje al papel, de manera que su principal herramienta comunicativa, el potencial de las imágenes y el audio, se pierde. El objetivo que se persigue con la información escrita y gráfica es transmitir con la misma capacidad y efectividad que los medios audiovisuales los principales aspectos del film. En estos casos, el diseño de la cartelería, desempeña uno de los principales papeles, para transmitir la información.

A. Prensa

La prensa diaria es uno de los principales medios publicitarios utilizados para dar a conocer un filme. La proliferación en los últimos años de la prensa gratuita, así como otros tipos especializados que tampoco se mantienen por el pago directo del cliente (deportiva, universitaria, etc.) ha supuesto:

- La mayor capacidad de adaptación tanto geográfica como de perfil de los lectores, a la hora de introducir publicidad pagada.
- Llegar a un mayor número de audiencia gracias al crecimiento de la prensa gratuita.
- Los nuevos diarios de corte sensacionalista que, en algunas ocasiones, se sirven de la información generada en torno al mundo del cine, debido a su capacidad de atracción y su interés por el público.
- Inserción de publicidad y estrategias de promoción conjunta con los diarios, más económica que en los diarios clásicos.

“Newspaper readers (specially subscriber) tend to be more serious about the content and quality of their news, and they also tend to voice their opinions strongly on reported issues”². La aparición en la prensa, puede ser, al igual que en los otros medios, de dos formas: publicidad no pagada y pagada.

La publicidad pagada en la prensa consiste en la inserción principalmente de cartelera, durante la semana del estreno y semanas posteriores. Las secciones dedicadas a la cultura y los espacios dedicados a la cartelera son los habituales para este tipo de inserciones.

En ocasiones, algunos filmes aprovechan los diarios para la creación de estrategia de promoción conjunta con los propios medios de prensa, con distintas excusas: invitación a estrenos, concursos, etc. (ver ejemplo 3.1).

EJEMPLO 3.1



Ejemplo de campaña de promoción conjunta para la película *Di que Si*, con diario gratuito Metro, Samsonite y Marina d'Or. *Metro*, 17 de noviembre de 2004.

Algunas películas, vinculadas a los grupos multimedia, aprovechan el escaparate que les ofrecen los diarios para hacer una agresiva y llamativa campaña visual. Uno de los casos mas destacados es el estreno de la

² “Los lectores de diarios (especialmente los suscritos) tienden a ser más exigentes sobre el contenido y la cantidad de las noticias; tienden, además, a expresar sus opiniones enérgicamente sobre los temas descritos” (T. del A.)

película *El Lobo* y la implicación del diario *El Mundo*, uno de los productores del film. La cobertura de publicidad y promoción fue muy elevada, con apariciones en portada y con una gran inversión económica fuera del alcance de películas españolas no vinculadas a un grupo de información.

Por otro lado, la publicidad no pagada se genera debido a la relevancia y expectación que genera una película, especialmente en su estreno, aunque son muchos los motivos informativos por los que puede hacerse referencia.

La actualidad, la popularidad de sus actores y director, su contenido, la relevancia mediática y el buen hacer de los relaciones públicas con los medios son las herramientas indispensable de productoras y directoras para generar noticia y aparecer reflejados en los medios (ejemplo 3.2).

EJEMPLO 3.2

metro directo 17
JUEVES 28 DE OCTUBRE DE 2004

Brian de Palma confía en Scarlett Johansson

RODAJES. El director estadounidense Brian de Palma rodará en Bulgaria su nuevo filme, *The Black Dahlia*, basado en la novela homónima de James Ellroy, informaron ayer en Sofía los productores de la compañía New Image-Bulgaria.

El papel femenino central será interpretado por la actriz Scarlett Johansson (*Lost in Translation*, *La joven de la perla*). En los principales papeles masculinos actuarán Josh Hartnett (*Fear! Harbour*) y Mark Wahlberg.

La acción de la cinta transcurre en los años cuarenta en Los Angeles, donde dos policías investigan el asesinato brutal de una joven y en el curso de su trabajo se enfrentan con una conspiración en la que está involucrada también la propia Policía.

El cineasta viajará al país balcánico a principios de noviembre para conocer las localizaciones del rodaje, que comenzará en marzo o abril de 2005 y dispone de un presupuesto de 50 millones de dólares. (EPA)



Diario gratuito *Metro*, 28 de Octubre de 2004.

Las distintas formas de publicidad no pagada las podemos categorizar en:

- La entrevista. La semana del estreno de una película es el momento en que el equipo artístico está en la primera línea de actualidad. Las entrevistas realizadas, ya sean las preparadas desde la productora como las invitaciones a los talentos por parte de la prensa, son una parte importante de la promoción de una película. En muchas ocasiones los posados de actores, que estrenan películas, con firmas de moda de reconocido prestigio son una de las actividades más demandadas.

- Las noticias. Una película tiene la capacidad de generar noticias desde el mismo momento en que se anuncia su preparación. La capacidad comunicativa dependerá de muchos elementos, el *casting* que interviene, la historia, el presupuesto, los premios, etc. El estreno es el momento en que mayor noticia genera una película. Un director de la categoría de Brian de Palma y una actriz como Scarlett Johansson tienen la capacidad de convertirse en noticia por el hecho de comunicar el inicio del rodaje (28 de octubre de 2004) de una película, dos años antes del estreno en salas comerciales en España (20 de octubre de 2006).
- El reportaje. La grabación de una película, así como las actividades relacionadas con su estreno son a menudo interesantes motivos con posibilidad de ser tratados como un reportaje. A diferencia de los *making of* y *press book*, el mensaje no es controlado por el departamento de marketing de la productora, son los periodistas los que recogen la información y realizan su propio trabajo, sobre la filmación o la película.
- Las críticas. Una vez que la película ha sido estrenada o presentada a la prensa, se enfrenta a la valoración de los profesionales de la crítica cinematográfica. Es frecuente, encontrar en la mayoría de los diarios, secciones dedicadas a estos espacios, en los que el periodista redacta su propia impresión de la película desde el lado más personal. En estos casos, el público puede acceder a una visión propia fuera de toda influencia propagandística y comercial, de manera que le ayude a construirse su impresión en la cabeza sobre un determinado título.
- La cartelera. La sección en periódicos dedicada a ofrecer la información sobre los pases de películas en los cines, con su horario, se puede entender también como un vehículo informativo y propagandístico. Habitualmente, esta información viene acompañada

de datos que favorecen o rechazan el interés del público: la calificación por edades y la breve sinopsis que acompaña al nombre de la película. En el primer caso, puede resultar un condicionante para un potencial espectador. En el segundo, una sinopsis incorrecta, mal redactada o con un posicionamiento de su contenido inadecuado, puede conllevar el desinterés del lector que busca una película para ver.

- Otras formas de publicidad no pagada. Existen otras formas para generar comunicación en torno a una película. Algunos diarios han llegado a adaptar géneros periodísticos al servicio de la promoción de una película. Tal es el caso del diario *El Mundo*. Aprovechando la preparación y el rodaje de la película *GAL*, incluía semanalmente, en la sección cultura, unos artículos entre opinión y diario de rodaje de dos de los actores principales, independientemente de su capacidad y habilidad literaria: Natalia Verbeke y Jordi Mollá. Con esta fórmula se busca mantener el interés y el seguimiento de los lectores del periódico de una manera distinta, y no tan agresiva como una campaña publicitaria directa.

B. Revistas

Al igual que los diarios, la información se puede generar de manera gratuita o invirtiendo una cantidad de dinero. Los caminos que se pueden utilizar serían los mismos. Las revistas, sin embargo, ofrecen unas diferencias a la hora de considerar la información, importante para tener en cuenta.

- Las revistas tienen una difusión con períodos de tiempo más amplios que la prensa habitual. De esta manera, la información

que se genera tiene que ser planificada con el suficiente tiempo de antelación.

- Las revistas se ofrecen para generar información más reposada y exhaustiva sobre la película (entrevistas, reportajes, análisis, etc.), mientras que la prensa ofrece rapidez informativa.
- Las revistas suelen tener una tirada más limitada y un perfil de público más definido, todo lo contrario que la prensa habitual.
- Las revistas ofrecen como elemento atractivo un cuidado diseño desde la elección del papel, los colores o la composición, mientras que los diarios descuidan en parte estos aspectos para conseguir un producto más económico.

Entre los distintos tipos de publicaciones podemos distinguir principalmente dos grupos:

- Las generales. En este grupo se incluyen aquellas publicaciones independientemente de su periodicidad, y que tratan asuntos de carácter general y actualidad, moda, tendencias, ocio, política, etc.). Existen revistas asociadas a los diarios como complementos informativos y reflejo de la actualidad. Pueden convertirse en un medio publicitario si la película consigue generar interés suficiente como para poder aparecer entre sus páginas, a través de artículos o noticias, en relación con sus contenidos o los actores o director que en ella trabajan. Dentro de estas revistas merece especial atención un género concreto: las revistas del corazón.

En la “prensa rosa” es habitual el uso de la repercusión mediática de algunos de los actores que componen el cartel de la película para buscar su aparición en este tipo de medios. La

gran aceptación y popularidad entre el público de esta información, junto con el interés social creado por la magia que envuelve el mundo distante, onírico y *glamouroso* del cine, son caldos de cultivo ideales para generar suficiente información en la prensa para dar a conocer un proyecto. Los romances son las historias favoritas para este tipo de revistas. Tanto Belén Rueda como Javier Bardem tuvieron que mantener la presión generada por esta importante industria, en la promoción de *Mar adentro*. Penélope Cruz es otra de las actrices que ha sabido desenvolverse con soltura con este tipo de información (relaciones con Tom Cruise, Mathew Modine o Nicolas Cage entre otras, curiosamente actores con los que ha compartido cartel). Elsa Pataky es otra de las artistas españolas que sigue el camino de sus predecesoras, ofreciendo suficiente información para la pluma rosa (su relación con el actor ganador del oscar Audryan Brody, durante su filmación en España de la película *Manolete*, ha ocupado muchos espacios de estas revistas). Parece ser que la clásica historia de la guapa chica española, que triunfa en el todopoderoso Hollywood, enamorando al *star system* masculino de moda (antiguamente denominado galán) sigue teniendo vigencia hoy en día.

- Las especializadas. Con la intención de centrar el tema, se hace referencia a aquellas revistas que tratan de forma especializada el mundo del cine y se dirigen a un público muy concreto que se caracteriza por su afición al séptimo arte. Existen varias publicaciones con este perfil, con un público fiel, deseoso de informarse en profundidad de la actualidad cinematográfica, los proyectos y los cotilleos del sector. Su atractivo diseño y el perfil del público al que se dirige, las convierte en importantes medios publicitarios a tener en

cuenta. *Fotogramas* y *Cinemanía*, son dos buenos exponentes de este tipo de revistas.

Entre estas revistas se pueden incluir las orientadas a profesionales, que hacen referencia a los medios habituales utilizados por los trabajadores del sector para mantener una constante información de novedades, tendencias y actualidad. Son revistas altamente especializadas y, en muchas de las ocasiones, asociadas a eventos cinematográficos tales como festivales o mercados. En estos casos, la promoción no está orientada tanto hacia el consumidor final, el público, como a la búsqueda de socios financieros, distribuidores o compradores de todo tipo.

C. Exteriores

Los medios exteriores abarcan todos aquellos formatos, independientemente del material con el que se han realizado y el tamaño, con los que el espectador puede cruzarse por el simple hecho de salir a la calle. Van desde los clásicos carteles en expositores hasta formas más complejas y que precisan de mayor inversión como uso de globos dirigibles, entre otros. La ventaja que ofrece este medio es el poco esfuerzo que el público realiza, ya que se encuentra con ellos de forma involuntaria. En estos casos, definir el perfil de a quién se dirige la publicidad es más complicado que con otras herramientas. Mientras que, por otro lado, la precisión de la localización geográfica de la ubicación del mensaje publicitario es mucho más concreta. Teniendo en cuenta este aspecto, se diferenciarán en dos los posibles medios exteriores habitualmente usados en la promoción cinematográfica.

- En la “calle”. En este caso se incluyen todos aquellos lugares donde se puede incluir la publicidad impresa de la película que se anuncia. Existen unos espacios habituales, usados constantemente en la promoción de filmes: marquesinas y mobiliario urbano, en general. En estos casos, la inversión económica tanto en contratación de espacio como en impresión de la publicidad no es excesivamente elevada y es accesible para muchas de las producciones. De esta forma, las distribuidoras tiene la ventaja de poder seleccionar los espacios donde deciden incluir la información según sus intereses: espacios próximos a las salas que proyectan la película, zonas concretas por su perfil demográfico, etc.

Algunas producciones pueden permitirse acciones de presencia exterior que supongan una mayor inversión en publicidad, como grandes murales, acciones especiales en autobuses, metro, o cualquier espacio fuera del habitual y que suponga un mayor gasto de promoción.

Los medios exteriores están en pleno proceso de cambio, y la cartelería se mezcla con otros tipos de acciones que acompañan y completan a la información transmitida a través de la imagen impresa. En este sentido, un valor añadido es el que ofrecen nuevas marquesinas con la capacidad de conectarse a ellas con un auricular para poder escuchar la radio. Además, existen otras formas más innovadoras como la utilizada en Madrid para la promoción de *El Código da Vinci*, de Ron Howard. En este caso, la información gráfica se completaba con la posibilidad de descargarte en el teléfono móvil, a través de la tecnología *Bluetooth*, en la marquesina del autobús donde se realizaba la campaña, el trailer, salvapantallas de la película y una alarma que le recordara el día del estreno del filme, el 19 de mayo de 2006 (ejemplo 3.3).

Independientemente del soporte de promoción utilizado, el material con el que se ha creado y el complemento de nuevas tecnologías, el cartel y toda la identidad visual en torno a él creada de la película son las herramientas indispensables para este tipo de promoción.

EJEMPLO 3.3



Imagen Marquesina. www.aecomo.org

- En el cine. Éste es el espacio decisivo donde el espectador toma su decisión final y opta por elegir una película u otra. En estos casos, la presencia activa y diferenciadora de una interesante publicidad de un determinado producto, puede decantar el interés del potencial espectador por ella. Habitualmente, las personas que acuden a las salas cinematográficas suelen llevar su elección ya hecha – la posibilidad de la compra de entradas por Internet fomenta esta decisión de consumo preestablecida-, aunque en ocasiones tiene que improvisar ante posibles

eventualidades: se han agotado las entradas para la película deseada, no se encuentra en ese cine, etc. En estos casos, tanto el cartel como todas las formas de promoción gráficas en el punto de venta, desempeña una gran importancia en la toma de decisión del consumidor, ya que es su referente más inmediato, y serán herramientas en las que se apoyó para tomar su decisión. Por ello, es indispensable destacar la importancia de una adecuada presencia en los cines de herramientas básicas como el cartel y otras como *P.L.V.* (publicidad en el punto de venta) y los *affiches*³.

3.2.2. No convencionales

Los medios no convencionales ofrecen una variada posibilidad y ventajas frente a lo medios de promoción más tradicionales.

- El avance tecnológico ofrece una mayor variedad de formas de comunicación e interacción con el público.
- A través de estos nuevos medios se consigue una selección más concreta del perfil del público al que se dirige, de manera que se conoce mejor los gustos del interlocutor.
- La inserción de las nuevas tecnologías entre los usuarios es cada vez más frecuente.

³ *Affiches*: fotos de escenas, habitualmente realizadas por el fotofija, y seleccionadas para completar la información de la película. Habitualmente se ubican alrededor de la taquilla del complejo cinematográfico.

- Las nuevas tecnologías permiten una relación más estrecha entre empresa y público, de manera que la información circula de forma más directa y tiene la posibilidad de mantener una retroalimentación entre los dos operadores.
- Ese *feedback* permite asegurar en muchas ocasiones información privilegiada para el anunciante, generando de tal forma una importante base de datos.
- Las bases de datos permiten dirigir una información a un perfil de público adecuado, sin saturación.
- La información que se emite a través de estos medios es controlable temporalmente, de manera que se decide los momentos en que se transmite el flujo de información, buscando el momento más adecuado, tanto para el producto como para el receptor.
- Todo ello lleva a una mayor personalización del mensaje publicitario y una relación más directa y estrecha entre los anunciantes y sus potenciales compradores.

A pesar de las ventajas que ofertan para todos los actores los medios convencionales, existen unas barreras difíciles de superar, entre otras los altos costes económicos de este tipo de campañas y la analfabetización tecnológica de una parte aún considerable de la población.

Los medios no convencionales utilizados en promoción son muy variados, desde el correo, *mailing* y marketing telefónico, hasta el generado a través de la Red. En el caso del marketing centrado en la promoción de películas, los canales habituales son los interactivos centrados en Internet y otras tecnologías, quedando relegados los otros a un uso minoritario.

3.2.2.1. Interactivos

Los medios interactivos son aquellos que permiten que exista una comunicación entre el emisor y el receptor, el anunciante y el público. De esta manera, los beneficios generados para ambos son mayores, desde la personalización del mensaje publicitario hasta el conocimiento cada vez mayor del espectador. Los principales medios interactivos referidos a la promoción cinematográfica los encontramos en:

A. Internet

En la *Web*, tanto distribuidores como productores encuentran un dinámico universo para dar a conocer sus producciones. En ella se puede hacer uso de distintas herramientas de promoción concretas como el uso de las páginas *web* y otros medios que se analizan en profundidad más adelante.

Con la proliferación cada vez mayor de este medio, las productoras se plantean la Red no sólo como un vehículo estático de información, sino como un potencial relevante generador de opinión e, incluso en ocasiones, como una fuente de financiación secundaria al servicio del filme.

B. Telefonía móvil

La introducción de la telefonía móvil en los hábitos de vida de la ciudadanía, así como su evolución tecnológica, lo han convertido en una importante herramienta de marketing en proceso de desarrollo, en la que su principal baza se encuentra en la personalización del mensaje y en la posibilidad que ofrece el estar en contacto con el usuario en cualquier momento y lugar. La tecnología 3G y la proliferación de formas de comunicación inalámbricas (*bluetooth*, *wi-fi*, infrarrojos) aceleran el proceso de acceso e intercambio de información entre usuarios.

3.2.3. Promocionales

Los objetivos de las acciones promocionales generadas tanto por las productoras como las distribuidoras se encuentran en la generación de un sentimiento positivo hacia la película que se va a estrenar, así como un conocimiento más profundo sobre ella. Estas acciones son fórmulas para impactar en el consumidor de manera que el recuerdo de la película quede presente en la memoria.

Habitualmente, las acciones promocionales de productos pueden ser de características muy diferentes en función del canal al que se orientan este tipo de actividades: distribuidor y en punto de venta. En la industria cinematográfica, este tipo de acciones se llevan a cabo con el fin último de estimular el interés del público. Para ello se dirigen directamente a los potenciales espectadores o a intermediarios con gran capacidad de influencia en la decisión definitiva (periodistas, críticos, especialistas, *webmaster*, *bloggers*, etc.).

A. Promociones generales

Con el uso de este tipo de actividades se busca la mayor repercusión entre el público más amplio posible, a través del eco informativo en distintos medios o de manera directa sin intermediarios. Son variadas las opciones de promoción que se pueden encontrar.

- *Merchandising*. En este caso se debe entender como todos aquellos artículos que se realizan con el objetivo de promocionar una película cinematográfica y que ayuda a su función de recuerdo y conocimiento del filme de una manera directa, original y no agresiva para el espectador. El *merchandising* puede ir desde el uso de camisetas promocionales con el nombre de la película hasta cualquier tipo de objetos (bolígrafos, llaveros, mecheros, etc.). “A

merchandising campaign employs products that reinforce a film's image or identity" ⁴(Durie, 2000:146).

Este *merchandising* de carácter promocional supone una inversión por parte de la productora o distribuidora y su fin es únicamente publicitario. Habitualmente, muchos de estos artículos promocionales se convierten en objeto de culto para coleccionistas, y pueden llegar a alcanzar un valor económico destacable⁵.

Frente a este tipo de *merchandising*, existe otro con un objetivo meramente comercial, en el que su fin principal es el económico. Son todos los artículos que se comercializan en torno a una película y generan una importante fuente de ingresos para los creadores. Este tipo de *merchandising*, más que una forma de promoción es una línea de negocio a tener en cuenta por los productores.

Pero la capacidad de generar una fuente de ingresos a partir de subproductos está reservada para las grandes producciones, capaces de generar suficientes licencias y un atractivo negocio en torno a la película. Uno de los principales precursores de este modelo de negocio fue George Lucas y todo el universo creado en torno a la saga de sus películas de *La guerra de las Galaxias*, hasta el punto de ser la principal fuente de ingresos todo el dinero generado por las distintas licencias de explotación de las películas. "La venta de objetos relacionados con esta trilogía había dado unos beneficios aproximados de 45.000

⁴ "Una campaña de *merchandising* emplea productos que refuerzan la identidad o imagen del film" (T. del A.)

⁵ En algunas librerías especializadas en literatura cinematográfica se pueden adquirir, a un precio considerable, artículos originalmente gratuitos y promocionales, de algunos directores de prestigio, como es el caso de Pedro Almodóvar.

millones de dólares antes del estreno de *Star Wars: Episodio 1. La amenaza fantasma* (1999).” (Redondo, 2000:71).

Existen películas especialmente favorables para la comercialización de productos en torno a ellas. En la ficción, suelen estar reservadas a grandes producciones con un universo propio creado y que formen parte de una saga – *La guerra de las Galaxias*, *El señor de los Anillos*, *Matrix*-. Pero es el género de la animación el más propenso al uso de estas actividades. Es habitual que las productoras trabajen el desarrollo de películas de animación con agentes especializados en *licensing*, que velan por las posibilidades de líneas de negocio de la película. Tanto en el cine, como en los productos animados para televisión es indispensable el uso de esta fuente, donde se encuentra gran parte del negocio de estas empresas (Tejada T. y Amigot, B., 2006).

La productora gallega Dygra Films, autora de las películas *El sueño de una noche de San Juan* y *El bosque animado*, fue una de las precursoras en el uso del merchandising como fuente de ingresos y modelo de negocio alternativo al habitual en España (ejemplo 3.4).

EJEMPLO 3.4



Ejemplo de *merchandising* de la película *El sueño de una noche de San Juan*: Bisutería, peluches, portatarjetas.

- **Experienciales.** En el caso de las acciones promocionales de carácter experiencial, se hace referencia a aquellas en las que se trata de atraer la atención del espectador a través de eventos especiales donde se busca la implicación activa del público, de forma que se le haga participativo. Estas formas de promoción suponen una importante inversión para las productoras o distribuidoras ya que se necesita de la creación de un evento original y diferenciador que ayude al posicionamiento del filme.

Con estos medios publicitarios además de conseguir una repercusión directa sobre el público se atrae la atención de otros medios, que aprovechando la repercusión mediática y el interés general y social por el cine, consigue su presencia en espacios informativos. La originalidad y creatividad de las propuestas son armas que aseguran la efectividad de la inversión en estas técnicas.

Es destacable la estrategia seguida durante la preproducción de la película *Yo soy la Juani*, del director Bigas Luna. Esta película trata sobre la vida de una joven de los suburbios madrileños que corresponde a un perfil sociológico muy concreto y definida como: “la reina del extrarradio, el glamour de la periferia, la Cenicienta del siglo XXI”⁶. Para la búsqueda de la actriz protagonista se jugó con diversos elementos que dieron pie a la promoción. Se convocaron *castings* multitudinarios en distintas ciudades del país y dentro de eventos muy específicos. Entre ellos se destacan lugares habituales de encuentro de los consumidores de ocio (FNAC), hasta otros más orientados

⁶ Extraído de la web oficial de la película.

<http://www.clubcultura.com/clubcine/clubcineastas/bigas/yosoylajuani/lajuani.htm>

al público al que se dirige la película, en este caso, “El salón internacional del automóvil”.

Junto a esta forma de promoción, acercando el *casting* a la gente real, a no profesionales, se usa la imagen de un director que destaca por haber descubierto algunos de los talentos principales de las pantallas nacionales (Penélope Cruz o Javier Bardem son algunos de los actores que han ayudado a crear la fama del director). Estos valores son suficientes para generar el interés entre un grupo de gente que son potenciales espectadores.

- Cupones descuento. Son acciones habituales entre los productos de gran consumo, realizadas por los puntos de ventas o por los propios distribuidores.

En el caso de las entradas para los cines, estas acciones suelen estar realizadas por los exhibidores como reclamo para acudir a su establecimiento, independientemente de la película que se vea. Acciones como “día del espectador”, “día de la pareja” son realizadas por el propio cine, independientemente de la distribuidora. Otras formas, como descuentos o regalos de entrada, suelen ser acciones conjuntas con otras empresas, no ligadas al sector cinematográfico habitualmente.

B. Promociones especializadas

Las acciones promocionales especializadas son aquellas que se dirigen a determinadas personas con un perfil concreto, suelen ser periodistas y representantes de los medios de comunicación, junto con otros comunicadores menos convencionales (generadores de opinión a través de nuevas tecnologías, fieles, miembros de comunidades, etc.). En estos

eventos se busca agasajar a los invitados para crear la mejor impresión de la película con el fin de conseguir los mejores comentarios.

Con este tipo medios se busca facilitar y concentrar la información necesaria para los medios de una forma original y asequible a los distintos informadores, facilitando el flujo de los mensajes informativos con el objetivo principal de unificar la información resultante del evento.

Capítulo 4
Las herramientas en la planificación de
comunicación para públicos masivos y
segmentados

4. Las herramientas en la planificación de comunicación para públicos masivos y segmentados

Las herramientas que utilizan las productoras y distribuidoras para dar a conocer la película que lanzan, se dividen en dos grupos principales en función del público al que se dirigen.

Por un lado, están las herramientas directas, que son aquellas cuyos contenidos se elaboran con el objetivo de dirigirse al consumidor final, el potencial espectador de la película, y su principal misión es la de generar el interés por ver el filme y atraer al público a las salas cinematográficas. No existen intermediarios que alteren el mensaje, por lo que son la productora y la distribuidora los responsables finales del éxito o fracaso de estas herramientas.

Frente a este tipo, se encuentran las herramientas indirectas, que son aquellas que se orientan a intermediarios, que van a propagar información sobre la película. En este caso, el mensaje final que se emite a la audiencia potencial no es controlado por los autores de las herramientas.

4.1. La comunicación con herramientas directas

4.1.1. *Trailer y teaser*

El *trailer* es “una película resumen, (...) un anticipo, un avance para el espectador, del tema y contenido de la película y de su posible atractivo” (Cuevas, 1999:296). Es una de las principales herramientas de promoción

de una película. El primordial medio para su uso es la proyección en las salas cinematográficas, orientado a una audiencia muy susceptible y con un interés por la actualidad cinematográfica. En el cine, el espectador ha pagado por su asiento y se encuentra con una mayor disponibilidad, tanto física como psicológica, para visionar un mensaje.

Esta pieza publicitaria no es solamente usada para llamar la atención de la audiencia potencial. El *trailer* es una herramienta orientada a los profesionales, con el fin de crear el interés entre distribuidores y exhibidores por los agentes de ventas con el objetivo de buscar una mayor comercialización del filme a nivel internacional.

El *trailer*, independientemente de su fin, puede estar orientado a dos perfiles de público totalmente distintos.

- Público habitual de las salas de cine. En esta caso, la función principal que ejerce el *trailer* es la de orientar su necesidad de consumo además de informar.
- Entre profesionales de la industria cinematográfica. En este caso, el *trailer* es utilizado más como una herramienta promocional, como un arma comercial para facilitar la decisión del comprador y motivar una negociación.

A pesar de la evidente diferencia que existe entre un tipo de público y otro, se puede observar una serie de funciones bien diferenciadas del *trailer* (Pardo, 2002:364).

- Dar a conocer el título de una película.
- Crear una impresión general de la película sobre la audiencia potencial.

- Asegurarse de que los espectadores o compradores conozcan al director y los actores que intervienen en la película, en el caso de que sean elementos claves para la venta de la misma.
- Crear el *interés*¹ entre la audiencia para ver la película.

La duración del *trailer* está establecida desde un mínimo de 2 minutos hasta 3 (Golderg, 1991:43, Pardo, 2002:364, Wasko, 2003:197, Durie, 2000:68, Cuevas, 1999:296), aunque algunos pueden llegar a tener duraciones superiores. En el caso de que el metraje sea inferior, alrededor de los 30 segundos se le denomina *teaser*.

Los *trailers*, independientemente de sus características, deben realizarse como una pieza publicitaria. En tal caso, deben estar elaborados por profesionales del sector de la publicidad, en lugar del propio director del filme. Frente a la práctica habitual en la industria norteamericana de subcontratar a una empresa especializada en la elaboración de estas piezas publicitarias, en la industria nacional es habitual encontrar ejemplo de realizadores que son los responsables del propio trailer del filme. La elección de un profesional externo a la producción o un miembro del equipo de la película, en concreto el director, supone aceptar una serie de riesgos como:

- La implicación moral por parte del director, obligado a elegir una serie de imágenes representativas de su obra, con la dificultad que ello supone para un artista que ha estado involucrado en el proceso creativo de elaboración de una película durante un elevado período de tiempo.
- Un *trailer* no tiene por qué ser necesariamente un resumen de la película contado en imágenes, opción por la que puede optar el director, acostumbrado a defender una narración concreta.

¹ Los americanos hacen referencia a este interés a través de una expresión “*want-to-see*”

- El *trailer* es, ante todo, una herramienta publicitaria con la función de informar y estimular la atención del espectador, para lo que precisa de un lenguaje totalmente distinto a la narrativa cinematográfica.
- Existe una serie de profesionales y empresas especializadas en la elaboración de estas piezas publicitarias con una gran efectividad entre la audiencia potencial.
- La contratación de empresas auxiliares supone un desembolso económico extra para las productoras, de manera que muchas de ellas no tienen la capacidad financiera para hacer frente a este gasto.
- El *trailer* debe estar en la línea general marcada por el departamento de marketing y el productor en la estrategia de posicionamiento de la película, su lanzamiento y promoción.
- En ocasiones, es necesaria la elaboración de diversos *trailers* con el fin de dirigirse a distintos *targets* o con la intención de reorientar una campaña inicialmente fallida.
- La inserción de un trailer en las pantallas cinematográficas exige una mínima inversión por parte de las distribuidoras que deben elaborar un número determinado de copias en formato cinematográfico. El coste de estas copias, aunque es despreciable frente al del largometraje, exige una inversión mayor que otros formatos más directos cara al público. Además, su transporte y control son un gasto añadido.

La elección adecuada de la persona o equipo que se encargue de elaborar el trailer de la película es una gran responsabilidad, debido al gran valor que tiene como herramienta publicitaria: “trailers are probably the most

important, effective, and cost-efficient way of marketing a new film. A 2002 survey by *Variety* and *Moviefone* found that ticket buyers cited trailers as the biggest influence on their movie choices, followed by the television, newspapers and Internet². (Wasko, 2003: 198).

Para la elaboración de un *trailer* existe una serie de técnicas habituales y comunes que se usan con el objetivo de obtener los mejores resultados (Pardo, 2002 y Godberg, 1991):

- Fotografías de escena. El uso de este tipo de materiales, hoy es menos frecuente que años anteriores y actualmente su uso puede quedar obsoleto y perjudicar la imagen de la película en el espectador.
- Escena específica de la película. Consiste en la elaboración del trailer en torno a una secuencia real extraída de la película como mejor vehículo para cautivar al público con la temática o el tono del film. Para el uso de este tipo de estrategia es habitual contar en la película con actores suficientemente conocidos que atraigan al espectador o secuencias con gran impacto. Las sagas de películas se pueden ver favorecidas por este tipo de escenas, ya que cuentan con el recuerdo del público, el cual ya sabe dónde situarlas.
- Grabación de imágenes especiales. Estos *trailers* necesitan de la grabación previa de imágenes o acciones específicas para su uso en el montaje definitivo de la pieza publicitaria. Por lo tanto es necesaria una planificación previa de la grabación de los planos que se deben incluir en el plan de trabajo habitual del rodaje del film. En otras ocasiones se planifica la grabación en exclusiva de

² “Los *trailers* son probablemente la opción más importante, efectiva y rentable para el marketing de una nueva película. Un estudio realizado en 2002 por *Variety* y *Moviefone* demostró que los compradores de entradas citan los *trailers* como una de las principales influencias para la elección de películas, seguidas de la televisión, los periódicos e Internet” (T. del A.).

imágenes para la elaboración de un *trailer*, con el objetivo de usarlo como argumento de venta para un proyecto, lo cual no es habitual. El uso de esta técnica supone un incremento de la inversión en la elaboración del *trailer*.

- Uso de secuencias e imágenes de la película. El trailer convencional es aquel que hace uso de imágenes y secuencias de la película con un montaje completado con voz en *off*, diálogos de la película, sonido y música. La consolidación de la edición *on line* ha facilitado el uso de estas secuencias con montajes muy elaborados y con la posibilidad de elaboración de distintas versiones del producto definitivo³.
- El uso de gráficos. En ocasiones, tipografías y logos acompañados de música son utilizados como reclamo publicitario. El uso de esta técnica suele estar reservado a *trailer* de corta duración (*teaser*) y a películas con una potente identidad visual a través de sus símbolos (*Superman, Batman, Matrix*).

Aparte de estas posibilidades que mencionaban los autores indicados, es indispensable, en la actualidad, hacer referencia a una nueva forma, cada vez más consolidada:

- El uso de efectos especiales y técnicas postproducción, creadas en concreto para ellos. Las películas de la industria norteamericana es habitual que incluyan el uso de efectos especiales y de postproducción, además del montaje usual de imágenes. “Almost always, a trailer includes “motion graphics” 3D

³ La digitalización de la película y el uso cada vez más frecuente del formato video no exige acudir al negativo original y manipularlo para poder elaborar los distintos internegativos necesarios para montar un *trailer*, como antiguamente.

effects digitally animated and integrated into the live action to kick up the entertainment value”⁴ (Kaplan, 2004).

El *trailer* acompañado de otras herramientas de promoción de la película, busca que el espectador potencial que vea una de esas imágenes o artículos sea capaz de relacionarlo con la película que representa. “El trailer cinematográfico es la primera impresión que tiene el público del cine y de Internet, éste es el trabajo más importante y persuasivo que hacemos” (Friedman 2006: 253).

El *teaser* o avance es una pieza publicitaria que forma parte de la campaña de promoción. Habitualmente, son *trailers* de corta duración, en torno a unos 30 segundos, y son un adelanto de la información sobre el film. En las campañas de promoción se suelen insertar en los cines con grandes diferencias de tiempo respecto al estreno de la película (incluso una temporada anterior), con el objetivo específico de despertar el interés y dar a conocer la película entre la audiencia potencial de la misma.

Suele ser una herramienta habitual de las grandes producciones ya que exige una importante inversión en *P&A (Print and Advertising)*. También es habitual el uso de los avances entre los productores de carácter independiente como fórmula de atracción de capital y argumento de ventas de las películas que representan.

Al igual que el *trailer*, es una importante estrategia para el correcto posicionamiento de la película y una efectiva primera impresión. Sus funciones y las técnicas con las que cuenta para su elaboración son básicamente las mismas que en los *trailers*. Uno de los elementos que distinguen a los *teasers* es el uso del secretismo como principal estrategia de atracción, con el fin de incrementar el deseo y la curiosidad entre los espectadores

⁴ “Casi siempre, un *trailer* incluye efectos de animación digitales y gráficos en 3D integrados en la acción real para incrementar su valor de entretenimiento” (T. del A.).

4.1.2. Créditos

Los créditos iniciales y finales son la información de los talentos y equipo técnico que han realizado la película. Su función, de meramente informativa ha ido evolucionando a un mayor desarrollo visual. Independientemente de dónde se encuentren ubicados, suponen un porcentaje del tiempo de la película, además de una inversión económica para el productor que, dependiendo de su estilo, puede llegar a ser elevada.

Además de la mera información, los créditos “constituyen un mensaje persuasivo construido mediante distintos textos, palabras e imágenes” (Gamonal Arroyo, 2005). En este sentido, los títulos de crédito tienen una importante función de atracción para el público. Por un lado, le sirve al espectador para situarse frente a la película que va a ver y, por otro, crea una identidad visual que complementa a la película.

En España, las películas de Pedro Almodóvar siempre han contado con una importante labor artística en el diseño de sus títulos de créditos desde la tipografía. Esta importante labor de sus ilustradores –Juan Gatti como uno de los principales diseñadores del país- ha permitido crear una imagen diferenciada y concreta de la obra del director manchego, fácilmente reconocible y con una gran personalidad.

En un principio, son las grandes producciones del cine norteamericano aquellas que cuentan con un mayor cuidado del diseño en los créditos que les permita ser un reclamo publicitario por sí mismo –como ejemplo de diseño de películas *Matrix*, uno de los más importantes e influyentes en las últimas década. Puede, ser una identidad única para las películas de un realizador –como es también el caso del director de origen indio M. Night Shyamalan, con créditos acordes al estilo de sus películas- o bien para una serie de películas (*La Guerra de las Galaxias*, *El señor de los Anillos*, *Scary Movie*).

Los propios créditos son una importante herramienta en el posicionamiento de una película para los espectadores de la sala. Desde la parodia magníficamente adaptada en *Torrente 2, Corrupción en Marbella*, de las películas de la saga de James Bond, los créditos animados de los principales actores de la película *Di que sí*, en claro homenaje a las comedias de enredo americanas de los años 50-60, o los créditos finales más políticamente icorrectos de *Isi&Disi, amor a lo bestia*.

Entre los créditos, la selección de una tipografía adecuada facilitará la identificación con el género del film –como en el caso de la película *Seven*- o con el estilo o personalidad de un autor⁵.

4.1.3. Spot

Los *spot* de una película son “un material de más corta duración que el anterior (trailer), entre 20 y 30 segundos, que se insertan en los bloques de publicidad televisiva junto a otros productos comerciales” (Cuevas, 1999:297). Tienen la misma naturaleza publicitaria que el *trailer* y cumple los mismos objetivos: dar a conocer la película y generar el interés entre el gran público.

El uso de esta herramienta promocional supone una importante inversión en el plan de medios de la película, ya que la televisión es el medio más caro a la hora de publicitarse. La elección de un adecuado programa, horario y cadena donde incluir el anuncio es de vital importancia para una mayor repercusión de la película. El *target* al que se dirige el anuncio es tan amplio que, en ocasiones, es conveniente hacer distintas versiones del spot con el objetivo de transmitir, de la mejor manera, el mensaje entre audiencias totalmente distintas. En esta línea, películas como *Hellboy*, de Guillermo del

⁵ Carles Burger fue el ilustrador encargado de crear a mano, a través de pinceladas, una tipografía única para la película *La novia cadáver*, que se inspira y refuerza en el estilo de Tim Burton.

Toro, cuenta con un total de hasta 18 versiones distintas de *spot* (*teaser* incluidos) con el objetivo de dirigirse al espectro de público más amplio (Kaplan, 2004).

En la mayoría de los casos y debido a su excesivo coste, el uso de los *spot* se limita a la semana anterior al estreno y la siguiente, para evitar perder eficacia comunicativa y que el mensaje se diluya, aunque en las películas participadas por televisiones, el uso de esta herramienta es más frecuente y con un período de tiempo mayor, lo que ayuda a la película a tener mas calado y repercusión social⁶.

En los *spot*, al igual que en el *trailer*, se ofrece una versión más reducida, a modo de adelanto, denominado también *teaser*, con el objetivo de informar y adelantar imágenes sobre la película.

4.1.4. Making of

Los *making of* son documentales realizados sobre el desarrollo de la grabación de una película, que cuenta todo el desarrollo que hay detrás del rodaje. Es una pieza totalmente independiente del film, con su propio equipo de grabación guión y planificación. Siguen una estructura de documental donde se mezclan entrevistas con imágenes grabadas.

Este documental es utilizado como una herramienta de promoción tanto por la productora como por la distribuidora, no sólo para el lanzamiento de la película. Las funciones de esta pieza promocional son varias:

⁶ En el caso de la película *El penalti más largo del mundo*, producida por Ensueño Films, empresa satélite de Antena 3, una de las claves de su éxito fue la importante campaña realizada por la televisión con la emisión del *spot* del film. Esta inversión no se contabiliza en el plan de medios de la distribuidora, pero la recaudación a la que se llegó hubiera sido imposible hacerla sin la ayuda del canal. Fuente: Entrevista con la distribuidora Alta Films, realizada por el autor el 17 de julio de 2007.

- Ofrece información sobre el transcurso de la grabación de la película. Puede usarse a modo de diario y anecdotario de rodaje.
- Es una herramienta promocional que gira en torno al *package*: actores, director, guión y música. Potencia una imagen cercana de los protagonistas, la visión del director y otros miembros del equipo.
- Profundiza en aspectos concretos de la historia, los personajes, el guión y la realización de la película, respaldado por entrevistas a los miembros responsables de la grabación.
- Es una manera de mostrar todos los medios y recursos tanto técnicos como humanos que se han tenido para el rodaje.
- El posicionamiento adecuado de la película.
- Muestra el uso de nuevas tecnologías usadas durante la grabación.
- Crea imagen de marca de la productora, de manera que enumera todos los recursos de los que dispone.
- Explica cómo se han realizado algunas secuencias, el uso de efectos especiales, creación de decorados, etc., todo aquello que sea capaz de impresionar y llamar la atención del espectador.
- Muestra el trabajo de todos los equipos implicados en la grabación de la película, la preparación de los planos, la dificultad de algunos elementos, etc.
- Es una prueba en imágenes del buen funcionamiento del rodaje y de la estética de la película, que el productor puede utilizar para

buscar socios financieros, distribuidores o agentes de ventas en mercados especializados.

- Material adicional para insertar en el DVD de la película como *extra*. Es un valor añadido para la venta de la película frente al formato VHS.
- Humanizar, hacer más cercana una película mostrando las impresiones y el esfuerzo del equipo que la ha hecho posible.

La duración de un *making of* tiene una variación de entre 15 y 25 minutos, en función de a quién se dirija o dónde se programe. Algunas cadenas de televisión exigen una duración determinada para poder incluirlas en su parrilla de emisión⁷. Mientras que otros son más duraderos ya que tienen como objetivo final el empaquetado en DVD. La estructura de su contenido se basa principalmente en cuatro elementos que lo componen.

- Entrevistas con el equipo técnico. En películas sin grandes efectos especiales y centradas principalmente en la historia son el director, el guionista y los actores principales los que mayor protagonismo ocupan en el documental. Los temas que principalmente se desarrollan en estas entrevistas son:
 - o El origen del proyecto.
 - o La intencionalidad del director.
 - o La profundización en los aspectos más relevantes del guión de la trama.

⁷ Tele 5 exige una duración de 15 minutos para la inserción del “cómo se hizo” en su programación.

- El trabajo de los actores con los personajes: cómo lo han preparado, como se sienten interpretando, dificultades, aprendizaje, etc.
- La forma de trabajo entre los actores y el director.
- Las buenas relaciones de los equipos.
- Escenas especiales.

Cuando las películas destacan por otros aspectos distintos a los anteriormente mencionados, las entrevistas con los miembros responsables de los equipos toman especial relevancia. Hay algunos elementos que habitualmente despiertan el interés de los que ven estos documentales:

- Explicación de cómo se han hecho las secuencias en las que intervienen efectos especiales: la coordinación de equipos, las herramientas utilizadas, las dificultades de grabación.
- Cuando se trata de películas con una importante y espectacular ambientación, toda la información sobre la construcción de decorados, vestuarios, maquillaje, En estos casos, lo más destacable es cómo se cuenta el proceso de la idea a la ejecución final: documentación, pruebas, dibujos, etc.
- El uso de nuevas herramientas, maquinaria especial o nuevas formas de grabación. En este caso, es habitual la aparición de técnicos concretos que explican de una forma muy didáctica las funciones de estos elementos –la proliferación del HD como formato de grabación es un

elemento suficientemente innovador y diferenciador del resto, para ser tratado.

- Grabación de imágenes: Es uno de los elementos principales de este tipo de documentales. Durante el rodaje de la película el equipo encargado de la realización del vídeo tiene la responsabilidad de grabar, durante los días planificados, todo el proceso de un día de grabación: llegada del equipo, instalación de toda la infraestructura de rodaje, la planificación de cada plano, el proceso de iluminación, ensayo de los actores y grabación de cada una de las tomas.
- Imágenes de la película. Es el elemento de contraposición de todo el material grabado. Con ellas, el espectador ve el producto final, el acabado de la secuencia. De esta manera, el espectador tiene la información suficiente para saber cómo se hizo la secuencia que a continuación va a ver.
- Música. La banda sonora es uno de los elementos identificadores de la película que debe estar presente en el *making of*, como parte del conjunto de la promoción del film.

El éxito y popularidad de estos vídeos son la prueba del interés que despierta el mundo que rodea el proceso de elaboración de una película. Como se ha indicado en puntos anteriores, el cine tiene una gran capacidad de atracción para la gente, por ser casi mágico, reservado para pocas personas y envuelto en un halo de glamour que aún sigue provocando. Gracias a esta ensoñación por parte del público, los *making* son una herramienta atractiva para el gran número de cadenas que aparecen y que necesitan rellenar su programación de la manera más económica.

Las grandes cadenas de televisión tienen espacios especializados para la emisión de estas piezas. Habitualmente recurren a los vídeos de

películas más espectaculares que suscitan la mayor atención del público, para atraer más audiencia, o proyectan los de películas en las que intervienen en su producción. “Such deals also often include an arrangement for the production company to shoot footage for a making-of-the-movie featurette which will run on the pay cable channel to promote the film”⁸ (Wasko, 2003:138).

En ocasiones, algunas televisiones prefieren un formato distinto al clásico *making of*, denominado “minutos musicales”. Es este caso se trata de un montaje realizado con la pieza musical principal del film, usando los mismos elementos, a excepción de la entrevista. De esta manera, no es necesario un hilo argumental del documental, y así la televisión puede cortar la emisión en cualquier momento, siendo una pieza ideal para rellenar y cuadrar la parrilla de emisión.

Independientemente de la película y del medio que se utilice, los objetivos principales del *making of* son:

- Ayudar al posicionamiento y conocimiento de la película.
- Consolidar la identidad del film.
- Satisfacer la curiosidad por cómo se hizo.

4.1.5. Carteles

El uso de la cartelería como promoción exterior en el ámbito publicitario es una de las herramientas más recurrentes y, desde sus inicios, contó con la elaboración de artistas de reconocido prestigio. En el caso de la

⁸ “Algunos contratos incluyen acuerdos para que las compañías de producción filmen el *making of* de la película que será emitido en las televisiones de pago por cable para promocionar la película” (T. del A.)

cinematografía, la aplicación del cartel como promoción de la película es fruto de la evolución de los programas de mano que se consolidaron con el tiempo como una manera de atraer al público (García Fernández, E. y Urrero Peña, G., 2006). Mientras que en la industria americana del cine el *póster* se consolidaba como una importante herramienta publicitaria para la atracción de los espectadores a salas, conscientes de la capacidad de reclamos que poseían algunas estrellas, en Europa, el cartelismo cinematográfico tomaba un valor más artístico, prevaleciendo la calidad del diseño por encima del aspecto cuantitativo de repercusión sobre los espectadores (Durie, 2000). Desde la década de los noventa el cartel español se ha ido aproximando más a los modelos y estándares fijados por los equipos de marketing de las películas norteamericanas, primando la funcionalidad sobre la estética, aunque para algunos autores esta actitud eminentemente pragmática es entendida como que “la rutina se ha apoderado de este soporte que acerca la película al público” (García Fernández, E. y Urrero Peña, G., 2006:146). Aunque aún siguen existiendo casos de diseños de carteles de películas tratados como auténticas piezas artísticas, como los realizados para las películas de Pedro Almodóvar⁹.

Estudios sobre la estética del cartel y la influencia de los movimientos sociales y artísticos son muy numerosos. En este caso, se orienta a la perspectiva mercantilista del cartel y su uso como reclamo de espectadores para una película. Con esta premisa definida, e independientemente del carácter artístico o mercantilista, cumple una función principal: “El objetivo inmediato es conectar con el posible espectador. Para ello se impone la inmediatez y por eso se recurre al rostro o icono más representativo de la trama” (García Fernández, E. y Urrero Peña, G., 2006:135).

⁹ En este caso, el diseño del cartel queda totalmente libre de los criterios mercadotécnicos, debido sobre todo a la fuerte personalidad del director y a su propia marca de independiente de las estrategias de promoción.

Por lo tanto, esta herramienta debe conseguir transmitir la mayor cantidad de información posible sobre la película en una simple mirada de la persona que se interesa por verlo.

Con el objetivo de simplificar y facilitar la elección de la película se ha ido creando una serie de códigos, estructuras y estrategias. Desde el desarrollo del *star-system*, los estudios descubrieron que una interesante forma de captar el interés del público era incluir la cara del actor protagonista en el cartel. De esta manera se comprueba cómo existen unas estructuras formales en función de los géneros de las películas. Se pueden denominar a éstos como moldes de cartel en función de la película que publicitan, siempre y cuando tengan unas características comunes.

Actualmente, las principales funciones que se detectan en el cartel son:

- Llamar la atención del potencial espectador sobre la película que anuncia.
- Dar a conocer la existencia de un filme.
- Posicionar de una manera sencilla y rápida la película en la mente del espectador, a través del encasillamiento en un género, estilo o con el uso de una serie de personajes.
- Comunicar las principales fortalezas de la película, dando prioridad a los aspectos más relevantes de la historia y más esperados por el público.

En las películas españolas también se pueden reconocer una serie de estructuras generales en función de los géneros cinematográficos, como principal elemento diferenciador. Estas estructuras, en la gran mayoría de las ocasiones, se han adoptado de los moldes propuestos por la industria de Hollywood.

A. Género dramático

En este caso, destacan por ser películas donde el eje principal de la acción gira en torno a los personajes y sus relaciones. Por lo tanto, los actores son la principal información que se transmite al espectador. En los carteles de películas españolas de este género se observa una estructura similar en todos los póster.



Selección de carteles de películas nacionales de género dramático

Los elementos comunes que encontramos en ellos son:

- Uso de los personajes en primer término, independientemente de la fama del actor. Prevalece la información de la posible relación entre personajes frente al protagonismo de uno.

- La actitud, el rostro y el *acting* de los actores ofrece la suficiente información sobre el género que representa, el drama.
- En estos casos, la presencia en cartel es de los protagonistas absolutos, generando más información sobre el argumento “mental” que el espectador se hace en su cabeza.
- Inserción de los títulos habitualmente en la parte inferior del cartel, seguida de la información referente al equipo técnico y artístico. Los nombres de los actores quedan relegados a un segundo término. Habitualmente estas películas están protagonizadas por actores difícilmente reconocibles en el público por su nombre, mientras que su rostro es familiar, y por lo tanto atractivo.
- Uso de una tipografía en la mayoría de los casos discreta y sencilla, fácilmente legible, que evite confusión.

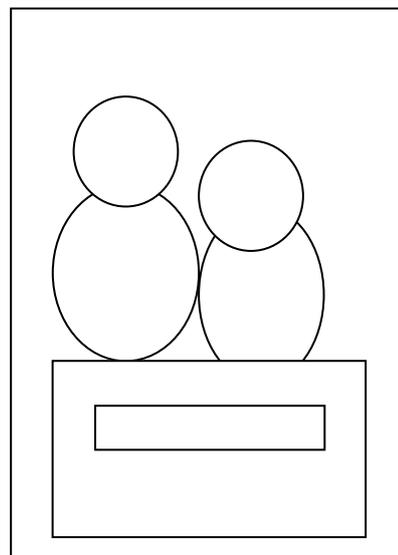


Selección de carteles de películas internacionales de género dramático

En una comparativa entre estos carteles de películas de producción nacional, frente a las películas de igual género, producidas por las *majors*, observamos:

- Uso de los primeros planos de los actores protagonistas.
- Reflejo a través de la actuación del género al que se enfrentará el espectador.
- Una relación evidente entre los personajes.
- Usos de tipografías principalmente sencillas y colocación del título en la parte inferior.

GRÁFICO 4.1



Esquema de un cartel género dramático

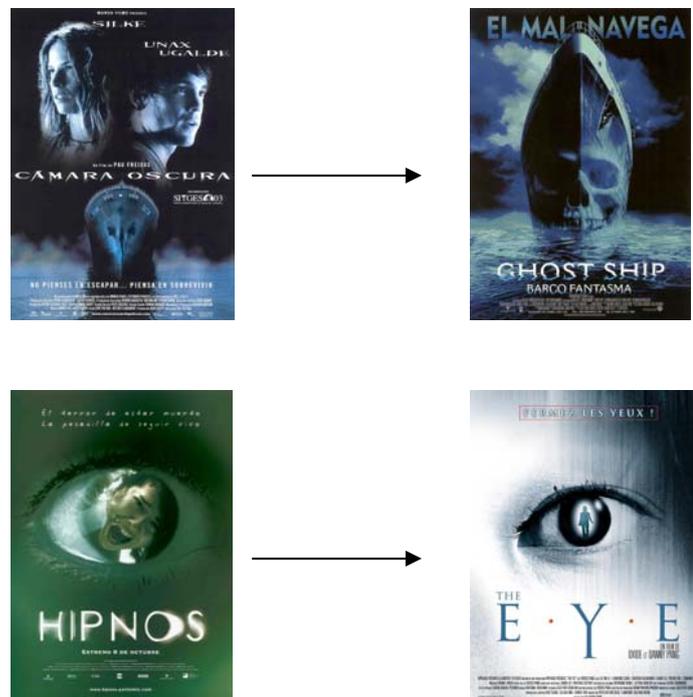
A diferencia de los carteles de películas españolas, en los de películas internacionales el nombre de los actores adquiere una mayor relevancia, sin ser el principal atractivo del cartel. La razón es la capacidad de atracción de público que poseen estos actores, de manera que no se desaprovecha ese aspecto. El nombre de los actores de la industria de Hollywood tiene un mayor calado social que los nacionales.

B. Género de terror

Las películas de este género cuentan con la ventaja de tener un público potencial específico, con gustos muy similares y por lo tanto es fácil ofrecer toda la información detallada sobre la película que van a consumir. Habitualmente las películas de terror españolas optan por la copia de los esquemas de películas internacionales de éxito demostrado, de esta manera se asocia el film a un éxito y se especifica el argumento.



Selección de carteles de película de género terror adolescente



Comparativa de carteles de películas internacionales y nacionales

En estos casos de películas orientadas a un público mayoritariamente juvenil se observa:

- La necesidad de asociarse gráficamente a una película de éxito anterior.
- Que los actores de la película no necesitan ser reconocidos. Existen otros atributos más importantes que resaltar en el cartel. Grupo formado por chicos y chicas que emulan una pandilla habitual de jóvenes, así la personificación es mayor con los protagonistas. Actores y actrices especialmente atractivos y jóvenes, independientemente de su fama.
- El título de la película adquiere una mayor relevancia que en otros casos y evoca directamente la idea principal del filme – en el caso de la película de *La Monja* es evidente que el asesino es una monja que da el nombre a la obra.

Puede ocurrir que haya películas del mismo género orientadas a un público más amplio, y en el que habitualmente intervengan actores de mayor categoría. En estos casos, la estética propuesta sigue siendo el predominio del color negro¹⁰, pero los actores adquieren una mayor importancia, aprovechando la popularidad de su rostro y su nombre. Esta práctica es también habitual en películas nacionales, emulando a las interpretadas por las grandes estrellas.

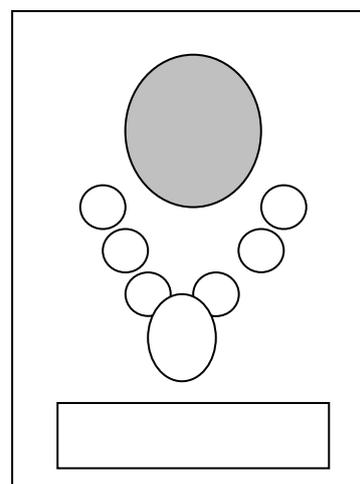
¹⁰ En el caso de *Ausentes*, el negro es sustituido por el blanco, ya que la película plantea la historia a plena luz del día, lo contrario de las producciones de este tipo.



Selección de carteles de películas de género de terror

GRÁFICO 4.2

En el caso de películas de terror adolescente se puede apreciar un claro modelo de estructura en la realización del cartel, donde destacan los elementos principales e indispensables para el desarrollo de la historia: unos chicos jóvenes en grupo y un elemento amenazante, que es el motor, el protagonista real de la película. En estos casos, se convierte en indispensable la inserción de un titular publicitario, que refuerce el género y la estandarización de la película (“Reza para que no aparezca” se puede leer en el cartel de *La monja*) o haga referencia a sagas anteriores o películas que sean un referente.



Esquema de un cartel género de terror

C. Género de comedia

En el caso del género de la comedia se pueden diferenciar distintos subgéneros de la misma, orientados a *target* bien diferenciados, por lo que la estrategia y la forma utilizada en el cartel varían entre ellos.

- Comedia romántica

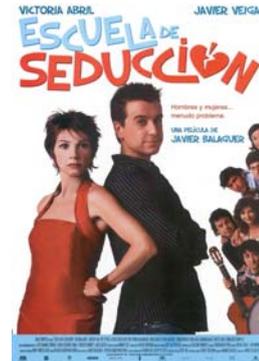
En el análisis de promocionales de este tipo de películas se observa cómo se repite una serie de elementos.

- Referencia al nombre de la pareja de actores. En estos casos, los artistas son uno de los reclamos principales para el público, basado en la popularidad de los rostros y la relación entre ellos.
- Referencia visual al tipo de relación existente entre los protagonistas.
- Uso de una tipografía más dinámica, en la que se busca el chiste gráfico.
- El hecho de que estas películas se orienten a un público principalmente femenino, se relaciona con la forma de presentación de los personajes, en las que el hombre habitualmente se encuentra relegado a un segundo plano.



Comparativa de carteles de películas internacionales y nacionales de género comedia

Es destacable, en el caso de las películas de producción nacional, cómo se hace especial énfasis en la supremacía de la mujer sobre el hombre, incluso en películas como *Escuela de seducción*, de Javier Balaguer, en cuya creatividad final no es tan evidente esta relación. En otras versiones gráficas no definitivas esta actitud sexista se planteaba.



Prueba de cartel (derecha) y cartel definitivo (izquierda) de la película *Escuela de Seducción*

- Comedia juvenil

La comedia juvenil es muy variada pero, a la par, también se puede considerar como una de las más estandarizadas y fácilmente reconocibles (tal como sucede con la película de terror juvenil, de fácil consumo).

Por un lado, tenemos aquellas películas de desmadre juvenil, con una gran carga de carácter erótico-cómico, asociadas normalmente a un viaje y donde no existe ningún actor de gran popularidad.



Comparativa de carteles de una película nacional frente a una internacional de comedia juvenil

Por otro lado se encuentran las películas de carácter más gamberro, habitualmente protagonizadas por una pareja de actores populares entre el público al que se orientan y donde importa destacar la presencia de estos y el tema principal del film, para lo que habitualmente se recurre al propio nombre de la película.



Comparativa de carteles de películas nacionales frente a internacionales de comedia juvenil

En ambos casos, en las películas americanas es habitual el uso de reclamos publicitarios de carácter comparativo, que sean una referencia evidente a películas anteriores (“Mierda, ¿dónde está mi hierba?” referencia al título de la película *Colega, ¿dónde está mi coche?*); en cambio, en las de producción nacional, como estas películas aún no son excesivamente abundantes en nuestra cinematografía, la referencia a éxitos anteriores es más difícil, por lo que se hace uso de frases publicitarias más directas, buscando el doble sentido, y que resulte atractivo para el público¹¹.

- Comedia coral

En estos casos de comedia, más habituales en la producción nacional, y en parte herederas de la comedia berlanguiana, se caracterizan por la presencia desordenada de todos los personajes protagonistas en el cartel, sin una clara referencia visual al contenido de la película más allá del

¹¹ En el caso de *Fin de curso*, “Ahora o nunca” es un evidente reclamo de la pérdida de la virginidad de los protagonistas. En *Isi Disi, amor a lo bestia*, la referencia a una comedia romántica fuera de los patrones habituales de este tipo de películas.

desorden de la presentación de los personajes, y destacando los protagonistas, en su mayoría actores de gran popularidad, rodeados de un gran cartel de secundarios.



Ejemplo de carteles de películas nacionales e internacionales de comedia coral

D. Género thriller

En el caso de estas películas, es habitual el uso del negro como principal elemento diferenciador. Los actores recuperan la importancia al igual que las películas de género dramático ya que se convierten en el principal valuarte para atraer el público a la sala. En los colores de los créditos predomina el blanco para un mayor contraste con el fondo ya que habitualmente, en estos casos, se buscan títulos breves pero impactantes y altamente atractivos.

El uso de sombras en los personajes que ocultan parte de su personalidad, acrecienta la sensación de misterio que se quiere transmitir con la película de manera que el posicionamiento hacia la intriga es mayor.

Es curioso destacar cómo el cartel de la película *El lobo*, de Michael Curtois, representa todos los elementos más atractivos de la película: fugacidad y huida (alguien que corre hacia algún lado), noche (misterio, miedo), ausencia de un rostro conocido (guardando el misterio de quién era realmente el infiltrado), desenfoco (inestabilidad, terror). El acierto de este cartel se encuentra en cómo se ha evitado el uso de caras conocidas del

reparto (Eduardo Noriega y José Coronado) para el posicionamiento de la película a favor de jugar con la intriga, el misterio y el encubrimiento de los protagonistas, dando más peso a la propia historia que a los actores.



Comparativa de carteles de películas nacionales frente a internacionales de género *thriller*

E. Otros

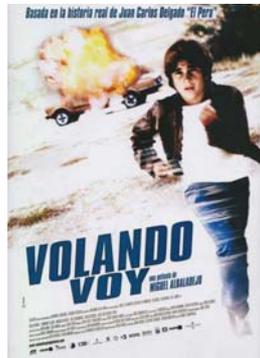
Una vez analizados los principales géneros que se pueden encontrar en la industria española, quedan apartadas algunas películas que se siguen valiendo de las estructuras planteadas por el cine norteamericano para el fácil posicionamiento en la memoria del espectador.

A pesar de no ser una película de acción, poco habituales en la cinematografía patria, *Torrente 3* recurre a los elementos propios de la películas de acción, encabezadas por actores de gran peso entre la audiencia. En este caso, la referencia al espía inglés James Bond y a las películas de acción de grandes héroes es evidente.



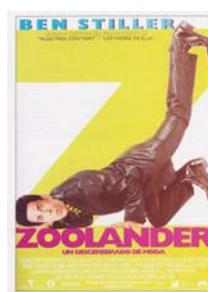
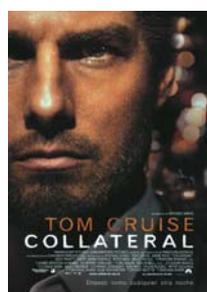
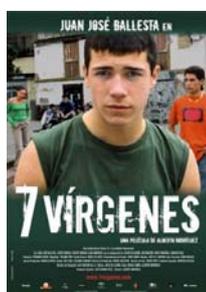
Comparativa de carteles de películas de acción frente a *Torrente 3*.

Otras recurren a películas de éxito contrastado y que plantean argumentos o, al menos, temas que se puedan relacionar. Con ello se facilita al espectador alguna pista de lo que va a poder encontrar.



Comparativa cartel de *Volando voy* y *El fugitivo*

A pesar de recurrir a estructuras ya preestablecidas para el diseño del cartel, sigue existiendo un gran número de películas difícilmente categorizables, ya sea debido a su originalidad, tanto en el tratamiento de la película como en todo su diseño visual –claro ejemplo de las películas de Almodóvar, con una fuerte personalidad que trata de huir de todo lo estandarizado-. O bien porque recurren a diseños basados en el protagonista de la película, aprovechando su nombre y permeabilidad con el público al que se dirige y eje principal de toda la campaña comunicativa, como ocurre en los ejemplos de Juan José Ballesta y Fernando Tejero.



Comparativa de carteles de películas nacionales e internacionales con actores de gran popularidad

Otra posibilidad es la realización de carteles que pierden su principal función: atraer al espectador y posicionar en su mente al menos el género de la película. Esto ocurre en los casos propuestos, mientras que *Tánger* es una película entre el drama y el *thriller*, *Mala uva* es una comedia. A simple vista y atendiendo al diseño visual de ambas películas, el espectador encuentra dificultades a la hora de encasillar a cada una en un género.



Comparativa de carteles de dos películas nacionales

En el caso de *Los 2 lados de la cama*, la película pierde toda referencia a su antecesora, la comedia musical *El otro lado de la cama*, un éxito de taquilla. Mientras que en *El otro lado de la cama* se refuerza a través del cartel el concepto de comedia romántica y enredo de parejas, en la segunda parte ni se explota uno de sus principales aciertos, la comedia musical, ni los enredos entre los protagonistas, la clave de su argumento.



Carteles de la primera y segunda parte de *El otro lado de la cama*

4.1.6. CD y *making CD*

Son artículos de carácter promocional que se suelen distribuir de manera gratuita junto a medios escritos, habitualmente revistas especializadas. En ocasiones estos Cd's suelen estar realizados por la propia editorial de la revista como regalo por la compra del producto, en el que se incluyen los avances de la temporada.

El contenido de estas herramientas son: *trailer*, *making of* y tema principal de la banda sonora de la película.

4.1.7. B.S.O.

El uso de la banda sonora como herramienta publicitaria es, en ocasiones, una adecuada forma de apoyar el lanzamiento de una película. “The axiom to remember about music is that advance play of the single sells the movie, and the movie generally sells the soundtrack album”¹² (Goldberg, 1991:65). Disney, en cada uno de sus estrenos, demuestra la importancia de una buena banda sonora y el uso de los singles como uno de los pilares de promoción¹³. Productores europeos como David Puttnam, arriesgan por una innovadora y representativa banda sonora en todas sus películas, apostando por nuevos talentos que le llevarían al éxito de ciertas películas como la banda sonora compuesta por Vangelis para *Carros de fuego* o Ennio Morricone para *La misión*.

En España, la B.S.O. suele asociarse a grupos musicales asentados que intervienen en la elaboración de algunos de los temas principales de la

¹² “El axioma que hay que recordar sobre la música consiste en que el adelanto de una canción vende la película, y la película normalmente vende el álbum de la banda sonora” (T. del A.)

¹³ Las películas de Disney en su mayoría cuentan con singles que son el estandarte y el principal elemento de reconocimiento de un film. La empresa es consciente de su gran capacidad e penetración y acompaña esta estrategia con versiones de los originales en cada uno de los países donde se estrena la película, ya sea a través de grupos consolidados (Café Quijano fueron los responsables de la canción de *Lilo&Stich*) o futuras promesas (la generación Operación Triunfo con *Peter Pan 2*).

película (Joaquín Sabina para *Torrente, Misión en Marbella*) o son una recopilación de temas (B.S.O. de *La Fiesta*, de Manuel Sanabria y Carlos Villaverde), o bien aprovechan fenómenos musicales en boga (B.S.O. de *Habana Blues*), o canciones de gran éxito (*Escuela de seducción* con “Corazón partido”, de Alejandro Sanz). Pero no siempre la industria española es capaz de encontrar una discográfica que se encargue de editar la música de la película e, incluso en ocasiones, descontrolan el uso de los derechos sobre las músicas, de manera que los compositores optan por editar sus discos independientemente, y así se despilfarra una importante herramienta promocional. Independientemente del éxito de la película, el coleccionismo de las bandas sonoras es una práctica habitual entre ciertos grupos de melómanos, que crean sus propias comunidades, principalmente en la Red.

4.1.8. Videojuegos

Entre las distintas herramientas de promoción, existen algunas con la posibilidad de generar ingresos por sí mismas. Estarían dentro de los materiales creados en torno a la película y que son capaces de generar una importante suma de dinero, de manera que se convierten en una de las principales fuentes de amortización para la película. Esto pasa en algunos casos con películas de gran repercusión que crean su propio videojuego aprovechando el estreno de la película habitualmente.

La industria del videojuego está en constante crecimiento y su volumen de negocio es ampliamente mayor que el generado por el cine. A pesar de la primacía de este sector, necesita de la popularidad de personajes creados por la



Videojuego *Torrente 3*

histórica fábrica de sueños. Las producciones surgidas a la par de los grandes estrenos de Hollywood son habituales. Además, la presencia de algunos grupos en ambos sectores (Sony – Columbia – PSP) no sólo facilita sino que promueve el uso de estas herramientas.

Mientras que es fácil hacer referencia a videojuegos creados a partir de películas americanas, en la industria cinematográfica española, estos casos son poco representativos y apenas existentes. El más destacado es la versión de *Torrente 3, el videojuego*, a raíz del popular personaje de Santiago Segura y que se presentó a la par que la película que le da nombre.

4.1.9. Página web oficial

Esta herramienta se analiza más detenidamente en epígrafes posteriores.

4.1.10. Otros

En este apartado se puede incluir toda aquella herramienta que se realiza específicamente para cada película, con carácter extraordinario, debido a su gran coste o a la exigencia creativa que conlleva.

A. Concursos

Son estrategias promocionales destinadas a atraer la atención de los espectadores, dirigidas habitualmente al espectador final. La proliferación de medios de carácter más personal ha favorecido el uso de este tipo de acciones (concursos a través de teléfonos móviles de la página web)

sustituyendo a medios más impersonales y masivos, como la radio y la televisión.

Los concursos permiten tanto a la productora como a la distribuidora entrar en contacto directo con el espectador. Los premios en la mayoría de las ocasiones son representativos y están asociados a productos promocionales de la película (camisetas, carteles, etc.) o a eventos en torno al filme (preestrenos, asistencia a ruedas de prensa, etc.)

B. Experienciales

Estas actividades consisten principalmente en atraer el interés de los espectadores a través de promociones que cuenten con la implicación del propio público. De esta forma, se hace partícipe al propio espectador convirtiéndolo, por unos momentos, en auténtico protagonista. Un ejemplo de este tipo de estrategias se encuentra en la producción de la película de Bigas Luna, *Yo soy la Juani*¹⁴. Para la búsqueda de la actriz protagonista se realizaron diversos *casting* en centros comerciales (FNAC, entre ellos) y otros lugares que podrían tener relación con el perfil del público al que se orienta la película (“El salón internacional del automóvil” fue otro de los escenarios donde se hicieron las prueba).

Este tipo de acciones exige, en la mayoría de los casos, una importante inversión económica y una planificada y estructurada estrategia de prensa. Esta complejidad dificulta su uso dentro de la producción nacional.

¹⁴ Película orientada a un público juvenil y popular, amante de los coches y de su forma de expresión denominada “tunning”.

4.2. La comunicación con herramientas indirectas

4.2.1. *Pressbook*

“Se trata de un folleto, más o menos amplio, impreso en color las mayoría de las veces, y que contiene fichas, fotografías, frases publicitarias, relación de premios y resumen de críticas” (Cuevas, 1999:294) que se entrega a la prensa. Es el fascículo impreso donde se adjunta toda la información referente a la película.

Estos cuadernos informativos comenzaron a usarse cuando los editores de entretenimiento se enteraban del estreno de una película y pedían al estudio el envío de un libro con toda la información para ser publicada¹⁵ (Goldberg, 1991:55).

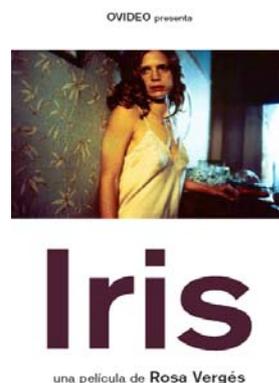
En la actualidad, el *pressbook* no es una herramienta que se haya quedado obsoleta, como planteaban algunos autores (Goldberg, 1991:55), con la aparición de nuevos soportes y tecnologías que han fomentado el desarrollo de otro tipo de herramientas con contenidos audiovisuales, los EPK (*Electronic Press Kit*). Incluso, el desarrollo de la Red y la proliferación de las *webs* oficiales de las películas han ayudado a la proliferación y el mayor uso de estos folletos, como complemento para la prensa y material de descarga con toda la información relevante.

Existe una serie de contenidos mínimos que deben de estar presentes en todos los *pressbook*, que son:

- Una sinopsis de la película. Entre una y dos páginas de longitud.

¹⁵ En inglés “send me a press book”

- Información sobre el *casting* de la película. Filmografías de los principales actores, acompañada de una breve biografía que exprese el listado de sus trabajos y méritos. Junto a esta información se acompaña una fotografía de cada uno de los intérpretes habitualmente caracterizado con el personaje que da vida.
- Información sobre el equipo técnico. Al igual que en los actores, se acompaña una filmografía de los principales miembros del equipo técnico, especialmente del director. También se incluye una biografía sobre el personaje. Los miembros del equipo a los que se hace referencia son aquellos ya conocidos por el público o con una destacable carrera artística que refuerce la imagen de la película y llame la atención de seguidores específicos de esos personajes.
- Un listado de créditos e información técnica sobre la película: formato de grabación, duración en tiempo, longitud en metros, número de bobinas, tipo de sonido, localizaciones, etc.
- Información sobre las productoras responsables del proyecto, incluyendo la filmografía.
- Datos de contacto con la persona responsable con los medios (gabinete de prensa) o, en su defecto, con la productora o distribuidora.



Portada *pressbook* *Iris*, de Rosa Vergés

Junto a esta información, los folletos de prensa pueden incluir otro tipo de información de carácter diferenciador y, con la intención de personalizar la película en mayor medida, ofrecer más información o facilitar el trabajo a los periodistas.

- Sinopsis breve: se trata de una breve descripción en tres o cuatro líneas. De esta manera se evita que el periodista tenga que hacer su propio resumen de una sinopsis más larga, de manera que se pierda la información y el contenido principal que se quiere mantener de la película. Es aconsejable la introducción de una sinopsis argumental de una línea de texto, con el fin de poder ser usada como referencia en la sección de cartelera de los diarios



Portada pressbook *Malas Temporadas*, de Manuel Cuenca.

- Notas de producción: Este apartado sirve para contar curiosidades sobre el desarrollo de la película. En la mayoría de los casos, son anecdóticos susceptibles de ser relatados en cualquier medio y circunstancia. Busca satisfacer la curiosidad del espectador por aspectos concretos de la producción de una manera original. Se pretende que sea una sección con gran atractivo para el que lo lea.
- Entrevistas con miembros del equipo. Es una manera de profundizar en el trabajo realizado por el director, las fuentes de inspiración, la forma de abordar los personajes por los actores, conocer los motivos que les ha llevado a hacer la película, las dificultades del rodaje, etc. Es otra fórmula para humanizar y conocer más en profundidad el desarrollo de una producción.
- Fotografías de la película. En estos casos, es indispensable la labor del fotofija o fotógrafo de escenas¹⁶. Estas fotos, junto con el cartel y todo el desarrollo gráfico, sirven para crear una identidad única de la película.

¹⁶ Fotógrafo especializado en la toma de imágenes del rodaje que se asemejen lo más posible al tiro de cámara, así como es el encargado de retratar la vida del rodaje y el trabajo de los equipos.

- Aparte de las fotografías, se pueden incluir imágenes que ayuden a contextualizar la historia, como *story boards*, diseño de decorados o cualquier elemento gráfico de relevancia para el filme.

- Idiomas. Dependiendo de los objetivos de las películas y los mercados a los que se dirige, estos *dossieres* pueden encontrarse con traducciones a otros idiomas, especialmente el inglés, ya que este producto se utilizará también como elemento publicitario en festivales y mercados internacionales a los que acude la película. También es habitual encontrar la traducción a otras lenguas oficiales del territorio español como el catalán, gallego y vasco, con la intención de hacerse un espacio informativo en medios que utilizan estas lenguas.

- Otros. Cualquier *pressbook* se puede completar con la información que la productora considere interesante, relevante y original para estar en el dossier. De esta manera, consigue diferenciarse del resto de los cuadernos de prensa enviados y acaparar mayor atención del periodista. En el caso de *Mar adentro*, el *pressbook* es un libro encuadernado con tapas duras y una excelente presentación. *El laberinto del Fauno*, de Guillermo del Toro, es un libro que imita a los libros de cuentos propios de la época de posguerra tanto en su diseño como en sus ilustraciones.

La inversión que se realice en los *pressbook* es variable y depende de muchos factores: el contenido, el diseño y la presentación. El coste de diseño e impresión de estos materiales habitualmente se incluye en la partida de cartelería dentro del presupuesto destinado a la promoción de la película.

No existe un criterio único a la hora del formato de presentación de un libro de prensa. Los criterios habituales a la hora de su diseño son por un

lado la economía en la producción, ya que habitualmente su destino final suele ser la papelería de los periodistas. La economía en el envío postal de los cuadernos a los medios. El diseño práctico, atractivo y fácilmente manejable para la persona que lo manipule.

Pero los *pressbook* son también un elemento diferenciador entre películas, además de un indicio para saber si se trata de películas de gran presupuesto o de lanzamientos más limitados y con menos medios económicos. Algunos libros se diseñan basándose en la elegancia y originalidad. El acabado final y la presentación deben estar en relación con la inversión en la producción de la película. De esta forma, se puede ver la intención y la apuesta que hace una distribuidora por la vida comercial de la película.



Portada *pressbook* tríplico *Aupa Etxebeste!*, de Iñaki Gómez

4.2.2. E.P.K. (*Electronic Press Kit*)

Los E.P.K.'s comenzaron siendo cintas de vídeo en formato profesional en los que se incluía el trailer, entrevistas con el director, *making of* de la películas, entrevistas con los actores y director, cortes de imagen y sonido de la película para los distintos medios. También podían llevar brutos de imágenes sobre el filme, con el objetivo de que las televisiones hicieran su propio montaje.

Con el desarrollo de las tecnologías digitales y los nuevos formatos, toda esta información se incluye en discos de DVD con suficiente calidad para su emisión, con un manejo más sencillo para los usuarios, más económico para las productoras, y es un añadido a los *pressbook* de manera que el conjunto de la información va completo.

Actualmente, la información que se suele incluir en los E.P.K. 's es:

- Trailer de la película
- *Pressbook* en formato digital. En muchas de las ocasiones se permite al usuario la opción de copiar el texto directamente con la ventaja de que no es manipulado por el intermediario y la información aparece tal y como la ha diseñado la productora.
- Fotografías de la película en alta resolución para su uso en medios impresos o para ser colgadas en páginas *web*. En muchas de las ocasiones también se ofrece el cartel oficial de la película.
- Clips de audio. Para los programas y emisoras de radio.
- Clips de imágenes. Además del trailer es habitual encontrar cortes de la película en torno a los 30 segundos de duración, para completar la información visual para los medios.
- B.S.O. En algunos casos, la música o alguna canción en concreto se utilizan como uno de los principales elementos de promoción, ya sea por la popularidad del intérprete, la adaptación de una canción popular o por un interés



E.P.K. de la película *Ausentes*

concreto de la productora en la promoción de la música, ya que a la par se edite a través de una discográfica la banda sonora de la película.

4.2.3. Preestreno, *premier*, y pases de prensa

Independientemente de la fecha de lanzamiento, hay que distinguir entre tres actividades distintas y dirigidas a perfiles de público totalmente diferentes: los pases de prensa, los estrenos previos al público y los estrenos o *premiers*.

Siguiendo la jerarquización propuesta por algún autor (Friedman, 2006), podemos distinguir dos tipos de preestrenos. Por un lado los de producción y por otro los de marketing.

Los preestrenos de producción son aquellos que se realizan cara al público y donde los cineastas tienen la posibilidad de reajustar secuencias en función de la respuesta de la audiencia. Se pueden considerar también como *test* de la película.

En el caso de los preestrenos de marketing, lo que se busca es la reacción del público, conforme a la preparación y lanzamiento que de la película se ha hecho, de esta manera los encargados de la campaña de promoción pueden afinar y rectificar en la estrategia, además de ser una vía para comenzar a generar *worth to mouth*.

A. Preestrenos

En el caso de prestrenos, entendidos en el sentido estricto de promoción, son varios los autores que coinciden en otorgarles una importante función como generadores de rumor, “sneak previews are

intended to enhance word of mouth about the film”¹⁷ (Wasko, 2003:194) y así “the intention is to create, few weeks before the release, a good worth of mouth for the film”¹⁸ (Pardo, 2001:385), “spending money on free screenings is part of an overall marketing strategy that is geared toward building audience awareness and word of mouth”¹⁹ (Durie, 2000:146).

Estas acciones promocionales concretas se caracterizan por:

- Habitualmente se realizan una semana anterior al estreno en lugares muy concretos de la geografía nacional.
- Suelen estar relacionadas con actividades de *partening* (acciones conjuntas con otro producto), de forma que ambas marcas salen beneficiadas.
- Es un hecho que estos preestrenos están orientados a un público muy concreto, que es el mayor representante de la audiencia potencial de la película.
- Estos pases son gratuitos y exclusivos, de manera que se potencia el sentimiento de seguridad e importancia en el espectador, con el fin de buscar una crítica favorable, gracias al trato favorable y preferencial que ha recibido.

La compañía norteamericana Walt Disney tiene como costumbre realizar pases de las películas que produce, especialmente las orientadas a un público infantil, la semana anterior al estreno en sala de la película. El público que acude a estas proyecciones son habitualmente los familiares de los trabajadores de la empresa a los que se les regalan las entradas. De esta manera se fomentan dos aspectos básicos. Por un lado, la imagen de

¹⁷ “los preestrenos se realizan con la intención de generar “boca-oído” sobre la película” (T. del A.)

¹⁸ “La intención es crear, semanas antes del lanzamiento, un buen “boca-oído” de la película” (T. del A.)

¹⁹ “gastando dinero en pases gratuitos como parte de una completa estrategia de marketing que garantice el interés de la audiencia y un buen “boca-oído”. (T. del A.)

familiaridad que defiende la compañía del ratón –los empleados acuden con sus hijos y parejas, además de vínculos cercanos- y, por otro lado, consiguen que los niños que han acudido al preestreno estén durante una semana creando entre sus compañeros de colegio la necesidad y el deseo de ver la película. De esta forma, con una escasa inversión –alquiler de una sala de cine-, consiguen generar un importante rumor entre los espectadores potenciales de la película y reforzar su imagen de marca en torno a la idea de familiaridad.

B. Pases de prensa

Consiste en la presentación de la película en proyecciones especiales para la prensa en fechas anteriores al lanzamiento. En estos casos, “press screenings are primarily aimed at journalists who wish to review a film, although they also serve the useful secondary function of spreading word-of-mouth among the media” (Durie, 2000:143)²⁰.

El equipo de promoción de la película debe tener en cuenta el tiempo necesario para las distintas publicaciones con la idea de hacer referencia a la película. Según los medios, puede llegar a ser necesario hacer un estreno con más de un mes de antelación para la prensa mensual, aunque habitualmente suele abarcar también a la especializada. En el caso de los semanales, necesitan de un par de semanas de antelación y, cuando los medios son diarios, tres o cuatro días antes del estreno son suficientes.

El peligro de esta actividad se encuentra principalmente en que la película no guste entre los periodistas que se encuentran en el pase y desemboque en negativo *word to mouth*, que repercuta en las críticas finales. Goldberg destaca cómo algunos publicistas aconsejan firmar un acuerdo de confidencialidad con el periodista hasta el momento del estreno

²⁰ “Los pases de prensa están especialmente orientados a los periodistas que desean ver la película, además eso supone la consecución de un segundo objetivo consistente en la generación de un “boca-oido” en torno a la película”. (T. del A.)

en el caso de que no le guste la película, de esta manera se preserva en la medida de lo posible que se transmitan rumores negativos sobre el film.

Los pases de prensa están muy establecidos entre los miembros de la profesión. La negativa por parte del productor a enseñar su película a los periodistas especializados, en exclusiva, suele traer como consecuencia las fuertes críticas del sector con claro perjuicio para la película. Tal fue el caso del estreno de *Torrente 3*, de Santiago Segura. El propio director achacaba las malas críticas de su película a no haber hecho el establecido pase de prensa: “Esta mañana se han cagado en mis muertos los de la prensa porque nos le he enseñado la película”²¹

C. Premier

“A premiere is considered to an event and is staged to generate publicity for the movie”²² (Goldberg, 1991:95). Consiste en la presentación oficial de la película al público en general, con presencia de los medios. El objetivo de la gala es “to secure media coverage of the event and, by extension, increase awareness of the film among cinemagoers”²³ (Durie, 2000:146).

Las *premiers*, o estrenos de películas, suelen realizarse la noche anterior al estreno de la película en las salas comerciales, de manera que consiga acaparar la mayor atención de los medios y conseguir al día siguiente suficiente relevancia entre los que acudieron al estreno. Por ello, la mayoría tiene lugar los jueves. En ocasiones, se estrenan algunas películas otro día de la semana, aprovechando la presencia de un festivo, de manera que consiguen separarse de otros estrenos y tener una mayor relevancia. En

²¹ Declaración extraída de Santiago Segura el día del preestreno de la película *Torrente 3* en los cines Kinépolis de Madrid. Por un lado hay que considerar esta acción de crispación con la prensa como parte de una estrategia de lanzamiento de la película, confirmando su imagen de cineasta popular fuera de los círculos cinematográficos. Hay que tener en cuenta que el público que acude a ver una de las películas de la saga del detective español no toma como referencia de decisión las críticas desfavorables, todo lo contrario, esas malas críticas son argumentos que fortalecen su decisión.

²² “Un estreno es considerado un importante acontecimiento y se realiza para generar *publicity* – entendida como publicidad no pagada – para la película”. (T. del A.)

²³ “asegurarse de la cobertura de los medios en el evento y, por extensión, incrementar el interés sobre la película entre los espectadores” (T. del A.)

estas situaciones tienen el inconveniente de poder coincidir con otros grandes eventos que le resten protagonismo al estreno, como puede ocurrir con los partidos de fútbol de las competiciones europeas.

Estos actos destacan por la presencia, además, de todo el equipo técnico y, en especial medida, el artístico, quien va ser el gran atractivo para la prensa. La importancia de la presencia de los actores es tan relevante que, en muchas ocasiones, los estrenos de carácter internacional deciden hacerse incluso dos semanas antes, aprovechando la presencia de la estrella internacional en España. La escasez de grandes estrellas supone un reclamo para la prensa, pero la eficacia comunicativa se pierde debido que hasta la fecha del estreno de la película ha pasado excesivo tiempo. Estos casos dependen de la agenda de los actores.

4.2.4. *Press junket*

Son eventos de carácter promocional realizados por la productora con el objetivo de crear la mayor repercusión mediática. Se pueden diferenciar dos tipos principales de *press junket*. Por un lado, aquellos que se realizan durante el rodaje de la obra, aprovechando la presencia en localizaciones muy llamativas, la intervención en el día de rodaje de grandes estrellas o la grabación de secuencias espectaculares, poco habituales y capaces de generar la atracción y el atractivo de los medios.

En segundo lugar, también se entiende por *junket*, todo encuentro que se realiza de una forma especial con la prensa con el objetivo de lanzar la película durante la fase de lanzamiento de la película. “There may be a

semiformal dinner, an outdoor barbecue, or other events designed to entertain, inform, and impress the press”²⁴. (Goldberg, 1991:81).

Una de las principales ventajas que ofrece este tipo extraordinario de eventos para los medios es la posibilidad de acercarse a algunos actores o directores que difícilmente facilitan entrevistas, por lo tanto la posibilidad del encuentro es uno de los mayores atractivos.

En el caso de los *junket* durante el rodaje, la productora ha de tener en cuenta unos ciertos instrumentos y procedimientos organizativos a tener en cuenta para con la prensa:

- Control de las invitaciones, limitado y elegido correctamente, de manera que acudan los medios más representativos y con mayor calado social.
- Organización con el equipo técnico y artístico. Adaptación de la visita al plan de trabajo de la producción y aviso a los actores de la presencia de medios para entrevistas o totales.
- Información organizada y detallada de cada momento de la visita, junto con toda la información necesaria para los medios.
- Accesibilidad y facilidad a las necesidades de los medios, con especial atención a la televisión, que precisa de más aportación logística que otros.

Mientras que en la fase de lanzamiento se tienen que tener en cuenta otros aspectos:

²⁴ “Debería haber una cena informal, una barbacoa en el exterior y otros eventos diseñados para entretener, informar e impresionar a la prensa”. (T. del A.)

- La realización de un exclusivo pase de prensa de la película con las mejores capacidades técnicas.
- La realización de eventos que mantengan entretenidos a los periodistas.
- Entrega de todo el material informativo sobre la película: *pressbook*, *EPK*, etc., acorde a las necesidades de cada uno de los medios que acuden.
- Obsequios conmemorativos sobre la película, especializados y personalizados, para cada uno de los asistentes – *merchandising*.

La realización de este tipo de eventos no es habitual. La inversión económica necesaria para el buen funcionamiento de una actividad así es excesivamente elevada para una producción de carácter ordinario. En la industria cinematográfica española es difícil encontrar este tipo de acciones incluso con películas de presupuesto muy elevado, como *Alatriste*.

4.2.5. *Publicity* - Relación con los medios

Publicity puede ser definida como “unpaid media attention, as opposed to paid promotion or advertising, and includes a wide range of activities, including critics’ reviews and film festivals”²⁵. (Wasko, 2005:193).

Todo este tipo de publicidad no pagada está generada por el responsable del departamento de publicidad de la productora, el jefe de prensa, que se debe encargar en todo momento de la relación con los

²⁵ “la presencia sin pagar en medios, a cambio de inversión en promoción y publicidad, incluyendo un importante grupo de actividades, donde se incluyen las críticas de prensa y los festivales de cine”. (T. del A.)

medios para lograr el objetivo de una mayor notoriedad posible desde el primer momento en que se empieza a realizar la película.

Tanto el jefe de prensa como el publicista encargado de gestionar y desarrollar toda esta información tienen la obligación de crear una estructurada y planificada estrategia con un presupuesto establecido.

Sus funciones comienzan desde la fase de preproducción y abarcan desde la escritura de todos los contenidos que se ofrecen a la prensa, la preparación de las notas de prensa, así como la contratación de técnicos necesarios para el desarrollo del material que posteriormente se distribuye – foto fija-.

Durante la fase de rodaje es el equipo encargado de gestionar todos los contactos con medios, organización de entrevistas y eventos de carácter extraordinario (*junket*), y toda la información relevante del filme.

En el momento de la fase de lanzamiento del filme, este equipo trabaja coordinado con toda la estrategia de promoción y distribución de la película. Asimismo, asumirá las responsabilidades relacionadas con la presencia de la película en distintos festivales, así como su repercusión y contacto con los periodistas.

El trabajo de estos publicistas es la bisagra entre la productora y los distintos medios, de manera que, en parte, son los responsables de la correcta fluidez de la información, así como el adecuado contenido de cada uno de los elementos informativos. Aún, todavía, algunos autores reconocen cómo esta actividad no está suficientemente reconocida. “The value of free publicity (...) is often underestimated”²⁶ (Durie, 2000:63).

²⁶ “El valor de la publicidad gratuita es, a menudo, infravalorada” (T. del A.)

Capítulo 5
La cadena de valor del
producto cinematográfico

5. La cadena de valor del producto cinematográfico

La comercialización de una película planteada para una explotación clásica, donde la primera ventana en la que se proyecta es la sala cinematográfica, puede dividirse en dos fases diferentes, en función de la actividad que se desarrolla sobre el proyecto. La primera de las fases –fase de preparación– se correspondería con los denominados procesos de preproducción y rodaje de la película, desde el momento en que surge la idea hasta que se tiene una primera versión habilitada para ser proyectada. Todas las actividades de marketing y promoción de esta primera parte están orientadas, en primer término, al sector profesional con el objetivo de la búsqueda de socios, inversores, coproductores y elementos necesarios para cubrir tanto el presupuesto como la distribución del filme. Para estas actividades tan concretas se hace uso de una serie de herramientas de mercadotecnia, cada una con unas características que se adaptan a las necesidades de cada momento.

La segunda de las fases -fase de lanzamiento- se corresponde con la preparación de la estrategia de lanzamiento y el estreno de la película cara al público. En esta etapa, todos los esfuerzos se orientan a la atracción del público para su asistencia a las salas. En función del género, la intención o la capacidad económica del filme, esta fase optará por distintos modelos de estrategias orientadas a ampliar las masas de público o perfil de espectadores más específicos. La fase de lanzamiento acabaría en el momento en que la película ha cumplido su objetivo de ser proyectada en las salas comerciales, independientemente de su éxito o fracaso.

En las siguientes ventanas, la película vuelve a repetir el proceso comunicativo. Es habitual que las empresas encargadas de la distribución en los cines sean distintas a la que se encargue del mercado del DVD o nuevas plataformas. Con la presencia en nuevas ventanas, la película tiene la posibilidad de ser reorientada y cambiar toda su estrategia de lanzamiento para la nueva forma de explotación; pero, independientemente de los

cambios, éstos suelen afectar al lanzamiento, ya que no es imposible retomar la fase de preparación. En estas nuevas ventanas la película viene definida por las cifras conseguidas en la explotación en los cines, además de perder la principal característica de los estrenos: la novedad. A partir de este momento, la referencia a su paso por las salas es inevitable.

5.1. Fase de preparación

La primera fase en la que todo proyecto se ve involucrado es la preparación. Son muchos los proyectos que no consiguen superar esta fase de desarrollo por falta de medios económicos u otras razones que afectan a la producción y hacen imposible su realización.

5.1.1. Subfase previa

Desde el mismo momento en que surge una idea, ésta necesita de distintas herramientas y estrategias para poder ser desarrollada y darse a conocer, para conseguir su gran objetivo: poder ser realizada y presentada al público. Esta subfase abarca desde que un productor decide realizar un proyecto, a partir de un guión, hasta que se comienza el rodaje del mismo. “The production period is the time to make plans. The filmmaker must secure financing, distribution and casting commitments, attract a talented production

crew, line up a unit publicist and a unit photographer, and plan the marketing campaign”¹ (Goldberg, 1991:5).

Durante la preproducción de la película, los esfuerzos comerciales deben centrarse principalmente en los siguientes aspectos:

- Desarrollo adecuado del proyecto, potenciando los principales aspectos que servirán posteriormente para dar a conocer el filme.
- Acaparar la atención de inversores, distribuidores, exhibidores y agentes de ventas que permitan la financiación del proyecto.

Con los objetivos claramente definidos, el productor se encuentra en la obligación de focalizar su trabajo en el desarrollo de las herramientas más útiles para su finalidad. Para ello, tendrá que atender a ciertos aspectos que el sector profesional al que se orienta considera relevante:

- Estudio de mercado que permita conocer al productor la viabilidad del proyecto a realizar. Por lo tanto, es necesario para los inversores que van a decidir la financiación de la película conocer cuál será el público potencial. Un adecuado y realista estudio de mercado indicará la magnitud del presupuesto que se puede abarcar, además de ser un argumento de fiabilidad en la búsqueda de financiación.
- Elección del equipo técnico y artístico: La elección de un determinado reparto artístico y técnico limitará no sólo la calidad artística del proyecto sino el nicho de mercado al que se dirigirá, además de ser una importante carta de presentación en la búsqueda de financiación.

¹ “El periodo de producción es el momento para hacer planes. Los cineastas deben asegurar la financiación, distribución y los componentes del *casting*, atrayendo artistas al equipo técnico, contratando publicistas y equipo de fotografía y haciendo el plan de la campaña de marketing” (T. del A.)

- Definición de la estrategia de marketing a utilizar en el lanzamiento de la película, para mantener una unidad desde el comienzo del trabajo hasta el lanzamiento final.

Existen otras series de acciones importantes a realizar por la empresa productora aunque en esta fase inicial queden relegadas a un segundo plano. Es aconsejable que el productor comience a plantear una relación con los medios de comunicación, especialmente en los medios especializados, con la idea de comenzar a crear expectativas en torno al producto que se está realizando. Para estas labores, la proliferación de nuevas tecnologías, y especialmente las comunidades en torno a Internet, son un importante sector para informar. Por lo tanto, se establece una serie de objetivos de carácter secundario que se planifican y se tienen en cuenta desde el arranque del proyecto:

- Atraer la atención de ciertos medios de comunicación.
- Intentar generar la mayor cantidad de publicidad no pagada a través de la repercusión en medios, con el menor coste para la productora.
- Generar expectación en círculos de aficionados al cine y dar a conocer el proyecto que se está poniendo en marcha.

En cada una de las etapas por las que atraviesa el proceso de creación de una película, algunos autores como Durie (2000), de los que otros se hacen eco (Redondo, 2000), aconsejan la presencia en distintos mercados del audiovisual en función de la fase en la que se encuentre la película “para ir generando un clima de interés entre los distribuidores, exhibidores, público...” (Redondo, 2000:59).

El primer mercado al que un productor debería acudir para dar a conocer su obra debe ser antes del inicio del rodaje. “At the first film market, the sales agent’s aim will usually be to generate an initial sense of excitement around

the Project, based on such elements in the films as the likely cast, the director, or the storyline. This will form a prelude to a full-blooded sales campaign, which is likely to star at the second market”² (Durie, 2000:56).

La primera medida propuesta antes de la asistencia al primer mercado es el envío del guión, interesando a los posibles inversores, cadenas de televisión, distribuidores o socios coproductores, “the script should be sent out to key buyers six to eight weeks before a market”³ (Durie, 2000:57).

Los materiales y actividades de carácter promocional que se deben hacer en este tipo de eventos dirigidos a profesionales son:

- Sinopsis: una corta de unas 150 palabras y una larga de unas 2 páginas. En este tipo de acontecimientos la lectura completa del guión es improbable, por lo que se aconseja acudir con breves reseñas capaces de llamar la atención de los interesados.
- Filmografías y fotos del equipo técnico, artístico -en el caso de que esté confirmada la presencia de estos miembros- y breve reseña sobre los trabajos e historial de la empresa productora.
- Comunicado de prensa orientado a los medios especializados presentes, de manera que se consiga la repercusión suficiente y se genere ruido y expectativa con la presencia del proyecto en el mercado.
- Realización de una conferencias de prensa dentro del marco propuesto por el mercado. En este caso, el productor debe acudir acompañado del director y de los posibles actores principales –especialmente si tienen

² “En el primer mercado, los agentes de ventas suelen buscar generar la sensación de interés alrededor del proyecto, basándose en algunos componentes de la película como los actores, el director y el guión. Todo ello llevará a prever agresivas campañas de marketing que tendrán lugar en la asistencia al segundo mercado” (T. del A.).

³ “El guión debe haber sido enviado a los compradores clave entre seis y ocho semanas antes del mercado” (T. del A.).

una gran repercusión social-, de manera que se logre acaparar la atención de los medios de comunicación presentes.

- Publicidad convencional que ayude a posicionar y consolidar la imagen del filme desde el comienzo.
- Elaboración de listas de asistencia con el objetivo de la publicación en revistas o catálogos, editados por el propio mercado o por agentes que acuden a él, de manera que puedan circular luego por los distintos circuitos profesionales, confirmando la presencia del proyecto.
- Mantenimiento del contacto entre la asistencia a mercados con todos aquellos interesados, de manera que se preparen futuros encuentros.

Además de estas actividades indicadas, hoy en día resulta indispensable:

- La elaboración de una página *web* como espacio oficial de la película, donde todos los asistentes a la película puedan encontrar toda la información disponible, de una manera sencilla, rápida y accesible. Además, este sitio debe ser un espacio de comunicación constante entre la productora y los interesados en el proyecto.

Independientemente de la asistencia a mercados en este estadio embrionario del proyecto, donde la estrechez presupuestaria puede ser un impedimento, existen tres formas hoy, ya indispensables, con las que todo proyecto cinematográfico debe contar: el plan de negocio, la asistencia a presentaciones o jornadas de *pitching* y la apuesta por un elaborado y acertado *package*.

Paralelamente a los mercados audiovisuales y a las clásicas entrevistas personales, ha tomado una gran presencia en la actividad cinematográfica el uso de las técnicas que ofrecen mayores ventajas para todos los sectores. Estas otras formas de presentación de proyectos, son

denominadas como *pitching*. Son jornadas de presentaciones orales, organizadas por asociaciones o festivales, donde se presentan proyectos en fase de desarrollo o etapas más avanzadas en busca de financiación, coproducción o distribución durante un tiempo de exposición determinado. Todo ello tiene lugar en una sala donde se reúnen potenciales coproductores y compradores. A pesar de no ser una actividad nueva, parece haber resurgido en los últimos años como pronosticaba algún autor⁴, como una forma efectiva de presentación de proyectos. A pesar de eso, el auge de estas acciones aún no ha llegado a la industria nacional, mientras que a nivel europeo se fomenta no sólo la participación sino la enseñanza de las técnicas adecuadas a través de cursos de formación⁵, en España aún está en sus primeros pasos y resulta difícil encontrar profesionales especializados en estas acciones.

Las jornadas de presentación de proyectos ofrecen una serie de ventajas para los participantes así como para los asistentes. Desde el punto de vista de aquellos que acuden a defender un proyecto se ven favorecidos por:

- La presencia de un auditorio variado, donde se encuentran los potenciales compradores.
- Los representantes de empresas que han acudido al evento han mostrado un interés por asistir, están receptivos y en busca de ideas para apoyar, especialmente en aquellos casos que se exige el pago de una tasa para poder acudir como oyente. Por lo tanto, es un aliciente para el ponente que sabe que le escucharán con atención y predisposición.

⁴ “Since the end of the 1980s, pitches have been somewhat difficult to arrange and probable only possible for established screenwriters. However, pitches have not disappeared and may become more common in the future, as some of these processes are cyclical” (Wasko, 2003:25). “Desde finales de la década de los ochenta, los *pitches* han tenido dificultades para realizarse y especialmente para los escritores. Sin embargo, los *pitches* no han desaparecido y podrían llegar a ser más comunes en el futuro, ya que algunos de estos procesos son cíclicos” (T. del A.)

⁵ Un ejemplo del interés de la industria internacional por estas actividades de formación se encuentra en los “Script&Pitch workshops” que se realizan en distintos países de Europa y están en parte financiados por el programa MEDIA. www.scriptpitchworkshops.com

- La presentación es única, se envía el mismo mensaje a todos los asistentes, de manera que no pierde espontaneidad ni entra en la rutina. En este caso, al protagonista del *pitching* le resulta más fácil mantener y transmitir la ilusión de una idea novedosa que repetir el mismo proceso decenas de veces a distintos oyentes, no siempre interesados.
- En este tipo de jornadas se favorece el encuentro personalizado entre los ponentes y los asistentes, de manera que se fomenta el trato entre ambos y se puedan propiciar acuerdos.
- Los asistentes, por el hecho de acudir a presentar, consiguen aumentar sus agendas de contactos y darse a conocer en un círculo más amplio de profesionales.

En el caso de las empresas e instituciones que acuden a estas sesiones, también se favorecen de una serie de alicientes.

- Por un lado, acuden a unos foros donde se ha hecho una preselección de proyectos, realizada por la asociación convocante, de manera que se aseguran un nivel mínimo de calidad y un ahorro de trabajo.
- Es un punto de encuentro con otros profesionales del sector, para tratar tendencias, novedades o intereses de la industria.
- Las presentaciones son una importante bolsa de proyectos y de nuevos talentos a los que se tiene acceso y a los que pueden sacar rentabilidad en un futuro.
- La presencia en este tipo de eventos de distintas empresas de gran magnitud, en ocasiones, son estrategias para dar a conocer su posición en el mercado y su colaboración y participación con actividades del sector, independientemente del interés que puedan tener en la compra de proyectos.

Estas jornadas deben su nombre al uso de las técnicas de venta conocidas como *pitching*⁶ y que son denominadas por algunos autores con los sugerentes nombres de “the art of the pitching” (Pardo, 2002:297) o “the gentle art of persuasion” (Burrage, 1998:81). En el fondo, no dejan de ser técnicas de persuasión orientadas a la presentación de proyectos centrados específicamente en el audiovisual.

La importancia de estas técnicas y de la habilidad del productor para manejarlas y saber desenvolverse en la presentación de un proyecto subrayan la necesidad de incluirlas en todo el entramado de la mercadotecnia y promoción cinematográfica. “The most important 20 minutes of a film may take place during the pitch meeting”⁷ (Rouston, 2003).

La capacidad de esos decisivos minutos para decidir el futuro del filme ha sido motivo suficiente para diversos autores para crear un listado de consejos y premisas básicas a la hora de participar adecuadamente en un *pitch* (Burrage, 1998; Pardo, 2002; Golberg, 1991; Goldman, 2002), coincidentes en la mayoría de los aspectos y que, a continuación, se condensan en los aspectos principales para analizar.

- Brevidad: Esta es una de las características principales que se otorga a esta fórmula de presentación de proyectos. La duración de las exposiciones puede variar dependiendo de las características del encuentro, pero algunos indican que “the basic pitch should take no more than ninety seconds; this means you’ve got to lead with your best staff”⁸ (Pardo, 2002:297). Es significativo cómo esta brevedad es coincidente en la mayoría de los autores que han profundizado sobre esta fórmula: “You should be able to pitch something in under a

⁶ Del inglés a nivel coloquial, significa venta.

⁷ “Los veinte minutos más importantes de una película deben tener lugar durante los encuentros de *pitching*” (T. del A.).

⁸ “El *pitch* básico no debería durar más de 90 segundos; esto significa que debes transmitir la idea principal con tu mejor personalidad” (T. del A.).

minute. A minute is allong time to listen”⁹ (Holch, 1998:61). El objetivo principal es la transmisión de la idea más importante de la película; para ello, es aconsejable la reducción a un eslogan, fácil de recordar y atractivo para los profesionales de la industria.

- Interés: En el fondo, la prioridad absoluta es despertar el interés y la atención entre los asistentes. Más que vender un proyecto como tal, consiste en “echar el anzuelo” (Goldman, 2002), de manera que una vez que el interesado ha mostrado cierto interés, el éxito se ha conseguido. Las ventas no se cierran durante el tiempo en el que transcurre la sesión, la finalidad real es propiciar un segundo encuentro, cara a cara, en el que se pueda profundizar en todos aquellos temas necesarios para la correcta realización del proyecto.
- Atractivo: “The pitch should sell the story whereas the treatment should tell the story”¹⁰ (Pardo, 2002:299). Para hacer atractiva una presentación es un error tratar de resumir todo un argumento en un breve tiempo de exposición. Las posibilidades de perder la atención de los asistentes son muy elevadas debido al exceso de información. En estos casos, es aconsejable la transmisión de pocos conceptos, muy claros, específicos y fácilmente recordables –ya sea a través del uso de un eslogan o cualquier otra técnica-, en los que la claridad y sencillez sean protagonistas absolutos.
- Originalidad: Una de las desventajas que se encuentra en este tipo de encuentros es la simultaneidad de exposiciones y elevado número de presentaciones en una limitada cantidad de tiempo. Para contrarrestar estos efectos negativos, la exigencia del productor o guionista que vende la idea para diferenciarse del resto es mayor. Para ello, el uso de herramientas audiovisuales o planteamientos radicalmente

⁹ “Deberías hacer tu presentación en menos de un minuto. Un minuto es mucho tiempo para escuchar”. (T. del A.)

¹⁰ “El discurso debería vender la historia mientras que el tratamiento debería contar la historia” (T. del A.)

distintos de los habituales, favorecen al presentador, ya que el objetivo en ocasiones es impactar y generar el recuerdo posterior en el asistente -“echar el anzuelo”-.

- Adecuación: Es un craso error la presentación de un proyecto fuera del tema que se trata o de los intereses de los asistentes, por lo que es necesario un proceso de documentación e investigación por parte de los vendedores para conocer bien el tipo de jornada al que asisten y al público al que se orienta. El mayor conocimiento del perfil de las empresas que asisten, así como sus intereses inmediatos y sus planes de futuro, facilitan y condicionan la orientación y presentación del proyecto.
- Pasión: La persona que presenta es la encargada de mostrar la personalidad, profesionalidad y la pasión del propio proyecto que defiende. Ella es la principal valedora de la idea que se presenta y debe ser capaz de cautivar y atraer al oyente con su energía y, en realidad, es la mejor y la manera más efectiva de expresar la diferencia y el estilo que se quiere transmitir.

Atendiendo a los *pitchings* orientados a los encuentros entre productores y guionistas, es interesante destacar el estudio llevado a cabo por Esbanch y Kramer (2003), en el que se presenta una categorización de las diferentes personalidades estereotipadas que se pueden encontrar en una presentación, atendiendo al comportamiento o conjunto de habilidades psicológicas. Los perfiles de los ponentes que presenta el estudio son:

- Artista: Se define como un escritor brillante, pero carente de personalidad para presentaciones y un bajo perfil de negociador.
- *Storyteller* (cuentacuentos): Escritores de alto nivel con capacidad de comunicación y dramática.

- *Showrunner*: Son creativos líderes con perfil orientado a series y espectáculo televisivo.
- *Neophyte* (neófito): Este perfil corresponde al de jóvenes guionistas, con ideas novedosas pero limitada experiencia profesional.
- *Journeyman*: Escritores de nivel bajo pero con buena ejecución o profesionalidad y capacidad de venta.
- *Dealmaker* (negociador): vendedores de ideas de otros, focalizando su discurso en atractivos comerciales.
- *Nonwriter* (no guionistas): Personas sin talento real para el guión, centrados en los números a la hora del argumentar.

La realización de este tipo de actividades llevadas a cabo para fomentar el encuentro entre profesionales y sectores está teniendo un gran auge en el último lustro en el panorama nacional, ya sea a través de organizaciones independientes (como las realizadas por el Cluster do Audiovisual Galego), la propia administración pública (las fomentadas por la Comunidad de Madrid o el Cabildo de Canarias) o en paralelo a festivales cinematográficos (Festival de Málaga).

5.1.2. Package

El concepto de *package* se entiende como los elementos principales de una película para su promoción y búsqueda de inversores. En función del período en el que se encuentre la película estos aspectos pueden variar. El correcto uso por parte de los productores de las claves de un filme ayudará a su mejor venta o a la captación de la atención de los distintos agentes que intervienen en la producción cinematográfica.

Las claves principales que componen el *package* son (Harmon, 1994:17):

- Los elementos creativos del filme. Son los mas atractivos, especialmente enfocados al público en general:
 - El guión.
 - Los actores.
 - El director.
 - Las localizaciones.

- Los elementos de promoción del filme. Hace referencia a aquellos aspectos más representativos sobre los que se construye la estrategia de promoción.
 - Los actores.
 - El género.
 - El “gancho”.¹¹

- Los aspectos positivos de la financiación:
 - Viabilidad económica del proyecto.
 - Convergencia con otros mercados (bandas sonoras, video juegos, etc.)

- El potencial de ventas de la película, en el momento de la búsqueda de inversores.

¹¹ *Hook*, en inglés, hace referencia a las ideas originales y atractivas del filme y que pueden servir para llamar la atención del público.

Estas cuatro áreas son las principales que hay que tener en cuenta para el desarrollo del proyecto desde su fase inicial. Pero los tres principales aspectos sobre los que se construye la estrategia de promoción de las películas orientadas al gran público son: los actores, el director y el guión. Estos tres son los considerados ingredientes cruciales (Durie, 2000:44 y Pardo, 2000:382) para propiciar la negociación con agentes o las ventas al público.

Por un lado, el guión va a definir la originalidad de la película o su estandarización en uno de los géneros habituales. El correcto planteamiento de la acción, su narración, el estilo impartido por el guionista, así como la originalidad con la que se ha desarrollado la idea de partida, son los principales aspectos diferenciadores de la obra que condicionan el interés de los compradores.

El director es otro de los principales elementos diferenciadores de una película. Su personalidad, popularidad, originalidad o estilo, son algunos de los aspectos que definen la obra de cada uno de ellos. La adecuada elección de un realizador supone para el productor una serie de ventajas tanto para la búsqueda de financiación del filme como para su distribución.

- Seguridad de la producción debido a la experiencia y el historial de directores no noveles. Existen directores que por su trayectoria y profesionalidad son una seguridad del buen fin de la película.
- El reconocimiento entre el público y la existencia de fieles y seguidores de un determinado director son, en ocasiones, una de las formulas para tratar de asegurar el éxito de una producción.
- La asociación de un director a un género concreto es ya un reclamo para un público determinado, así como una seguridad para el productor de la especialización del director.

- Un director de prestigio que cuente con éxito de público en anteriores trabajos, ha demostrado su capacidad profesional de manera que se convierte también en una ventaja a la hora de atraer inversores.

En la industria audiovisual española, son pocos los directores con suficiente prestigio y renombre para atraer por si solos al público a la sala -tan sólo Pedro Almodóvar supone una excepción con su personal estilo, junto a Alejandro Amenábar-, aunque en la última década han proliferado algunos autores que, dentro de su género, suponen un atractivo para el público, más fiel al género que al propio director. Tal es el caso de Alex de la Iglesia en la comedia, Jaume Balagueró en el terror o Isabel Coixet en el drama.

Los actores son, en la mayoría de las ocasiones, el principal reclamo de una producción para el público habitual. También son el principal gancho para atraer a socios inversores, ya que la intervención de determinados artistas asegura un público fiel a las salas, además de una repercusión en medios. La industria norteamericana ha explotado esta fórmula desde que generó el *Star System* en la década de los 50 y, hoy en día, sigue siendo uno de sus principales atractivos y ventajas competitivas respecto a las industrias europeas, en las que la imagen de grandes estrellas escasea.

La elección de unos adecuados talentos permitirá a la película su proyección internacional o nacional. En función de los territorios, la importancia de los nombres es variable. Para la correcta y atractiva presentación de un proyecto es favorable la presentación de uno o dos nombres de actores estrellas, bien conocidos. “The overall package should be attractive without being ostentatious and embody the highest levels of professional presentation”¹² (Durie, 2000:45).

¹² “La totalidad del paquete debería ser atractivo sin ser ostentoso y abarcar los niveles más altos de presentación profesional” (T. del A.).

La industria cinematográfica encuentra, en la ausencia de actores atractivos para el público, una de sus principales debilidades respecto a otras cinematografías. Por ello, el cine español se alimenta principalmente de estrellas que ha generado la televisión, un *TV System*, que aprovechan el medio cinematográfico para la explotación de su eventual fama consolidada en la pequeña pantalla. Mientras que los actores más emblemáticos del cine americano rehuyen la televisión y buscan otros caminos para su consolidación –el teatro principalmente-, los actores españoles buscan en la televisión una pantalla para su consolidación, popularidad y, en ocasiones, la subsistencia económica, debido a la inestable situación de la industria del cine nacional. Son escasos los ejemplos de actores españoles que no hayan paseado su rostro por series televisivas u otros formatos, antes o después de su aparición en largometrajes.

Una de las más interesantes y atractivas acciones para promover la creación de un grupo de actores atractivos y poder asemejarse al *star system* de Hollywood, es la aportada por la European Film Promotion¹³, denominada *Shooting Star*.

Esta iniciativa consiste en la selección por parte de cada una de las organizaciones de los miembros de la E.F.P. –en el caso de España el I.C.A.A.- de jóvenes actores y actrices revelación de sus respectivos países.

La organización presenta a los actores elegidos, en diferentes eventos, a distintos miembros de la industria internacional cinematográfica y a los

¹³ “La E.F.P. es una innovadora red de trabajo de la promoción europea y las agencias de exportación. Se estableció en 1997 y cuenta con 28 organizaciones de promoción y agencias de exportación de 28 países. Su posicionamiento consiste únicamente en la promoción y el mercadeo del cine europeo – y los talentos que existen detrás- por todo el mundo. Las tres premisas que ofrece la EFP son:

- Incrementar la visibilidad de las películas europeas en los principales festivales internacionales y crear el mercado a través de la presentación a los medios de prensa con más presencia, en la industria y en eventos públicos.
- Diseñar iniciativas en festivales determinados y mercados que ofrecen a los artistas europeos accesos a los mercados internacionales.
- Y promover y desarrollar el crecimiento del talento de los cineastas europeos.” (T. del A.). en www.efp-online.com

principales directores de *casting* del mundo. Todo ello ocurre en el marco en el que se desarrolla el prestigioso Festival de Berlín.

España ha estado presente a lo largo de todas las ediciones del encuentro de actores, y en ellas han participado algunos de los actores más representativos e internacionales: Eduardo Noriega, Elena Anaya, Goya Toledo, Leonor Watling o Ingrid Rubio.

Esta iniciativa supone un intento de la industria europea, con el apoyo del propio programa MEDIA, de la creación de una élite entre los actores comunitarios, capaces de atraer a las salas a los diferentes públicos europeos; pero la gran diversidad de naciones, los distintos estereotipos culturales y, en ocasiones, los limitados mercados de los países de Europa, hacen que este tipo de acciones sean difíciles de asentar. Tan sólo actores de origen inglés –Daniel Craig y Rachel Weisz-, y gracias a su participación en producciones americanas, han conseguido los objetivos planificados.

5.1.3. Plan de negocio de la película

Desde el momento en que un productor acude en busca de empresas o inversores, necesita el desarrollo de un plan de negocio del proyecto que quiere levantar. El plan de negocio de una película tiene un referente en el de una empresa, con un esquema y aspectos de análisis muy afines en su mayoría. El esquema que hay que seguir para la realización adecuada de esta herramienta, orientada a cualquier producto audiovisual, es la propuesta por una escuela de negocios especializada en el audiovisual –*Media Business School*- y contiene los siguientes puntos (Pardo, 2002 y Mahr, 1998):

- 1) Definición del objetivo del negocio. Una explicación de los principales objetivos del proyecto.

- 2) Declaración de intenciones. Un breve discurso de lo que se pretende conseguir con la idea, la situación en la que se encuentra, los autores y todos aquellos argumentos que pueden resultar de interés para la persona al que va dirigido.
- 3) El resumen ejecutivo. Un resumen en una o dos páginas de todo el plan de negocios.
- 4) El mercado. Situación actual y futuro. Breve descripción de la situación actual del mercado al que se orienta el producto, ya sea nacional o internacional, las tendencias del mismo, etc.
- 5) El proyecto.
 - a) Sinopsis breve del contenido del proyecto de una extensión inferior a media página, con el objetivo de atraer la atención del lector en una rápida lectura. Este breve resumen cumple su principal función en los momentos en que el lector no puede dedicar suficiente tiempo a una lectura detallada o tiene que leerse un importante número de proyectos que le limitan su tiempo de lectura a cada una de ellos. El principal objetivo de esta sinopsis es la atracción de la historia.
 - b) Sinopsis extensa. En este caso, la extensión es al menos de dos páginas. La lectura es más detenida y se desarrollan las principales tramas de la acción. En este caso, la atracción por el proyecto hay que mantenerlo con el interés generado por la historia.
 - c) Actores, equipo técnico, localizaciones, ya que son los principales atractivos del proyecto, especialmente los primeros. En el caso de las localizaciones, cada vez suponen un mayor atractivo para el proyecto, y fruto de ello se han desarrollado

las *Films Comissions*, como una fórmula para atraer los rodajes a determinadas ciudades y espacios.

- d) Descripción de los principales atributos de la producción.
 - e) Oportunidades del proyecto. Presupuesto.
 - f) Periodo de entregas, idiomas, etc.
- 6) Los mercados de la película. Se refiere a las ventanas del audiovisual a las que se puede acudir con la películas, los distintos agentes que intervienen en la película y a los que pueda interesar la inversión, así como las posibilidades de financiación en inversores no habituales de la industria (emplazamiento de producto, asociaciones temporales con otras marcas, etc.)
- 7) Los elementos creativos. En los momentos iniciales del proyecto se refiere a un listado de los principales candidatos para ejercer los principales roles creativos de la película. Conforme el proceso se desarrolle, se sustituye este listado por las principales líneas curriculares de los integrantes definitivos.
- 8) Los elementos de negocio. Un listado de los miembros claves en el desarrollo de las funciones principales de la negociación, abogados, agentes de ventas, intermediarios con bancos, etc., en el que se incluyen todos los datos de contacto precisos.
- 9) Plan de trabajo. Establecimiento de un calendario con plazos definidos para las distintas etapas de elaboración de la película, que permita a todos los interesados saber el ritmo de realización del filme, así como las fechas preestablecidas para lanzamientos y consumo en el mercado.

- 10) *Cashflow*. Aparte del presupuesto de la película se ofrece la posibilidad de incluir otros presupuestos, atendiendo a la realización en diferentes países, con distintos tipos de financiación u orientados a distintas estrategias de mercado.

La capacidad de éxito del plan de negocios depende, en ocasiones de la capacidad y flexibilidad de adaptación tanto del equipo creativo y técnico.

- 11) Distribución y marketing. Una breve presentación de la estrategia de lanzamiento de la película, las principales claves para establecer la promoción, las ideas creativas del lanzamiento y una aproximación a un presupuesto de lanzamiento.
- 12) Plan de financiación. Propuesta de una estructura de financiación con listado de posibles inversores o empresas receptoras al proyecto por su contenido o estrategia.
- 13) Previsión de ingresos. Ya sean ingresos directos, a través de recaudaciones en taquilla o venta en ventanas de explotación, o indirectos, a través de subvenciones en la amortización, desgravaciones fiscales u otras ventajas competitivas desde el punto de vista económico que puede ofrecer una película.

5.1.4. Subfase de introducción

En el lanzamiento de la película hay una segunda subfase que corresponde al periodo comprendido entre el inicio del rodaje y el montaje de la película. Temporalmente, estas actividades ocupan, en proporción con el

resto de las etapas, el período más corto, ya que la media de rodaje de una película española se encuentra entre 6 y 8 semanas¹⁴. Además, durante estas semanas, la atención de todos los equipos gira en torno al rodaje y la postproducción, que son la elaboración y moldeado del producto final. Por estas razones, aunque la actividad orientada al lanzamiento de la película, ya sea entre profesionales del sector o cara al público, desciende dando la prioridad a la grabación y al montaje, existen acciones paralelas de promoción realizadas por la productora con una doble finalidad:

- Por un lado, seguir manteniendo un vínculo informativo con los profesionales del sector, para incentivar especialmente la atención de distribuidoras, tanto nacionales como internacionales.
- Por otro lado, incrementar la presencia en medios especializados y buscar el paso a medios generalistas, para conseguir crear y mantener el interés e incertidumbre del proyecto que se realiza.

Siguiendo los consejos establecidos por autores sobre asistencia a mercados (Durié, 2000; Redondo, 2002; Pardo, 2002; Goldberg, 1991), esta etapa coincide con la asistencia de la compañía responsable a un segundo mercado donde “a sales agent will use an additional set of tools to market a picture to distributors, especially some footage of the film is already available”¹⁵ (Durie, 2000, 64). En este mercado, las herramientas de promoción que se utilizan para atraer la atención sobre la película depende en gran medida de lo avanzado que se encuentre el rodaje, y son una aproximación a las que se utilizarán como elemento definitivo en el estreno de la película.

- Plan de trabajo con fechas orientativas sobre la finalización de rodaje y el proceso de postproducción, con la intención de que los

¹⁴ Para películas de ficción 100% nacionales y coproducciones mayoritarias (Martínez Fernández, 2006).

¹⁵ “Un agente de ventas usará herramientas adicionales tomadas del *set* para ofrecer fotografías al distribuidor, especialmente fotos de escenas de la película que ya estén listas” (T. del A.).

interesados en la posible distribución o negociación de derechos de la película puedan planificar con suficiente tiempo de antelación la estrategia a seguir.

- Fotos de rodaje.
- *Making of.*
- *Trailer.*
- Folleto/*pre-pressbook* o *pressbook*: Todo depende de lo avanzada que se encuentre la película.

Además de todas estas herramientas enumeradas, hay que añadir, según se indicaba antes, el uso del *official site* de la película, como uno de los referentes donde acudir todos aquellos interesados, ya sean profesionales, prensa o aficionados. En esta fase, la página *web* tiene la obligación de estar actualizada, para no perder la capacidad comunicativa, y orientada a los distintos perfiles de visitantes (profesional, periodista, cinéfilo).

El uso de la Red como herramienta comunicativa permite establecer también nuevas formulas de información constante, de carácter informal, pero ampliamente personalizadas, se trata de los *blogs*, creados por las propias productoras o directores del film, que permitan mantener al día la evolución de la película a los interesados y que más adelante se analizará en profundidad.

5.2. Fase de lanzamiento de la película

En esta fase, denominada de lanzamiento, todos los esfuerzos están orientados a la captación y atracción del público a la sala cinematográfica para el consumo de la película¹⁶. Todo este proceso comienza desde la obtención de la primera copia para el primer visionado hasta su proyección en salas cinematográficas. El lanzamiento de la misma película en otras ventanas de explotación, en especial el DVD, supone un nuevo ciclo del producto, de manera que se vuelve a repetir cada uno de los actos que componen la estrategia. Son raras las ocasiones en las que se simultanean lanzamientos de películas en dos ventanas de explotación distintas¹⁷, aunque esta acción puede considerarse habitual en sagas -el lanzamiento de *Kill Bill Vol. 1*, de Quentin Tarantino, en DVD, tuvo lugar el 30 de junio de 2004, mientras que el estreno en salas cinematográficas de *Kill Bill Vol. 2*, fue el 23 de julio de 2004, en este caso sí que podemos hablar de una continuidad en el lanzamiento en salas y en el mercado del video.

Al igual que en anteriores estadios del producto se propone la asistencia al mercado para fomentar la promoción, en esta fase ocurre de la misma manera (Durié, 2000; Redondo, 2002; Pardo, 2002; Goldberg, 1991). En este tercer mercado se asiste con la película ya lista para su visionado. La

¹⁶ En el caso de productos audiovisuales destinados a otras pantallas, la fase de lanzamiento sigue manteniendo la captación de espectadores como principal objetivo. Un interesante ejemplo es el realizado por la compañía *Walt Disney* para el estreno en televisión de la película juvenil *High School Musical*.

¹⁷ En este caso se habla del lanzamiento en cines y alquiler y venta de DVD/VHS, ya que en ellos es la productora junto con la distribuidora de cine o vídeo la que coordina la estrategia, mientras que en otras ventanas en concreto la televisión, la emisión de la película es decisión independiente de la cadena, poseedora de los derechos de emisión. En estos casos, el canal puede aprovecharse del estreno de una nueva entrega de la saga para arropar su emisión debido al interés generado en el público por el estreno de la película, como hacen referencia algunos autores “ Los días 14 y 15, 21, 28 y 31 de mayo de 2002 Tele 5 emitió la saga completa “La Guerra de las Galaxias”, ya en la temporada 94/95 había emitido las dos primeras películas con unos resultados discretos, pero esta vez aprovechando el lanzamiento para su exhibición en cine de la quinta entrega consiguió crear un evento en su propia cadena. Partiendo del posicionamiento: la saga completa de la “Guerra de las Galaxias” por primera vez en televisión y de una programación de las películas acertada -dando periodicidad a su emisión- consiguió no sólo rentabilizar la reposición de las películas individualmente, sino a la vez fortalecer su imagen de marca al transmitir, con un producto antiguo, una sensación de modernidad. Los consumidores estaban deseosos de ver el estreno de la nueva película y de cualquier acontecimiento relacionado con ésta”. (Baraybar, 2004:373)

presencia en estos eventos a esta altura de la vida de la película busca la atracción de posibles distribuidores nacionales o internacionales, así como la mayor repercusión en el ámbito profesional y que pueda ser extendido al público en general. Las acciones promocionales que se aconsejan en estos eventos son:

- *Screenings*: Proyecciones que tienen lugar en espacios habitados en el mercado o en torno a él. A él asisten los potenciales distribuidores y agentes de ventas interesados en la película para verla. Estos visionados están limitados a profesionales y, ocasionalmente, a prensa especializada y no tienen carácter de estrenos oficial. Durante el periodo de tiempo que dura la feria, el número de proyecciones es muy elevado de manera que se simultanean los distintos pases de películas y su proyección se publica en los diarios que editan los propios festivales. En esta situación es difícil destacar entre el resto, lo que exige un esfuerzo especial del equipo de promoción a través de la relación directa con los interesados o con inversión en promoción del propio acto.
- Libros de prensa (*press-book*) con toda la información completa disponible para profesionales y medios asistentes.
- Cartelería en varios formatos y presente en los espacios físicos mas relevantes.
- Publicidad pagada, dentro del propio mercado, a fin de conseguir la mayor repercusión posible.

Respecto al lanzamiento de la película al público general, se divide en tres actos toda la estrategia de lanzamiento, tomando como referencia el día del estreno en salas.

5.2.1. Subfase de notoriedad: “¿quiénes somos?”

La notoriedad de la película comienza a buscarse desde el momento en que se orientan las herramientas de marketing a crear la atención del espectador, que no tiene que coincidir necesariamente con la película ya terminada. En algunos casos se hacen estrategias de notoriedad a largo plazo, centradas en el uso de adelantos (*teaser*) al gran público o público especializado (uso de herramientas en Internet).

El objetivo principal es atraer la atención sobre la existencia de una película, que el público comience a saber de ella y genere expectativa en torno a su estreno. Es decir, tiene que darse a conocer.

La principal herramienta que se debe utilizar es el *trailer*, con su proyección en salas en torno a unas ocho semanas antes de su estreno. En el caso de películas con una estrategia a largo plazo, y especialmente en los últimos años, esta herramienta se complementa con el uso de herramientas promocionales de la Red. La cartelería, especialmente en los puntos de venta, es otra de las herramientas más habituales que se incorpora conforme se acerca la fecha de estreno. En estas semanas, es de gran utilidad la labor en torno al jefe de prensa y su relación con los medios, con la búsqueda de la mayor permeabilidad posible en los medios tanto especializados como generalistas. Estas acciones son más efectivas si se cuenta con la participación activa del equipo técnico, especialmente el director y el artístico.

Un buen ejemplo de la búsqueda de públicos afines a una película es el uso de la estrategia de proyección del *trailer* de la película *A golpes*¹⁸ de Juan Vicente Córdoba, que trata el tema del boxeo femenino. El *trailer* de la película, escogida por la cadena de cines Kinépolis en su programa de promoción de cine español, era proyectado antes del pase de la película

¹⁸ Originalmente llamada *Las chicas andan sueltas*.

Million Dolar Baby, de Clint Eastwood, filme de la misma temática y una oportunidad ideal para aprovechar sinergias de espectadores potenciales.

Esta fase puede coincidir con la presencia de la película en algún festival cinematográfico, de manera que se aproveche la publicidad generada por su participación en el evento, creando una mayor expectación en torno al público y consiguiendo unir esfuerzos el departamento de prensa de la película junto con el mismo departamento del festival.

5.2.2. Subfase de atracción: “ya estamos aquí”

La película ya ha tenido unas semanas para utilizar distintos medios para darse a conocer entre el público. Ahora, entra en la fase que supone el mayor esfuerzo económico de la promoción, con el fin de que el público acuda a sala en el fin de semana de su estreno. Su continuidad posterior dependerá de la taquilla recaudada en estos tres días.

Temporalmente, esta etapa coincide con la semana anterior a la fecha elegida para el estreno. Es en estos momentos cuando se hace el uso de las herramientas de marketing más costosas y, en la mayoría de las ocasiones, más impresionantes. Acciones como el pre-estreno son vitales para conseguir presencia en medios.

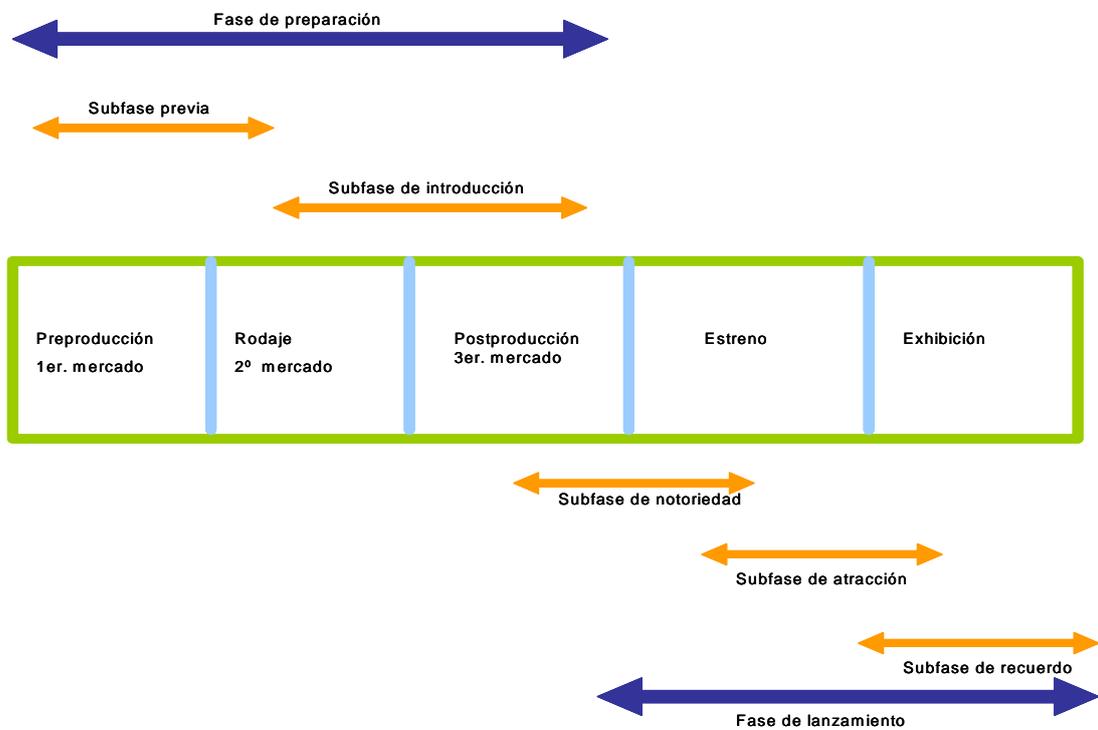
5.2.3. Subfase de recuerdo: “aún puedes venir a verme”

Esta parte consiste en el recordatorio al espectador de la existencia de la película aún en las salas y acaba con la desaparición de la misma de los cines. El éxito o fracaso en los espectadores atraídos en el fin de semana

de su estreno condicionará la inversión restante en promocionar la película y el uso de un mayor o menor número de herramientas de mercadotecnia.

En cambio, es el comienzo de la más efectiva herramienta de promoción de una película, el “boca-oído” que seguirá alentando y manteniendo vivo el interés por la película o terminará por sentenciar su permanencia en sala en función de la representatividad¹⁹ de la película.

Esquema de las fases de lanzamiento de una película



Elaboración propia

¹⁹ “La representatividad de una película es el modo en que satisface al público interesado en verla” (Poder, 2006:268). Este termino es nombrado por otros autores como *playability*.

5.3. Posicionamiento, comercialidad y representatividad

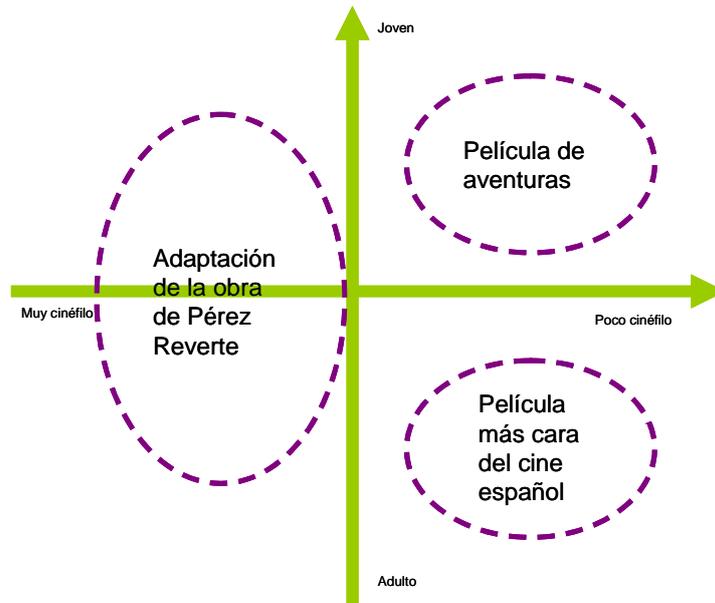
Todas las estrategias de marketing tienen como colofón la compra de una entrada para el pase de la película por parte del público, “se puede decir que la mercadotecnia de las películas es un plus informativo que le ayuda a uno a realizar una compra racional de una entrada de cine bajo circunstancias que en realidad le fuerzan a hacer algo muy irracional: a saber, comprar un producto a ciegas”. (Miller, 2005:199). Para amortiguar ese efecto de inseguridad en la compra del producto por parte del consumidor, las distribuidoras hacen uso del posicionamiento a la hora de vender la película.

El posicionamiento es un término acuñado por dos profesionales de la publicidad, Al Ries y Jack Trout (1989), que lo definen como “lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de estos”.

Entre la feroz competencia de la industria cinematográfica, con un creciente y abundante número de estrenos, el posicionamiento es adecuado entenderlo con otro enfoque que ofrecen estos autores: “es también lo primero que se viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobrecomunicada”. Por ello, en muchas de las estrategias de promoción se hace uso de las distintas herramientas –serialización y estandarización del género- con el fin de facilitar la percepción de la película en un segmento –género, en este caso- basándose en uno de los pasos fundamentales del posicionamiento, “se ve lo que se espera ver” (Ries y Trout; 1989:18).

Este proceso de simplificación para la comunicación, es aplicado a la industria audiovisual: “posicionar una película para la mente simplificada en exceso del público significa hallar elementos de la historia de una película que sean fáciles de comunicar en términos simples” (Miller, 2005: 200).

Una misma película puede estar orientada a distintos segmentos (independientemente de las variables utilizadas) y, a su vez, posicionarse de distinta manera en cada uno de ellos. A modo de ejemplo se puede observar el caso de la película *Alatriste* (Agustín Díaz Yanes, 2005), con distintos públicos y distintos posicionamientos:



Elaboración propia

Además del concepto de posicionamiento, existen otros términos de aplicación al ámbito audiovisual que se diferencian, aunque suelen ir en ocasiones asociados. Por un lado, se encuentra la idea de *comercialidad* que consiste en los “materiales disponibles que hacen que la película sea fácilmente comerciable” (Poder, 2006:322). Estos aspectos, que facilitan o dificultan la venta de la película, son independientes del posicionamiento que se dé a la misma y suelen estar asociados habitualmente a todos los productos generadores de *merchandising* en torno a la película. En el caso de la película puesta como ejemplo, *Alatriste*, posee una comercialidad muy elevada, con la posibilidad de una amplia creación de productos, que no se

realizaron por la negativa del poseedor de los derechos en torno al personaje²⁰.

Por último, la idea de representabilidad o *playability* es también definida por algunos autores como la “predicción de cuán satisfecho quedará el público con el posicionamiento” (Miller, 2005:201), que está en relación directa con los dos conceptos que definirán las debilidades y oportunidades que presenta la película para el espectador: el *overcome* –obstáculo en el posicionamiento de la película (Lukk, 1997:85)- y el *want-to-see*, el “nivel de conciencia y deseo que rodea una película concreta” (Miller, 2005:202). En el caso puesto de ejemplo, el *overcome* predominante es el recelo del público nacional al cine español, mientras que el deseo de ver la película puede girar en torno a ideas como la película más cara del cine español, la presencia de una estrella de talla internacional, la adaptación de un *best seller*, altamente representativo de la literatura española, o la recreación de un momento histórico pocas veces representado.

5.4. Los Festivales, los Mercados y los Premios

Los festivales, mercados y premios son tres tipos diferentes de eventos en los que una película puede participar y probablemente ayuden a comercializar el filme con una mayor notoriedad y presencia en el público.

Los tres eventos tienen carácter distinto y están focalizados y dirigidos a diferentes acciones. Por un lado, los festivales son la presentación oficial de

²⁰ Afirmación extraída de entrevistas con miembros de la producción de la película realizadas por el autor en octubre de 2006.

una película tanto a prensa como espectadores, una manera de darla a conocer al mundo. Los mercados son encuentros entre profesionales del sector con el objetivo de buscar ventas. Y los premios son el reconocimiento y el prestigio de un determinado número de películas, con repercusión en el público.

5.4.1. Festivales

Podemos entender como festivales “un lugar establecido, organizado usualmente en torno a proyecciones y premios, dedicado a presentar películas de un cierto estilo a un público de pago, al que asisten ejecutivos de distribución en busca de productos y creadores de opinión y periodistas buscando historias, además de un público de pago; los ganadores de los premios consiguen la atención de la industria y la posibilidad de anunciar sus premios en campañas publicitarias como un “sello de aprobación” reconocido por los aficionados eclécticos al cine” (Montal, 2006). En la mayoría de los casos, es una ocasión única para los productores para llegar a una gran cantidad de compradores y distribuidores que difícilmente podría reunir de otra manera.

El productor español Andrés Vicente Gómez, presidente de la Federación Internacional de Asociaciones de Productoras de Films (FIAPF) habla de tres aspectos principales que todo festival debe cubrir (Vicente Gómez, 2005):

- Aspecto creador: por un lado debe mostrar las últimas novedades del circuito cinematográfico. Presentar las nuevas tendencias estéticas, además de ofrecer la posibilidad a nuevos talentos. Y también debe mantener el recuerdo del pasado a través de retrospectivas o ciclos de movimientos o grandes autores de la historia.
- Aspecto comercial: los festivales deben ser un punto de encuentro para los profesionales del cine, que fomenten las relaciones comerciales, para los que se crean los mercados.

- Públicos y medios. La repercusión en prensa de los estrenos de las películas en los festivales deben ser una manera indirecta de promoción del filme, así como una vía para dar a conocer, crear interés y mantener informado al público de los nuevos estrenos.

Los cineastas independientes y las pequeñas películas buscan en este tipo de encuentros la ocasión para darse a conocer entre los distribuidores, el público y la prensa. La presencia de las películas en un festival tiene asegurado su interés. La selección, dependiendo del evento al que se presente, es muy dura y tendrá que hacer frente a un gran número de películas con las que competir. En estos casos, las buenas relaciones con los miembros de la organización que hacen la selección, una adecuada trayectoria y una película de calidad son las mejores armas para encontrarse entre los elegidos para la Competición Oficial.

Las películas que resulten ganadoras de los premios son un gran aliciente para la prensa, que ofrecerá una plataforma única de promoción e introducción de la película. Pero la proyección de un filme en un festival puede llevar efectos nefastos consigo. Su muestra le expone a las críticas y a un primer “boca-oído”. En el caso de una apreciación desfavorable por los críticos, puede condicionar negativamente el futuro del filme. Para evitar este tipo de contratiempos, es importante la adecuada elección del festival al que se envía a participar una película, de esa manera se fomenta el correcto posicionamiento de la misma, además de protegerla. Hasta hace una década, estrenar un *blockbuster* americano en el Festival de Cannes era algo inimaginable, ya que se enfrentaba a los críticos cinematográficos más exigentes, en un festival de gran prestigio. En los últimos años, esta visión ha cambiado. El director del festival, Gilles Jacob, ha acercado las grandes producciones del año a Cannes, como es el caso del estreno de *El código da Vinci* en la edición del 2005. El motivo principal es la necesidad urgente del Festival de Cannes de recuperar el favor del público, que lo consideraba excesivamente cinéfilo. Por otro lado, las *majors* han encontrado en él una

ventana ideal con una gran repercusión mediática²¹, por donde pasear su *glamour*.

Los festivales pueden ser de muchos tipos. Hay festivales de géneros concretos (Sitges Festival Internacional de Cinema de Catalunya está dedicado al terror o el Festival Internacional de Cinema de Comedia de Peñíscola dedicado a ese género), de carácter nacional o internacional, con secciones para largometrajes, cortometrajes y otros productos. Cada día se incrementa el número de los que aparecen, “hoy el número de festivales sólo en los Estados Unidos ha crecido de unos pocos en 1990 a mas de mil hoy” (Montal, 2006). Este aumento supone una ventaja para productores ya que “Marketing and promotional films possibilities for films also are presented by film festivals and markets, wich have multiplied at a rather fast rate over the past few decades”²² (Wasko, 2003:205).

El desmesurado crecimiento de festivales internacionales ha provocado la necesidad de crear unos criterios comunes para la selección de festivales que cumplan unos requisitos mínimos para los profesionales de la industria: productores, distribuidores y agentes, que faciliten los negocios y propicien las ventas.

La Federación Internacional de Asociaciones de Productores de Películas (FIAPF) ha establecido unos criterios para otorgar y reconocer la garantía de algunos festivales. Estos criterios hacen referencia a²³:

- Good year-round organisational resources
- Genuinely international selections of films and competition juries
- Good facilities for servicing international press correspondents

²¹ 306 televisiones, 140 radios, 1081 medios de prensa escrita, 166 agencias, 65 de prensa *on line* y 52 de otros medios, en 2006. Fuente: Festival de Cine de Cannes.

²² “Las posibilidades de marketing y promoción de películas están presentes en festivales de cine y mercados, que en las últimas décadas se han multiplicado a un nivel muy alto” (T. del A.)

²³ www.fiapf.org

- Stringent measures to prevent theft or illegal copying of films
- Evidence of support from the local film industry
- Insurance of all film copies against loss, theft or damage
- High standards for official publications and information management (catalogue, programmes, fliers).²⁴

Con estos criterios, la FIAPF reconoce 12 festivales competitivos, 26 competitivos especializados, 6 no competitivos y 5 de documentales y cortometrajes²⁵ y son muchos los que tratan de conseguir la acreditación de la Federación.

La calificación ofrecida por el organismo internacional es de gran importancia. En España, el ICAA otorga ayudas para la participación y promoción en festivales de “películas seleccionadas en competición oficial por los festivales clasificados como A por la Federación Internacional de Asociaciones de Productores de Películas (FIAPF) y aquellos otros que, en su caso, se determinen en la convocatoria, para gastos de participación y de promoción durante el festival, por su contribución a la difusión de los valores culturales y artísticos del cine español”²⁶.

²⁴ “Recursos para la organización; Secciones y jurados internacionales de películas en competición; Facilidades para las necesidades de la prensa internacional; Fuertes medidas para evitar el robo o copias ilegales de las películas; Evidente apoyo de la industria local; Seguro de todas las películas contra robos, pérdidas o daños; Altas calidades para publicaciones oficiales y de representación (catálogos, programas, panfletos)” (T. del A.)

²⁵ Accredited Festivals Directory 2006. FIAPF.

²⁶ Real decreto 526/2002 de 24 de junio. Artículo 16, capítulo 5.

Los festivales de categoría A que reconoce el Ministerio de Cultura son los que la FIAPF califica como Festivales de Películas Competitivos²⁷. Para poder participar en los festivales, los productores deberán presentar las solicitudes correspondientes, lo que supone una inversión económica en envíos, material, contactos, que se contabilizan y forman parte del presupuesto del filme. La competencia para participar en los festivales es muy grande, especialmente en aquellos considerados principales –los acreditados por FIAPF- ya que suponen un gran escaparate para la película. Habitualmente, son éstos los que suelen quedarse con las producciones más importantes y de mejor calidad, dejando las películas no seleccionadas al resto de festivales. La selección en uno de ellos supone un gran esfuerzo económico para los productores, ya que tendrán que contar con una partida extra que contabilice los gastos de presentación de la película. Ello puede suponer un problema para películas de carácter independiente y bajo presupuesto, que tendrán que hacer frente a una partida extra en la que incluir gastos de copias, viajes, representación, promocionales y *P&A*, entre otros.

El presupuesto en promoción que una película necesita para competir en un festival, como el de Cannes, puede ser muy elevado, “the cost are likely to be at least \$50.000, and can often go far higher, depending on how elaborate a party one throws and how much is spent to bring and

²⁷ Los festivales son:

- Festival Internacional de Cine de Berlín
- Festival Internacional de Cine de El Cairo
- Festival Internacional de Cine de Cannes
- Festival Internacional de Cine de Karlovy Vary
- Festival Internacional de Cine de Locarno
- Festival Internacional de Cine de Moscú
- Festival Internacional de Cine de Mar del Plata
- Festival Internacional de Cine de Shanghai
- Festival Internacional de Cine de San Sebastián
- Festival Internacional de Cine de Montreal. Este festival no aparece en el listado de festivales de categoría A que ofrece la página *web* del ICAA aunque sí aparece en el listado de la FIAPF.

accommodate talent for the festival”²⁸ (Durie, Pham y Watson, 2000:79). Pero la participación en la Sección Oficial de éste festival asegura la atención mundial por la película, especialmente cuando se exige riguroso estreno mundial como en esta sección²⁹.

El material de promoción que tienen que tener las películas es muy similar al que se debe llevar a los mercados (Durie, 2000: 76) y que se analiza más adelante. No obstante, es importante tener algunos aspectos en cuenta (Montal, 2006):

- Publicidad y promoción: Es necesario acudir con un profesional de la publicidad, un relaciones públicas encargado de las relaciones con la prensa, capaz de sacar el mayor jugo posible de la presencia de la película en el Festival, a través de organización de ruedas de prensa, entrevistas, etc. El objetivo es alcanzar la mayor repercusión posible en la prensa que acude al festival. Por otro lado, los materiales de promoción deben estar disponibles y terminados para el momento del estreno.
- Logística práctica: El festival es un buen momento para establecer relaciones entre el productor y posibles compradores de la película, de manera que es importante tener gestionados espacios que faciliten estos encuentros, así como la presentación a prensa. El hospedaje de los miembros del equipo, especialmente de los talentos y el director, deben de estar acordes con el momento que se vive, ya que ayudará a envolver de prestigio y elegancia la película. El Festival de Cannes se caracteriza por tener frente al Palacio de Proyecciones los más elegantes y *glamourosos* hoteles (*Hilton, Martínez,...*) donde se

²⁸ “El coste puede llegar a ser al menos de 50.000 \$ y puede ser mayor, dependiendo de lo elaboradas que sean las fiestas o el dinero que se invierta en los hospedajes de los actores para el festival” (T. del A.)

²⁹ En la edición del 2005 competía por la Palma de Oro la película *Volver* de Pedro Almodóvar. Aunque el filme ya se había estrenado en España, una invitación especial del director Gilles Jacob permitió su participación. Este tipo de invitaciones suelen ser habituales en películas de prestigiosos directores.

hospedan las estrellas. En torno a estos hoteles se concentran tanto la prensa como los curiosos en busca de la mejor instantánea.

- Proyección y copias: Es indispensable que la copia de la película se encuentre en perfectas condiciones y con la última versión finalizada. Asimismo, resulta importante evaluar y mantener un correcto control técnico de la proyección. El productor inglés David Puttnam advierte de la importancia de “el control de calidad de la exhibición, que incluye tanto la supervisión del tiraje de copias como la calidad del sistema de proyección en las salas cinematográficas” (Pardo: 2003:131).

Pero el fenómeno de crecimiento de festivales no es único en Estados Unidos. En España, en los últimos años, el crecimiento de Festivales, Semanas o Muestras, ha sido enorme. El florecimiento de estas muestras cinematográficas que llegan a sumar hasta 245³⁰, se debe a distintas razones:

- El incremento de la producción de cortometrajes y largometrajes en la última década. Una gran parte de los festivales no superan las diez ediciones, signo de la juventud y el interés reciente en los últimos años.
- Muchas poblaciones, especialmente aquellas más pequeñas, encuentran en estos festivales una adecuada manera de promoción de la ciudad. Especialmente, la gran cantidad de medios locales, encuentran en estos eventos una manera atractiva de rellenar programación, en la que, a veces, pueden incluir la visita de algún actor conocido.

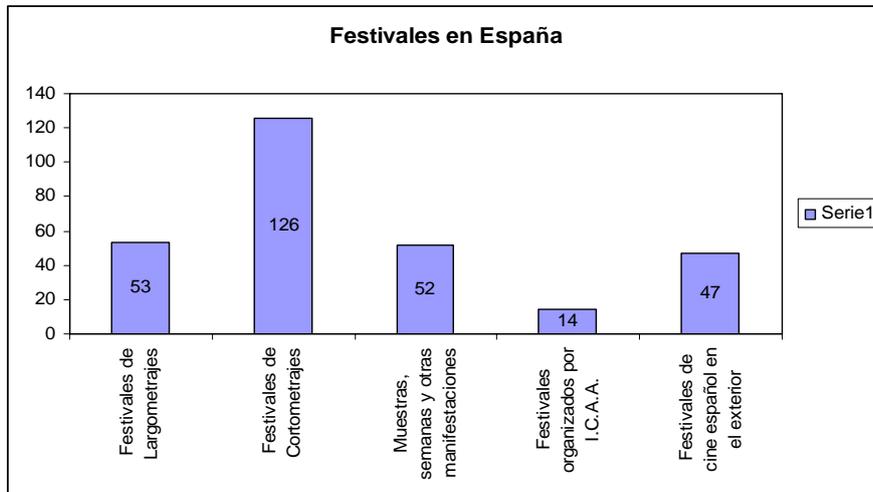
³⁰ En España existen muchos más festivales, especialmente de cortometrajes, no cuantificados por I.C.A.A., debido a su carácter regional o local, su condición amateur o su escasa vida, ya que muchos de ellos no superan la primera edición.

- Las concejalías de cultura de los pueblos ven en los festivales, especialmente los de cortometrajes, una herramienta para promocionar el cine en la ciudad y tener una mayor oferta cultural.
- La proliferación de escuelas de cine y facultades de comunicación, de manera que se incrementan el número de cortometrajes realizados.
- La facilidad de organización de un festival es cada vez mayor. Se necesita menos inversión en promoción del evento, ya que Internet y el “boca-oído” entre cineastas (especialmente cortometrajistas) se encargan de ello. La accesibilidad y economía del vídeo digital y el incremento de la calidad de los proyectores digitales sustituyen a los costosos y laboriosos proyectores cinematográficos.
- Es una reacción de pequeñas poblaciones que, frente a la tendencia de la concentración de los exhibidores en torno a las grandes urbes, buscan maneras distintas para traer el cine.

Pero la aparición de tan elevado número de manifestaciones cinematográficas, trae como consecuencia:

1. Necesidad de profesionales encargados de gestionar y organizar este tipo de eventos.
2. La aparición de festivales con un presupuesto excesivamente limitado que no le permiten ser competitivo y por lo tanto, su repercusión es muy limitada. Por ello, son muchos los festivales que nacen y mueren con muy pocas ediciones, ya que los organizadores no consiguen el respaldo suficiente de instituciones y entidades privadas que les permitan crecer.

Gráfico 5.1



Fuente: elaboración propia a partir de datos de I.C.A.A.

3. Son una ventana de exhibición para trabajos que difícilmente tengan una correcta distribución comercial, de manera que se crean circuitos paralelos a los convencionales y se convierten en una forma alternativa para la promoción de ciertas películas.
4. Un acercamiento del cine a poblaciones pequeñas donde habitualmente la exhibición cinematográfica se encuentra muy apartada.
5. Es muchas ocasiones, estos festivales son la consecuencia de “animadores culturales que, con el apoyo interesado de alguna institución pública, están dispuestos a crear festivales sin otra finalidad, a menudo, que la de que su organizador pueda cobrar un sueldo oficial” (Vicente Gómez: 2005).

6. La proliferación de festivales “mediáticos” que buscan la presencia sobre todo y principalmente de caras conocidas como fin único para promoción del nombre del festival.
7. Una nueva forma de transmisión de la cultura española, a través del cine y sus proyecciones en el extranjero (hasta 47 festivales organizados por el ICAA fuera de las fronteras españolas).

5.4.2. Mercados

Frente al carácter competitivo y focalizado en la presentación al gran público de los festivales, encontramos los mercados cinematográficos. Éstos están enfocados a los distintos sectores de la industria del cine. “Un mercado es un lugar de negocios cerrado al público, bien asociado a un festival (como en Cannes) o no (como en la AFM, el Mercado del Cine Americano de Santa Mónica), organizado para reunir a compradores y vendedores globales en una atmósfera de convención, lo que estimula la creación de tratos territoriales que de otro modo requerirían muchos viajes y comunicaciones lejanas” (Montal, 2006).

Los productores tienen la posibilidad de acudir a diversos mercados con una película en distintas fases: preproducción, rodaje y postproducción. En función de cada una de ellas, se distinguen tres mercados a los que se puede acudir. En cada uno de ellos, las películas deben de acompañarse de unos materiales promocionales elaborados por la productora (Durie, 2000 y Redondo, 2000).

- En la fase de preproducción de una película, los objetivos principales de un productor son la búsqueda de financiación, además de

acuerdos de preventa con distribuidoras. En este caso, se acude a un primer mercado en busca de socios y compradores. La primera medida propuesta es el envío del guión antes de la celebración del mercado “the shooting script is the marketing-package elemental that is the most likely to hook potential buyers”³¹ (Durie, 2000:57). Los materiales que se deben presentar en el mercado son:

- Sinopsis: una corta de unas 150 palabras y una larga de unas 2 páginas.
 - Filmografías y fotos del equipo técnico y artístico y datos filmográficos de la empresa productora.
 - Comunicado de prensa para los medios presentes.
 - Conferencias de prensa: El productor debería ir acompañado del director y de los actores principales, como manera de atracción del mayor número posible de prensa.
 - Publicidad convencional.
 - Listas de asistencia: lista que luego se publicará en alguna revista o catálogo del festival.
- El segundo mercado coincide con el tiempo que transcurre entre el rodaje y el montaje. A este mercado se debe acudir con:
 - Calendario de rodaje y de montaje, con la intención de que quien se interese por el proyecto tenga una orientación en fechas sobre cuándo ese proyecto se podría estrenar.
 - Fotos de rodaje.
 - El cartel.

³¹ “El guión del rodaje es uno de los efectos de marketing fundamental ya que es el gancho para atraer a potenciales compradores” (T. del A.)

- *Making of*.
- *Trailer*, aunque no sea el definitivo.
- Folleto/*pre-pressbook* o *pressbook*: Todo depende de lo avanzada que se encuentre la película.
- El tercer mercado, al que se debería acudir con la película ya rodada y con un primer montaje. Acciones con las que se debe proceder:
 - *Screenings*: Proyecciones durante el mercado en salas para posibles compradores, pero sin carácter de estreno, para que se permita su *premiere* en festivales. El objetivo de los *screenings* “is to persuade distributors to buy a film at the highest possible price”³² (Durie, 2000:70)
 - *Dossier* para la prensa (*press-book*) con toda la información completa.
 - Carteles de tamaños distintos.
 - Publicidad pagada, que se irá incorporando.

La presencia de una película en distintos mercados exige, por parte de la productora, contar con un presupuesto exclusivo para la promoción del filme. En este caso, se necesita una fuerte inversión en publicidad y marketing en los distintos encuentros, que puede ser muy elevada. “The producer and sales company will agree an overall marketing budget, say between \$50.000 and \$300.000 to cover the life of the film. If the film is selected for a big film festival, then this is likely to be a further cost” (Durie, 2000:75)³³. Estas cantidades están reservadas a películas con grandes presupuestos y con una proyección internacional, ya que ese dinero

³² “Persuadir a los distribuidores para que compren la película al más alto precio posible” (T. del A.).

³³ “Los productores y las compañías de ventas realizan un presupuesto total sobre el marketing, entre 50.000\$ y 300.000\$ para cubrir la vida de la película. Si la película es seleccionada para un festival grande, entonces el presupuesto puede incrementarse”. (T. del A.)

corresponde, en muchas ocasiones, al presupuesto que una película de producción española tiene en promoción para su lanzamiento en salas, o incluso menor.

Algunos mercados cinematográficos incluyen otra forma de presentación de proyectos, denominados *pitching*. Son jornadas de presentaciones orales organizadas por alguna asociación o festival donde se presentan proyectos en busca de financiación, coproducción o distribución. Para esa presentación, el orador dispone de un tiempo de exposición determinado y se dirige a una sala donde se reúnen potenciales coproductores y compradores.

Esta forma de presentación favorece que, en una jornada, se presente un número elevado de proyectos, facilitando el encuentro directo entre profesionales. Los criterios de selección habituales para participar en los *pitching*, suelen ser:

- La originalidad de la idea.
- La caducidad del formato.³⁴
- La viabilidad del proyecto.
- La proyección del proyecto.
- La documentación aportada.
- La presentación.

Algunos autores (Goldman, 2002) establecen consejos a la hora de participar en una sesión de *pitchings*. Esta forma de presentación no deja de ser una herramienta útil para facilitar al productor una reunión con potenciales socios y compradores. Pero hay que tener en cuenta que un *pitching* es un primer contacto, no un lugar para formalizar acuerdos. El

³⁴ En el caso de tratarse de proyectos de ámbito distinto al cinematográfico.

objetivo de estas sesiones es conseguir por parte de quien presenta el proyecto, impresionar, deslumbrar o llamar la atención con su propuesta. De esta manera, se fuerza un segundo encuentro donde ya se da pie a profundizar en la negociación.

Habitualmente, los mercados suelen ir asociados a festivales, como es el caso de *Marché du film*, el mercado asociado al Festival de Cannes. En España, encontramos casos como el Festival de Málaga que lleva asociados mercados como: Mercadoc (orientado a documentales), Market Screenings³⁵ (visionado de películas de ficción), Málaga Audiovisual (centrado en empresas y realizadores malagueños) y TV Market (dedicado a producción de televisión y animación española).

Aparte de los mercados, existen otras formas para promocionar y fomentar los negocios entre las empresas del sector cinematográfico a nivel nacional e internacional. En estos casos, también son una excusa para la promoción turística en el extranjero de las ciudades que acogen el evento. Tal es el caso de los antiguos *Winter Spanish Films Screenings, Lanzarote*, mercado cinematográfico dedicado exclusivamente a la promoción del cine español que, durante seis ediciones, se organizaba en la isla canaria. Actualmente se ha trasladado al mes de junio bajo el nombre “Madrid de Cine – Spanish Film Screenings”³⁶, con el triple objetivo de fomentar las ventas internacionales del cine español, la presencia en medios internacionales y la promoción de Madrid y su Comunidad como plató de rodaje.

³⁵ En la edición del 2006 asistieron 61 compradores de 59 compañías procedentes de 24 países.

³⁶ En la primera edición se presentaron 51 películas, algunas inéditas, ante 100 compradores de más de 37 países. (www.porlared.com)

5.4.3. Premios

Los premios son el reconocimiento a una película en las distintas categorías que se le puede mencionar. Hay que distinguir entre dos tipos de premios. Por un lado, aquellos que exigen de una selección previa y concursan en un festival (Cannes, San Sebastián, Venecia, etc.) o aquellos que son entregados por asociaciones de profesionales en una ceremonia única, tras ser nominados (Goya, Bafta, César, Premios del cine europeo, Oscar, Globos de Oro, etc.)

El valor más relevante de los premios, más allá del reconocimiento profesional, es la capacidad comunicativa que le otorga a la película ganadora y su relevancia. Este protagonismo resulta indispensable para la campaña de promoción de ciertas películas que basan su estrategia en los premios. Muchas películas se ven relanzadas gracias a la ayuda recibida por estas menciones, “muchas veces, los premios importantes, como los Oscar, los Globos de Oro, o –por supuesto- los Goya, son elementos extra de marketing que hay que tener muy en cuenta en la promoción de una película. En muchas ocasiones, una producción mediana o pequeña que ve declinar su futuro en la taquilla recibe de pronto el respaldo de un premio que hace que el público despierte”³⁷. Incluso algunos autores entienden que “the nominations and awards are considered some of the best ways to promote a film and can potentially lead to a substantial increase in revenues”³⁸ (Wasko, 2003:209)

La posibilidad de ganar un premio una película así como la influencia de las críticas, son dos de los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de promocionar un filme. “Movies snowball into success by a word –of-mouth process and, second, nomination for or winning of Academy Awards

³⁷ Declaraciones de Ricardo Goldstein (Director de Marketing de Columbia Tristar Films de España) extraídas de las mesas redondas celebradas en las II Jornadas de Marketing Cinematográfico, Madrid, 2001.

³⁸ “Las nominaciones y los premios son considerados uno de los caminos más importantes para promocionar una película y una de las principales opciones para incrementar los ingresos” (T. del A.)

serve as a significant quality signals for potential audiences in their decision to see a movie”³⁹ (Deuchert, Adjamah, y Pauly, 2005). Esta gran repercusión se puede cuantificar económicamente. “One of the more interesting results is the positive and statistically significant impact positive critical acclaim has on the financial performance of a film. A ten percent increase in critic approval adds approximately \$7 million to box office revenue, while an Academy Award nomination is valued at \$6 million dollars per nomination” (Terry, Butler y De'Armond, 2005).⁴⁰

La manera de conceder los premios es habitualmente a través de la votación tras el visionado de los miembros de la asociación u organismo que entrega el premio. Por eso, tanto las productoras como distribuidoras invierten importantes cantidades de dinero en ofrecer a los jurados las películas en perfectas condiciones para su visionado, como parte de la estrategia de marketing, y por lo tanto, incrementando el presupuesto destinado a tal efecto. “Studios, independent distributors, and publicist use various strategies to make sure that the Academy members view their film. Special screenings are held, free admissions and offered to commercial runs of a film or video cassettes are shipped to the voters”⁴¹ (Wasko, 2003:210).

Es habitual que algunas distribuidoras aprovechen el anuncio de las nominaciones o la entrega de premios para el lanzamiento de una película con posibilidades de recibir galardones. Para ello, incluso se realizan falsos estrenos, para cumplir con las bases de algunos premios, que les permitan participar y de esa manera conseguir una inversión en publicidad no pagada que de otra manera sería inviable.

³⁹ “La bola de nieve de las películas se genera gracias al proceso del “boca a oído” y en segundo lugar por las nominaciones o premios de la Academia que son importantes referentes para el potencial espectador en su decisión de ver una película” (T. del A.)

⁴⁰ “Uno de los resultados más significativos es el positivo impacto de la crítica en la financiación de una película. Un diez por ciento de incremento de la crítica supone una recaudación de 7 millones de dólares en taquilla, mientras que una nominación supone un incremento de recaudación de unos 6 millones de dólares por cada una” (T. del A.).

⁴¹ “Los estudios, las distribuidoras independientes y los publicistas usan varias estrategias para asegurarse de que los miembros de la Academia ven la película. Visionados especiales son ofertados, entradas gratuitas son ofrecidas a los comerciales de películas o videos para que voten” (T. del A.)

Tal es el caso del director de cine y productor, José Luis Garci, con el estreno de tres películas suyas: *El abuelo*, *You are the one* y *Tiovivo c.1950*. Con la última de las tres, la estrategia utilizada en el lanzamiento de la película fue estrenarla en la misma semana que se anunciaba que sería una de las tres películas pre-seleccionadas por la Academia en el 2004 para representar a España en los premios Oscar, junto a *Mar adentro* y *La mala educación*. Para ello, tuvo que realizar un “falso” estreno oficial de la película, en este caso en Talavera de la Reina donde se proyectó unos días, pero sin ninguna repercusión. El auténtico estreno se realizó una vez confirmada su participación. En palabras del propio director, durante la presentación de la película: “no tengo detrás ningún grupo mediático que me apoye, sino que soy un cineasta independiente; tengo que conseguir primero que mi película esté entre las tres una semana antes de que se estrene y si tengo suerte (...) de que salga elegida, calculamos un ingreso en publicidad gratuita de cerca de 300 millones de pesetas”, una gran inversión publicitaria que raramente una producción española se puede permitir.

Frente a lo que todos los autores apuntan sobre la importancia y la repercusión de los premios, hay datos en España que nos hacen pensar que nuestras estatuillas, los Goya, no tienen el mismo efecto sobre el público.

Una de las mayores pruebas que nos permiten afirmar esta hipótesis es la cada vez menos atención que el público presta a la ceremonia de entrega de los Goya, la “gran fiesta del cine español”. Los índices de audiencia de la gala son cada vez menores⁴², lo que demuestra el desinterés y la falta de conexión del cine español con su público. Las razones que se apuntan a esta situación son:

- o La ausencia de grandes estrellas del cine que otorgan el interés para el público. En su lugar, son sustituidas por personajes

⁴² La ceremonia de 2006 fue la menos vista en la última década, con una cuota de pantalla del 18,7% de *share*.

fugazmente famosos, habituales de la televisión, que aprovechan estas situaciones para intentar lanzar su carrera cinematográfica.

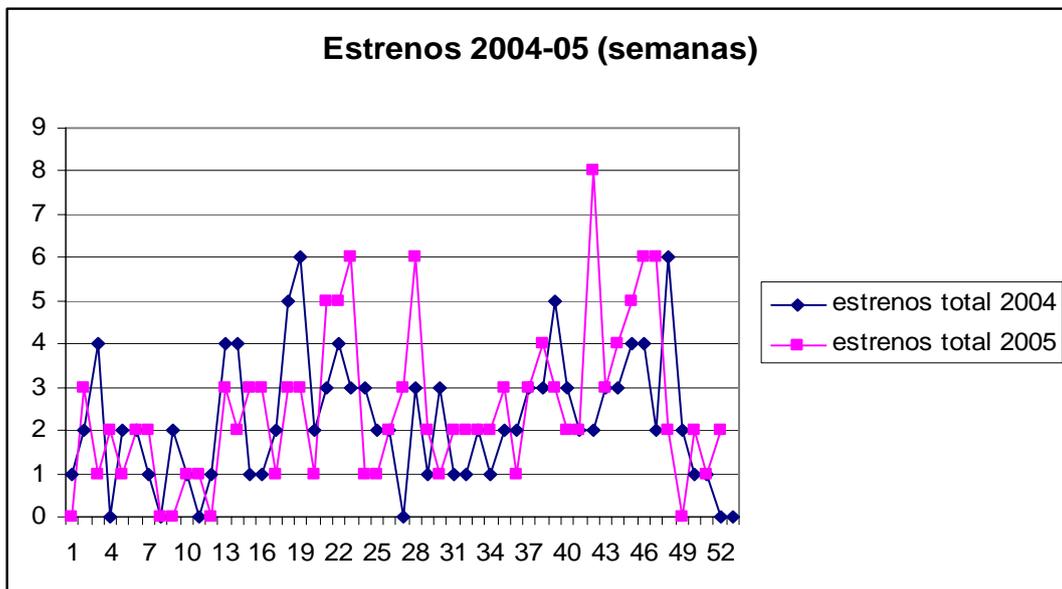
- El escaso interés del público por conocer tanto a los nominados como a los ganadores, ya que las candidatas no han llegado a conectar con ellos.
- La falta de ritmo y originalidad de las galas de entrega, fiel reflejo de la cinematografía española. Más preocupada en convertir la ceremonia en un acto egocéntrico y endogámico de entrega de premios, que en preocuparse en llegar a su consumidor, el público.
- La necesidad de la intervención de profesionales del espectáculo televisivo y la publicidad para hacer más rentable y atractiva la ceremonia. Andrés Vicente Gómez declaraba tras la entrega de premios del 2006: “los Oscar los monta un productor, que se ocupa del montaje de la gala, pero también de los patrocinios, y se turna con otros cada diez años, más o menos: eso garantiza una continuidad en el trabajo. Aquí debería de ocurrir lo mismo... debería ser una productora como Mediapro, o Boca a Boca, o Globomedia, o una productora de cine que organizara los Goya”.
- El desencanto de la prensa, que debe mantener sus ediciones hasta altas horas de la mañana, si quiere dejar constancia de la entrega de premios. Perdiendo de esta manera una parte de la repercusión mediática, que pueda llegar a tener.
- La falta de consideración de muchos de los invitados que, a pesar de acudir a la gran fiesta del cine, lo hacen de manera informal, bajo el escudo que otorga ser “artistas”. Para acudir a la ceremonia de los Oscar es necesaria rigurosa etiqueta, en los Goya es tan sólo una opción.

5.4.3.1. Festivales y Premios en España

Como hemos apuntado anteriormente, tanto los festivales, premios, y cualquier otra mención (selecciones, representaciones, etc.) pueden ayudar a la vida comercial de una película.

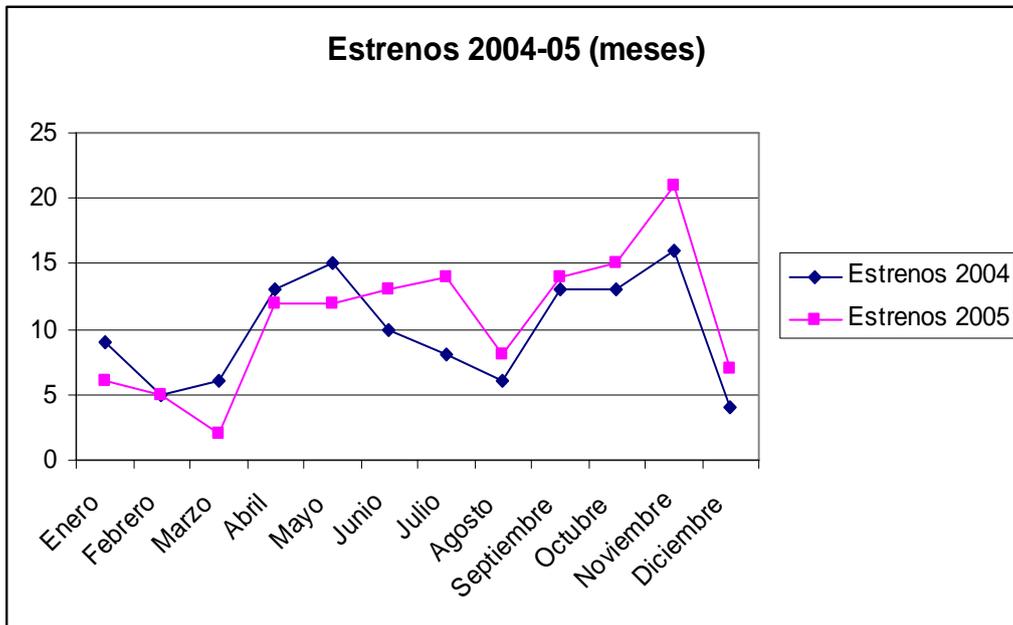
Para observar la posible influencia de estas manifestaciones honoríficas en el desarrollo de la industria cinematográfica española, se ha observado la evolución de la exhibición en salas de cine, durante los años del estudio, 2004 y 2005. Para ello se ha analizado el número de películas de producción española que cada semana se encontraba en la taquilla (las veinte películas con mayor recaudación), los estrenos de cada semana y aquellas películas que consiguen entrar en el *ranking* de las más vistas.

GRÁFICO 5.2



Fuente: elaboración propia a partir de datos de I.C.A.A.

GRÁFICO 5.3

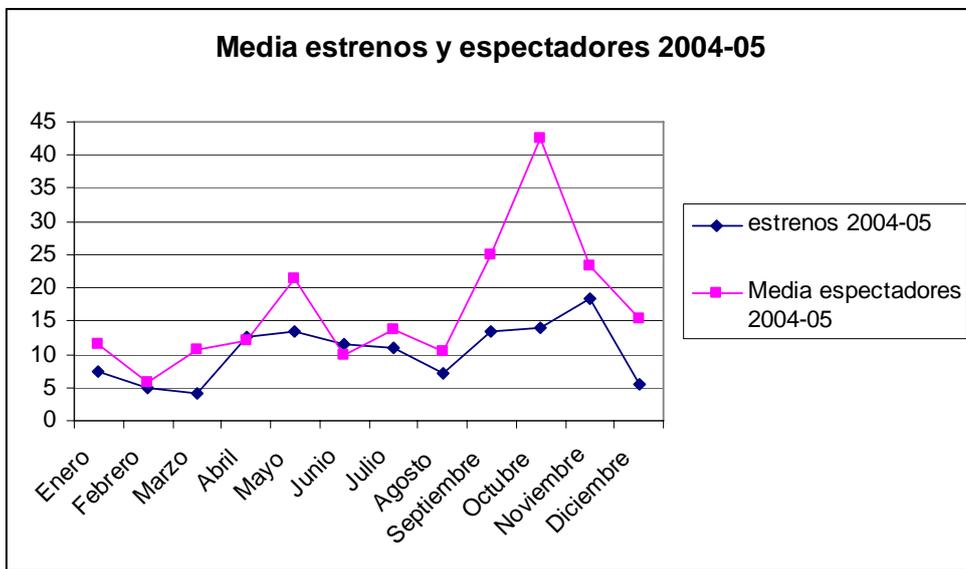


Fuente: elaboración propia a partir de datos de I.C.A.A.

Por un lado, se observa que la tendencia en los estrenos de películas de producción española se concentra en las mismas épocas del año (gráfico 5.2), en primavera (abril y mayo) y a finales del otoño (octubre y noviembre). Estas fechas coinciden con que las *majors* rebajan el nivel de estrenos de sus grandes producciones (la época de Navidad, el verano, y las películas que vienen avaladas por los premios Oscar). Resulta interesante destacar el aumento del número de estrenos en el mes de julio de 2005, consecuencia de la presentación de películas dirigidas a un público juvenil, con connotación de comedia ligera y juvenil (*Fin de curso 2005* y *Semen, una historia de amor*), películas infantiles (*El sueño de una noche de San Juan* y *Los Dalton*), ambos géneros no muy habituales en la producción española, y la proliferación de documentales en salas en esta época (*El viatge de la Llum, 2ª y 3ª parte*, *Cineastas contra magnates*, *La piel vendida*).

Desde las semanas 19 a 25 y 40 a 46, del año se produce una saturación del número de estrenos, coincidiendo con el principio y fin de la temporada y ocupando las fechas más ligeras de estrenos (gráfico 5.3). De esta forma se provocan unos cuellos de botella en el estreno de películas españolas que compiten ferozmente entre ellas, para un mismo público objetivo.

GRÁFICO 5.4



Fuente: elaboración propia a partir de datos de I.C.A.A.

El crecimiento del público parece aumentar de forma proporcional al incremento del número de películas (gráfico 5.4). Los espectadores que acuden a ver cine español aumentan en las fechas en que se incrementa la oferta cinematográfica. Es destacable el aumento desproporcionado de asistencia a sala tanto en mayo como en octubre. Ello se debe al estreno durante el año 2005 de dos películas: *El reino de los cielos* y *Torrente 3*. Estos filmes, con una gran recaudación en taquilla, son una excepción, fenómenos aislados que desvirtúan parcialmente la estadística, pero justifican el “buen estado de salud de la industria cinematográfica española”

Resulta interesante señalar cómo la media de estrenos es significativamente menor en agosto y diciembre, por las razones que ya señalábamos, y en los meses de febrero y marzo. Curiosamente, en febrero se celebra la entrega de los premios de la Academia, los Goya. Lo que teóricamente es una manera de promoción del cine español con el objetivo de acercar al público la producción española y darla a conocer fracasa en su intento. El esfuerzo que realiza la Academia, así como el Ministerio de Cultura⁴³, no se ve recompensado en la recaudación en taquilla, ni tampoco por el seguimiento de la audiencia de televisión⁴⁴.

El sentido de estos premios también se diluye desde el momento en que sólo se premia a las producciones españolas que han tenido un gran impacto entre el público y se deja de lado a otras producciones con presupuestos de promoción mas limitados y necesitados de este tipo de premios. Un ejemplo de la eficacia de este tipo de premios lo vemos en la ópera prima de Alejandro Amenabar, *Tesis*. Esta película fue estrenada el 20 de abril de 1996, y durante ese año el número de espectadores que fueron a verla fue de 258.947, frente a los 584.010 de 1997, la gran mayoría de ellos atraídos a las salas por siete premios conseguidos en la XI Edición de los Goya, del 19 de enero de 1997. Mientras que *Mar adentro*, desde su estreno el 3 de septiembre de 2004 hasta final de año, atrajo a las salas a 3.998.550, sin necesitar de la promoción obtenida con los 14 galardones de la edición de 2004, el 30 de enero de 2005⁴⁵.

Pero no sólo la entrega de premios, sino el anuncio de los nominados a cada uno de las categorías parecen despertar el interés del público. Las

⁴³ La gala de los 19º Premios Anuales de la Academia “Goya”, recibió la cantidad de 132.222 € dentro de las “Ayudas para la organización y desarrollo en España de festivales y certámenes de cinematografía y artes audiovisuales, durante el año 2005”. La segunda ayuda más alta concedida, sólo después de la asignada al 50º edición del Festival de Cine de Valladolid.

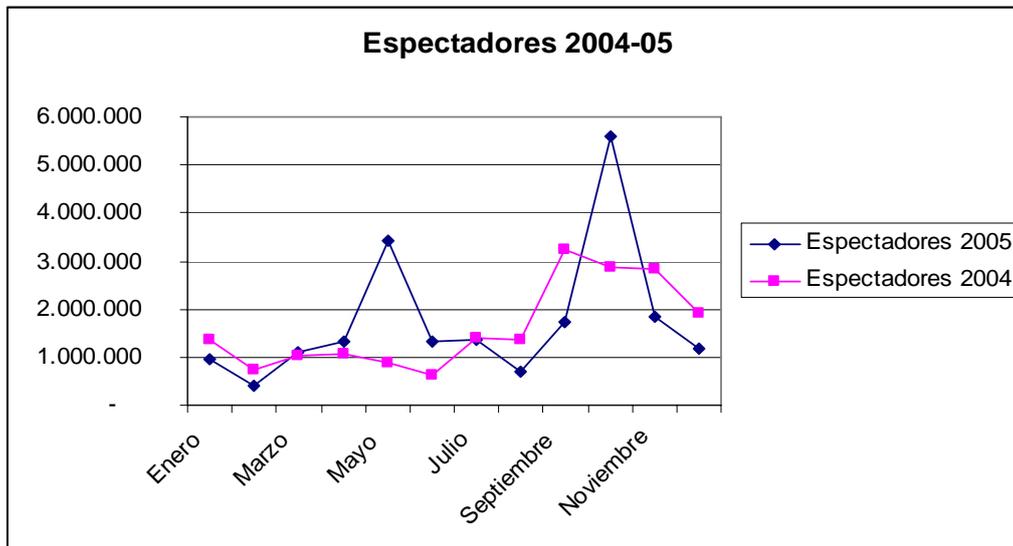
⁴⁴ La Gala de la edición del 2006 fue la menos vista en la última década con datos de audiencia del 18,7% (*El Mundo*, 31 de enero de 2006). Prueba de la falta de interés del público con su cinematografía.

⁴⁵ Datos de recaudación por años obtenida de *European Audiovisual Observatory*, base de datos *Lumière*.

nominationes se presentan habitualmente a mediados de diciembre, uno de los meses con menor asistencia de público a las películas españolas.

Esto es una muestra de la desacertada fecha tanto para la publicación de nominados (inicio de las navidades, época habitual de estrenos masivos de las *major*) como para la entrega de premios (muy cercana a la entrega de sus gemelos en Hollywood, los Oscar, con un mayor atractivo y tirón entre el público).

GRÁFICO 5.4



Fuente: I.C.A.A.

Es así como se desaprovecha una oportunidad única para presentar al público la oferta cinematográfica, acercarse a él y fomentar el consumo de cine nacional, impulsar a las pequeñas películas y no premiando más a aquellas que han conseguido triunfar.

El trimestre más activo en estrenos y asistencia de público al cine nacional (septiembre, octubre y noviembre), coincide con eventos importantes en el panorama cinematográfico español. Por un lado, se anuncia la preselección de las películas candidatas a representar a España

en los Oscar, a principios de Septiembre (ya mencionado el caso de José Luis Garci y su táctica de promoción, que siguen otras películas como *Salvador*, estrenada el 16 de septiembre de 2006, el mismo fin de semana que se anunciaba su preselección). También en estas fechas se celebran el Festival Internacional de Cine de San Sebastián (finales de septiembre), la Semana Internacional de Cine de Valladolid (finales de octubre), Sitges Festival Internacional de Cinema de Catalunya (mediados de octubre). Estos meses coinciden con el arranque de la temporada y la presentación de las películas con mayores aspiraciones comerciales, que aprovechan el tirón que les ofrece la selección de algunos de los festivales anteriormente mencionados. En estos festivales se han presentado algunas de las películas con mayor tirón en los dos años de estudio, como *Obaba*, *7 vírgenes*, *Roma*, *Horas de Luz*, *Malas temporadas* y *El maquinista*, entre otras, y documentales como *Iberia*, *Looking for Fidel*, *Perseguidos* o *El cielo gira*.

Frente a este trimestre prolífico en el panorama cinematográfico español, existe otra fecha donde parece existir una destacable recuperación. Este período, comprendido entre abril y mayo, coincide con un resurgir del número de estrenos de películas españolas y un incremento de los espectadores. En esta época se celebra el Festival de Cine de Málaga, que parece posicionarse como el evento cinematográfico más importante e influyente de esta época del año.

5.4.3.2. Un caso concreto: el *Festival de Cine de Málaga*

El Festival de Cine de Málaga tuvo su inicio en 1998 con el difícil objetivo principal de la difusión y promoción de la cinematografía española. De esa forma se ha convertido en uno de los pocos festivales especializados en cine nacional en España. Para el fomento del negocio ha creado actividades paralelas, que sirvan como punto de encuentro a los

profesionales de la industria cinematográfica y televisiva, así como una pantalla de proyección para futuros negocios.

En la edición del 2006 llegó a contar con un presupuesto de 3,2 millones de euros, cantidad que ha crecido desde los 950.000 €⁴⁶ de la primera edición.

El festival ha evolucionado tanto en presupuesto como en organización y secciones, hasta llegar a tener establecidas la Sección Oficial de Largometrajes, Cortometrajes, Documentales y otras secciones paralelas como ZonaZine y con premios dotados económicamente hasta con 60.000 €⁴⁷.

De forma paralela al concurso, se realizan actividades enfocadas a reunir a los profesionales del sector y fomentar el negocio del audiovisual. Se trata de acciones paralelas como el *Mercadoc*, mercado especializado en los documentales, *Market screenings*, visionado de películas a profesionales, *TV Market*, mercado específico para productos televisivos, y *Málaga Audiovisual*, enfocado a mostrar y a promocionar la producción malagueña.

Con este crecimiento en los últimos años, el Festival de Málaga ha apostado por convertirse en un festival de reconocido prestigio, que sirve de lanzadera para las películas españolas, sustituyendo a otros premios o acontecimientos.

Las razones que ayudan a este festival a convertirse en uno de lo referentes y motor de la cinematografía española actual son varias:

⁴⁶ *El País*, 26 de marzo de 2006.

⁴⁷ Premio Biznaga de Oro a la Mejor Película, en la edición 2006.

– Posicionamiento

El Festival de Málaga ha apostado por especializarse en cine de producción nacional, dando cabida a todo tipo de películas, desde dramas a comedias ligeras e, incluso, películas de carácter independiente⁴⁸. Esta fuerte apuesta supone tener que enfrentarse a un producto que carece de productos estrella (películas de gran tirón, ya que las pocas que hay apuestan por otras formas o festivales). Una producción limitada tanto por la cantidad como, en ocasiones, por la calidad. Unos actores con poco atractivo para el público en general, y, en la mayoría de los casos, películas sin un *casting* internacional, que sean atracción para público y prensa. Películas, en su mayoría, dirigidas al mercado nacional, con temáticas localistas y géneros difícilmente exportables.

A pesar de todas las dificultades, ese posicionamiento es el éxito del propio festival. Una gran cantidad de películas, con difícil acceso a otros festivales por su temática, género, predisposición o incluso calidad, encuentra en el Festival de Málaga una plataforma ideal para conseguir una repercusión en los medios e incluso algunos para lograr la distribución que necesita.

– Adaptación del modelo de otros festivales

Desde aspectos meramente físico-funcionales, el Festival de Málaga toma como referentes a otros festivales ya asentados, y que le sirven de modelo. Por un lado, es mezcla de presentación de películas con negocios, de manera que se atrae a todas las ramas que intervienen en la industria, como manera de fomentar estos encuentros y facilitar los negocios. Este modelo está establecido por los Festivales clásicos como el de Cannes, Venecia o San Sebastián,

⁴⁸ En este caso, queremos puntualizar independientes, como películas de bajo presupuesto, en ocasiones con difícil salida a las salas.

puntos de encuentro para presentar las últimas novedades del cine a nivel internacional y espacios únicos para las negociaciones entre distintos mercados.

Málaga es una ciudad no excesivamente grande, ubicada en la costa, con sol, buen clima, al igual que otras ciudades donde se celebran los festivales más importantes, especialmente Cannes, Venecia o San Sebastián. Este aspecto supone un valor añadido para los festivales, ya que ayuda y estimula a la asistencia y participación de los ciudadanos en el mismo. La capital andaluza, al igual que el resto de las ciudades mencionadas, tiene una importante infraestructura de transporte, con puerto y uno de los principales aeropuertos de España, lo que le permite ser un territorio privilegiado para los encuentros profesionales.

– Las fechas

Originalmente, el Festival de Málaga tenía lugar entre mayo y junio. Estas fechas se pueden calificar como desacertadas para un festival con este tipo de contenidos y con el público al que quieren llegar las películas que en él suelen concursar. Estas semanas coinciden, habitualmente, con el fin de la temporada cinematográfica española. Una gran parte del público potencial se encuentra en período de exámenes, y una vez pasado ese período comienza el desembarco de los grandes *blockbuster* americanos y el comienzo de las vacaciones escolares.

CUADRO 5.1

FESTIVAL DE MÁLAGA	
Edición	Fechas
1ª	29 de mayo al 6 de junio 1998
2ª	28 de mayo al 6 de junio 1999
3ª	26 de mayo al 3 de junio 2000
4ª	1 al 9 de junio 2001
5ª	26 abril al 4 de mayo 2002
6ª	25 de abril a 3 de mayo 2003
7ª	23 de abril al 1 de mayo 2004
8ª	22 al 30 de abril 2005
9ª	17 al 25 de marzo 2006

La selección del mes de abril, y en la novena edición el mes de marzo, favorece la presencia de películas que buscan un lanzamiento justo antes de la época estival. También se adelanta y se aleja en fechas de importantes acontecimientos de la industria cinematográfica internacional, como es la *Marche du Film*, en el Festival de Cannes. Éste es el mercado más importante de cine y donde todos los sectores de la industria acuden y las productoras preparan con especial ahínco su presencia, con una importante inversión económica en desplazamientos, inscripciones, logística y materiales promocionales.

El adelanto de la celebración del festival permite que se escalonen las fechas de estreno de las películas que participan en él, de manera que no se acumulen los lanzamientos en unas pocas semanas o se tengan que aplazar a que pase el verano. De esa manera se pierde la ventaja comunicativa que tiene una película en el festival, bien por el exceso de competitividad, bien por la lejanía en el tiempo.

– Encuentro de profesionales

El Festival de Málaga, en sus últimas fechas de celebración, se convierte en uno de los primeros encuentros entre profesionales más

importante del año. De esta manera, el mercado es un aliciente más para la promoción de negocios.

Por otro lado, es buen punto de encuentro para cerrar los aspectos finales de proyectos y búsqueda de socios, ya que en fechas próximas es cuando suele acabar el plazo de presentación para los proyectos de realización de largometrajes del I.C.A.A.⁴⁹

Es, también, una manera de fomentar en la ciudad y la producción e industria que en ella hay. La ciudad andaluza se vende como espacio de rodaje, con todas las infraestructuras necesarias para el desarrollo de una producción⁵⁰. Así, se da a conocer la ciudad en el mundo entero, como el mejor patronato de turismo.

– Participación ciudadana

Una de las claves del éxito, en la que coinciden la mayoría de los coordinadores de festivales, es la participación ciudadana. En el fondo, son los habitantes de la ciudad los que otorgarán el valor adecuado a un festival, involucrándose y participando en las distintas secciones y actividades que proponen los festivales. En la edición de 2006, el Festival de Málaga llegó a alcanzar los 60.000 espectadores. Por esa razón, las ciudades pequeñas son más receptivas para el correcto funcionamiento del festival (Cannes, Valladolid, Karlo Vivari, Venecia). La ciudad gira, durante el tiempo que dura el evento, en torno a él, es la prioridad, y el centro de toda la atención. “Las tiendas de ropa de mujer agotaron hace un mes los vestidos de fiesta”⁵¹ declaró el Director del Festival de Málaga, Salomón Castiel, al cierre de la novena edición del festival. En ciudades más grandes, la

⁴⁹ Fin de plazo: 12 de abril 2006.

⁵⁰ Las buenas comunicaciones, excelentes técnicos, completa gama de empresas auxiliares disponibles, además de la variedad de localizaciones y el buen tiempo predominante convierte a Málaga en un plató natural muy frecuentado por los *services*, servicios de producción para compañías extranjeras.

⁵¹ *El País*, 26 de marzo de 2006.

importancia y colaboración de estos eventos se diluye entre la gran oferta que presenta (habitualmente en Europa, las capitales importantes suelen carecer de algún festival importante, a excepción de Berlín).

– Patrocinadores

El éxito de los festivales depende, en gran medida, de la inversión económica que se haga en ellos. Para ello es imprescindible contar con solventes patrocinadores. En el caso de Málaga se cuenta con los importantes apoyos de instituciones públicas como I.C.A.A., la Junta de Andalucía, la diputación de Málaga, la Cámara de Comercio de Málaga, el Patronato de Turismo Costa de Sol, entre otros. Estos organismos son conscientes del gran escaparate que es el festival para promocionar y activar la ciudad en el país y en el exterior, como una estrategia más de la campaña de turismo de la provincia.

Otro activo importante es la financiación privada. En este caso, el Festival de Málaga cuenta desde su cuarta edición con el patrocinio de Antena 3 Televisión y Vía Digital (hasta su desaparición). Esta es una manera adecuada de asegurarse la cobertura y la promoción adecuada por un medio nacional tan potente como es la televisión.

– Premios a películas con gran éxito posterior

Una de las claves para la consolidación de un festival es el reconocimiento de las películas premiadas por el público. En este caso, el Festival de Málaga cuenta en su palmarés con algunas de las películas más taquilleras en los últimos años o que han tenido un buen resultado en taquilla.

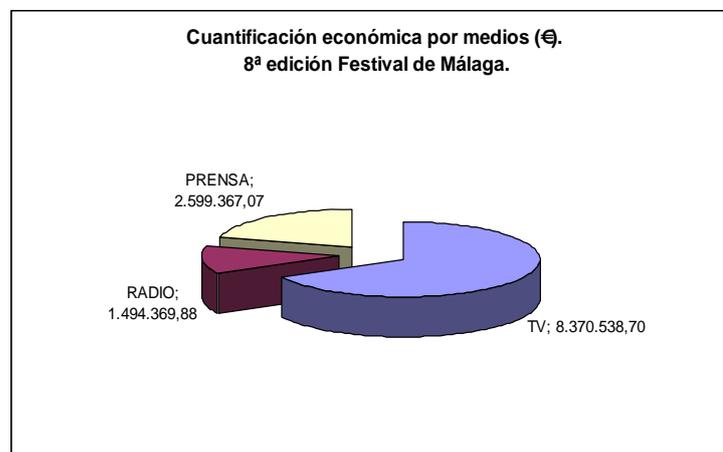
Tal es el caso de películas como *El otro lado de la cama* o *Tapas*, *Biznaga de oro* en los años 2002 y 2005, respectivamente. Ambas películas han contando con un gran respaldo en taquilla.

– Alto impacto económico en comunicación

Las razones por las que una película participa en un festival, especialmente cuando no es de prestigio, es la proyección de comunicación que pueden lograr.

En este caso, el Festival de Málaga ofrece una mayor presencia en medios cada vez más importantes, que suponen un aliciente para darse a conocer en muchas de las películas que participan.

GRÁFICO 5.5



Fuente: Festival de Málaga.

En la octava edición del festival, la repercusión en medios fue cuantificada en 12.464.275,65 €. Una importante cantidad, interesante para las compañías productoras que buscan la promoción de un filme, y de esta forma pueden conseguir una amplia presencia en medios sin invertir directamente. Una gran parte de esta promoción se va hacia las televisiones, el medio más caro donde anunciarse, y donde

mayor presencia asegura el Festival, seguido de la aparición en prensa y radio (gráfico 5.5).

El departamento de marketing de las distribuidoras de las películas que participan en el festival cuenta con un importante aliciente de comunicación y promoción para su plan de medios.

Estos aspectos son los principales valedores de la potencialidad y capacidad de éxito de este festival, pero tanto los profesionales de la industria como el público en general no terminan de reconocer al Festival de Málaga como un festival con gran repercusión y capaz de influir en la opinión. Las razones que impiden dar el salto definitivo a este festival son:

– Falta de películas con gran repercusión

No se puede simplificar diciendo que las buenas películas no acuden al festival. Directores prestigiosos del panorama cinematográfico actual ha estrenado su película en el marco del festival. Para que un festival destaque por encima del resto, necesita traer a los cabezas de serie (Amenábar, Almodóvar, Coixet...) o presentar las películas con mayor potencial y atractivo para el público ("Torrentes", *Alatriste*,...). Pero, estos directores, prefieren acudir a presentar sus obras a otros festivales con mayor repercusión mediática nacional y especialmente internacional.

– La especialización en cine nacional

Centrarse en el cine español es un posicionamiento que puede tener sus ventajas, como antes se ha comentado; sin embargo los inconvenientes son mayores. El festival depende de la capacidad de producción de un país con una industria inestable e irregular. La limitación de la nacionalidad le impide crecer hacia el exterior, por lo

que muchas películas prefieren estrenar en otros festivales con mayor carácter internacional (Festival Internacional de Gijón o Cinema Jove de Valencia) o extranjeros.

– Escasa capacidad de atracción de los premios

Los premios que se entregan en el festival no tienen la misma capacidad de convocatoria que los de otros. Algunas películas que se han hecho con el galardón han tenido una gran trayectoria en taquilla. *El otro lado de la cama* llegó a atraer al cine hasta 2.825.194 de espectadores en el 2002 y *Tapas*, unos 736.293⁵².

Pero, en estos casos, tenemos que aclarar: la primera de ellas, contaba con un reparto de jóvenes actores con gran repercusión en ese momento y que habían afianzado su carrera artística (Paz Vega, Willy Toledo, Ernesto Alterio, Natalia Verbeke). Eran, también, la representación del cambio en la generación de actores españoles. Y, además, se trata de una película coproducida por la filial de Tele 5, Estudios Picasso Fábrica de Sueños, de manera que contaba con el respaldo de un grupo multimedia.

La segunda de ellas, *Tapas*, a pesar de no contar con actores de primera línea y directores debutantes, contaba con dos fuertes ventajas competitivas. Por un lado, la producción del *holding* Filmax (producción, distribución y exhibición), que le aseguraba una importante distribución. Por otro lado, la figura de su director, la estrella televisiva José Corbacho, que en el mejor momento de su carrera sabe utilizar a su gusto la pantalla que le ofrece Antena 3 para la promoción de su película.

Dentro de las películas premiadas por el festival, también ha habido algunas cuyo paso por taquilla ha sido más flojo que el

⁵² Fuente: I.C.A.A.

esperado en un primer momento, y los premios no han conseguido levantar la expectación del público. Tal es el caso de *Los aires difíciles*, de Gerardo Herrero, mejor película en 2006, y con tan sólo 63.803 espectadores, o *Sexo por compasión*, de Laura Maña, el mismo premio en el 2000 y con 58.656 espectadores⁵³.

Algunos profesionales de la industria declaran que el Festival de Málaga es un festival que ni da ni quita, es decir, que no se gana con acudir a él, pero tampoco daña la imagen de las películas que en él participan⁵⁴. Muchas de las películas que participan en la sección oficial siguen pasando desapercibidas en su estreno en salas, y sólo aquellas producidas o distribuidas por algunos de los grandes grupos son las que mayor éxito tienen (cuadro 5.2, 5.3 y 5.4).

CUADRO 5.2

Premios mejor película y espectadores FESTIVAL DE MÁLAGA (1998-2006)		
<i>Edición</i>	<i>Película</i>	<i>Espectadores</i>
1ª	<i>La primera noche de mi vida</i>	69.968
2ª	<i>Las huellas borradas</i>	74.897
3ª	<i>Sexo por compasión</i>	58.656
4ª	<i>Sin vergüenza</i>	235.126
5ª	<i>El otro lado de la cama</i>	2.825.194
6ª	<i>Torremolinos 73</i>	389.307
7ª	<i>Héctor</i>	196.316
8ª	<i>Tapas</i>	736.293
9ª	<i>Los aires difíciles</i>	63.803

Fuente: I.C.A.A. y Festival de Málaga

⁵³ Fuente: I.C.A.A.

⁵⁴ Manifestaciones obtenidas en entrevistas personales con distintos profesionales del sector realizadas por el autor.

CUADRO 5.3

Espectadores películas sección oficial VII Edición Festival de Málaga (2004)	
<i>La mirada violeta</i>	45.834
<i>Atún y chocolate</i>	174.154
<i>Incautos</i>	238.362
<i>El año del diluvio</i>	90.389
<i>Nubes de verano</i>	68.658
<i>Cosas que hacen que la vida merezca la pena</i>	180.353
<i>Conversaciones con mamá</i>	71.270
<i>Héctor</i>	196.316
<i>El chocolate del loro</i>	62.636
<i>25 grados en invierno</i>	2.792
<i>León y Olvido</i>	15.423
<i>Fuera del cuerpo</i>	47.628
<i>Romasanta.</i>	92.156
<i>Yo puta</i>	29.096

Fuente: I.C.A.A.

CUADRO 5.4

Espectadores películas sección oficial VIII Edición Festival de Málaga (2005)	
<i>Hormigas en la boca</i>	67.113
<i>Tapas</i>	736.293
<i>Heroína</i>	86.519
<i>El calentito</i>	168.298
<i>Un rey en la Habana</i>	325.469
<i>Pasos</i>	44.571
<i>Morir en San Hilario</i>	41.744
<i>Los nombres de Alicia</i>	1.146
<i>Semen, una historia de amor</i>	429.471
<i>Vorvik</i>	42.112
<i>20 centímetros</i>	64.832

Fuente: I.C.A.A.

– Comunicación en prensa altamente localizada

Una de las ventajas del Festival es la capacidad comunicativa que ofrecía a través de su repercusión en los medios. Hasta 2.057 informaciones en distintos medios, lo que en un principio se puede entender como una importante repercusión, como anteriormente se detallaba.

Las distribuciones de estas informaciones en los distintos medios nos presentan un panorama muy centralizado en torno a la ciudad de origen. Por un lado, las noticias que aparecen en televisión, son 288, un 14% del total. De ellas, una gran cantidad pertenecen a canales autonómicos (124) y locales (46), el resto son de cadenas de ámbito nacional (117) y otras (1). Se observa cómo más de la mitad de las informaciones que aparecen en televisión están restringidas territorialmente. Incluso, de las 124 noticias que aparecen en los canales autonómicos, 59 de ellas han aparecido en las televisiones andaluzas (Canal Sur y Canal Sur 2), de manera que 105 de las 288 apariciones en televisión (el 36.5% del total) se han limitado a la comunidad andaluza.

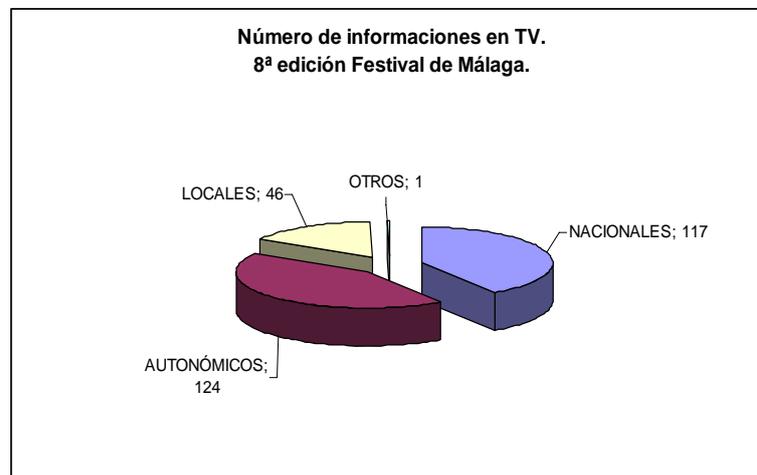
En el sector de la radio, ocurre algo parecido. De un total de 143 informaciones, 72 de ellas aparecen en radios nacionales frente a las 71 que lo hacen en ondas locales y autonómicas, la mayoría de ellas en Andalucía y, en concreto, en Málaga. En el caso de la radio, las desconexiones territoriales de las grandes cadenas y la proliferación de emisoras de carácter local, justifican el predominio de la información de carácter localista.

En la prensa escrita, la balanza se inclina aún más a favor de los medios locales y autonómicos. En este caso, son 1.626 repercusiones en prensa escrita, incluidos diarios, prensa especializada, extranjera, etc. De esa cantidad, 1.380 son informaciones que aparecen en medios de ámbito local y autonómico, de las cuáles 764 pertenecen a medios impresos de alguna región de Andalucía, el 47% total de la información escrita, se sitúa en la comunidad sureña.

Con esta visión pormenorizada de los principales medios que reflejan el impacto del Festival de Málaga, se observa que casi la mitad de la información se concentra en torno a Andalucía,

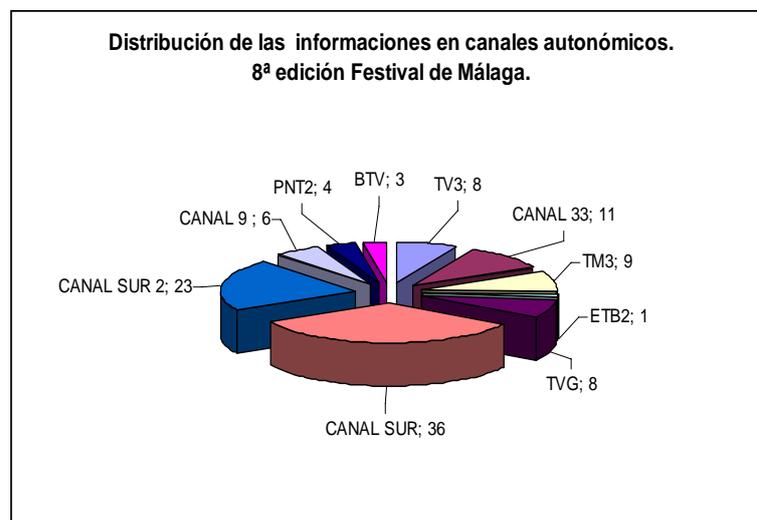
sectorizando excesivamente la información en un punto en concreto. De esta manera, las productoras y distribuidoras tienen que seguir realizando un esfuerzo económico para llegar por igual al resto de los puntos geográficos. Además, en muchas ocasiones, supone un aspecto negativo que considerar, ya que la saturación informativa de una película en un medio puede provocar la pérdida de interés posterior, en caso de que el lanzamiento se atrase en el tiempo.

GRÁFICO 5.6



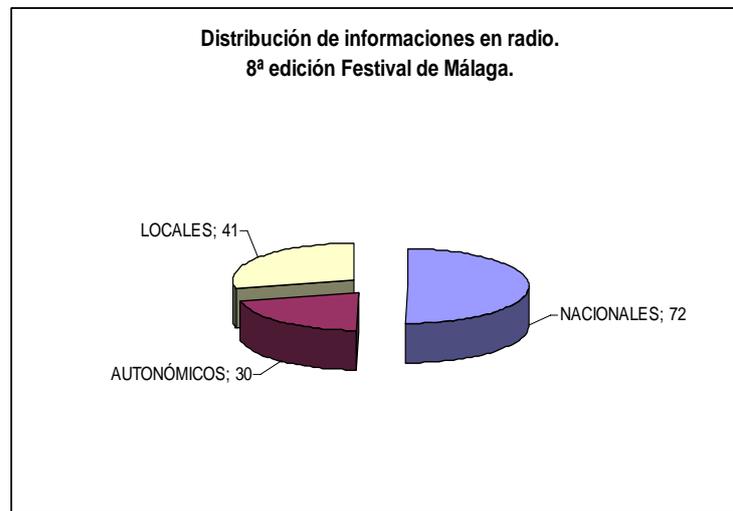
Fuente: Elaboración propia y Festival de Málaga

GRÁFICO 5.7



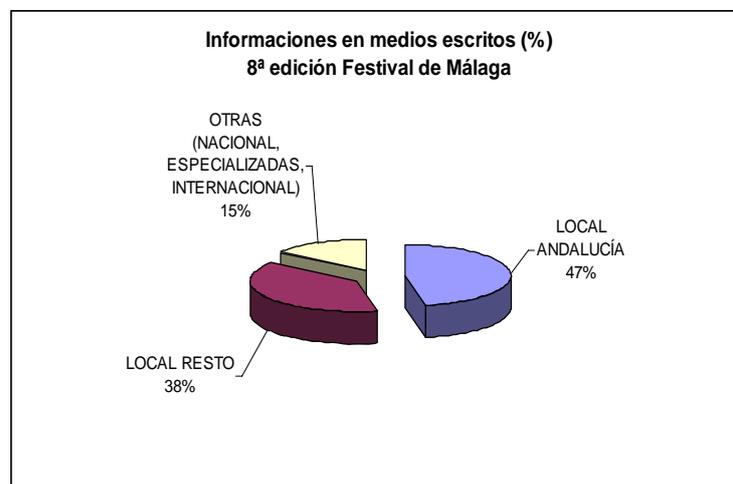
Fuente: Elaboración propia y Festival de Málaga

GRÁFICO 5.7



Fuente: Elaboración propia y Festival de Málaga

GRÁFICO 5.8



Fuente: Elaboración propia y Festival de Málaga

– Concentración de los estrenos en fechas cercanas

Ya se ha indicado la realidad de que el Festival de Málaga coincide en fechas con las últimas semanas para el cierre de la temporada, de manera que se concentran un gran número de películas españolas en pantallas, participen o no en el festival.

Desde el comienzo del festival, y en las siguientes semanas, el incremento de películas españolas que se estrenan es considerable. Por un lado, muchas de las seleccionadas aprovechan su presencia en la selección para hacer el lanzamiento. Algunas aprovechan el incremento de los estrenos españoles para sumarse a ellos y, de esa manera, intentar aprovechar el posible público residual, y otras películas son estrenadas en estas fechas para evitar enfrentarse a los *hits* veraniegos e intentar encontrar su oportunidad.

El aumento de los estrenos de películas españolas repercute directamente en la taquilla que ve incrementada la recaudación de cine nacional, debido al aumento de la oferta en la época del año. Pero el excesivo número de películas que aparecen en un período tan corto de tiempo sólo consigue competir entre ellas por el mismo público objetivo. Habitualmente son películas orientadas al mismo perfil de consumidor, de manera que tienen que hacer frente a una feroz competencia con el resto de los estrenos internacionales, y especialmente entre ellas, de manera que se perjudican.

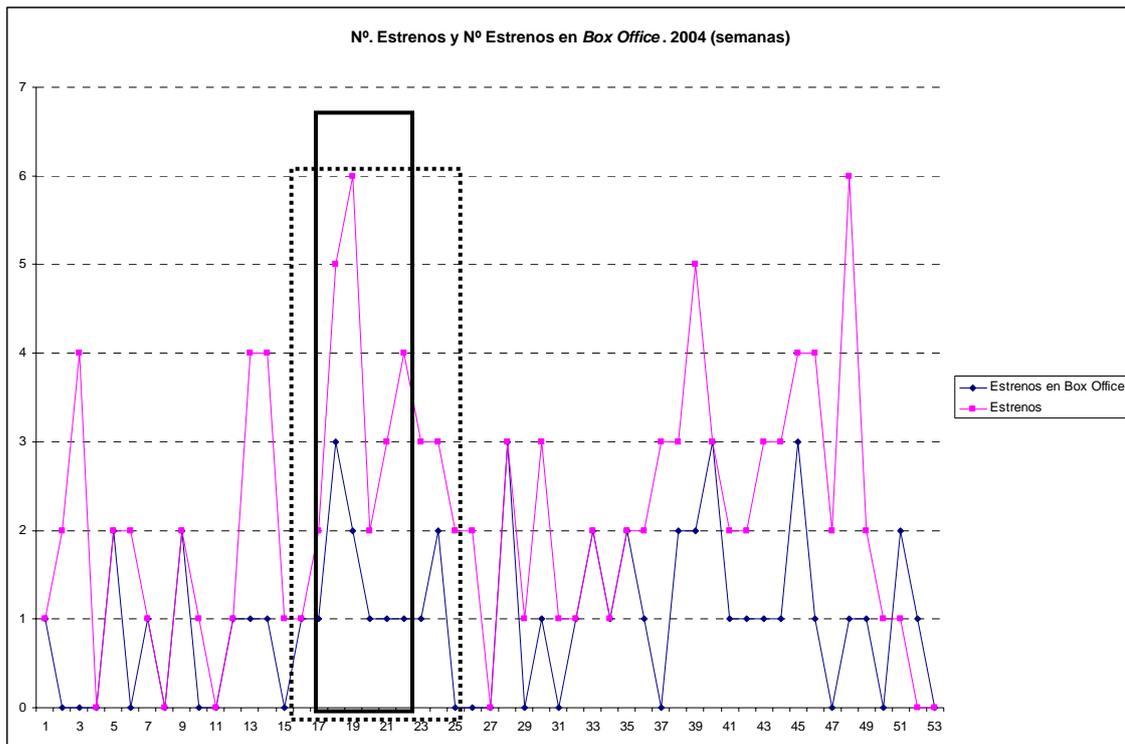
En el caso concreto de los años de estudio, en el 2004 (gráfico 5.9), desde la semana en que empieza el Festival de Málaga, la número 17 y, en las cuatro posteriores, es destacable el aumento del número de estrenos en cines, y un ligero aumento por encima de lo habitual de aquellos que consiguen estar en el ranking de las 20 películas más vistas. Mientras que en la edición del 2005 (gráfico 5.10) que arrancaba en la semana 16, el incremento no es tan significativo en ninguno de los dos aspectos, sólo dos semanas después el incremento de películas es significativo.

No se puede demostrar la relación directa entre el Festival de Málaga y el aumento del número de estrenos. Pero si se observan los dos años, el período que abarca entre mediados de abril y junio (de las semanas 16 a la 25, en el 2004, y de la 17 a la 26, en el 2005),

confirma estas semanas como una de las favoritas y más propicias para el estreno de películas españolas.

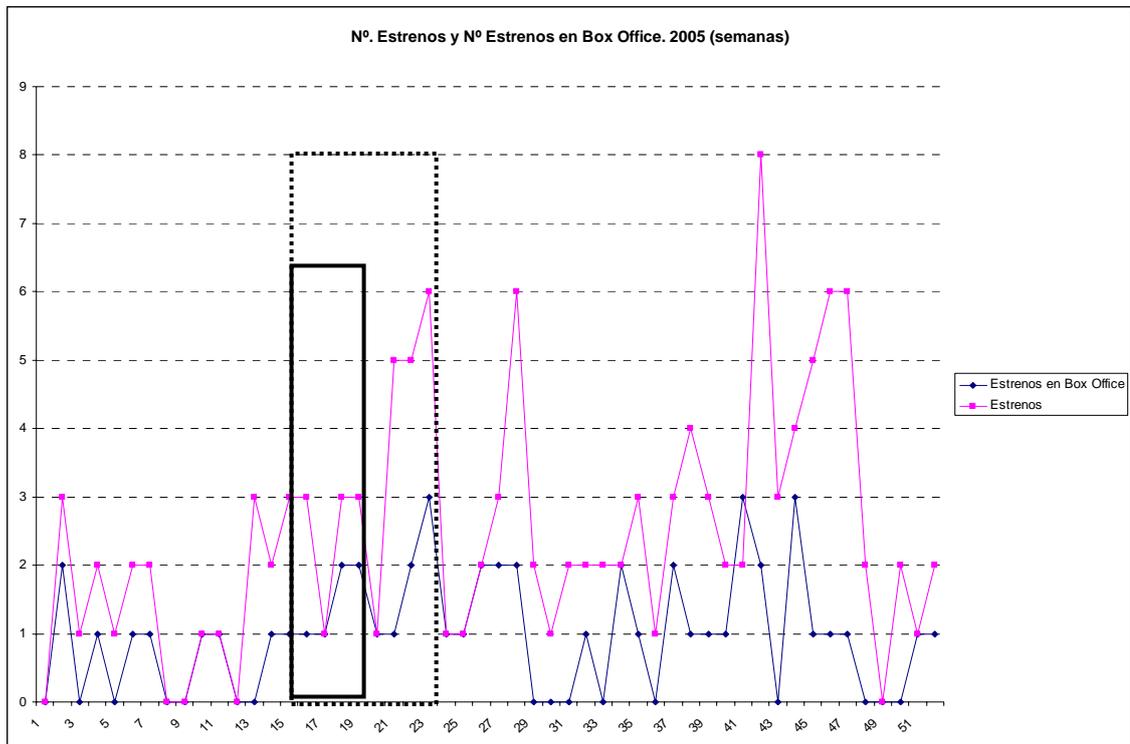
Es considerable destacar el incremento de filmes que se estrenan en el 2004 en las semanas anteriores a la celebración del Festival de Málaga, para evitar coincidir con el *boom* de películas que en él participan. Mientras que, en el 2005, ese pico de actividad se produce semanas después, ya que, como se señaló anteriormente, en ese año se realizaron películas con un perfil que permitía su lanzamiento en la época estival.

GRÁFICO 5.9



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de I.C.A.A. y Nielsen.

GRÁFICO 5.10



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de I.C.A.A. y Nielsen.

La realidad del Festival de Málaga es que todavía es un festival en crecimiento, que cuida por hacerse un hueco entre los demás y, sobre todo, darse a conocer. Su mayor logro es apostar por un difícil posicionamiento, como es la especialidad en cine nacional, lo que limita considerablemente su crecimiento nacional y sobre todo internacional. Pero que ha sabido adaptarse a las necesidades de la industria con una adecuada selección de fechas, después de haberlas variado en ocasiones. El resultado a medio plazo puede ser la existencia de un festival que ayuda a dar el espaldarazo a algunas películas en la recta final de la temporada y un punto de encuentro para los profesionales.

Capítulo 6
La nueva gestión de comunicación en la
industria cinematográfica. La promoción a
través de las nuevas tecnologías

6. La nueva gestión de comunicación en la industria cinematográfica. La promoción a través de las nuevas tecnologías

Tras el fuerte proceso de expansión de globalización que ha afectado a la economía mundial en las últimas décadas, surgen unos nuevos desafíos a los que las industrias y el marketing del entretenimiento deben hacer frente. Uno de esos retos es la digitalización, que afecta tanto a la producción de contenidos, como a las formas de gestionarlos o de darlos a conocer.

La proliferación de los usos de un nuevo canal como es Internet, exige a los profesionales del marketing en el sector ocio y, más en concreto del cine, la capacidad de adaptarse a las nuevas técnicas y herramientas para llegar al consumidor. El impacto de la Red en el mundo en general y en la distribución de contenidos, es un reto constante para una industria como la del entretenimiento cada vez más competitiva, que necesita hacer crecer y garantizar su principal contenido; la creatividad y originalidad.

Ante esta realidad cambiante, se ha propuesto en este capítulo hacer un análisis de cómo los profesionales del marketing aplican y adaptan las nuevas tecnologías en las estrategias comunicativas y de promoción

6.1. Internet: una herramienta más al servicio de marketing

Inmersos en el siglo XXI, reconocemos el desarrollo de Internet como una de las grandes revoluciones de la humanidad, comparable a la aparición de la imprenta de Gutemberg, que nos ha llevado a denominar la nueva sociedad en la que vivimos como la *e-sociedad*¹. Ésta nueva forma de comunicación entre ciudadanos contempla aquellas que abarcan tanto a las

¹ *E-España 2005. Informe Anual sobre el desarrollo de la Sociedad de la Información en España.* Fundación Auna. 2005.

que se desarrollan en Internet, el *weblog*, el *networking*, como al resto de las TIC, con la tecnología 3.5 G a la cabeza. Otros autores, conscientes de la importancia que el marketing ha tenido para la sociedad y para la empresa a lo largo del siglo XX, hablan del concepto de *Generación Marketing* (Molero, 2006) para hacer referencia a una serie de consumidores capaces de satisfacer todas sus necesidades gracias a una gran oferta, que incorporan nuevos hábitos de consumo, de relacionarse a través de nuevas formas que aparecen en un horizonte tecnológico que no parecen tener fin. “Una de las principales características de los bienes de consumo en nuestras sociedades, es que cambian y que están cambiando indefinidamente, ya que la oferta no cesa de innovarlos, de proponer nuevos productos y servicios” (Lipovetsky, 2007:61).

La realidad de esta nueva sociedad de hiperconsumo presenta una nueva generación que está creciendo a la par que se desarrollan las nuevas tecnologías de la comunicación, y que su aprendizaje va en paralelo al crecimiento y desarrollo de las tecnologías. Nos encontramos con lo que se ha denominado la *e-generación* compuesta por aquellos que “tienen menos de 18 años pero han crecido rodeados por la nuevas tecnologías –vídeos, consolas, ordenadores y móviles². Para esta generación es muy importante la capacidad de estar constantemente conectado y la movilidad.

Los estudios nos indican que el grupo de edad comprendida entre los 14 y 19 años es el segundo más activo en el consumo de cine, por debajo de los jóvenes entre 20 y 24 años (SGAE, 2004). Es razonable pensar que los hábitos de consumo cinematográfico van a variar considerablemente. Además de encontrarnos con el modelo actual, agotado y sobreexplotado, existe un cambio en el principal consumidor de esta industria cultural. El cine se enfrenta a un público cada más hedonista, con un poder adquisitivo cada vez mayor y que gran parte de él lo gastará en consumo de ocio. Además, estas audiencias, influenciadas por la rapidez en el consumo y la variedad

² *E-España 2005. Informe Anual sobre el desarrollo de la Sociedad de la Información en España.* Fundación Auna. 2005. Notas. Análisis y prospectiva. Pág. 1.

tecnológica exige a los productores cinematográficos un esfuerzo añadido en cuestiones creativas para que sean capaces de mantener su atención. Un público cruel capaz de eliminar con un simple *clic*, en un ratón de P.C., en un *i-Pod*, en una *PSP* o en una pantalla táctil, cualquier producto que no satisfaga su dosis de estímulos y entretenimiento en breve espacio de tiempo.

Con esta realidad es indispensable llegar al consumidor y comunicar correctamente la suficiente información para despertar en él la curiosidad por el consumo de un producto o servicio. “La televisión y el ciberespacio se han convertido en los lugares donde pasamos la mayor parte de nuestro tiempo, donde creamos parte de nuestras historias personales y colectivas” (Rifkin, 2000:259). Por ello, el estudio se centrará en algunas formas de comunicación y estrategias de mercado que se encuentran en la Red, mostrando especial atención a la presencia de páginas *web*, así como al desarrollo de los *weblogs*.

6.1.1. Del marketing en Internet al e-Marketing

Desde su nacimiento y proliferación entre el gran público, la promoción en Internet ha evolucionado en paralelo al desarrollo de la tecnología, así como se ha adaptado a las necesidades de los usuarios y ha aprendido del comportamiento de los mismos con esta nueva tecnología.

Las primeras *webs* corporativas han adaptado sus usos: desde la simple información institucional con un fin presencial, hasta las elaboradas páginas enfocadas en el conocimiento personalizado y sofisticado del cliente.

Actualmente, Internet cumple cuatro funciones principales (Molenaar, 2002): información, comunicación, comercial e infraestructural. El

descubrimiento de cada una de ellas está relacionado con la evolución de las páginas *webs* que describe De la Rica (2005:65).

- Función de información: Es una de las principales funciones de la Red desde su origen, cuya principal misión es la comunicación unidireccional, sin esperar una respuesta del receptor. Mostrar las principales características de las empresas, el catálogo de sus productos, características técnicas, recursos, clientes, personal y también función de carácter corporativo a los empleados como sustituto de los paneles informativos. Podemos decir que el proceso informativo es el primer paso de este medio de comunicación y que supone la aparición de la denominada *web estática*, en la que se utilizaba “Internet únicamente como una herramienta publicitaria, con el único objetivo de mostrar al mundo su presencia en la Red” (Rica, 2005:65).

Aplicando esta función a una web específica cinematográfica, se corresponde con la información indispensable que debe de aparecer en toda página web: la sinopsis del film, el equipo artístico y técnico que ha elaborado la película, breve descripción curricular del *package* (director, actores y guión), fecha de estreno e información sobre el lugar de la exhibición.

- Función de comunicación: “Permite establecer una comunicación entre las empresas y consumidores, entre los individuos (...) y entre todos ellos en general” (Molenaar, 2002:56). Este tipo de función ya permite y busca un *feedback* entre el emisor de la información y el receptor, a través de distintas herramientas que promocionan el intercambio entre ambas partes, ya sea el correo electrónico, los foros o, los cada vez más en boga, *blogs*.

La capacidad comunicativa supone la aceptación de un paso más en la escala evolutiva llegando a la *web interactiva*, en la que la

comunicación unidireccional da paso a la bidireccional, lo que permite un intercambio y flujo de información entre empresa y consumidor, en el organigrama interno de la empresa y entre los consumidores.

Esta nueva forma de entender la comunicación es una revolución entre la relación cliente – vendedor. Los principios básicos del marketing se tambalean, ya que se puede acceder directamente a información de gran utilidad de una manera asequible y económica, tanto para el empresario como para el consumidor, dejando de lado los estudios y las descripciones por grupos de los potenciales clientes. Pensemos por ejemplo en una empresa que dedica su actividad comercial a la fabricación de caramelos y decide sacar al mercado un nuevo sabor de gragea. A través de su página web, podrá conocer el sabor que más interés despierta entre sus clientes, ya que lo más probable es que los que participen de este pequeño estudio sean internautas consumidores de esa marca. De esta manera, la empresa puede ahorrarse costosos estudios de mercado y obtiene la ventaja de conocer directamente de la fuente las necesidades y caprichos en este caso.

Del mismo modo, una revista *on-line* decide sacar una nueva sección. Por la reacción de los que visitan su página, sus comentarios y sus críticas, el director de la revista puede averiguar rápidamente si cuenta con el favor del público o no y si es necesario cambiar esa sección de “Decoración de cuartos de baños con jacuzzi” por otra como “Decoración de cuartos de baños con plato de ducha”.

En el caso de la industria cinematográfica, esta capacidad comunicativa con el espectador resulta evidente que no permita cambiar el contenido del filme ya que sabemos que es un prototipo terminado y expuesto al público y los cambios serían inviables, económicamente hablando. Pero la información recogida, permitirá saber de primera mano qué es lo que más ha gustado al espectador,

qué es lo que más le ha entusiasmado, qué ha odiado, qué hubiera propuesto, qué cambios habría hecho y cientos de aspectos más que facilitan una información privilegiada para próximos guiones, e indispensable para próximas sagas.

Como ejemplo privilegiado tenemos el caso del actor Daniel Craig, elegido como nuevo personaje James Bond en sustitución de Pierce Brosnam. El descontento general entre los aficionados a la saga por la elección de éste es conocido de primera mano por los productores de la película. Para dejar constancia de tal indignación, un grupo de aficionados creó su propia web³, con más de un millón trescientas mil visitas⁴.

- Función de transacción. Permite “adquirir bienes y servicios por medio de Internet” (Molenaar, 2002:63). Es lo que entendemos como comercio electrónico o *e-comercio*, que nos ofrece la posibilidad de adquirir los productos que queremos de manera inmediata desde nuestra conexión de Internet, sin necesidad de la presencia física en el punto de venta o a través de otros medios de comunicación que necesitan de interlocutores. Esta función corresponde a la etapa de *web transactivo*, que supuso una gran revolución con la aparición de muchas empresas como un modelo de negocio basado en el comercio electrónico, las llamadas *puntocom*, y con una crisis a principios de siglo que llevó a la quiebra de la mayoría de ellas, que habían confiado en las maravillas y en la bonanza de un modelo que ni tecnológica ni socialmente había sido asumido por el público. Muchas empresas añadieron este servicio en su URL, ofreciendo la posibilidad al cliente de acceder directamente al servicio y suponiendo importantes ahorros en intermediarios, distribuidores y mayoristas. Especialmente, tiene éxito esta forma de comercio electrónico en el sector servicios relacionado con el turismo y el transporte, como por

³ www.craignotbond.com

⁴ Fuente consultada en julio de 2006.

ejemplo líneas aéreas, que permiten al consumidor comprar desde su conexión de Internet y no tiene necesariamente que esperar a recibir el producto.

En España, “los sitios mas visitados por los usuarios de Internet que han realizado compras on-line durante el año 2004 son los grandes hipermercados, los *websites* destinados a la venta de entradas de espectáculos y las principales compañías de transporte nacional, así como las de bajo coste”⁵. Desde el punto de vista de la industria cinematográfica, la venta de entradas a través del comercio electrónico es una fuente importante de ingresos que se debe potenciar adecuadamente.

Si hacemos un repaso a los principales portales de venta de entradas por Internet para espectáculos, observamos cómo son sitios independientes de las productoras, distribuidoras y exhibidores, y la mayoría de ellos pertenecen a cajas o bancos⁶. De esta manera, los agentes que intervienen en el proceso cinematográfico pierden una gran capacidad comunicativa directa con el público, teniendo que permitir la entrada de un nuevo intermediario en la cadena de ventas del producto, en este caso, la entrada para la sesión de cine.

La compra de entradas para espectáculos a través de Internet es una actividad realizada por un 9,3% de los usuarios de Internet⁷ que, aunque todavía es una cifra poco elevada, es presumible que irá creciendo con el tiempo y con la confianza que adquieran los usuarios en el pago on-line y cuando se superen algunos obstáculos como el conflicto de seguridad, el conflicto de la gestión de las operaciones, los conflictos legales y el conflicto de adquisición (Molenaar, 2002:69).

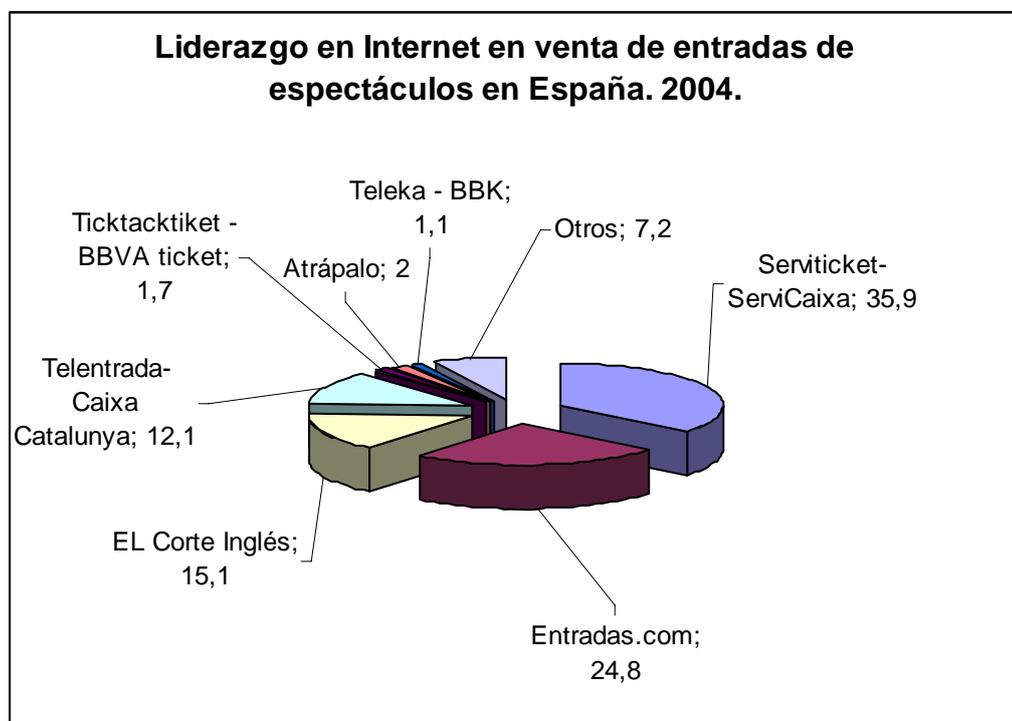
⁵ *E-España 2005. Informe anual sobre el desarrollo de la Sociedad de la Información en España.* Fundación Auna. Pág. 194.

⁶ TICE S.A.-entradas.com: Caja Madrid (50%) y Caja de Navarra (50%).

⁷ *Perfil sociodemográfico de los internautas. Actividades realizadas en Internet. Los TIC en los hogares españoles.* Observatorio de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información. Red.es, Mayo 2006.

- La función infraestructural: Internet ha terminado por convertirse en una “nueva infraestructura de una variedad de aplicaciones, servicios y facilidades” (Molenaar, 2002:68), lo que ha llevado al nacimiento de la Empresa en Red, el *e-business*, es decir, “transformar un negocio en un negocio electrónico” (Rica, 2005:166). Entendemos por Empresa en Red, “la forma organizativa construida en torno a un proyecto de negocio que resulta de la cooperación entre diferentes componentes de diversas empresas, operando en red entre ellas durante la duración de un determinado proyecto de negocio” (Castells, 2001:84). Esta función infraestructural no hace más que confirmar el cambio a una nueva era que postulan algunos estudios, como los del economista Jeremy Rifkin que plantea los cambios de una nueva sociedad, conformada por redes, lo que denomina la “era del acceso” (Rifkin, 2000).

GRÁFICO 6.1



Fuente: eEspaña2005

6.1.2. Herramientas de comunicación y promoción en Internet

En este apartado se enumeran algunas de las herramientas de comunicación con importantes usos para la promoción dentro de la Red.

- *Cookies*: Son archivos de texto que “sirven para efectuar un control de la audiencia de un determinado web, al permitir seguir todos los movimientos de ese visitante dentro del mismo” (Mayordomo, 2003:96). De esta manera, podemos predecir el comportamiento del visitante, además de conocer sus gustos, sus preferencias, si ha visitado algún sitio o no.
- Lista de distribución: “Una lista de distribución es una moderna charla cibernética entre varios participantes sobre los temas que tengan de interés” (Mayordomo, 2003:133), para lo que se precisa de un mail que corresponde a cada participante y entre los que existe un flujo de información. En este caso, es importante la obtención de una agenda de contactos de mail, a través de una base de datos.
- *Banner*: “Son pancartas publicitarias que mediante un clic sobre ellas conducen al internauta a otra página con más información del anunciante” (Lavilla, 2002:105). Los *banners* pueden aparecer en los *sites* de distintas formas, ya sean fijos, emergentes o flotantes. El *banner* en poco tiempo se ha convertido en “el formato estándar de la publicidad en la Red” (Solana,2005).

La forma de pago de las campañas publicitarias se puede realizar de dos formas básicamente distintas:

- *CTR (Ratio de Clic Through)*: En este caso, sólo se paga por los clics recibidos en el anuncio. Es decir, sólo pagamos por los internautas que han decidido pinchar sobre el banner y han visualizado una información más ampliada que la presentada

El éxito en una campaña a través de esta forma de publicidad consiste en la adecuada selección de las “palabras claves”, en función de las cuales aparecerá el anuncio en el buscador. Esta práctica, además, se ve completada con la facilidad de manejo, ya que no necesita de ningún especialista en diseño gráfico o manejo de software, incluso Google ofrece la posibilidad de convertirse en un “profesional de la publicidad en Google” con cursos de formación on line que te permiten formar parte de “Google Advertising Professionals”¹⁰ con un certificado oficial expedido por la propia compañía.

Esta forma de publicidad toma especial relevancia si, atendiendo a los datos aportados por los informes de Red.es, el uso de buscadores en Internet es una práctica llevada a cabo por un 72,1 % de los usuarios¹¹, la más demandada por éstos. Esto implica que es una adecuada ventana para insertar este tipo de publicidad. La accesibilidad de este servicio, además de la baja inversión económica que precisa, facilita que se convierta en una pieza importante a la hora de promocionar un producto con una especial aplicación a la industria cinematográfica.

- *Intersticiales*: formas publicitarias de carácter intrusivo que aparecen en la navegación del internauta a modo de *pop-up* redireccionando a otra URL o interrumpiendo la actividad del usuario.

¹⁰ Información extraída de <http://adwords.google.com> el 5 de julio 2006.

¹¹ Perfil sociodemográfico de los internautas. Actividades realizadas en Internet. Los TIC en los hogares españoles. Observatorio de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información. Red.es, Mayo 2006.

6.1.3. Las bases de datos en Internet

En Internet, las empresas tienen una oportunidad única de crear su propia base de datos de una manera eficaz, rápida y económica. El hecho de que un internauta visite un *site* es una oportunidad única para esa empresa de establecer un contacto personal con el cliente. En el gran océano que es Internet, existen millones de redes que pretenden atrapar a los internautas. Si una empresa ha conseguido que uno de éstos llegue a su web es el momento para conocerle, ya que no tendrá la certeza de recibir una nueva visita de ese navegante. “Las bases de datos favorecen, en la comunicación con nuestro *target*, el direccionamiento de los mensajes, la personalización, la asequibilidad, el control de los resultados, la flexibilidad de modificación del mensaje, la adaptación del mensaje y, por último, el análisis y registro de nuestro público, de sus características, de sus necesidades, de sus reacciones, de su evolución, etc. “ (Lavilla, 2002:73).

Mientras que un periodista es más valorado por el número de contactos de su agenda, una empresa, hoy en día, vale según el tamaño de su base de datos, especialmente cuando el *marketing 1to1* (Peppers y Rogers, 2000), el marketing personalizado, sustituye al tradicional.

En el caso concreto de las empresas relacionadas con la cinematografía, en cada uno de sus sectores, tienen la posibilidad de conocer de primera mano y relacionarse con los potenciales clientes. Esta nueva ventaja con la que se encuentran las productoras, con un adecuado uso, es una gran oportunidad para conocer a su público y para testear sus productos. Además, la fugacidad del producto cinematográfico en el mercado necesita de una gran información sobre el público potencial para una correcta y exitosa campaña de promoción, “el marketing de base de datos moderno utiliza las bases de datos como piedra angular de iniciativas de marketing inmediatas y a largo plazo” (Kotler, 2004:583) que son las que más favorecen a una película.

Especialmente útil es, en el caso de aquellas productoras que se especializan en un género concreto o estilo, como es el caso de Morena Films, con su sello *Happyhour*, que “se encuentra entre el género de la “teen comedy” americana (tipo *American Pie*, *Algo Pasa con Mary* o *Porky's*), la comedia negra española (*Torrente*, *Airbag*, *El milagro de P. Tinto*) y el más maduro “viaje iniciático” (*Una casa de locos*, *Krampack*, *Fucking Amal*). El *target* principal de *Happyhour* es el grupo de jóvenes de 14 a 30 años, de ambos sexos, que abarrotan los multicines cada fin de semana y en vacaciones. Visualmente, las *Happyhour* persiguen acercarse al lenguaje narrativo y estética que utilizan y disfrutan los jóvenes de hoy en día. Es decir, el de los videoclips de MTV o de 40TV, los videojuegos *Playstation* y las películas americanas del género”¹². En este caso, tienen la posibilidad de estar en contacto directo con su público *teen*, conocer sus tendencias, mantenerles informados de noticias y conocer de primera mano las impresiones de su *target*, ya que la base de datos “nos permite conocer a fondo a nuestros clientes, profundizar nuestra relación con ellos e incluso nos permiten detectar evidencias que fuercen a modificar nuestra oferta o nuestra relación con nuestra clientela”. (Lavilla, 2002:74).

El poseer una base de datos de un público de estas características, muy dispuesto a hacer uso de las nuevas tecnologías, relacionarse entre ellos y ser participativo, ofrece la posibilidad de crear comunidades virtuales que son un buen caldo de cultivo para futuras acciones de promoción posteriores.

La dificultad de la creación de una buena base de datos se encuentra en la forma de llegar a los usuarios y recoger la información de una manera discreta y sin que se sienta presionado, “Se deben buscar formulas imaginativas que aporten un valor añadido al receptor” (Mayordomo, 2003:63), especialmente entre el público joven, más difícil de sorprender debido a su habilidad y desenvoltura por la Red.

¹² www.morenafilms.com

Esta actividad está controlada por la ley, a través de la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal, y exige a las empresas que hacen uso de ellas un correcto uso de los mismos. El uso de estos datos para campañas de mail masivo, consideradas intrusivas, debilita la eficacia de la campaña y la imagen de la empresa y “es totalmente improductiva e inconsecuente con un plan serio de mercado” (Mayordomo, 2003:63).

6.2. Los internautas, ¿líderes del siglo XXI?

“Está naciendo un nuevo arquetipo humano: parte de su vida la vive cómodamente en los mundos virtuales del ciberespacio: conoce bien el funcionamiento de una economía-red; está mas interesado en tener experiencias excitantes y entretenidas que en acumular cosas: es capaz de interaccionar simultáneamente en mundos paralelos, y de cambiar rápidamente de personalidad para adecuarse a cualquier nueva realidad – real o simulada- que se le presente” (Rifkin, 2000:247). Con estas palabras define Rifkin al nuevo modelo de hombre del siglo XXI. Atendiendo a las características que el autor resalta, observamos que cumple los requisitos de los internautas, gente con la capacidad de sentirse cómoda en un mundo virtual y con la capacidad de desenvolverse en ese mundo inmaterial, a la par que desarrolla su vida cotidiana en el mundo normal.

Los internautas de hoy se han convertido, en parte, en líderes de opinión para un grupo de gente. Ha pasado tiempo desde los clásicos oradores que ofrecían su discurso a la gran masa con tintes revolucionarios en el siglo de la Revolución Industrial, pasando por los periodistas de

prestigio con sus columnas de opinión¹³, hasta los internautas de hoy en día que expresan sus opiniones con los *blogs*. Al igual que el marketing en sus orígenes se preocupa por vender la mayor cantidad posible de productos al mayor número posible de gente, sin reparar en los gustos de los clientes (en palabras de Henry Ford “ fabricamos el modelo T, del color que quiera el cliente, siempre y cuando sea negro”), se ha evolucionado de un marketing *outbound* (tengo un producto y le busco un mercado) a un marketing *inbound* más moderno y directo (tengo un cliente, qué puedo ofrecer que le guste). En este sentido, podemos decir que tanto los comunicadores como el marketing han tenido una evolución paralela que le ha llevado a buscar desde los grandes mercados o públicos que les escuchen a los *targets* concretos, donde son escuchados con atención y tienen la capacidad de ilusionar y sobre todo fidelizar a sus seguidores.

La principal ventaja de los usuarios de la Red es el gran conocimiento y dominio que tienen de las herramientas comunicativas, aunque sea de forma innata.

El internauta medio y más habitual ya sabemos que es normalmente un adolescente. Este joven ha tenido la facilidad de educarse con todos los elementos comunicativos a su alcance. Ha aprendido a escribir con bolígrafo y papel y se desenvuelve fácilmente frente a un teclado de ordenador (no ha tenido que enfrentarse a las incomodidades de la máquina de escribir). Desde niño, ha tenido acceso a ordenadores con los que ha aprendido a dibujar, ya sea con paletas gráficas rudimentarias o con el uso del ratón, cada vez más sofisticado y preciso. Ha aprendido a desenvolverse con el audio fácilmente, hasta la introducción del CD y sus usos en informática, ha tenido acceso a casetes grabadores con micrófonos incluidos que les permitían hacer sus mezclas y simulaciones de radio y de grabaciones. Las cámaras de fotos digitales les han facilitado y abaratado la toma de

¹³ Respecto a este tema, los periodistas deben de enfrentarse a una crisis de su capacidad comunicativa en el nuevo cambio de modelo que vivimos. Rupert Murdoch ha llegado a declarar “la era de los barones de la prensa está concluida”. *Expansión*, 23 de mayo de 2006, pág. 51.

fotografías, mucho más instantáneas y sobre todo permiten la no discriminación a la hora de tomar la fotografía pudiendo elegir la que quieran sin necesidad de elegir una vez ya revelado y hecho el gasto. Y, por supuesto, el vídeo ha estado al alcance de sus manos, con la introducción de los formatos caseros y manejables como el Hi8 en las familias, lo que ha facilitado su acceso y su asimilación como una herramienta comunicativa.

Con estas herramientas está en disposición de ser un gran comunicador y la Red le va a ofrecer su púlpito para expresar lo que deseen. Podrán crear sus mensajes a partir de páginas *webs* propias, de foros o lo que hoy es cada vez una más numerosa fuente de expresión, los *blogs*.

6.2.1. Comunidades en Internet

Está claro que el hombre es un ser social y, por tanto, tiene la necesidad de relacionarse con sus semejantes. A pesar de la evolución y de las distintas formas de comunicación, el hombre busca crear grupos con unos intereses comunes que les permitan intercambiar información, entretenimiento, ocio o cualquier otro tipo de actividad.

En la Red, esta relación también está presente. Frente al individualismo que supone navegar, el internauta busca relacionarse con sus semejantes en el mismo universo que comparten. De esa manera se crean las comunidades virtuales, espacios que comparten personas con una mentalidad afín o algunos rasgos comunes, pueden ir desde los más simples, como la condición sexual, a otros muchos más complicados. “Una comunidad es un grupo de personas que piensa de modo similar y que se agrupa para tener contactos frecuentes, debido a que les resulta beneficioso mutuamente, y les proporciona un sentido de seguridad y de identidad” (Janal, 2000:233).

Las comunidades virtuales tienen un gran éxito entre los usuarios internautas. Un ejemplo relevante es el caso de *myspace.com* una red de interacción social con más de 80 millones de usuarios o las creadas por *Hotmail.com* a través de *MSN*.

Frente a estas grandes comunidades y como reflejo de la sociedad, también se crean comunidades virtuales que podemos denominar de “prestigio”, a semejanza de exclusivos clubes donde, para entrar, es necesario contar con invitación y ser aceptado por un comité de personas. Tal es el caso de *asmallworld.net*, un selecto club entre los que se encuentran famosos y personajes influyentes de distintos campos y que se define como *“is dedicated to bringing people from around the world together to discuss and interact on a wide range of general interest topics”*¹⁴. Esta definición puede darnos a entender perfectamente lo que es una comunidad virtual.

En Internet, “los portales se caracterizan por las diferentes maneras en las que los proveedores presentan sus productos y servicios; las comunidades, por la lealtad de sus clientes” (Molenaar, 2002:98); por lo tanto, una vez más, la fidelidad es uno de los rasgos que definen a internautas que tienen una activa vida en la red.

Las comunidades virtuales se convierten en un arma muy efectiva a la hora de promocionar un producto o servicio en la red. Se trata de redes formadas por individuos con una gran conexión entre ellos y con una rápida fluidez en la información. Conocer bien una de estas comunidades es saber de primera mano cuáles son sus gustos, inquietudes y necesidades, lo que es ideal para las nuevas tendencias del marketing.

Las comunidades pueden estar compuestas por un número ilimitado de personas y, en el momento que existan dos individuos con intereses

¹⁴ “Está dedicado a atraer personas de todo el mundo y generar discusión e interacción sobre una extensa gama de temas de interés general” (T. del A.), en <http://smallworld.net/>

comunes, ya pueden crear su propia comunidad. Además, pertenecer a una comunidad no exige renunciar a otras, por lo que sus miembros pueden pertenecer a distintas, creando de esa manera una fluidez de información entre los distintos grupos.

Las comunidades virtuales que tienen como elemento común el cine en la Red son muy numerosas. Muchas de ellas son punto de encuentro para cineastas y aficionados que acuden a ellas para crearse un criterio y tomar una decisión a la hora de elegir una película.

Las distribuidoras, conscientes del ámbito de alcance de estas formas de relación, ofrecen a sus líderes la posibilidad de acudir a sitios *webs* con las últimas noticias e imágenes de próximos lanzamientos. De esa manera se convierte en plataforma de lanzamiento de los primeros rumores y comentarios de las imágenes. “Una buena compañía ayudará con información y servicios de valor agregado para los miembros de una comunidad” (Janal, 2000:228).

A cambio de nada, o casi nada, los estudios americanos consiguen hacerse con el favor de los *webmasters* y *bloggers*, de manera que obtienen una notoriedad en los sitios que representan. Para estos últimos, el tener acceso a las últimas informaciones, ver las últimas imágenes, conocer las noticias de primera mano y, especialmente, recibir la invitación de los estudios con accesos exclusivos a su *web*, es la recompensa por su labor de promoción, además de diferenciarse del resto de los comuneros. Con este trato especial de las productoras, que ataca directamente al orgullo, se garantizan las primeras acciones comunicativas de las películas que le servirá también para valorar cómo se reciben y la expectación que crea entre el público.

6.2.1.1. El entramado de *Inteligencia Artificial*

El caso de la película *El proyecto de la bruja de Blair* se puede entender como el origen de las nuevas formas de promoción en Internet, basadas en una campaña de *snuzz* marketing, en la que se intentó convencer de la veracidad de la historia que narraba y la existencia de tal bruja.

Con la promoción de *Inteligencia Artificial* se encuentra un nuevo punto de inflexión en una campaña bien preparada y orquestada. En la página oficial de la película se podían encontrar las habituales descargas de promoción de la película. Entre ellas se encontraba un *trailer* un tanto especial. En él, en los créditos, se podía leer en el equipo técnico del filme la participación de un profesional un tanto curioso: *Sentient Machine Therapist* (algo parecido a Terapeuta de Máquinas Sensibles) y el nombre de Jeanine Salla.

Este dato era muy sutil y pocos se percataron de tal detalle, solamente aquellos para los que Internet es un juego. A partir de este nombre y tecleándolo en Google podías acceder a la página personal de la supuesta doctora de una prestigiosa universidad, totalmente inventada: Bangalore World University. Los que accedían a ella encontraban un número de teléfono y un mail totalmente funcionales.



<http://bangaloreworldu-in.co.cloudmakers.org/salla/default.html>

Llamando al número de teléfono entras en un misteriosa intriga que te lleva a descubrir aspectos secretos de la familia Salla, la muerte de Evan Chan, uno de los inventores del sistema de inteligencia artificial,

organizaciones a favor y en contra de los robots, diseñadores y arquitectos, etc. Y todo ello en un mundo ambientado en el año 2142. El juego llega incluso a realizar amenazas¹⁵ a los valientes que se habían adentrado en el universo que Spielberg creó en torno a su película.

A pesar de un comienzo tímido, debido a la sutileza del juego, la campaña de promoción fue un éxito rotundo gracias a la creación de una comunidad virtual con la finalidad de resolver los misterios de tan extraña historia. “Los fanáticos de la conspiración de Jeanine Salla celebran ya reuniones en ciudades de Estados Unidos para intercambiar pistas y opiniones”¹⁶.

La clave del éxito es la creación de un juego que necesita la complicidad del jugador, su inteligencia. “Para resolver el juego se deben de conocer demasiados recursos: enciclopedias, código Morse y de enigma, conocimiento de biología avanzados, japonés, alemán, trucos de hacker, conocimientos de notación musical, del juego Go... Se debe saber demasiado, tener innumerables conocimientos y perspicacia, como para que una sola persona pueda encontrar todas las respuestas” (Siomonet, 2002:139). La necesidad de adentrarse en algo peligroso y la curiosidad por resolver este misterio de más de 700 páginas de texto, cuarenta webs diferentes, operadoras telefónicas, *mails*, etc., fueron una pólvora ideal de expansión entre los internautas, que tuvieron que unirse para poder llegar a la solución del problema. Esta estrategia supuso una importante presencia en la Red de la película y llegó a convertirse en un juego de culto, creando una gran expectación entre los internautas, que se sintieron ampliamente defraudados con el visionado de la película (Al Lieberman, 2006: 100).

Esta campaña de promoción, que apenas revelaba datos de la película a la que hacía referencia, contó con un costo que superaba el millón de dólares. Cantidad que puede resultar insignificante si se compara con los

¹⁵ “Fuera de aquí. Son más inteligentes que tú. Te destruirán” (Siomonet, 2002:137)

¹⁶ <http://www.elmundo.es/navegante/2001/05/18/arte/990213777.html>

gastos de producción o en *P&A* de una película de tal envergadura en la industria de Hollywood. En España, una promoción así sería difícilmente realizable, pues muchas de las películas que se producen cuentan con un presupuesto igual o inferior para poder ser realizadas.

6.2.1.2. Comunidades en España. *Gritos en el pasillo*

Gritos en el pasillo es una película de animación hecha con cacahuetes. Este extraño proyecto se ha realizado durante más de tres años (desde 2004 hasta su presentación en julio de 2006), y ha contado con un presupuesto mínimo para su producción.

Lo curioso de este filme es la gran aceptación alcanzada dentro de las comunidades virtuales. Su página oficial tuvo que estar desconectada durante más de medio año debido a que, en algo más de tres meses, el primer trailer de la película que se colgó fue visto por más de 15.000 personas, todo un éxito para una película de estas características.

Las razones de este gran “boca-oído” que han supuesto la clave del éxito inicial de esta película son varias:

- El equipo: A pesar de no ser un equipo numeroso, sus miembros son muy activos en el mundo virtual. Son colaboradores de distintas webs y blogs en los que participan activamente y suelen corresponder siempre a comunidades virtuales con los mismos gustos.
- Los líderes: Al igual que los grandes estudios y las productoras facilitan información de primer orden a los *webmasters* o *bloggers* con gran capacidad de persuasión, el equipo de *Gritos en el pasillo* ha contado con la colaboración de este tipo de nuevos líderes de opinión en la Red, muy activos, que han ayudado a mantener informados a sus seguidores sobre los avatares de la producción del largometraje.

- Las comunidades: El interés de la película se ha extendido entre distintos grupos, en los que el marketing viral llega a tener un gran efecto y rápida propagación. Existe un sentimiento de reconocimiento con el grupo y la necesidad de ayuda entre unos y otros; de esta forma, actividades tan emprendedoras, arriesgadas y originales como una película rodada con frutos secos son un ejemplo de fácil propagación entre estas comunidades.

La comunidad denominada *freakies* ha sido una de las grandes lanzaderas. Este grupo está formado por un alto número de personas con un gusto común, entre otras cosas, por el cine extravagante e independiente, especialmente de terror. Son usuarios habitualmente con un nivel cultural alto y un gran conocimiento y uso de las últimas tecnologías, frecuentes consumidores de *bloggers*. La película contiene los elementos necesarios para gustar a este grupo tan influyente en la Red y convertirlo en su aliado: la película está hecha por miembros de la comunidad *freak* y para ellos; rompe con los moldes del cine convencional de animación; es una película independiente, sin financiación. Es un ejemplo a seguir por otros miembros de la Comunidad; supone un reto a lo establecido. Es una autoconfirmación de su situación de *outsidders*, ya que es un producto que está hecho para ellos. La gran cantidad de tiempo invertido en su elaboración y todas las dificultades a las que se han enfrentado, narradas en sus cuadernos de bitácora, la ha convertido en una leyenda o sueño increíble de hacer.

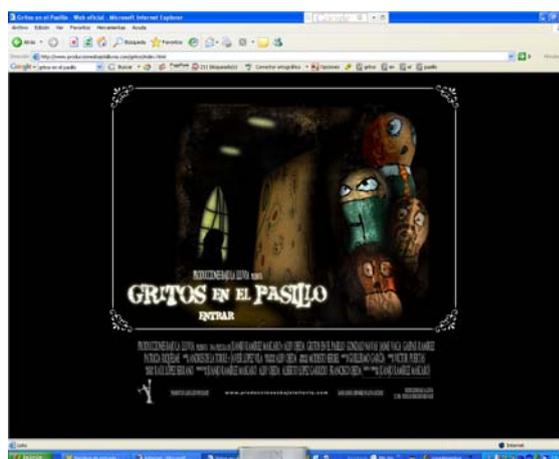


Imagen página oficial de *Gritos en el pasillo*

- De lo local a lo general: “El primer largo rodado en Fuerteventura. El primer largometraje de animación rodado en Canarias. El primer largometraje rodado... con frutos secos... del mundo”. Con este eslogan se anunciaban las primeras versiones de *trailer* de la película. A pesar de no contar con la colaboración del Cabildo de Gran Canaria¹⁷, el sentimiento de pertenencia a un lugar es cada vez mayor. Frente a una industria cada vez más centralizada en las grandes capitales, su apuesta por la descentralización como una muestra más de la pertenencia al grupo marginal, es un alegato más a favor del grupo al que pertenecen.
- La *web* oficial: Frente al escaso presupuesto, la *web* oficial ha sido la gran pantalla de información al público. En ella se ha informado sobre quiénes han hecho la película, han ofrecido la posibilidad de opinar a los visitantes a través de libros de visita y han introducido a todo aquel internauta que accedía a su *site* dentro del universo mágico que han creado en la película. La continua actualización del sitio (excepto los meses que se dio de baja por el exceso de visitas), el fácil acceso y navegabilidad, el atractivo diseño acorde con la película, y el hecho de convertir la página en punto de encuentro de colaboradores, amigos e interesados, son algunas de las claves de su éxito.

Con estos elementos y características posee la materia prima para convertirse, como han indicado algunos profesionales reconocidos del sector, en “*El Mariachi* de la animación española”.

6.3. Web Oficial

Una de las grandes ventajas que ofrece la Red es que el visitante de una página *web* no sabe realmente si se encuentra frente a una gran o

¹⁷ Posteriormente, en su estreno en salas comerciales, el 25 de mayo de 2007, la participación existió.

pequeña empresa. A diferencia de la visita de un cliente a la oficina física de una empresa, donde puede ver la envergadura de ésta, las webs “como sede de la empresa es el espacio de referencia en los procesos de comunicación entre ésta y sus públicos” (Rodríguez Ardura, 2002:154).

En una época en la que se consolida el *e-businness*, el presentar un adecuado *site* oficial es tan importante como tener una adecuada oficina. Al igual que aspectos como la ubicación de la empresa, su fácil accesibilidad y su imagen, la Red exige el mismo esfuerzo; fácil acceso a través de navegadores, un dominio sencillo y rápidamente recordable, una presentación adecuada de la identidad visual de la empresa y de las campañas de promoción que lleve a cabo. En este caso, en las páginas promocionales interactivas “el trato debe ser directo, asociado a la campaña que se desarrolle en otros medios y adaptado a formato web” (Burgos y León, 2001:28).

El caso de las películas es el mismo. El espectador, antes del estreno, desconoce la calidad a priori del filme, ya que no ha visto la película y sólo dispone de la información que la productora le ha facilitado, ya sea directa o indirectamente (“boca-oído”, Internet, prensa,...). En este caso, las productoras poseen una gran capacidad comunicativa a través de su página oficial, ya que pueden crear en el futuro espectador la imagen de la película que ellos quieran. Esto es independiente de la calidad de la misma, y todo ello con un coste muy bajo frente a campañas de posicionamiento en los medios clásicos.

Una página cuidada y elegante dará una imagen positiva de la película frente a un sitio descuidado y sin interés comunicativo, que puede abocar al fracaso una película potencialmente interesante.

El difícil acceso a las páginas de las películas son un potencial peligro para las productoras. La incursión en buscadores como *Google*, puede llevar al internauta interesado en conocer más sobre la producción, a páginas no

oficiales con comentarios dañinos sobre la película o, incluso, puede acabar encontrando información de otra película que se cruce en su búsqueda y le haga perder el interés que originalmente tenía por la otra.

Especialmente, deben de cuidar este aspecto las películas documentales, debido a que son películas dirigidas a públicos no muy numerosos y, en la mayoría de los casos, recurren a una promoción económica, con herramientas como las *webs* como principal reclamo y punto de información sobre el filme.

“Official websites for movies can provide information wich attracts avid internet users at low cost to studios. As well as containing reports and displaying on-set photographs, these sites contain downloadable items such a small taster film to run on a PC” (Lane y Husmean, 2004)¹⁸.

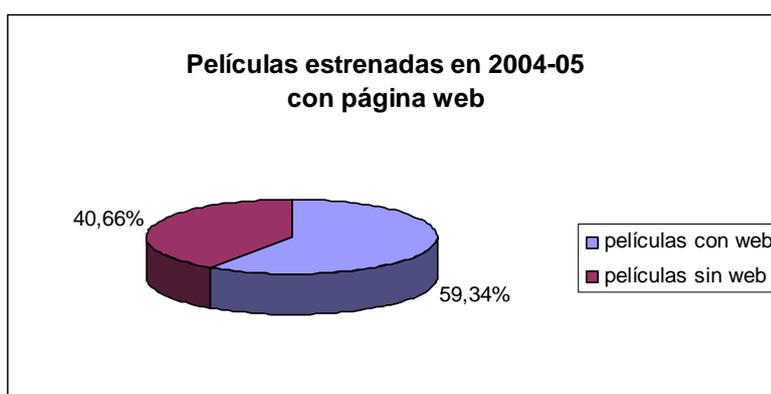
¹⁸ “Los sitios oficiales de las películas pueden ofrecer información que atraerán a los internautas a un bajo precio para los estudios. Contienen reportajes y fotografías de los lugares de rodaje, además estas *webs* contienen elementos de descargas como pequeñas pruebas de la películas para ser usadas en P.C.” (T. del A.).

6.3.1. Páginas oficiales de películas españolas estrenadas en el año 2004-05

Dentro del campo de estudio, películas de nacionalidad española estrenadas entre los años 2004 y 2005, se ha realizado un análisis de las páginas *webs* de los filmes para conocer la tendencia en el uso de las mismas.

De las 246 películas que componen el universo del estudio, 146 poseían página web (59,34%), mientras que 100 no tenían *site* oficial (40,66%) (Véase gráfico 6.2). Casi la mitad de las películas estrenadas en estos años han perdido una de las herramientas comunicativas más accesibles y económicas a las que tenían acceso.

GRÁFICO 6.2



Fuente: elaboración propia

Las *webs* oficiales ofrecen grandes ventajas a aquellas películas con dificultades económicas para su promoción, especialmente aquellas de carácter minoritario y con distribución fuera del círculo comercial. Estas páginas se ofrecen como una ventana de información sobre los lugares de proyección, fechas y una relación directa con los potenciales espectadores y seguidores que habitualmente pertenecen al mismo grupo o comunidad y se

mantienen informados de este tipo de actividades. Encontramos, por ejemplo, la página *web* de la película documental *Sanfermines 78*.

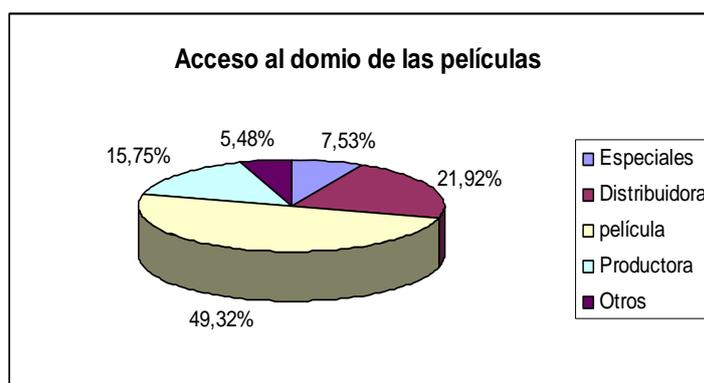
“TVE2 16/06/2006 La 2 de TVE emite a las 23:30 h. el documental *Sanfermines 78* dentro del programa *El laberinto español*. Más espectadores y nuevas proyecciones. Las cifras de espectadores en Pamplona revelan el interés que *Sanfermines 78* ha suscitado. La primera semana recibió 2.346 espectadores, la segunda y la tercera recibieron 2.295 y 1.999, respectivamente. Además, el documental será estrenado en Bilbao el próximo 14/10/2005. El fin de semana del 8 y 9 de octubre podrá verse en Tafalla. Las proyecciones en Estella y Vitoria están pendientes de confirmación. Asimismo, el 21/10/2005 *Sanfermines 78* inaugurará el Festival de Cine de Tudela”¹⁹.

Respecto al acceso a las páginas de las películas, la mayoría optan por un dominio propio con el nombre de la película (49,32%), lo que facilita la búsqueda para los internautas en la Red. Otros optan por albergar el dominio de la película bajo el que les proporciona el espacio virtual de la distribuidora (21,92%) o las productoras (15,75%) (Véase gráfico 6.3). En algunas ocasiones, ocurre que la productora es la misma que la distribuidora, como por ejemplo Filmax. Existe la posibilidad de acceso a la película a través de acciones especiales con otras empresas o grupos, que sirven de acción conjunta promocional, como “club cultura” de Fnac, con las películas *Iberia*, *La mala educación* o *Crimen Ferpecto*, de Ya.com con *Di que si* o *El calentito*, o casos más especiales como el acceso a la película de *A golpes*, a través del diario deportivo Marca. Estas acciones promocionales suelen ocurrir en su mayoría en películas dirigidas por directores

¹⁹ <http://personales.ya.com/sf78/menu.htm>, visitado el 15 de agosto de 2006.

consagrados (Almodóvar, Alex de la Iglesia, Saura) o aquellas que cuentan con una gran campaña de promoción y dirigidas a un público mayoritario (*Di que sí*) o en las que otra empresa ha participado de la producción (Marca y *A golpes*). En estos casos, las productoras y distribuidoras se desentienden de la creación de la página *web*, que corre económicamente a cargo de las compañías que les dan cobijo, y se dedican a supervisar y ofrecer los contenidos para las mismas. De esta manera, la ventaja para las productoras es doble, por un lado se desentienden de un gasto económico y una gestión de realización y diseño de *web*. Por otro lado, se encuentran bajo el paraguas de una *web* con un alto número de visitas y con un perfil de audiencia muy parecido al de su público objetivo, con lo que la posibilidad de darse a conocer entre ellos es mayor.

GRÁFICO 6.3



Fuente: elaboración propia

Por último, sólo una minoría (5,48%) hace uso de otras formas de contratación de dominios: habitualmente espacios de carácter privado y gratuito que dificultan el acceso a los internautas y exigen una búsqueda más minuciosa por parte del navegante.

Las páginas oficiales deben ayudar a consolidar la imagen de la película y mantener un criterio y estilo acorde a lo que ella transmite, con un acceso fácil que invite a la navegación por ella y cree el interés y la necesidad en el visitante de conocerla más. También deben buscar la

participación del internauta con el objetivo de que vuelva a acudir a visitar la página, y para que no se sienta defraudado debe de encontrar una recompensa a sus esfuerzos de acudir a ella, a través de actualizaciones y noticias.

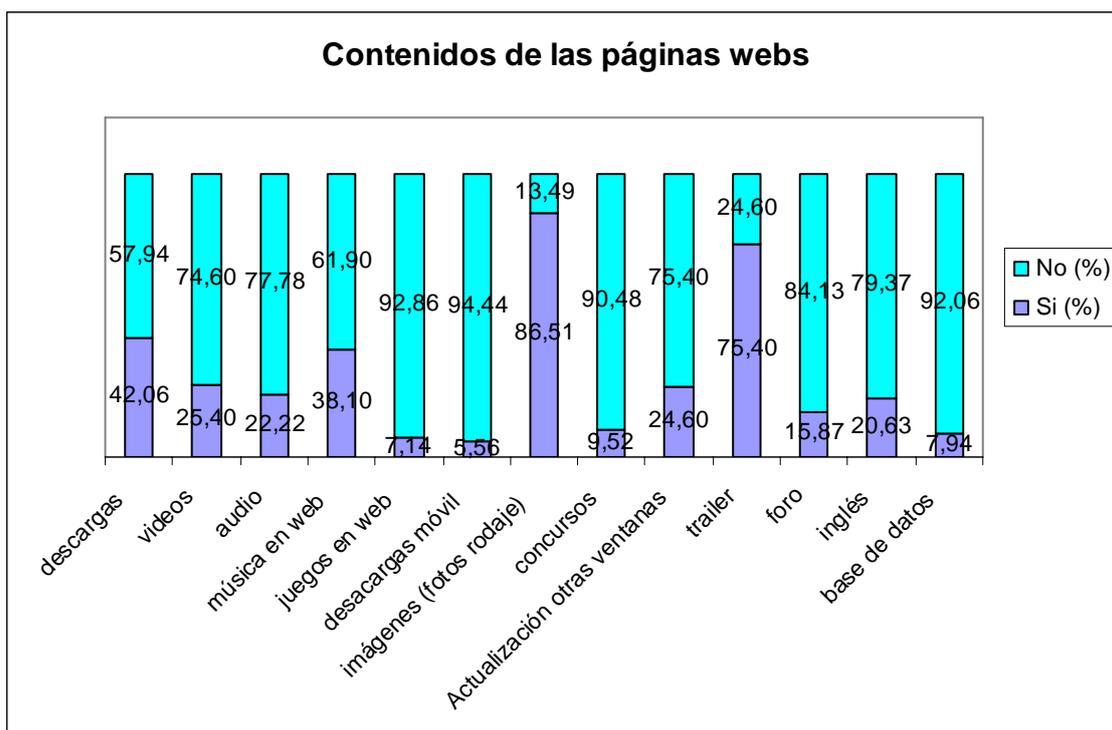
Una de las características principales de un filme es ser un producto único. Por ello, los *sites* oficiales deben ser independientes y no estar integrados dentro de la imagen de una compañía, ya sea productora o distribuidora, excepto en aquellos casos en los que exista un sello concreto que aglutine a películas del mismo género o con las mismas características, como el sello de Filmax, *Fantastic Factory*. En estos casos, es aconsejable que las películas se encuentren bajo el mismo dominio y aprovechen la visita de los internautas para redireccionarlos a otras películas, a través de links o apartados, independientemente del proceso de producción en el que se encuentren. Es de suponer que los visitantes que acceden a una película, en su mayoría, es público objetivo que se sentirá interesado por producciones de características similares.

En cuanto a los contenidos de las páginas oficiales, se ha hecho un análisis de 126 de las 146 páginas de las películas españolas estrenadas entre 2004 y 2005. De ellas, 20 páginas han sido descartadas por no permitir el acceso en el momento del estudio, debido a que habían caducado o desaparecido. (Véase gráfico 6.4)

Los aspectos analizados en este estudio han sido varios. Por un lado se busca saber si las páginas tenían descargas para el usuario, en este caso se hace referencia a fondos de pantalla, iconos, etc. El 57.94% de las páginas analizadas no ofrecían nada a los usuarios que accedían a ellas.

Por otro lado se observaba si había vídeos, tales como *making of*, tomas falsas, no incluidos en los *trailers*. En este caso, sólo el 25,40% de las webs ofrecían esta opción a sus visitantes. Respecto a descargas de audio, el porcentaje es muy parecido a los videos, sólo el 22,22% lo hacían.

GRÁFICO 6.4



Fuente: elaboración propia

Las webs que poseían música en su página desde el momento en que se abre, son sólo un 38,10% de las que se analizaron. Este pequeño detalle que ayuda a crear atmósfera en la página, aparte de llamar la atención del usuario que, probablemente tenga abiertas más ventanas, es utilizado por una minoría. Con esto, se pierden formas de captar la atención, además de ser una ventana muy favorable para la presentación de la B.S.O.

Los juegos en la página web son también utilizados por una minoría, tan sólo el 7,14%. Resulta una manera sutil y fácil de enganchar a los visitantes para que vuelvan a repetir la experiencia. Respecto a las descargas para teléfonos móviles, un negocio cada vez mayor y con grandes perspectivas de futuro, sólo el 5,56% de las páginas ofrecían esta posibilidad, de manera que se pierde una gran herramienta comunicativa entre los jóvenes, además de una fuente de financiación alternativa que, aunque las ganancias que genere puedan resultar marginales respecto a los presupuestos de realización de una película, palían los costes de mantenimiento y compra del dominio. El uso de concursos como manera de

atraer el interés de los posibles visitantes es sólo usado por una minoría (9,56%). Esta opción que puede favorecer a la productora para la búsqueda de acciones complementarias con otros anunciantes y, de esa manera, rebajar una parte de los gastos de promoción, aunque sea en Internet, también se descarta.

Frente a estas formas modernas de comunicación, las herramientas clásicas sí que tienen una gran presencia en la mayoría de los sitios: las fotos de rodaje están presentes en la mayoría (86,51%) y el *trailer* también se encuentra disponible para su visualización en un gran porcentaje (el 75,40%). Ello confirma la efectividad de estas formas de comunicación, que son habituales ya en la mayoría de los rodajes de películas, especialmente con la aparición y simplificación que ha supuesto la tecnología digital, con la que no es necesario contratar a especialistas.

Respecto a la actualización de la página en la explotación de la película en otras ventanas distintas al cine, la mayoría (el 75,40%) opta por abandonar esta forma de comunicación. Las *webs* deben estar insertas en todo el programa de marketing de la película, sin olvidar el DVD, donde muchas de ellas encuentran una gran oportunidad de llegar a su público, después de un paso discreto por taquilla y aprovechando la campaña comenzada con su estreno en cine.

Las *webs* son también un reflejo del poco interés hacia mercados internacionales de las producciones españolas. Tan sólo el 20,63% se molesta en ofrecer su página en inglés como segundo idioma, limitando por lo tanto a usuarios de otros países y empresas distribuidoras o agentes de ventas de ámbito internacional, interesados en rescatar más información sobre el filme.

El interés en crear grupos o comunidades en torno a un filme a través de foros (el 15,87%), resulta también mínimo y, normalmente, suele estar relegado a películas de carácter conflictivo o documentales. Este desinterés

por conocer al espectador y hacerle partícipe, también se encuentra patente en el porcentaje de *webs* preocupadas en crear una base de datos más o menos completa (sólo el 7,94%), de forma que se desaprovecha una de las características que ofrecen las *webs*, la creación de comunidades, “the sites also can be used to “build communities”²⁰ (Wasko, 2003:199).

El uso que la industria del cine español hace de las web oficiales de sus películas, es pasivo. Son páginas estancadas en el pasado, con un carácter presencial e informativo. En su mayoría, son una repetición de otras herramientas comunicativas ya asumidas por los productores que no aportan nada nuevo en la Red y pierden una gran oportunidad de llegar a su público. Frente a la tendencia del marketing relacional, preocupado en conocer, mantener y hacer partícipe al cliente, en este caso, el espectador, el marketing cinematográfico que se utiliza en las *web* es un encasillamiento en las páginas de carácter estático, olvidando la interactividad como principal herramienta para llegar, mantener e ilusionar al público. “The technology offers new possibilities for “one-to-one marketing” using databases of moviegoers with preferences and profiles and targeted email promotions”²¹ (Wasko, 2003:198).

El cambio de mentalidad exigirá, por un lado, incrementar los presupuestos destinados a la promoción en Internet, lo que deberá obligar a buscar nuevas formulas de acciones conjuntas con otros productos para acceder a públicos más numerosos y repartir los gastos de producción. “Movies sites also may feature product placements or companies that have promotional tie-ins”²² (Wasko, 2003:199). Y, por otro lado, hacer un esfuerzo de creatividad que ayude a acercarnos a los visitantes y fidelizarlos.

²⁰ “Las *webs* también pueden ser utilizados para construir comunidades” (T. del A.)

²¹ “La tecnología ofrece posibilidades para el marketing “one to one” usando base de datos de cinéfilos con preferencia y perfiles que corresponde a la promoción” (T. del A.)

²² “Las *webs* de las películas en el futuro puede ofrecer un espacio para el emplazamiento de producto de compañías con artículos promocionales” (T. del A.)

Mientras tanto, y hasta que se asuman estos cambios, las webs oficiales están obligadas a convertirse en auténticas y completas *E.P.K.* 's y *pressbook*, donde puedan descargarse todos los contenidos habituales de los mismos con calidad *broadcast*, y que faciliten el trabajo de los departamentos de marketing a la hora de mantener informados a los medios, especialmente ahora, cuando la publicaciones y medios de carácter local son cada vez mayores y con una gran capacidad de introducción entre su público. De esta forma, son un punto de encuentro donde cualquier persona interesada puede recurrir a rescatar la información necesaria sin dejar de lado a ningún medio por pequeño que sea y abaratando costes en impresión de cartelería y correo. “For distributors, creating advance awareness is an essential ingredient in their release strategies and the Internet is but another medium in with to generate information about their upcoming releases”²³ (Durie, Pham y Watson, 2000:134).

6.3.2. El caso *AzulOscuroCasiNegro*, de Daniel Sánchez Arévalo. Las *Googles boom*

“¿Ya has visto “azuloscurocasinegro” de Daniel Sánchez Arévalo? ¿Te gustó? ¿Quieres ayudar a promocionar la primera película de uno de los más prometedores cineastas españoles? ¿Tienes un web?”²⁴

De esta manera tan sencilla, comienza un reclamo para iniciar una campaña de apoyo en la promoción de una película española, por los propios espectadores. Este llamamiento hace referencia a lo que se conoce como una *Google Boom*, “método por el cual es posible colocar ciertos sitios *web* en los primeros lugares de una búsqueda en *Google* utilizando un texto

²³ “Para los distribuidores, la creatividad para atraer es un ingrediente esencial en las estrategias de lanzamiento y en Internet, peor hay otros medios capaces de generar información en los lanzamientos” (T. del A.).

²⁴ <http://www.blogcinema.es>, visitado el 17 de abril de 2006

determinado.”²⁵ A través de enlaces en páginas personales y *blogs*, el buscador *Google* reconocerá esta página con la cadena de palabras asignadas, y hará parecerlo en los primeros puestos de la búsqueda, de manera que el sitio tendrá una mayor notoriedad.

Las *Googles Boom*, habitualmente tienen un carácter de contracultura y suelen ser signo de protesta o rebeldía.

Esta iniciativa comienza desde un *blog* de aficionados al cine (www.blogcinema.es) donde se desarrollan comentarios de películas, noticias sobre estrenos, curiosidades e información de todo tipo para el aficionado al séptimo arte.

El objetivo de esta acción en Internet es dar un apoyo a la ópera prima del cineasta Daniel Sánchez Arévalo, estrenada el 31 de marzo de 2006 y que se ha convertido en una de las sorpresas nacionales del año, 2006, destacando desde su presentación en el Festival de Málaga donde se hizo con varios premios y fue considerada por los profesionales como una de las favoritas.

La promoción consiste en fomentar que el link oficial de la película aparezca en primer lugar en el buscador de *Google* cuando se introducen en unos criterios de búsqueda. En este caso, era necesario teclear “una gran película” para que el buscador nos diera el *site* oficial en los primeros puestos.

El éxito de esta campaña parece quedar patente, cuando tecleando la consigna en el buscador de *Google*, aparece el link a la página oficial de la película en primer lugar.

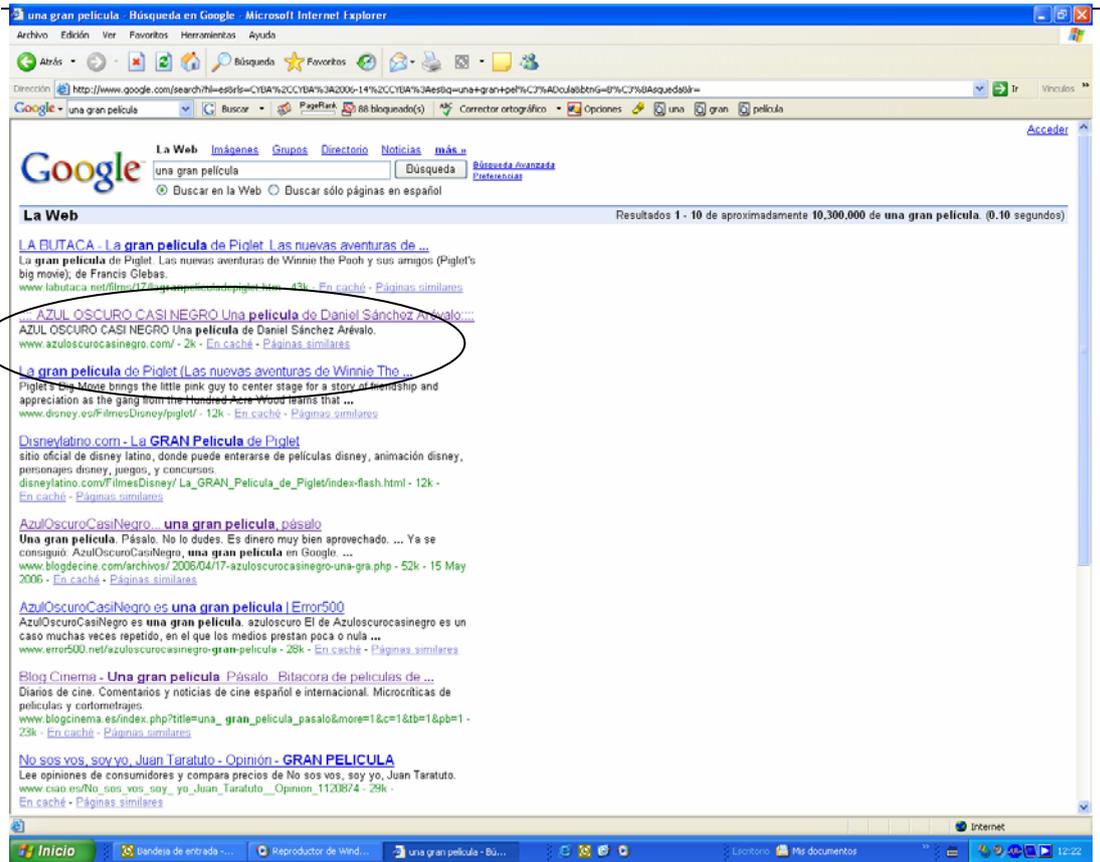
²⁵ Definición extraída de *wikipedia* (<http://es.wikipedia.org>)

Este caso de promoción puede resultar inocente en comparación con otro tipo de acciones realizadas en Internet, pero nos sirve para reafirmar la importancia de algunos aspectos.

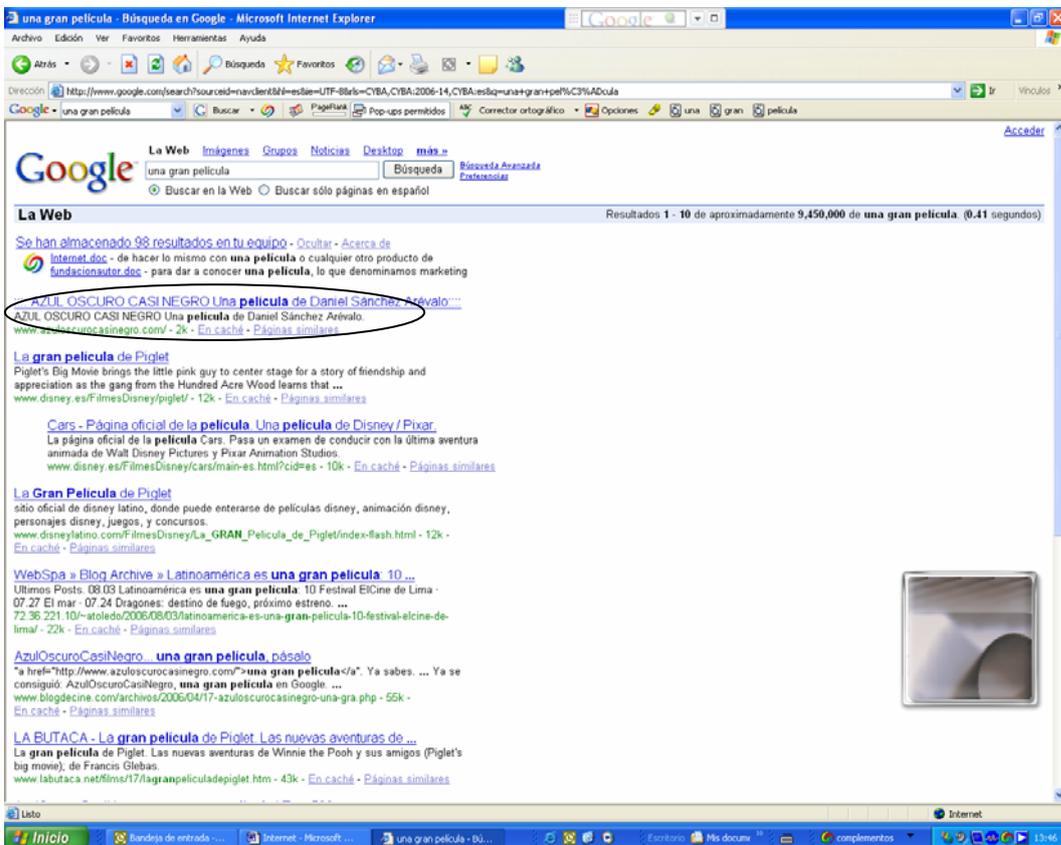
Por un lado, estamos observando una nueva manera original de *buzz* marketing. Desde una comunidad virtual creada en torno a un líder, en este caso el autor del *blog*, comienza un acto de promoción. La película ha conectado con su público potencial, y éste es el que se encarga de hacerlo llegar a través de herramientas poco habituales. El éxito de esta iniciativa se debe al fácil acceso que tiene el público a estos medios, el gran uso de los buscadores que se hace en la red y que *Google* es el que con mayor número de visitas cuenta. La promoción “boca-oído” ya no es sólo en un círculo cerrado y limitado, como son los foros o los *blogs*, sino que se expande y facilita el acceso a cualquier internauta. Por tanto es indispensable contar con la ayuda y complicidad de los colaboradores y habituales visitantes de la página.

Con esta acción en la Red, lo que se consigue es un posicionamiento de la película en la mente del internauta de que se encuentra ante una gran película independiente de su nacionalidad, elenco de actores o director, entre otras cosas.

Este tipo de acciones en solitario es una mera anécdota si no se encuentra acompañada por una gran difusión que incite al usuario a hacer esa búsqueda tan concreta. Incluso, puede llegar a dañar la imagen de la película y producir el efecto contrario, a pesar de la buena intención con la que partía la acción, Pues un resultado de esas características puede ser visto por el espectador como una pretenciosa campaña de promoción orquestada por la productora y crear el rechazo de la película.



Búsqueda realizada en Google el 17 de abril de 2006.



Búsqueda realizada en Google el 17 de agosto de 2006.

Las posibilidades de promoción en Internet, como es este caso, son muy numerosas, pero deben estar controladas por los propios profesionales del marketing de la distribuidora o productora. Aunque todos busquen una gran repercusión y conseguir un favorable “boca-oído”, los riesgos que conlleva Internet son muy grandes, ya que la información es difícilmente controlable y el estar pendiente de toda repercusión que la película pueda tener, exige un gran esfuerzo.

Frente a las críticas en papel tradicional (periódicos, prensa especializada), que rápidamente se olvidan, Internet y los espacios webs tienen el peligro y la ventaja de mantenerse en el tiempo, las webs no caducan ni desaparecen (por supuesto el autor tiene la posibilidad de descolgar la página o actualizar contenidos), los comentarios quedan plasmados, y una mala crítica o una excesiva promoción mal hecha y poco controlada del filme puede perjudicar a la siguiente ventana de explotación, como el lanzamiento en video.

El cambio en las formas de distribución de las películas, investigando nuevas vías para generar ingresos, posicionan a Internet como una ventana de gran importancia. Aunque la forma de explotación aún no se encuentre definida²⁶, está clara la fácil accesibilidad de una página a otra y el acceso a la información generada sobre una película. Esta facilidad de acceso a todos los comentarios hechos sobre la película a través de *links* o foros, beneficiará o perjudicará a la película.

6.3.3. Piratas del Caribe 2: el cofre del hombre muerto. Un ejemplo de gran promoción en la Red

Desde las campañas de promoción que trataban de convencernos de la realidad de un hecho (*La Bruja de Blair*), hasta la ingeniosa y sutil

²⁶ Warner hace pruebas para la descarga de sus películas a través del P2P.

estratagema propuesta por *Inteligencia Artificial*, comentada anteriormente, llegamos a la más comercial y descaradamente estrategia promocional de *Piratas del Caribe 2: el cofre del hombre muerto*.

Los grandes estudios norteamericanos cuentan con grandes inversiones en promoción de sus películas, especialmente *Piratas del Caribe 2*. El resultado de esta estrategia se confirma en la cartelera española cuando la historia fantástica de piratas se lanza con 787 copias, marcando un nuevo record en el número de copias en distribución en España, superando las 750 de *El Código da Vinci*.

De todas las acciones que ha realizado Buena Vista para el estreno de *Piratas del Caribe 2*, es destacable la realizada junto a la marca de coches de lujo Volvo, donde Internet ha sido una pieza clave.

Esta campaña concreta ha sido denominada “La búsqueda”²⁷. Unos meses anteriores al estreno de la película en Estados Unidos, Disney, junto a Volvo, en una campaña de acción conjunta (*partners*) deciden esconder el último modelo XC90 de Volvo en una parte del mundo. Posteriormente, la campaña se extendió a otros países como Reino Unido, Japón, Austria y España.

Siguiendo el clásico argumento de que los piratas escondían sus tesoros en lugares desconocidos y que para encontrarlos creaban complicados y enrevesados enigmas, ambas empresas han hecho lo mismo. Han creado su propio tesoro (el Volvo XC90, un coche valorado en más de 45.000 €) y lo han escondido en alguna parte del planeta.

La búsqueda empezó el día 12 de junio y duraba un mes. El estreno de la película en Estados Unidos fue el 7 de julio del mismo año.

²⁷ www.thehunt.volvocars.net, visitado el 15 de junio de 2006.

Durante ese mes, las personas que querían participar sólo tenían que acudir a un concesionario Volvo para que les diera un primer código con el que poder acceder a juegos de la búsqueda y al primero de los acertijos. Durante ese mes los participantes debían resolver los enigmas para hacer una selección de finalistas que serían llevados a una isla de las Bahamas donde, en una prueba final, llegaría el ganador hasta el codiciado tesoro.

Toda esta campaña de promoción estaba orquestada y dirigida desde la página *web* creada para tal evento. Los concursantes eran animados con pistas que les llegaban por *email*.

La campaña tuvo una gran repercusión en la Red, ayudada por el éxito de la página *youtube.com* e, incluso, la herramienta de *Google*, el mapa *Google Earth* había introducido una isla en el globo terráqueo denominada “Isla Pirata”.

Estas acciones, junto a muchas otras que se hicieron para la promoción de esta película (*Piratas del Caribe* era también el nombre de uno de los barcos que participó en la Volvo Ocean Race, prestigiosa competición de barcos alrededor del mundo, y que se presenta como una de las más modernas, prestigiosas y glamourosas promociones de marketing)²⁸ son sólo una parte de una gran campaña de promoción a la altura de uno de los grandes estrenos de una superproducción cinematográfica del año, que obtuvo un gran resultado a nivel internacional.

²⁸ “The Volvo Ocean Race is the ultimate mix of world class sporting competition and on the edge adventure, a unique blend of onshore glamour with offshore drama and endurance”
“La Volvo Ocean Race es la última mezcla del mundo de las competiciones deportivas y la aventura, el único espacio donde se ofrece glamour, drama y coraje” (T. del A.) en www.volvoceanrace.org, visitado el 15 de junio de 2006.

6.3.4. Los *blogs*

El gran auge y la rápida aceptación de los *weblogs* en Internet se ha “convertido en uno de los fenómenos mas destacados en el contexto de la *eSociedad*, tanto en nuestro país como en el ámbito internacional”²⁹.

El éxito de esta nueva forma de comunicación se debe a varios aspectos. La accesibilidad a Internet y la facilidad de creación no suponen una barrera para los usuarios. Su uso es fácil y cómodo y supone la posibilidad de estar constantemente renovándolo, una de las claves del éxito de las bitácoras.

Pero existen otras razones, que han llevado a los internautas a la creación de estos diarios. En una época de saturación informativa, la búsqueda de información veraz es cada vez mayor. Ello ha llevado a que los lectores se decanten por este medio “porque ofrece una perspectiva diferente de las noticias, con una mayor transparencia y de forma más rápida y directa”³⁰. La cercanía de los autores frente a las instituciones o profesionales que ofrecen la información son aspectos valorados por los consumidores de *blogs*, que ven en estas páginas, además de un punto de encuentro con sus intereses y aficiones, un medio más de información, más cercano en ocasiones al cotilleo y las conversaciones de pasillo que a la realidad.

La influencia de los *blogs* es tal que para las empresas suponen un cambio en su forma de hacer negocios, “desde el uso interno como herramienta de comunicación corporativa entre departamentos o equipos de proyecto, hasta el uso directo de los mismos a modo de altavoz de la sala de prensa” (Polo, 2006). La incorporación de los *blogs* a la empresa se beneficiará por los siguientes motivos:

²⁹ Informe Anual sobre el desarrollo de la Sociedad de la Información en España. Fundación Auna. 2005. Pág. 159.

³⁰ Idem, pág. 162.

- **Visibilidad:** Las empresas tendrán una mayor presencia en la Red a través de los buscadores, gracias a los link de los distintos *blogs*, de manera que se favorece el posicionamiento de la compañía a la par que se hace más accesible.
- **Networking:** Creación de una red en torno a un *blog*, lo que facilita la aparición de una comunidad, que permite el intercambio a través de link. Estas redes sociales creadas en torno a la empresa son nuevos *targets* en los que focalizar las herramientas de comunicación de la compañía en busca de beneficios a través del marketing viral.
- **Feedback:** De esta manera, podemos recoger información de primera mano de los visitantes al *blogs*, saber sus inquietudes y reorientar toda esa información que se recoge en la empresa. Los comentarios son indispensables en cualquier *blog*, incluso no se entiende un diario sin esa posibilidad, de manera que se invita al lector a ser partícipe a través de sus comentarios, que serán recogidos por la empresa.
- **Conocimiento:** En los *blogs*, ofrecemos los últimos acontecimientos y noticias de manera que el lector se mantiene informado de primera mano, con todas las ventajas que conlleva, especialmente la capacidad de la transmisión veloz y el envío de un mensaje controlado por la empresa.

Estas ventajas sugieren una adaptación cada vez más rápida de las empresas en el medio, especialmente en su política comunicativa, donde tiene que dejar de ser tan estricta para dar paso a un mensaje más directo, fugaz, menos elaborado que conecte con el lector. Con los *weblogs*, se habla de un nuevo Marketing Conversacional, cuyos principios están recogidos en 95 tesis y la primera de ellas dice que “los mercados son conversaciones”³¹. Estas conversaciones de los mercados son cada vez

³¹ www.cluetrain.com, visitado el 20 de junio de 2006.

más numerosas debido a la facilidad de comunicación de los usuarios a través de las distintas formas de la Red, que mantiene en constante observación a las compañías. El consumidor es quien tiene en sus manos la mayor capacidad comunicativa, “la ida es el camino que va del consumidor a la empresa, y la vuelta es la que emprende la compañía una vez que se ha hecho eco de las preocupaciones del cliente” (Polo, 2006).

El crecimiento de los *blogs* ha llegado hasta los *podcast* o *vlogs*, que vienen a ser una evolución de las bitácoras con contenidos de video, y por lo tanto una nueva forma de transmisión de contenidos. Los *vlogs* han crecido especialmente gracias a la tendencia creada con los *i-Pods* que permiten su visualizado y que han creado un gran entusiasmo entre los consumidores de nuevas tecnologías, especialmente de los adolescentes, con una gran repercusión.

A la par que el desarrollo de estas nuevas vías de comunicación, han surgido nuevas tendencias en la Red, como el de la empresa *youtube.com*. Este servidor de video es un lugar de encuentro para los internautas donde se cuelgan grabaciones de duración determinada, a los que se pueden acceder a través de links en *vlog*. Ello está suponiendo una revolución en la distribución de contenidos, así como en la forma de promoción de productos culturales. Tal es el caso del cantante conocido como “El Koala”, que ha llevado su canción “Opá voy a hacer corrá” a lo mas alto gracias a la campaña que empezó en este espacio con la inserción de su video clip. Similar es el caso de la canción “Amo a Laura” que resultó ser una campaña de publicidad de la cadena musical MTV que, con el uso de esta ventana como estrategia de marketing, supuso un gran ahorro de inversión publicitaria, frente a los medios clásicos.

Ya sea a través de *weblogs* o *vlogs* es evidente la capacidad comunicativa de estos medios y especialmente la nueva posibilidad que ofrecen a través de la creación de comunidades. Los equipos de marketing se encuentran con una nueva herramienta de comunicación que les permite,

además de transmitir el mensaje, mantenerlo actualizarlo, crear un diálogo directo con el consumidor, de una manera informal y más cercana a él, e igualmente tiene la capacidad de entrar en su mundo de amigos virtuales, a través de hiperenlaces que le llevará a una comunidad de potenciales clientes. Todo esto, así mismo, con un coste mínimo.

El mundo del cine también tiene aquí unas importantes herramientas que explotar entre la comunidad de cinéfilos. Son muchas las ventajas que se le ofrecen a las productoras y distribuidoras para el uso de estas vías de comunicación.

- Comunidades cinéfilas. Establecidas en torno a géneros de películas o actores. Son miembros de comunidades fácilmente reconocibles con una gran permeabilidad a la información de sus intereses.
- Marketing viral. La información se propaga rápidamente entre los miembros de las comunidades.
- Fácil acceso a la información enviada por la productora.
- Poca inversión en el medio. Estas formas de comunicación no necesitan de los grandes presupuestos que requieren otras herramientas de marketing, incluso las webs oficiales, que pueden exigir una fuerte inversión.
- La profesionalización de los *blogs*. Para que la comunicación de la información sea adecuada, se necesita un profesional en la creación y transmisión de información a través del *blog*. Tal vez sea esta una de las mayores dificultades, ya que es difícil diferenciar a un profesional de un aficionado de estas herramientas, y la información no puede quedar en manos de cualquier persona, ya que se pierde un gran medio comunicativo, además de que puede resultar negativo para la empresa.

- Popularidad. Cada visita a la página se puede entender como un punto más de popularidad. Aunque el número de visitas de un *blog* difícilmente sea elevado “salvo que la temática de su *blog* sea muy generalista (...) puede usted aspirar a unos cientos de lectores diarios” (Polo, 2006), cada una de ellas alberga un potencial comunicativo enorme dentro del ciberespacio.

De la gran capacidad comunicativa de estas herramientas ya son conscientes los grandes estudios, como es el caso de Wagner, que utilizó a Paris Hilton, hija del millonario dueño de la cadena de hoteles Hilton e icono de la modernidad entre los jóvenes, para contar, a través de un *podcast*, su día a día en la campaña de promoción de la película *La casa de cera*.

Más reciente es el caso de la película *Snakes on a plane*, protagonizada por la española Elsa Pataky y la estrella americana Samuel L. Jackson. Frente a las críticas que la película originaba entre los internautas, el director aprovechó esta información recibida a través de los comentarios, para introducir escenas con mayor violencia. De esta manera trata de acercarse más al gusto de los seguidores para ganarse su favor³². La película también ha creado en España su propio *blog*, en el que invita a los visitantes a participar en un concurso donde propongan nombres para el estreno de la película en España, además de otro concurso donde se incita a crear un final propio para la película³³. Una manera sutil por parte de la distribuidora de buscarse el mejor posicionamiento de una forma rápida y efectiva, con el apoyo de los visitantes de la página, público potencial de la película.

A pesar de todas estas tendencias, no todos los proyectos pueden convertirse en el caso de *El proyecto de la bruja de Blair*, intención de la mayoría de ellos. En cuanto a *Snakes on a plane*, que trata de llevar una campaña de promoción similar, existe una gran diferencia. Por un lado, la película de “la Bruja” era un misterio para todos, alimentado además con

³² “Los bloggers marcan el paso a Hollywood”. *El País*, 28 de julio de 2006.

³³ <http://www.snakesonaplaneblog.es>, visitado el 20 de junio de 2007.

rumores que confirmaban la veracidad de la historia. En cambio, con “las serpientes” todo el mundo sabe que es mentira, una ficción.

“Filmmakers even express dread of the Internet, fearing that negative buzz will kill their movie, in the way that *Catwoman* and *Aeon Flux* were creamed before they even opened”³⁴. A pesar de que Internet se presente a la industria del cine como una gran esperanza, debe de tener un gran cuidado con su uso ya que puede convertirse en un arma de doble filo. Las posibilidades de éxito de campañas de marketing basadas exclusivamente en la promoción a través de la Red rara vez culminan bien.

6.3.4.1. El caso de un *blogger* español. Nacho Vigalondo

En la *blogosfera* española tenemos que hacer referencia al caso de Nacho Vigalondo, cineasta español con tendencia a convertirse en un *showman*, siguiendo las directrices creadas por Santiago Segura. Este director fue nominado a los premios Oscar, en la sección a mejor cortometraje, con su película *7:35 de la mañana*, galardón que, a día de hoy, sólo había conseguido otro director canario, Juan Carlos Fresnadillo, con su cortometraje *Esposados*.

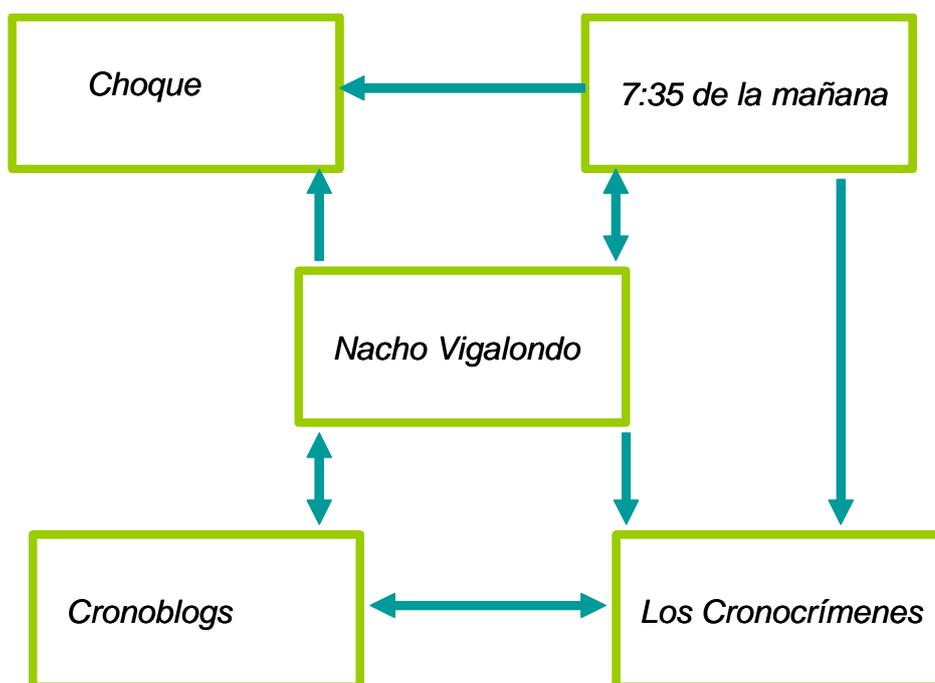
Aprovechando la popularidad conseguida a raíz de su nominación a los Oscars y su participación y colaboraciones en distintos programas de televisión (*La hora chanante* de Paramount Comedy, *Agitación + IVA*, de Tele5), publicidad y escenarios, Vigalondo ha creado un espacio *web* en torno a él con una estética y diseño cuidados. Es una manera de mantenerse en contacto con sus seguidores y simpatizantes, donde poder

³⁴ “Los cineastas incluso expresan miedo por Internet, temiendo que un rumor negativo puede matar su película, como ocurrió con *Catwoman* y *Aeon Flux*, que fueron reventadas incluso antes de su estreno” (T. del A.) en “Witch's' spell haunts but 'Plane' truths point up Internet marketing perils” *Variety*. 27 de agosto de 2006.

ofrecerles más sobre su personaje y mantenerles informados de sus proyectos y trabajos.

La estructura de su presencia en la Red, es la siguiente. Por un lado, tiene su propia página personal en forma de *blog* (www.nachovigalondo.com), que enlaza con otro blog de su autoría, con motivo del diario de su película *Los cronocrímenes* (www.cronocrimenes.com/cronoblog) y con la web oficial de la película que da cabida al blog (www.cronocrimenes.com). También existen dos páginas de sus dos últimos cortometrajes, el multipremiado *7:35 de la mañana* y *Choque*, a los que se accede desde su página principal. Con esta disposición se permite al visitante acceder a las principales páginas (la web personal y las referentes a la película), con lo que también se dirige a los lectores que acceden a los cortometrajes hacia los nuevos trabajos del director, de manera que se les actualiza la información y se les mantiene informado, a la par de invitarles a participar y conocer de primera mano los proyectos y al autor.

Esquema de la relación de los distintos espacios en Internet de Vigalondo



Fuente: elaboración propia

El éxito de esta página personal y sus derivadas se debe a distintas razones.

- El personaje. Es la razón principal para el éxito de un *site* de estas características. Se necesita por un lado popularidad suficiente para generar interés y, por otro, una gran capacidad comunicativa. En este caso, Nacho Vigalondo ha sabido crearse un grupo de seguidores a raíz de un medio en el que ha sabido desenvolverse, como es la cinematografía y en concreto dentro del grupo de cortometrajistas. De esta manera, ha creado su propia comunidad, donde se representa como un líder de opinión y tanto sus actos como proyectos generan interés para los seguidores.
- 
- The image shows a stylized logo for Nacho Vigalondo. It features a black and white portrait of a man with dark hair and a beard, looking slightly to the left. To the right of the portrait, the text 'NACHO VIGALONDO' is written in a bold, sans-serif font. The word 'NACHO' is on the top line and 'VIGALONDO' is on the bottom line. A '.com' is written in a smaller font to the right of 'VIGALONDO'. The background of the logo is a light blue color with vertical white lines of varying heights, resembling a stylized landscape or a film strip.
- Imagen de Nacho Vigalondo en su *blog*
- Una estética cuidada. Como buen personaje, necesita crear su propio estilo así como una simbología que lo represente y que le sea fácilmente reconocible entre los miembros de su comunidad, además de estar en consonancia con el resto de sus trabajos.
 - Información. Ofrecer noticias de última hora acerca de la evolución de los proyectos, como por ejemplo el uso de link que te lleve a las fotos de las localizaciones de sus películas. De esta manera se mantiene informados a los visitantes, además de hacerles participes de los procesos de producción de la película.
 - Hiperenlaces. A través de la página principal el autor nos invita a entrar en otras páginas, que aconseja y que entendemos que son de su gusto. De esta manera, seguimos estando dentro de lo que es su comunidad, ya que la mayoría de los enlaces nos llevan a *blog* y *sites* protagonizados por personas vinculadas en su mayoría al mundo del cine, como se demuestra también en los enlaces de los que

participan en sus comentarios, la mayoría de ellos autores de otros *blogs* con él como eje central.

- Vídeos. El autor ofrece también trailers de sus películas, así como *sketch* protagonizados y dirigidos por él. Una gran mayoría de ellos son rescatados de la página *youtube.com*, otro punto de encuentro para poder ampliar sus redes sociales a través de la Red y poder mostrar sus contactos.
- Exclusivas. Una forma de mantener el interés de su parroquia es ofreciendo material inédito, al que sólo los fans más entregados y que siguen su diario tienen acceso. Una de las maneras que hace este blogger es a través de la entrega por capítulos de un guión de largometraje llamado *El chico del año*, de su autoría, que a pesar de haberse intentado financiar, no se rodará. Sus seguidores, como muestra de agradecimiento ofrecen al autor posibles carteles de la película que nunca será.



Propuesta de cartel para la película *El chico del año*

- *Feedback*. Una de las grandes claves de los *blogs* para su éxito es la conversación, para que los que visitan la página y participan de ella, se sientan escuchados y tengan la seguridad de la existencia de alguien detrás. De esta manera, a través de los comentarios y la actualización, se mantiene el interés por una página.

Con estas características, el autor consigue ampliar su popularidad en la red con cada visita que recibe, además de seguir la tendencia irreverente de otros *bloggers* más conocidos, como el cineasta Michael

Moore. Además, consigue llevar a sus visitas a aquellos proyectos que le interesa promocionar y de los cuáles quiere que se hable. Por lo tanto, el éxito no estriba tanto en llegar a un gran público, sino en conectar bien con un determinado perfil de personas que serán las encargadas de transmitir el mensaje. “La interactividad, los bajos costes (a veces inexistentes), la explosión de la dimensión temporal, la proliferación de redes, de espacios de discusión, de comunidades,... han hecho que Internet se convierta por excelencia en el lugar del boca-oreja” (Stambouli y Briones, 2004:80).

6.4. La telefonía móvil y el marketing

Entendemos que “la comunicación a través de Internet debería desempeñar, hoy en día, un papel primordial dentro del plan de medios de cualquier empresa” (Burgos y De León, 2001:43), y a ello se añade la presencia cada vez mayor de la telefonía móvil en la sociedad, hasta el punto de que podemos hablar de una “generación móvil”, que ha creado un lenguaje nuevo y ha hecho de los SMS (*Short Messages Services*) un estandarte de una generación. “la interactividad, la universalidad, el bajo coste, la confidencialidad y la discreción de este servicio hacen que el envío de SMS sea el principal uso que se hace de la telefonía móvil”³⁵.

Al igual que Internet es una herramienta indispensable en el marketing moderno y formas de comunicación de una empresa, el uso de la telefonía móvil también es indispensable. El móvil es un instrumento de comunicación que acompaña al usuario en todas las circunstancias y siempre está encendido. Su carácter personal e individual permite crear un clima de confianza entre el usuario y el emisor, con una comunicación rápida y en tiempo real, además de satisfacer la demanda de la necesidad de estar al

³⁵ *E-España 2005. Informe anual sobre el desarrollo de la Sociedad de la Información en España.* Fundación Auna. Pág. 164.

corriente de las últimas novedades y la saturación informativa. El adecuado uso de una campaña de marketing móvil directo ofrece un gran porcentaje de efectividad pero “se debe de tener claro que se trata de un medio complementario y que para obtener un rendimiento óptimo debe estar integrado en un plan de marketing. No se trata de un medio que vaya a sustituir a los medios tradicionales, como prensa, radio y TV, ni tampoco a Internet o la TV interactiva” (Román, González Mesones y Marinas, 2005:34). Este es un concepto en el que todos los expertos coinciden, “mobile is a channel, not a strategy”³⁶ (Marrito, 2006).

Se pueden distinguir tres tipos distintos de estrategias de marketing a través del uso del móvil (Román, González Mesones y Marinas, 2005:37):

- Campañas *Push*. Es el envío de un SMS con contenido promocional a través de una base de datos.
- Campañas *Pull*. Se integra el envío de un SMS dentro de una campaña clásica y se pide el envío de un SMS para participar en una promoción.
- Campañas de diálogo. Es una comunicación entre la empresa y el cliente que exige el envío de varios SMS, con lo que se recupera información del usuario y se mantiene un diálogo constante y continuo con él.

La gran ventaja que ofrece el *mobile marketing* además de llegar directamente al consumidor con una mayor capacidad de impacto, es la búsqueda de entrar a pertenecer en su comunidad, buscando pasar de la relación cliente-compañía, a cliente-cliente, a través del intercambio de contenidos vía SMS o a través del servicio cada vez más demandado MMS (*Multimedia Message Services*).

³⁶ “El teléfono móvil es un canal, no una estrategia” (T. del A.).

El éxito para que una campaña de móvil vaya más allá que la simple relación entre el anunciante y el receptor se encuentra en ofrecer contenidos exclusivos, totalmente nuevos y distintos a los que el usuario pueda encontrar en otros medios (*web* del sitio, *newsletter*,...) y ofrecer más sencillez y rapidez en el acceso a la información “de manera que el usuario desde su terminal puede acceder a los contenidos, sin la necesidad de acudir a un ordenador” (Kingdon, 2006).

La originalidad de los contenidos se convierte en una herramienta muy útil para el marketing viral a través del móvil, ya que a un usuario que le ha gustado un contenido (por su originalidad, estética, comicidad, etc.) querrá compartirlo con su círculo de amistades. Este caso, aplicado al cine, resulta muy útil ya que la información que se transmite entre usuarios es la misma que la enviada por la productora o distribuidora, de manera que hay un mayor control del mensaje, evitando comentarios negativos. Mientras que en el envío de un mail resulta sencillo escribir unas frases a través del teclado, en el móvil es más complicado.

Uno de los problemas a los que debe enfrentarse el *mobile marketing* es saber distinguir entre una campaña promocional y una fuente secundaria de ingresos. La necesidad de personalizar los usuarios sus terminales ha llevado a crear un negocio cada vez mayor (logos, imágenes, melodías y aplicaciones) y en constante crecimiento. El mayor ejemplo lo encontramos en la televisión, que se sirve de estos usos para generar una importante fuente de ingresos. Para ello, crea, a partir de productos o personajes de éxitos, servicios atractivos para el público³⁷.

El uso de las campañas *push* y *pull* comienza a utilizarse en la promoción de algunas películas españolas, a través de concursos

³⁷ El Neng, personaje popular del programa *Buenafuente*, de Antena 3, cuenta con su propia serie para móvil “Las leyendas urbanas del Neng”, que se componen de 20 capítulos donde se narran las aventuras del protagonista con sus amigos en su barrio y encuentros con famosos. También posee su propio videojuego para móvil *Action Neng* donde se desarrollan todos los aspectos que han hecho popular al personaje televisivo.

promocionales en la *web* oficial, pero aún es minoritario y reservado para aquellas películas con una gran inversión en el lanzamiento.

Con la evolución hacia el 3G, y la cada vez mayor implantación del uso del video en los móviles, se abre una gran cantidad de posibilidades para la promoción cinematográfica, obligada en cierta medida a seguir los pasos de la música (el grupo *La Oreja de Van Gogh* lanzó su último disco en una campaña conjunta con Movistar, en la que se ofrecía un teléfono Sony Eriksson de última generación con todo el disco), aunque el futuro de estas campañas de promoción queden reservadas a las grandes producciones³⁸.

6.5. El caso de Tripictures en España

La *major* americana ha sido la primera empresa en experimentar en España con los usos del *mobile* marketing a partir del estreno de la película *El nuevo mundo*, en febrero de 2006.

La campaña de promoción de la película se ha acompañado con una estrategia multicanal (*e-contact*), a través del uso del móvil (SMS y MMS), PDA e Internet.

- Por un lado se realizó un sorteo en el que se participaba a través del envío de SMS.
- Kinopolis Madrid instaló un dispositivo *bluetooth*, donde los clientes con acceso a esa tecnología podían descargarse en sus móviles

³⁸ IFC Films, la productora responsable de la película *Manderlay*, de Lars Von Traer, utilizó como campaña promocional del filme el ofrecer 10 minutos en exclusiva de la película para los usuarios de iPod, para provocar el boca-oído entre los usuarios del mismo. “It is essential that we continue to explore fresh concepts to promote a film”, “es esencial que sigamos buscando nuevos caminos para promocionar una película” (T. del A.) dijo Ryan Werner, vicepresidente de marketing de IFC. (*Screen International*, 17 de noviembre de 2005).

distintos contenidos de la película de manera gratuita, incluidos vídeos en formato 3GP.

- Además, se desarrolló una *web* especial para el acceso a ella a través del móvil (*e-site*) donde el usuario, por sólo el pago de la conexión podía acceder a todas las novedades de la película, sorteos y contenidos para personalizar su móvil.³⁹

Aparte de este caso puntual, Tripictures ofrece la posibilidad de descargar en exclusiva y ver los *trailers* de las películas que distribuye, antes de cualquier medio, para los usuarios de móviles, a través de un portal de contenidos⁴⁰. En él se pueden descargar de forma gratuita distintos contenidos de las películas (animaciones, cartel, fotos, vídeos.). También se tendrá acceso a los portales WAP de cada uno de los filmes.

³⁹ www.elnuevomundomovie.com, visitado el 15 de julio de 2006.

⁴⁰ www.movilius.com, visitado el 15 de julio de 2006.

Capítulo 7

Análisis del uso de herramientas
promocionales en la industria
cinematográfica española y
conclusiones

7. Análisis del uso de herramientas promocionales en la industria cinematográfica española

Hasta ahora hemos podido catalogar y analizar los distintos elementos que intervienen en la planificación y la comunicación con los medios en la industria cinematográfica. Hemos profundizado también en los factores estratégicos que intervienen en el lanzamiento de una película. La realidad del proceso de digitalización de las industrias del entretenimiento ha sido planteada a través de los nuevos usos que las innovaciones tecnológicas permiten a los equipos de marketing. De esta manera se ha podido observar cómo el consumo actual está orientado cada vez más a las sensaciones y experiencia del consumidor, en torno a las que giran una importante cantidad de las acciones comunicativas con las nuevas herramientas de promoción, como es el caso de Internet. Además, por un lado, se ha estudiado la importancia de los festivales cinematográficos como motor para la vida comercial de una película y, por otro, la repercusión sobre el espacio que se desarrolla.

Todas estas aproximaciones a la realidad y al entorno del cine español y su mercado se ha decidido acompañarlas con una investigación de campo que nos permita profundizar en algunos aspectos que definan los distintos usos en el sector, así como su cuantificación económica en un período concreto de la industria.

Para ello, el análisis y las conclusiones que a continuación se muestran son los resultados de una investigación que se centró en el estudio de la producción mayoritariamente española en el período de tiempo que abarca los años 2004 y 2005.

A este universo se le presentó un cuestionario con distintas preguntas sobre las estrategias y el uso de distintas herramientas de marketing, así como la inversión realizadas en cada una de ellas y en el lanzamiento en general.

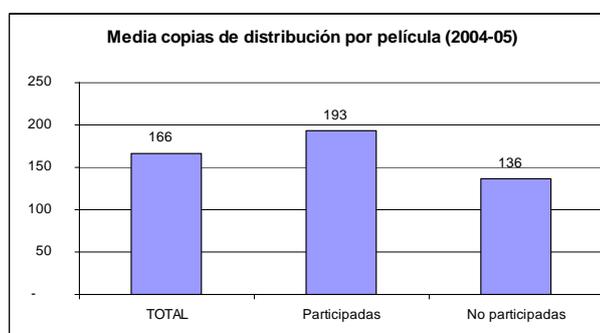
Con los datos resultantes de los cuestionarios, que a continuación se presentan, tenemos una visión seccionada y aproximada a la realidad de un sector donde los datos y la cuantificación económica, especialmente en lo referente a la distribución, son escasos.

7.1. Número de copias en los estrenos e inversión en el lanzamiento

El número de copias que se utiliza para estrenar una película va a definir la estrategia utilizada por la distribuidora para el lanzamiento de las películas, así como la inversión en publicidad y promoción de las mismas. La media de copias con las que sale una película al mercado se encuentra en 166.

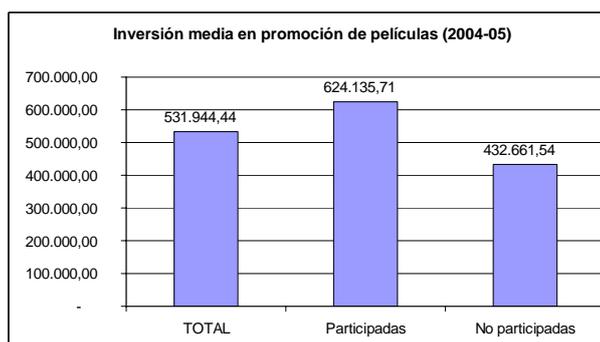
Con este número, la estrategia se situaría en la que en capítulos anteriores hemos denominado lanzamientos abiertos. En este caso, es destacable observar la diferencia en el número de copias entre las películas participadas por los grupos multimedia y aquellas que no. Las primeras salen al mercado con unas 193 copias, buscando un lanzamiento más masivo, mientras que las segundas lo realizan con una cantidad inferior, 136 copias, más selectivo. (Véase gráfico 7.1).

GRÁFICO 7.1



Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7.2



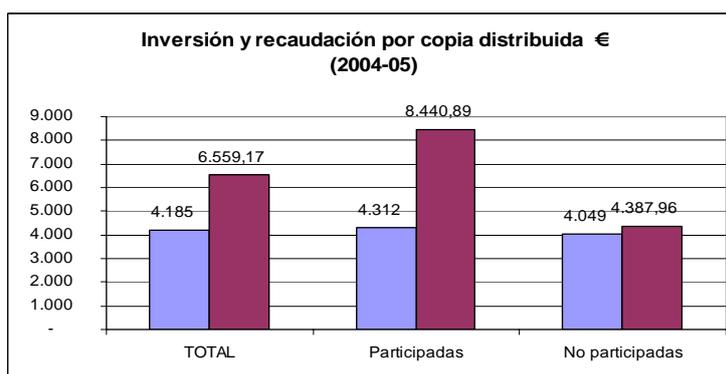
Fuente: elaboración propia

Las primeras salen al mercado con unas 193 copias, buscando un lanzamiento más masivo, mientras que las segundas lo realizan con una cantidad inferior, 136 copias, más selectivo. (Véase gráfico 7.1).

La diferencia entre opciones repercute directamente en la cantidad presupuestada destinada a la distribución, 624.136 €¹ en las películas participadas, frente a los 432.661 € de las independientes. A pesar de que en estos presupuestos generales, la diferencia es amplia, analizando la inversión en función del número de copias distribuidas, se observa cómo la diferencia entre ambos grupos de películas apenas varía (4.312€ las películas participadas y 4.049 € las no participadas). Véase gráfico 7.2.

Lo que es altamente destacable es la diferencia de recaudación por copia distribuida (véase gráfico 7.3). En el caso de las películas que son participadas por los grupos multimedia, consiguen una recaudación que dobla a la que generan las películas independientes (8.440² € frente a 4.387 €). Las razones que provocan esta desigual recaudación se debe principalmente a la mayor presencia en el mercado de las películas con más recursos. A mayor número de copias, se incrementa la inversión en medios y el número de salas donde se ofrece la película es mayor, de manera que el espectador tiene más accesos para ver la película. Es así como películas con mayor distribución generan mayor rentabilidad en taquilla.

GRÁFICO 7.3



Fuente: elaboración propia

¹ No se incluye el gasto de las copias, 1.000 €unidad, como media. El gasto por unidad puede variar en función de los acuerdos con los laboratorios y la necesidad de doblaje o subtítulos.

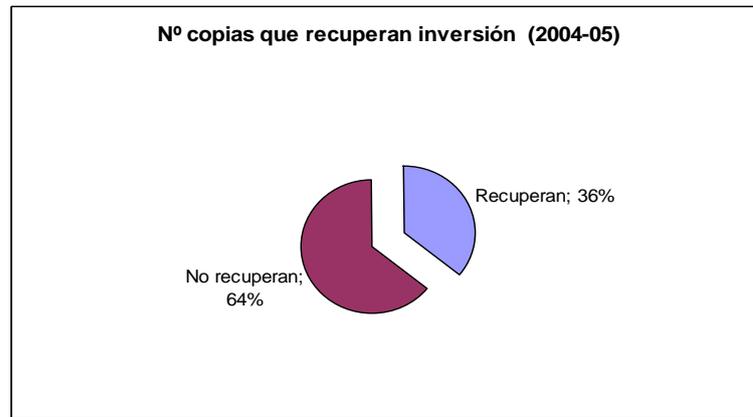
² Este valor es el resultado de aplicar el 48% a la recaudación total de la película en sala, entre el número de copias distribuido. El 48% es la cifra utilizada para las distribuidoras de algunas *majors* para calcular los ingresos de recaudación que van hacia la distribuidora y productora, según los distintos acuerdos con los exhibidores.

A pesar de ello, la mayor capacidad de lanzamiento de una película no demuestra que sea un éxito seguro, ya que el índice de películas participadas que no consiguen recuperar la inversión en publicidad realizada en el lanzamiento es de un 53%, un número elevado, aunque mejor que en el caso de la independientes, en las que sólo el 23% es capaz de recuperar el dinero invertido en estrenar las películas en los cines. (Véanse gráficos 7.4, 7.5 y 7.6).

Estos datos son especialmente alarmantes ya que, como se ha indicado en capítulos anteriores, la sala va a marcar el resto de la vida comercial de la película en otras ventanas. Y en estos casos nos encontramos con un 64% de películas en general que no son capaces de recuperar su inversión en el lanzamiento en los cines, lo que va a limitar su vida y los esfuerzos por promocionarlas en ventanas como el DVD o todas las relacionadas con el *home entertainment*. El hecho de que cada vez se acorten más los tiempos de explotación entre las distintas ventanas, favorece especialmente a películas que han logrado un éxito comercial en cines. El resto se limita a pasar desapercibidas por las distintas opciones de explotación, buscando su emisión en televisiones generalistas. Y en esta ventana tampoco generan ingresos, ya que las televisiones compraron sus derechos en preventiva para permitir la producción de la película. Además, debido a su fugaz paso por los primeros escalones de la vida del producto, su emisión será en horarios marginales, como relleno de programación.

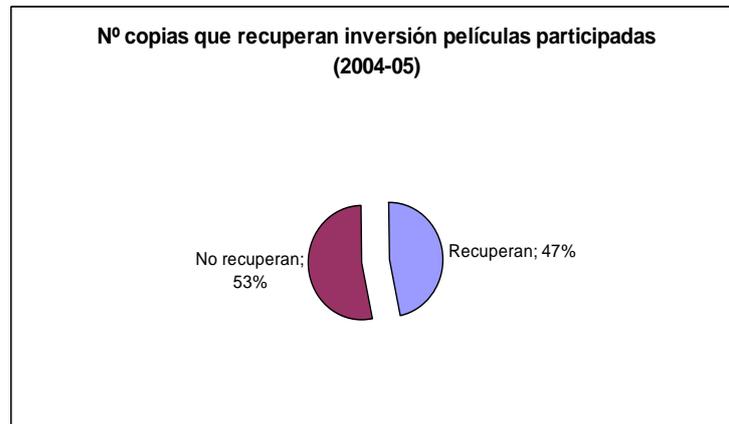
A pesar de todo, el lanzamiento con un número alto de copias no asegura el éxito entre los espectadores del filme. Algunos de los casos del estudio han sido películas con un elevado número de copias en el estreno y una importante inversión en publicidad, pero sus resultados han resultado ser un fracaso.

GRÁFICO 7.4



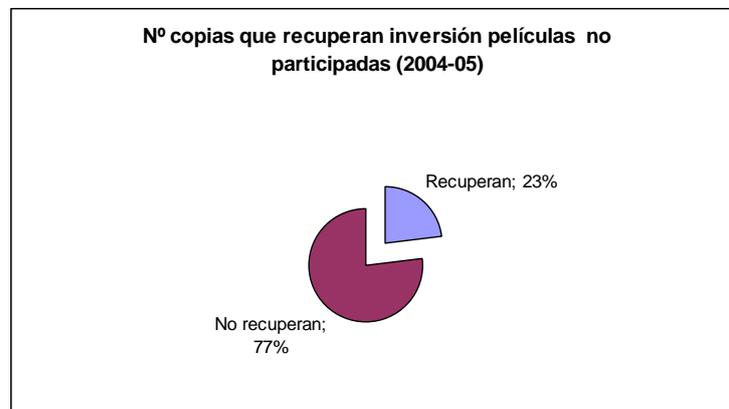
Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7.5



Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7.6



Fuente: elaboración propia

No se puede concluir que con un mayor número de copias el éxito de la películas en el cine está asegurado, pero las películas que apuestan por lanzamientos más abiertos, normalmente la de películas con participación de los grupos multimedia, tienen más posibilidades de darse a conocer entre el público, que las que hacen uso de estrategias más cerradas. La diferencia no es la inversión por copia, que como se ha visto es muy parecida, tanto como el número de copias con el que se estrena una película y, por lo tanto el presupuesto es mayor.

7.2. Estrategias e inversión en el plan de medios

Los principales gastos derivados del lanzamiento de una película son la inversión realizada en las copias que se distribuyen, la cantidad destinada a generar presencia en medios de manera gratuita (publicity), a través de acciones como estrenos o envíos de herramientas de marketing como los *pressbooks* o *EPK's*, las actividades de promoción, como los preestrenos, y la inversión publicitaria en los distintos medios.

Inversión en plan de medios € (2004-05)

	Total	Participadas	No participadas
radio	70.616,67	68.733,33	72.500,00
televisión	272.537,50	355.275,00	189.800,00
Impresos	102.800,00	105.000,00	100.600,00
Exteriores	312.666,67	413.333,33	212.000,00
pre-estrenos	14.133,33	19.666,67	8.600,00
pressbook / EPK	7.487,50	8.375,00	6.600,00

Fuente: elaboración propia

Los principales espacios a los que se decide dirigir la inversión económica son los medios exteriores y la televisión.

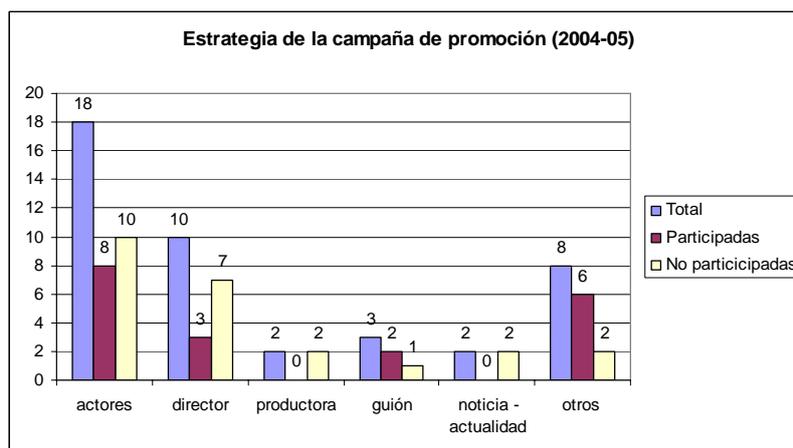
Con los exteriores, la presencia publicitaria es más controlable y orientada a los públicos a los que trata de atraer, además la selección geográfica es más precisa. Este último punto es destacable, ya que en muchos casos las películas se distribuyen en las principales ciudades del país donde se concentra la inversión publicitaria en este medio.

El hecho de que la cantidad económica gastada en televisión sea mayor en las películas participadas, es consecuencia de que el número de copias en estas películas es mayor, por lo que busca una mayor presencia a través de *spots* en televisión. El alto coste de emisión justifica la diferencia entre inversiones en los dos grupos de películas.

Es destacable el dato de cómo las películas independientes gastan más dinero en radio que las otras. Este medio, más económico, permite un mayor número de mensajes, y muchos de ellos se encuentran asociados a espacios radiofónicos dedicados al cine.

Mientras que en impresos la diferencia es apenas relevante, los exteriores suponen una considerable desigualdad. Así, las películas independientes, con menor número de copias que las participadas, requieren menos espacios publicitarios en exteriores.

GRÁFICO 7.7



Fuente: elaboración propia

También es relevante, cómo los preestrenos de las películas participadas suelen ser más costosos que las no participadas. La presencia de estrellas del cine, que pueden atraer a medios de comunicación, obligan a mayores excesos en estos actos promocionales, que en películas independientes, con pocos o difíciles elementos marketinianos. Aún así, la mayoría de las películas usan como estrategia de promoción el uso de los actores o los directores, potenciando actividades como los estrenos, frente a otras estrategias basadas en los contenidos de las películas (el guión, la actualidad u otros elementos). Véase gráfico 7.7.

La presencia en festivales de mayor o menor prestigio es una de las apuestas principales en muchos de los casos de las películas que se estrenan, buscando de esta forma un reconocimiento de prestigio, así como una mayor presencia en los medios, a través de su participación en ellos. (Véanse gráficos 7.8, 7.9 y 7.10).

Independientemente de la inversión, los medios más populares para realizar las campañas de lanzamiento de un film son parecidas en los dos grupos de películas analizadas. Ambos están presentes en los impresos, ya sean generales o especializados. (Véanse gráficos 7.11, 7.12 y 7.13).

GRÁFICO 7.8



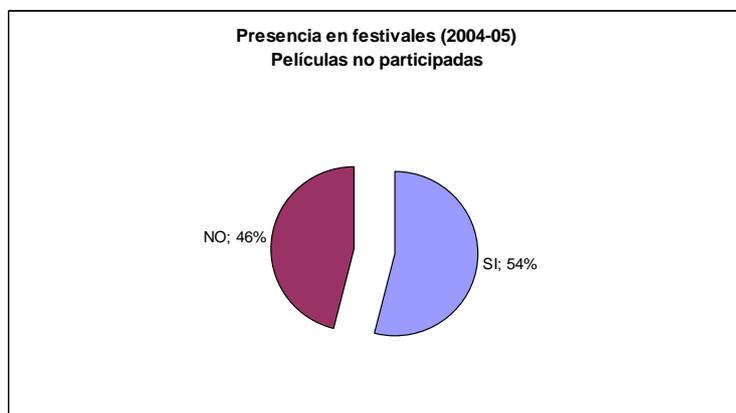
Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7.9



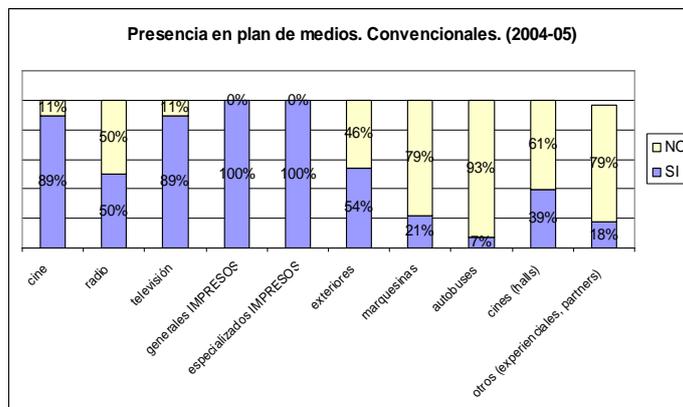
Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7.10



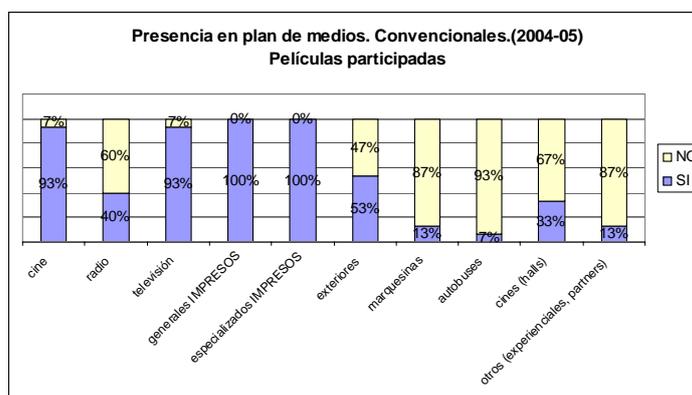
Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7.11



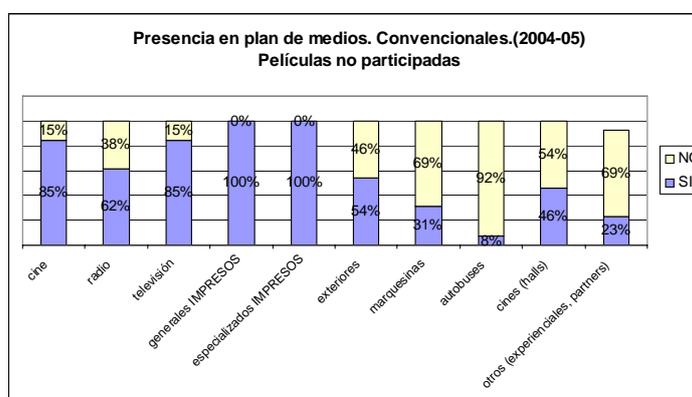
Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7.12



Fuente: elaboración propia

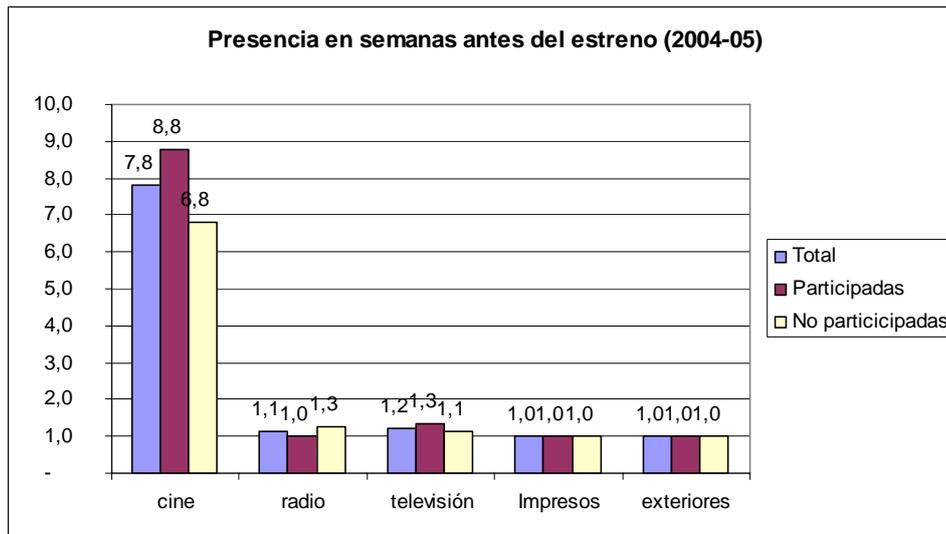
GRÁFICO 7.13



Fuente: elaboración propia

La televisión es el segundo espacio más utilizado, en mayor medida, por las películas pertenecientes a un grupo multimedia (casi la mayoría, el 93%), que en las independientes (85%).

GRÁFICO 7.14



Fuente: elaboración propia

El uso del *trailer* en los cines es otra de las actividades más recurrentes, especialmente en el caso de las películas de los grandes grupos, que pueden cruzar *trailers* con otras películas de su propia producción o distribuidas por las mismas compañías. Mientras que las otras, ocasionalmente, son las únicas producidas por una empresa, y no pueden colocar su trailer con otra película, dependiendo de la acción de los exhibidores.

Es destacable observar cómo las independientes son las que arriesgan más en actividades que les diferencien, buscando estrategias más económicas, que les permita diferenciarse originalmente, y de ese modo atraer a otros públicos (el 23% frente al 13%) En conjunto, se aprecia una mayor tendencia a inversión en espacios como el punto de venta en las

películas independientes (sirva como ejemplo la presencia en *halls*, un 46% frente al 33%). En muchos casos, esta presencia no supone más coste que los propios materiales, ya que los cines dejan estos espacios de forma gratuita, y así estas películas se benefician de la presencia del potencial espectador en los puntos de venta en los momentos de espera.

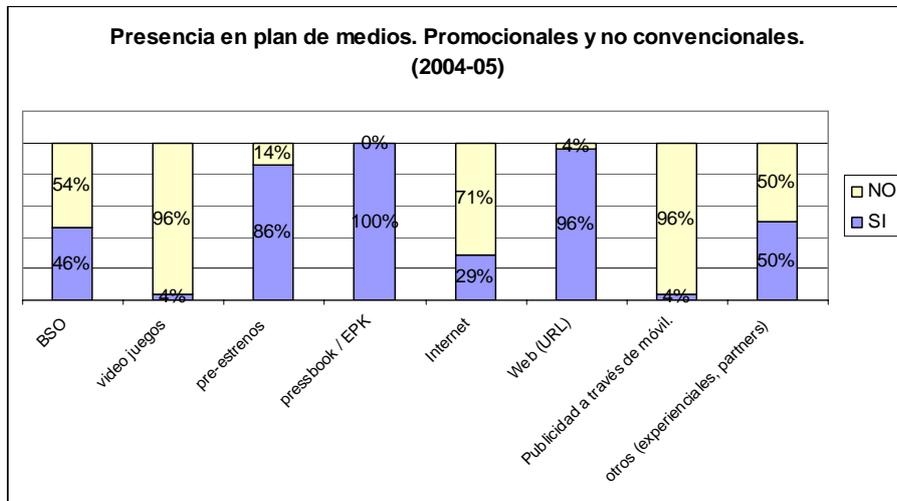
También se puede observar una tendencia a la concentración de la publicidad en todos los medios a la semana del estreno ya que, como se ha indicado anteriormente, estos primeros días definirán la vida comercial de la película (Véase gráfico 7.14). Además, la escasez de presupuestos impiden la inversión en períodos más largos de tiempo, y la creciente aparición de nuevos estrenos dificultan más el mantenimiento de publicidad, de manera que se concentran todos los esfuerzos en un corto período de tiempo, fomentando los ciclos de vida cada vez más cortos de los productos audiovisuales. La excepción a esta tendencia la marcan los *trailers* y su presencia en cines que se alarga hasta ocho semanas antes del estreno, buscando el cruce con películas con públicos parecidos y con el objetivo principal de comenzar a crear expectación entre el público potencial. En el caso de las películas participadas, que en ocasiones son distribuidas por las *majors*, la diferencia es incluso de dos semanas con respecto a las independientes (de 8,8 a 5,8). En este caso hay que reincidir en la práctica habitual que permite la posibilidad de que los *trailers* se peguen junto a otras películas de la misma distribuidora.

En el caso de las actividades no convencionales y promocionales, se observa la consolidación del uso de las herramientas de marketing como es el *pressbook*, y destaca el dato de que el uso de página *web* es casi total en ambos grupos de películas (93% de las participadas frente al 100% de las independientes)³. Pero en el uso de estrategias y herramientas que suponen

³ Este aspecto es totalmente contradictorio al análisis que se hace en anteriores capítulos, donde se indicaba que sólo el 59,34% de las películas tenían *web* oficial. La diferencia de estos datos se debe principalmente a las muestras escogidas. En el primer estudio, la muestra era de todas las películas estrenadas en los años 2004-05, sin distinguir ni género ni participación, mientras que en este segundo caso la muestra estaba más seleccionada.

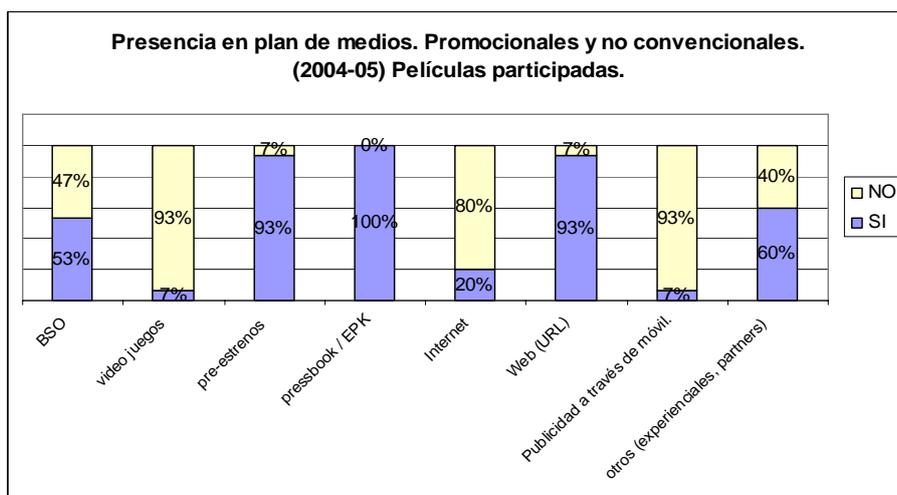
una mayor inversión, tanto económica (bandas sonoras o videojuegos) como creativa (publicidad en Internet o a través del móvil), su actividad es casi inexistente. (Véanse gráficos 7.15, 7.16 y 7.17).

GRÁFICO 7.15



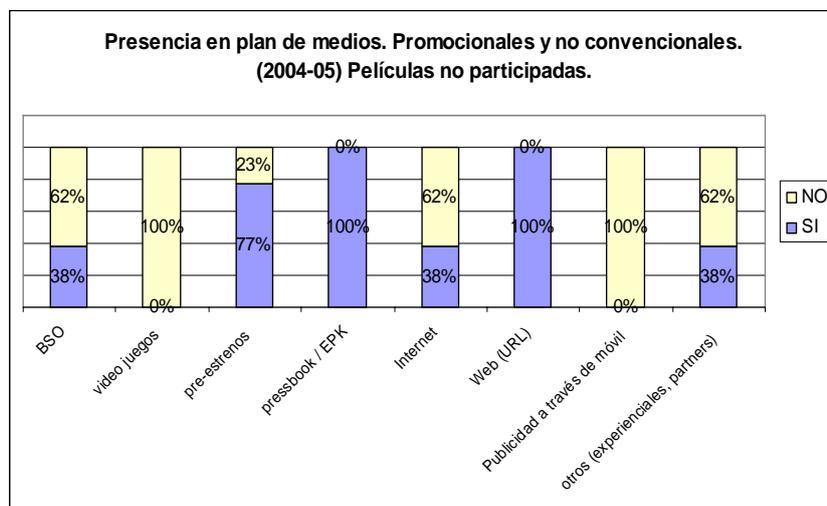
Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7.16



Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7.17

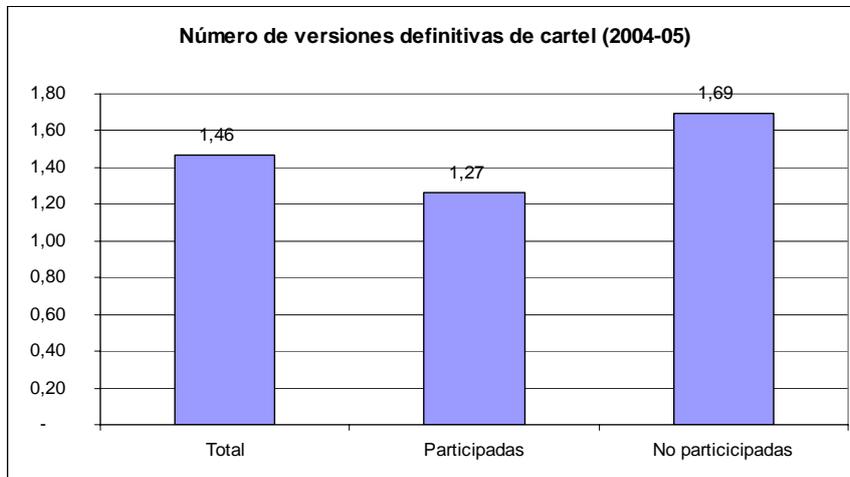


Fuente: elaboración propia

7.3. La gestión de la comunicación a través de la cartelería

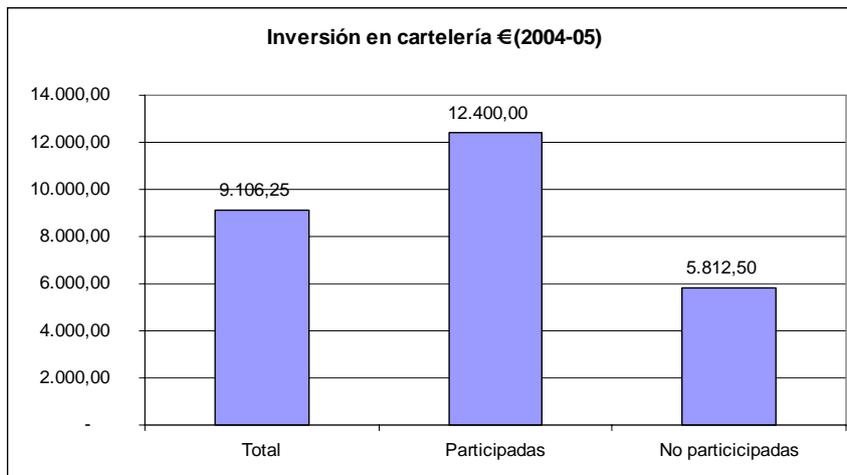
Ya se ha indicado en capítulos anteriores la importancia del cartel a la hora de posicionar la película entre el público además de ser la referencia gráfica del filme. La limitada explotación de las películas en territorios diferentes al nacional hace que las versiones que se tengan sobre el diseño de cartel sea algo superior a uno (1,46), mientras que las películas de grandes estudios, adaptan su arte y creatividad en función de los países en los que se estrene, e incluso llegan a tener varias versiones en el mismo territorio para acaparar distintos perfiles de público. Las películas nacionales recurren a la misma identidad gráfica. (Véase gráfico 7.18).

GRÁFICO 7.18



Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7.19



Fuente: elaboración propia

Es destacable observar que la media de versiones de cartel es superior en las películas independientes, 1,69 frente a 1,27. Una de las posibles causas que justifiquen estos datos, es la tendencia que se observa a variar el cartel de la película en el lanzamiento en DVD. Las películas participadas que optan por un cartel distinto son de un 20%, mientras que en las independientes esta cifra sube hasta el 31%. El cambio de distribuidoras

responsables del lanzamiento en cine o en video, con sus propios equipos y en ocasiones con nuevas estrategias (como la venta en colecciones) explica esta diferencia.

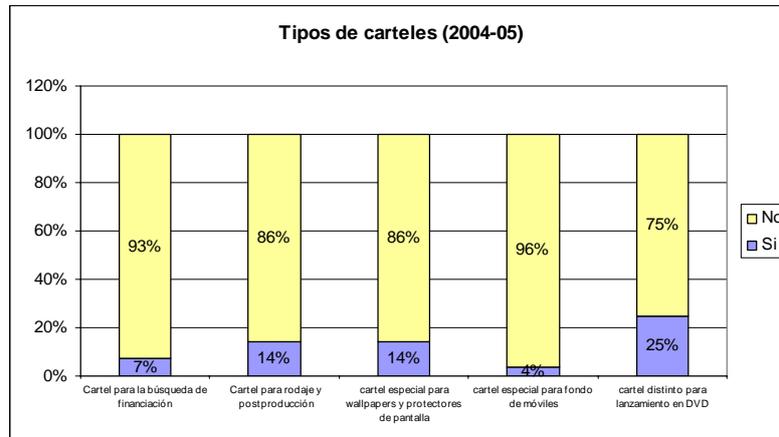
Atendiendo a las cantidades medias que se invierten en cartelería⁴, la cifra es el doble en las películas participadas (12.400 €) que en las independientes (5.812 €). Además de hacer un mayor gasto en la creatividad, la tirada de copias de herramientas como *pressbook* es superior, ya que las películas participadas buscan una mayor relación con los medios, lo que exige una mayor apuesta en aquellos elementos que pueden permitir una relación más directa con los periodistas. En el caso de las independiente, con copias más limitadas y circuitos geográficos mas reducidos, hacen menor gasto controlando más el envío de materiales y simplificando los mismos. (Véase gráfico 7.19).

Aún así, el uso de distintas versiones de carteles para las fases de producción de una película o para el uso en nuevas tecnologías –y que supongan un contenido distinto y especial- es apenas anecdótico en algunos casos (como su uso en *dossieres* en la búsqueda de financiación u otras opciones para fondos de móviles) o mínimo en otros (usos de versiones de cartel en rodaje y postproducción o diseños orientados al ordenador–*wallpapers* y protectores de pantalla). Véanse gráficos 7.20, 7.21 y 7.22.

Estos datos son un reflejo de la falta de necesidad de generar un importante concepto de imagen en torno a la película, desde su búsqueda de financiación hasta su lanzamiento. De manera que estas actividades relacionadas con la promoción de la película quedan relegadas a una fase final, muchas veces en manos de las distribuidoras responsables de los estrenos que asumirán estas responsabilidades creativas, independientemente de la participación del productor.

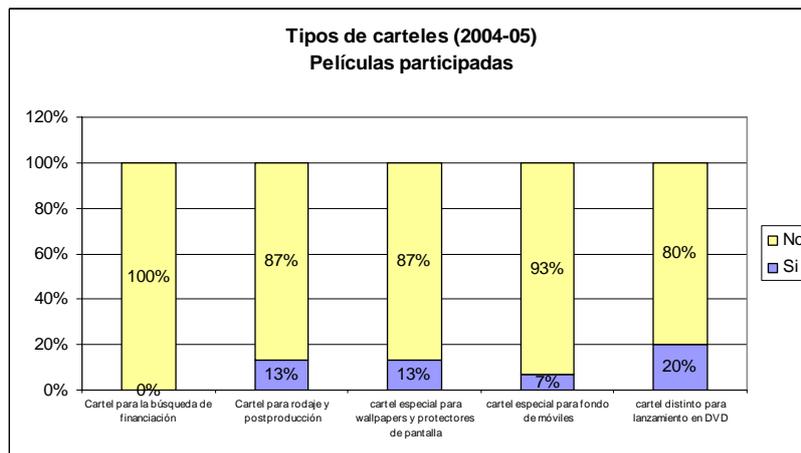
⁴ Se incluye creatividad de la imagen, tirada de carteles, *pressbook*, E.P.K. y todos lo impresionables.

GRÁFICO 7.20



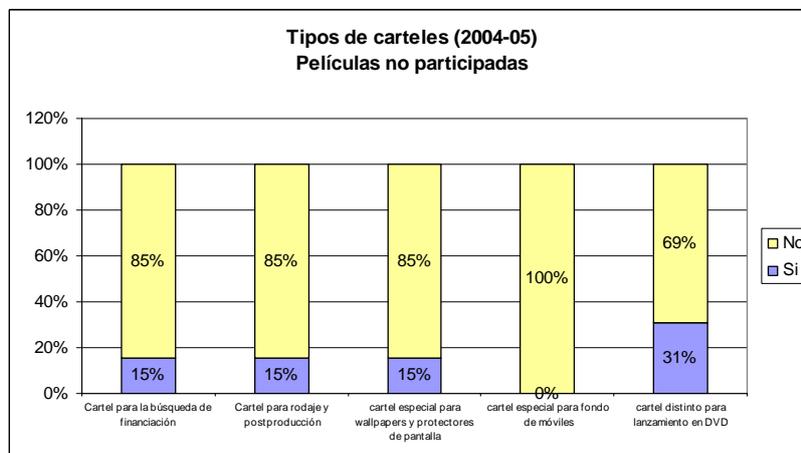
Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7.21



Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7.22



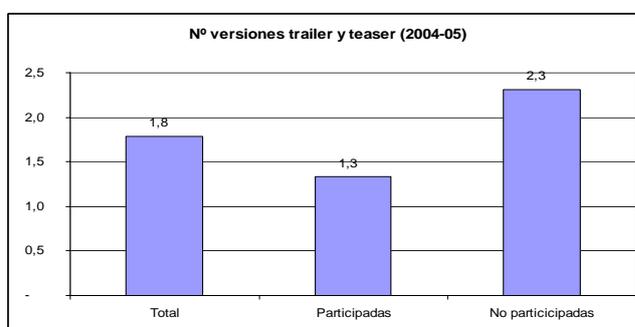
Fuente: elaboración propia

7.4. La gestión de la comunicación a través del *trailer*

En el caso de los *trailers* y los *teaser*, la situación es bastante parecida a la cartelería. Mientras que las películas independientes (véase gráfico 7.22) optan por un mayor número de versiones distintas de trailer (2,3 frente a 1,3), la inversión⁵ total en ellos (véase gráfico 7.23) es superior en las películas participadas (de 9.428 € a 6.142€). La causa que apunta esta diferencia entre versiones e inversión económica se justifica con argumentos muy similares al de los carteles. Por un lado, la inversión es mayor, ya que el número de copias que se imprimen –o se pasan al celuloide- es superior y, además, la creatividad es más frecuente encargarla a empresas ajenas a la productora, mientras que, en las películas independientes, la tirada de copias es menor –su menor distribución dificulta la presencia de trailer en otras películas- y la realización del avance queda en manos del equipo de la productora o del mismo director.

Es destacable observar cómo todavía los *trailers* se hacen mayoritariamente por las propias productoras que realizan la película (54%) y sólo en casos muy limitados quedan en manos de otros profesionales más especializados en el objetivo final del *trailer*: la atracción del público a la sala (un 7% de agencias especializadas y un 18% de otros profesionales especializados en la elaboración de estas piezas). Véase gráfico 7.24.

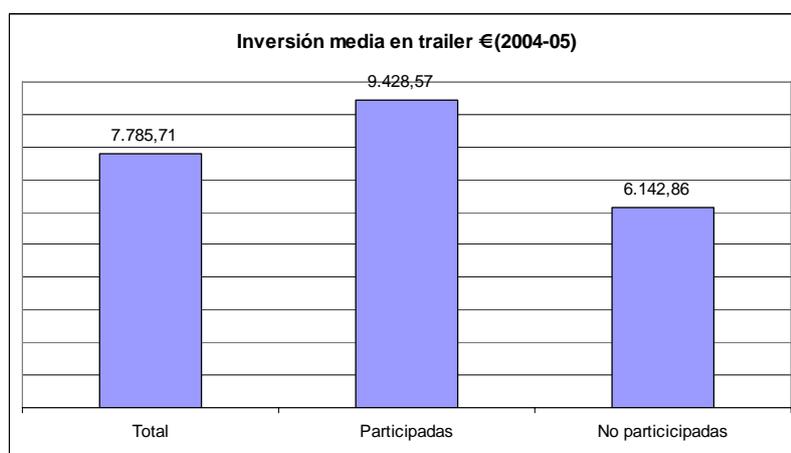
GRÁFICO 7.22



Fuente: elaboración propia

⁵ Estos costes incluyen creatividad e impresión en celuloide de los distintos números de copias.

GRÁFICO 7.23



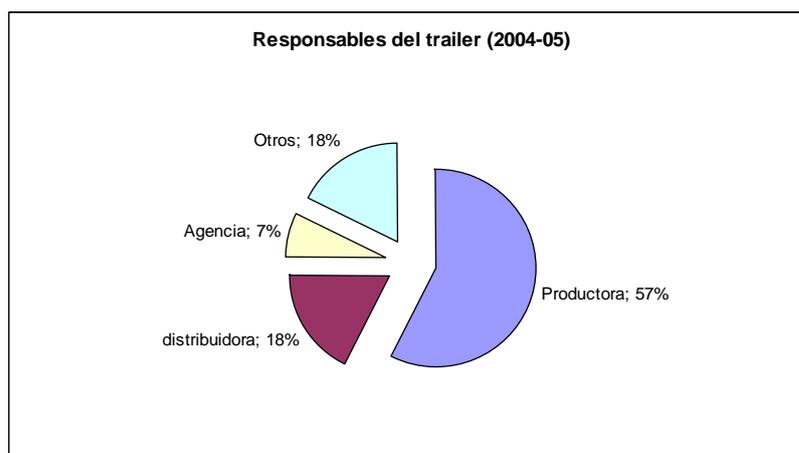
Fuente: elaboración propia

El trailer es una herramienta ampliamente utilizada en el sector (el 93% de las películas hacen uso de él), aunque la opción de distintas versiones en función del proceso en el que se encuentre la película es más limitada. En este caso, las películas independientes son las que hacen más uso de distintas versiones (*teaser* -54%- , *trailer* con grabación de imágenes -31%- o *trailer* durante la financiación -8%-). Véase gráfico 7.25.

Como se apuntaba en anteriores capítulos, el *trailer* es también un vehículo para conseguir atraer financieros hacia una película. De esta manera, no es extraño que las versiones sean mayores en las películas independientes, que en muchos casos deben seguir buscando financiación para finalizar la película. Para ello, recurren a montajes con el material disponible o incluso llegan a adecuar un plan de trabajo de manera que las secuencias más interesantes sean grabadas antes, para poder realizar un *trailer* más y atractivo frente posibles inversores.

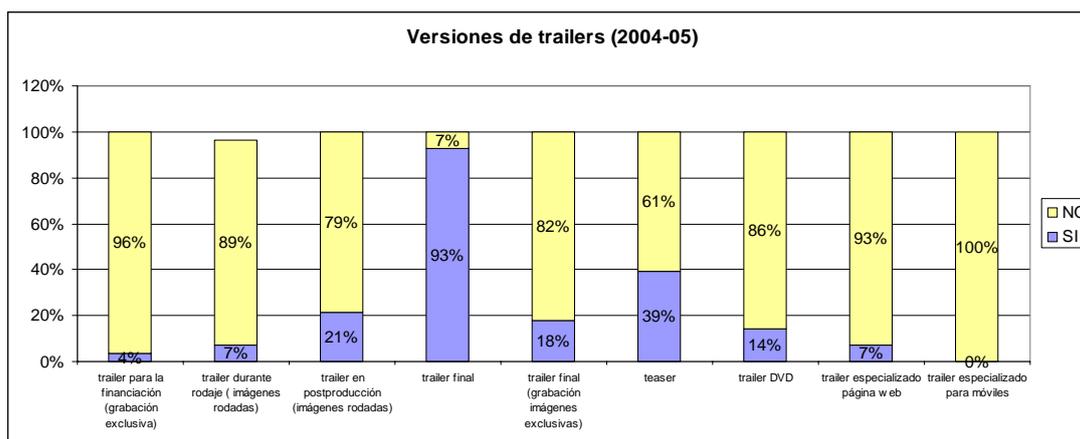
A pesar de todo, el interés en distintas opciones sigue centrándose en la preproducción y financiación del proyecto y no en dar a conocer al público la película, de manera que espacios estratégicos como las nuevas tecnologías, quedan descuidadas y las versiones disponibles para estos formatos no existen (0%). Véanse gráficos 7.25 y 7.26.

GRÁFICO 7.24



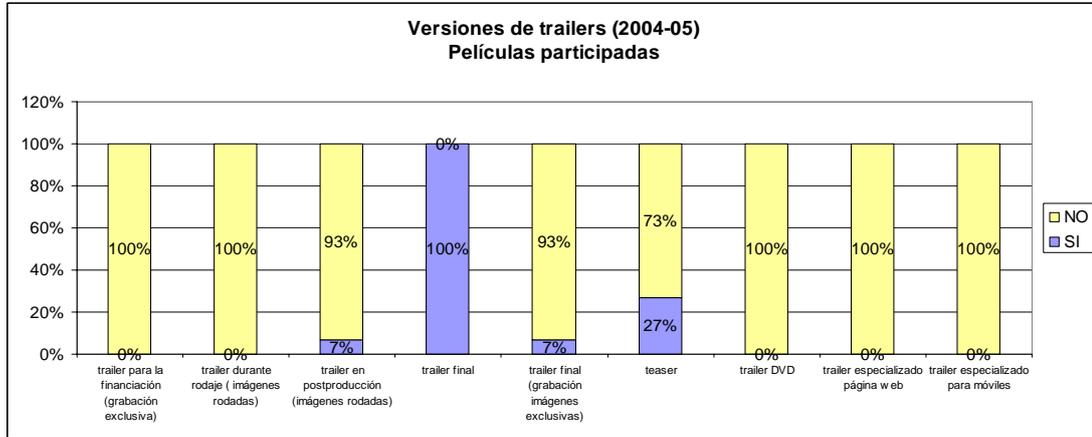
Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7.25



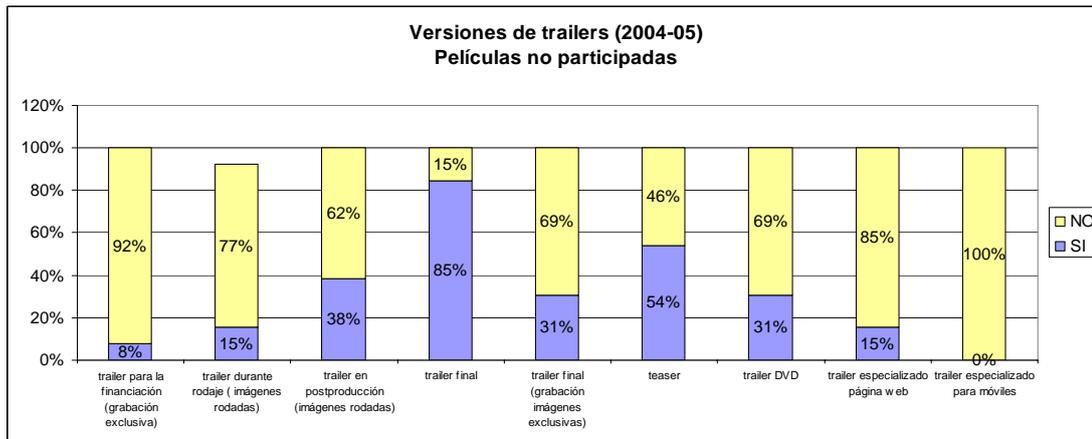
Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7.25



Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7.26



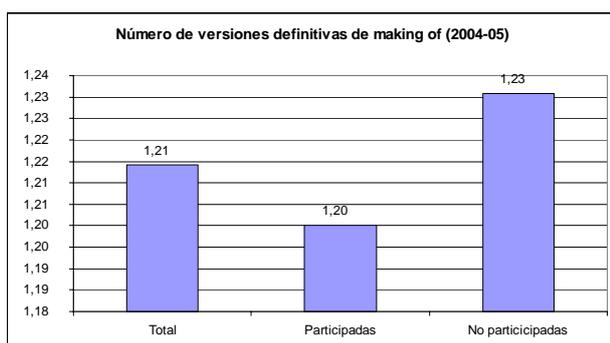
Fuente: elaboración propia

7.5. La gestión de la comunicación a través del *making of*

Otra de las herramientas de promoción utilizadas es el *making of*. Estos reportajes sobre cómo se hizo la película siguen siendo frecuentes, aunque su uso decae, especialmente entre las películas participadas (un 27% optan

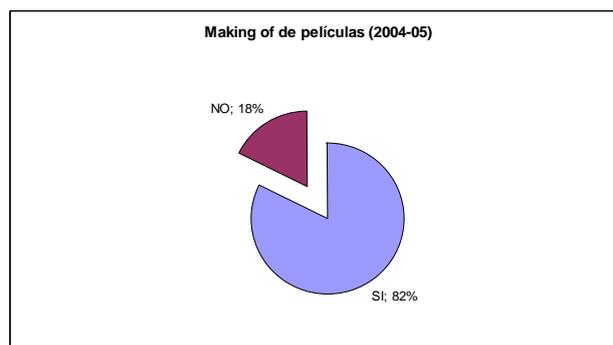
por no hacerlo), más que en las independientes (sólo un 8% no lo hacen). Otros formatos, no tan cerrados por guión y estructura, son preferidos por las distribuidoras, ya que es más fácil encontrarles un hueco en la parrilla televisiva de forma gratuita como, por ejemplo, los “minutos musicales”. (Véanse gráficos 7.27,7.28,7.29 y 7.30).

GRÁFICO 7.27



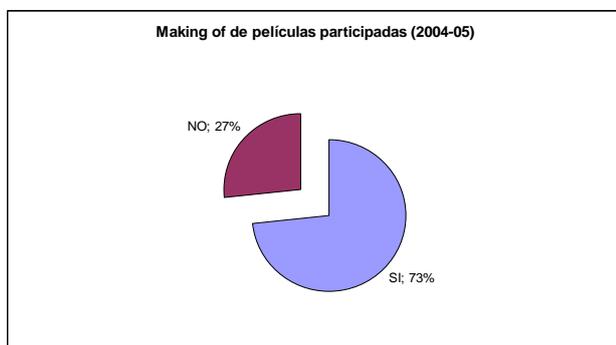
Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7.28



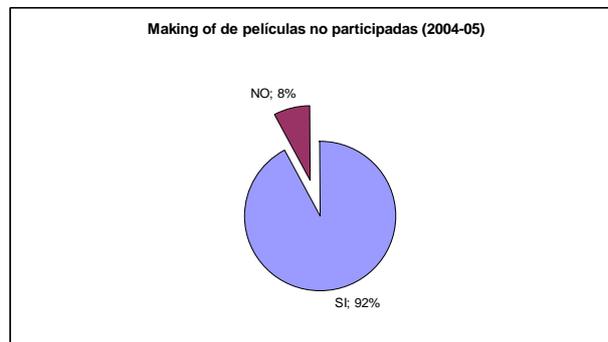
Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7.29



Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7.30



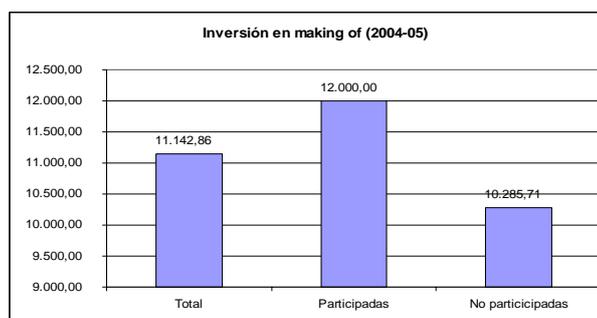
Fuente: elaboración propia

Sigue siendo habitual que sólo exista una versión del *making of*, y sus destinos principales suelen ser, por un lado, los más clásicos; la emisión en televisión –aunque las distribuidoras deben pagar por estos espacios además de correr con los gastos de presentación y grabación del presentador-. Por otro, los relacionados con otras ventanas, como contenido extra de DVD y, por último, los orientados a la promoción, inserción en *EPK* o video CD (un 32% de las películas hacen uso de esta opción). Hay que

destacar cómo las películas independientes aseguran crear una versión, o al menos aprovechar este contenido para rellenar la oferta de su página web (38% frente al 0% de las participadas). De esta forma, estas películas, en un intento por ofrecer un mayor contenido a través de Internet, pierden la exclusividad de un atractivo elemento para introducir como material adicional en el DVD. (Véase gráfico 7.34).

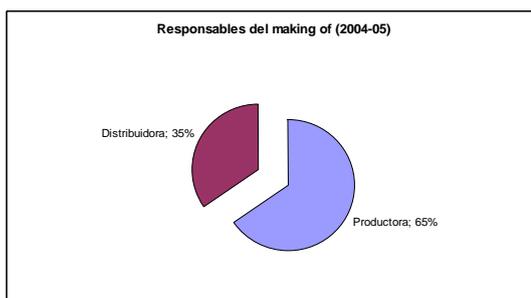
Aunque esta herramienta tiene una gran importancia, especialmente a la hora de la promoción, su elaboración sigue quedando en manos de la propia productora (en el 65%) y sólo algunas veces las distribuidoras son las responsables de la realización y nunca se subcontrata a agencia o profesionales especializados en la edición de *making of* (véanse gráficos 7.32 y 7.33). Prueba de ello es que resulta difícil poder hacer una valoración de la inversión que se hace en estos documentales, ya que en la mayoría de los casos analizados, su partida presupuestaria está dentro del presupuesto de producción de la película. Y con los datos obtenidos se valora en unos 11.142 € el dinero gastado en estas obras subsidiarias. (Véase gráfico 7.31).

GRÁFICO 7.31



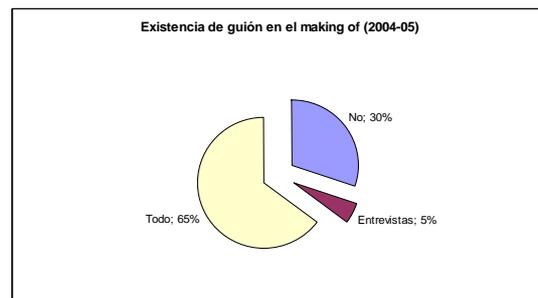
Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7.32



Fuente: elaboración propia

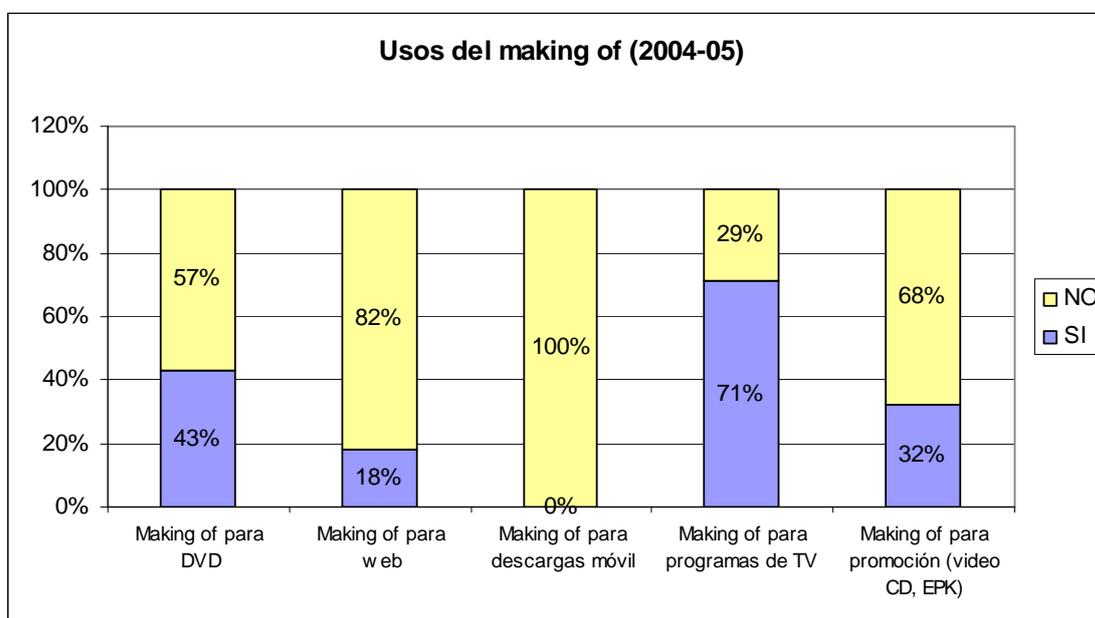
GRÁFICO 7.33



Fuente: elaboración propia

A pesar de lo que se puede entender como una falta de profesionalización a la hora de elaborar esta herramienta, más ligada a la producción que a la promoción, se observa que hay un control sobre estas piezas, elaborando un guión en la mayoría de ellas (un 65%) y también sobre las entrevistas (el 5% de los casos). Pero el número de reportajes sobre los que no se tiene un guión previo sigue siendo muy elevado (un 30%), lo que se puede entender como que no hay un gran interés por esta herramienta y queda ubicada en un segundo plano.

GRÁFICO 7.34



Fuente: elaboración propia

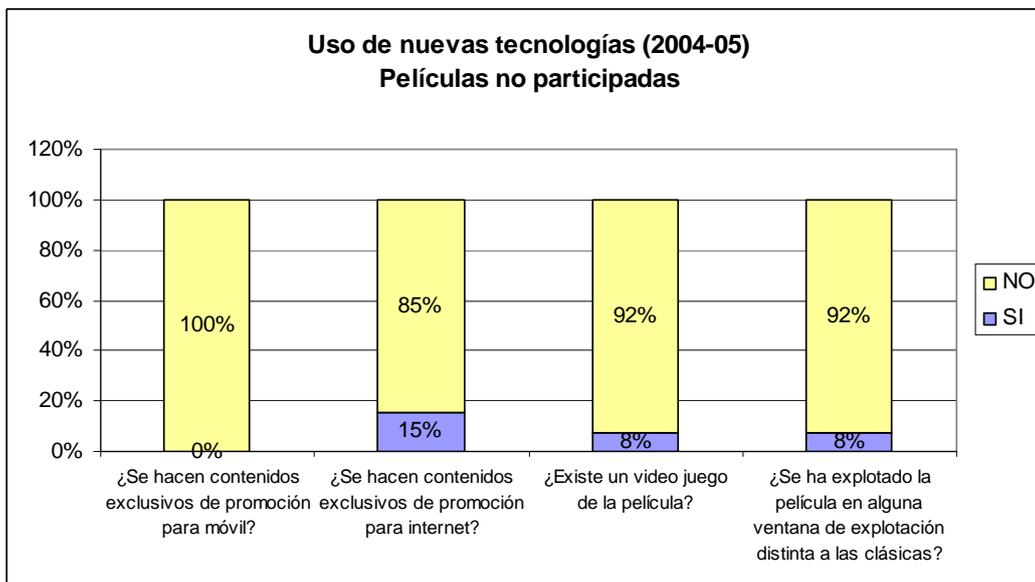
7.6. Aplicaciones del test de mercado y las nuevas tecnologías

A diferencia de cualquier otro producto de gran consumo, la práctica de realizar *test* de las películas no es muy habitual en la industria nacional. El alto coste de este tipo de actividades, la desconfianza de algunos de los productores y la asociación de cine ligada a arte y obra de autor, son algunas de las explicaciones a la falta de costumbre en la realización de este tipo de cuestionarios.

El 39% de las películas del estudio han sido pasadas por un test. Aunque esta cifra pueda parecer suficientemente alta, las condiciones en las que se realizan no son las más adecuadas para sacar conclusiones correctas (visionados con grupos reducidos, no seleccionados correctamente y en muchos de los casos pases entre profesionales o personas cercanas a la producción que ofrecen unos resultados distorsionados de la realidad).

Respecto a las principales herramientas de promoción, la mayoría salen al mercado sin haber sido valoradas en *test*. Sólo el 25% de los carteles y los *trailers* pasan por estas actividades y, en el caso de las páginas *webs*, la proporción es aún menor (7%). La inversión económica y temporal siguen siendo las grandes barreras para hacer pruebas de mercado. (Véase gráfico 7.36).

GRÁFICO 7.35



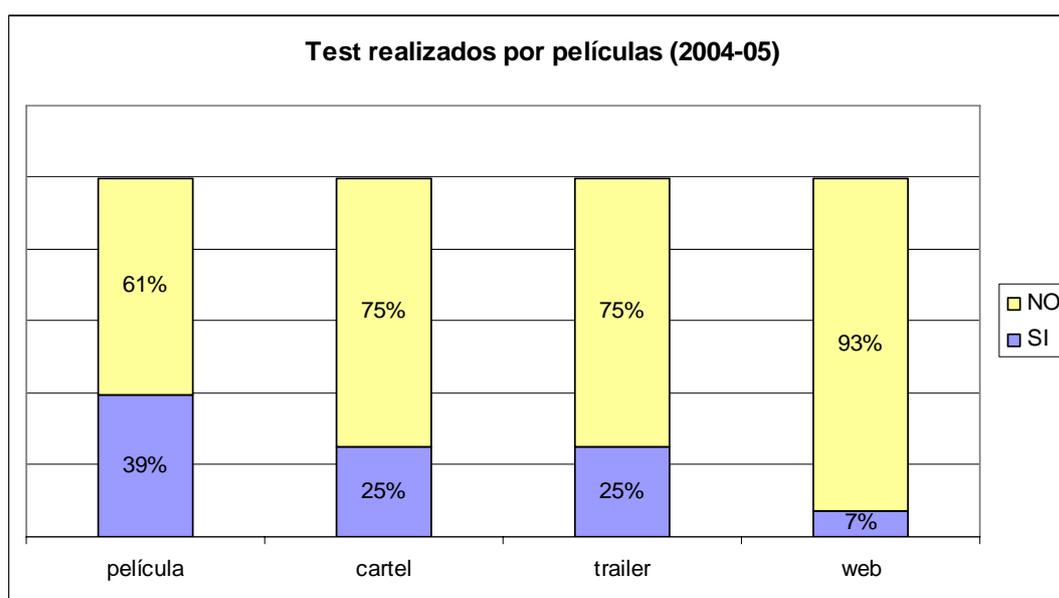
Fuente: elaboración propia

El uso de las nuevas tecnologías sigue siendo muy limitado en la industria cinematográfica española. Apenas se realizan acciones o contenidos exclusivos para medios como Internet (11%) o la telefonía móvil

(7%), dos de los medios con mayor inserción entre el público joven (véase gráfico 7.35). Lo mismo ocurre con los videojuegos sobre películas o la explotación en ventanas distintas a las clásicas⁶, que apenas es simbólico (un 7%).

Las razones de este atraso tecnológico siguen siendo las barreras económicas y los estrechos presupuestos con los que se trabaja en la promoción de películas. Es cierto que en los últimos años, herramientas como los blogs han tenido un gran crecimiento y el uso de estas nuevas tecnologías asociadas a móviles e *Internet* crece entre las promoción de películas, como se ha presentado en algún capítulo anterior.

GRÁFICO 7.36



Fuente: elaboración propia

⁶ Aquí se incluyen los casos de explotación como la película *La mala educación* o *El lobo*, que de su estreno en salas cinematográficas pasó a comercializarse directamente en un coleccionable con el periódico *El País* o *El Mundo*, respectivamente, saltando de esa manera las ventanas de explotación clásicas.

7.7. Conclusiones

En los últimos años, han aparecido numerosos títulos dedicados a la planificación del marketing, entendido como parte del proceso de planificación global de cualquier actividad empresarial. En esta evolución se ha producido, entre otros cambios significativos, el del marketing que ha pasado de función independiente orientada a la satisfacción del consumidor final, en nuestro caso, el espectador cinematográfico, a convertirse en un proceso de gestión.

La industria del entretenimiento nacional, y en concreto la referente a la cinematográfica, ha estado marcada en las últimas décadas por unos escuálidos resultados económicos que no han ayudado a consolidar el tejido industrial necesario para el desarrollo de un sector. Desde la perspectiva de los estudios de marketing aparecen de manera habitual estudios sobre la aplicación de los conocimientos propios de esta disciplina a los medios de comunicación; sin embargo, las aportaciones sobre la influencia de estas técnicas en la gestión de los proyectos cinematográficos no son muy abundantes. Frente a esta escasez, a lo largo del presente trabajo de investigación se ha pretendido dar una visión global sobre las estrategias y peculiaridades de la industria en un determinado período (2004-05).

En la concepción de todo proyecto que nace, siempre es recomendable la existencia de una declaración de buenos propósitos. Esta Tesis doctoral no es una excepción, y en su elaboración se ha procurado, mediante la ilusión y el esfuerzo, intentar conseguir una lectura útil, ágil y práctica, recurriendo al estudio de casos y datos de nuestra realidad más cercana. Esta intención se ve acrecentada en el presente capítulo dedicado a las conclusiones, y nuestro deseo es haber conseguido, por lo menos en parte, tan buenos propósitos.

1. Frente a los factores que determinan una demanda y consumo en función del incremento de la producción resulta imposible confirmar que en la industria del entretenimiento, y en concreto en el sector sobre el que se

centra esta tesis doctoral, el cinematográfico, exista una relación directa entre el aumento de la inversión en comunicación del producto con su consumo. El cine, como producto cultural, añade una dificultad en su estudio que nos permite afianzar esta afirmación, ya que intervienen distintas perspectivas más allá de las meramente económicas, como son aspectos psicológicos de los clientes, u otros más sociales, como las modas o tendencias.

El estudio realizado demuestra que existen producciones donde la inversión en comunicación aún siendo elevada no ha repercutido en un incremento de los espectadores en sala. El 64% de las películas del estudio no ha recuperado en taquilla la inversión realizada en promoción y copias de distribución. A pesar de la realidad que nos demuestra cómo un importante porcentaje de los estrenos no consigue recuperar su inversión en el lanzamiento, sí es un hecho que las películas con más recaudación, y por lo tanto con un elevado número de espectadores, son las que tienen una mayor partida presupuestaria destinada a la gestión del marketing. Es la doble cara de una moneda, que de forma contraria, plantea que las actuaciones de marketing por sí solas no son las claves del éxito y, también, al mismo tiempo, es casi imposible que se produzca un triunfo mínimo aunque sea sin inversión en promoción.

Durante el desarrollo de la investigación se ha comprobado cómo hay distintos factores que repercuten en la vida comercial de una película. Existen aspectos que definen a los consumidores, así como una realidad social cambiante donde la rapidez del consumo es primordial y los avances tecnológicos exigen a las productoras una adaptación a los nuevos medios que busquen la satisfacción del cliente. La saturación de los mercados y la búsqueda de la máxima rentabilidad en el menor tiempo por parte de los inversores están detrás de la aceleración del proceso económico de las industrias culturales. Estas realidades, además de un entorno altamente competitivo como es el sector del ocio,

explican el alto número de fracasos, independientemente de la inversión económica que sobre ellos se hagan.

Es innegable la introducción progresiva de las estrategias de marketing aplicadas en la industria cinematográfica española y su influencia en la consolidación y especialización de las distintas herramientas promocionales. A través de ellas se ha perfeccionado la planificación y gestión de lanzamientos de películas a través del estudio de públicos bien diferenciados y segmentados. En un mundo donde los consumidores destinan una partida de su presupuesto, cada vez más alto, al consumo del entretenimiento, el uso del marketing se convierte en indispensable. Frente a este hecho, podemos confirmar, una vez contrastado con el estudio, lo que todos los expertos y profesionales entrevistados concluyen en una idea: la existencia de elementos difícilmente controlables por las productoras, que condicionan el éxito o fracaso de un filme.

2. En el análisis del sector cinematográfico en España existe una amplia diferencia de inversión en la promoción de películas entre las denominadas independientes y las participadas por los grupos multimedia. Esta diferencia no se encuentra en la inversión total realizada por filme, sino en la realizada por el número de copias con las que se ha distribuido. Es un hecho que las películas hacen gran parte de su recaudación durante el primer fin de semana de su estreno y que su resultado va a definir su permanencia en los cines, mientras que la cantidad del número de copias va a ayudar a configurar el éxito o fracaso del filme, con las propias limitaciones expresadas anteriormente. Además, la rapidez con la que el consumidor adquiere los productos, acortando cada vez más sus plazos en las distintas ventanas, favorece que el éxito se centre en las películas que consiguen llegar a un mayor número de espectadores. Mientras que las estrenadas con un reducido número de copias –aunque tengan la misma inversión en publicidad por

unidad de proyección- encuentran mayores trabas para alcanzar cierta notoriedad que incentive la demanda.

3. La nueva situación de mercado exige a las empresas la reorganización de estrategias comunicativas y especialmente las que atañen a nuevos productos. En el sector cinematográfico, que a pesar de sus peculiaridades no deja ser un producto de consumo masivo, la nueva realidad del mercado ha repercutido especialmente en el ciclo de vida de la película, de forma que su explotación acorta considerablemente sus tiempos.

El cliente, fruto de una industria cada vez más globalizada, ha entrado en una dinámica de compra donde se exige rapidez e inmediatez. Esta nueva fórmula de consumo, especialmente en el audiovisual, se debe, entre otras razones, a la alta y competitiva oferta del sector y al creciente proceso de digitalización de la industria. Además, el cliente, que es quien determina lo que quiere, está en constante búsqueda de lo novedoso, de manera que le permita ser el primero e incluso llegar a convertirse en un prescriptor en su comunidad. Por otro lado, Internet ha permitido a los consumidores estar más cerca de los productores, y los procesos de comunicación interpersonal, tanto positiva como negativamente, se han acelerado.

El efecto más inmediato se puede observar en la forma de gestionar los estrenos cinematográficos. Ya se ha indicado cómo el primer fin de semana de presencia en las salas cinematográficas supone un importante porcentaje de la recaudación final, además de que sus resultados van a condicionar la permanencia en cartel y la relevancia que pueda obtener en otras ventanas. Las medidas tomadas por las distribuidoras consisten en el aumento de los estrenos masivos y simultáneos. Las películas son lanzadas al mercado con un elevado número de copias con el fin de saturar las salas cinematográficas y provocar el consumo durante los primeros días de exhibición. Esta estrategia de distribución masiva condiciona al espectador medio a la

elección de la película, ya que en la mayoría de los puntos de proyección a los que acuda encontrará una oferta similar.

La realidad de un escenario donde el número de estrenos semanales es muy elevado retrata un mercado de por sí saturado. Esto lleva a las distribuidoras a realizar estrenos con un elevado número de copias con la intención de hacerse presente al consumidor entre tanta competencia.

Esta estrategia supone, para las distribuidoras, importantes y elevadas inversiones económicas destinadas a la creación de copias de proyección y a la inversión en publicidad en cada una de ellas que, aunque por unidad sea la misma, la inversión final es superior. La dinámica del mercado, marcada por su inmediatez y el alto número de estrenos, supone que en función de los resultados de taquilla, una película se mantenga o sea sustituida por un nuevo estreno.

Estas fórmulas de saturación están limitadas a un número muy concreto de películas. Habitualmente, los filmes sobre los que se hace uso de esta estrategia son aquellos que se rigen por unos parámetros de comercialidad e interés que las distribuidoras y los equipos de marketing deciden. De esta manera, las películas que no se ajustan a estos criterios, bien por falta de elementos atractivos para el público masivo, bien por una representatividad reducida, encuentran limitados sus lanzamientos a estrategias menos agresivas y, por lo tanto, su repercusión entre el público es menor. En el caso de España, la realidad es una industria donde los grandes estrenos cinematográficos –llegando a producirse saturaciones de mercado de hasta 800 copias de proyección- suelen estar en manos de las *majors*, y la producción nacional se limita en su mayoría a estrategias de lanzamiento reducidas no sólo por la imposibilidad de hacer frente a inversiones más elevadas, sino por la falta de elementos en ellas que permitan hacerlas atractivas al público.

Con esta situación del mercado, es evidente que el salto de la película a la siguiente ventana de explotación es cada vez más rápido, obviando incluso la normativa al respecto y dejando obsoleto un intento fallido por regular el mercado. Frente a una lógica de consumo cada vez más inmediata, las productoras y distribuidoras buscan una amortización del producto que les permita hacer frente a nuevos proyectos. De esta manera, los plazos entre ventanas cada vez son más reducidos y la demanda que se origina para poder hacer frente a los nuevos estrenos es mayor. Esta dinámica favorece a las empresas capaces de generar un alto número de películas anualmente, así como hacer frente a su vez a elevadas inversiones en producción. Por lo tanto, los grandes beneficiados son las grandes productoras, capaces de abastecer a un mercado con una demanda tan rápida. Mientras, los productores independientes o aquellos cuyas unidades de producción son muy limitadas tienen más difícil las posibilidades de éxito. Evidentemente, son las sinergias y las economías de escala las que favorecen al productor mayor, pero es también a la vez quien asume mayores riesgos de inversión.

Esta dinámica de mercado, para reducir riesgos y favorecer una producción taylorista, busca la estandarización del producto, que se consigue a través de la repetición de fórmulas de éxito. Es habitual la producción concentrada en determinados géneros de eficacia contrastada, que favorece un ágil posicionamiento del filme en la mente del consumidor y, a través de otras herramientas capaces de generar el interés en el público, como el uso de determinados actores o directores. En estos casos, la labor de los departamentos de marketing se ve favorecida gracias al uso de elementos tradicionales. Estas fórmulas de producción se ven reflejadas en un descenso de la calidad de los contenidos, tal y como muchos críticos reflejan continuamente. En España, aunque son escasos los ejemplos de compañías que pueden hacer frente a estas estrategias de mercado, los resultados del estudio han demostrado cómo aquellas películas que han sido creadas por los

grupos multimedia han tenido una mayor repercusión en taquilla y un mayor éxito de público.

La rapidez del consumo y la evolución tecnológica han supuesto un cambio radical en la mentalidad clásica de la vida comercial de una película. Frente al definido orden de las ventanas de explotación –cine, DVD, PPV, PAYTV, canales en abierto, etc.-, en los últimos años, la realidad de un nuevo mercado, un nuevo consumidor y una alta amenaza de la piratería, han provocado el uso de las nuevas estrategias de promoción y distribución que hacen tambalear el orden establecido. Técnicas como el *day and date release* –estrenos simultáneos en distintas ventanas-, la inserción de las descargas legales como una ventana estratégica más, el alquiler de películas a través de gestores de contenidos en la Red -como el popular *I-Tunes*-, la inserción de contenidos complementarios extras en dispositivos móviles – como los de la película *[REC]* (Balagueró, J. y Plaza P., 2007) en los terminales móviles de Nokia N90-, o la propia película -*Piratas del Caribe 2* se adjuntó en el lanzamiento del iPod Video 80 Gb- o las estrategias de estrenos en coleccionables con periódicos inmediatamente después de su estreno en sala -como los casos de la película *El lobo* o *La mala educación*, editados con los diarios *El Mundo* y *El País*, respectivamente- comienzan a realizarse en un mercado cambiante, que necesita renovarse antes las nuevas necesidades de consumo.

4. El porcentaje de películas españolas que se estrenan en salas cinematográficas y no recuperan la inversión realizada en su lanzamiento, ya sean consideradas independientes o participadas por grupos multimedia, es muy elevado. Así lo han demostrado los resultados del estudio de campo realizado, donde se observa cómo el 64% de las películas estrenadas en sala en los años 2004-05 no consiguen compensar la cantidad económica destinada al lanzamiento. En el caso de las películas independientes este dato se eleva al 77% de los estrenos, mientras que en las participadas se reduce al 54%. El análisis

de las películas estudiadas nos revela cómo aquellas que gozan de mayor éxito son las que se encuentran relegadas mayoritariamente a las realizadas por directores con un mayor atractivo comercial entre el público.

Estos datos negativos, que no son exclusivos del cine de producción nacional, reflejan un problema grave en el sector que no se simplifica en la escasa recaudación en taquilla. La situación se ve agravada debido a que con la limitada gestión en comunicación realizada, la repercusión alcanzada entre el público es minoritaria. De esta manera, toda la inversión realizada en promoción y en dar a conocer el filme –aunque sea escasa- no puede ser amortizada a largo plazo con la explotación en otras ventanas como el alquiler y venta de DVD. Esto no ocurre con algunas películas distribuidas por los grandes estudios americanos, que se sirven de los estrenos en las salas cinematográficas para dar a conocer su producto y ser capaces de generar una marca en torno a la película. En estos casos, aunque la inversión realizada en producto y publicidad no sea recuperada a través de la recaudación en taquilla –en la mayoría de los casos debido al gran volumen económico invertido-, la amortización se consigue a medio plazo con una importante presencia en el resto de las ventanas, que consiguen contundentes resultados económicos. Esta estrategia, sin embargo, comienza a ser cambiante también en la industria norteamericana, ya que ha visto reducida su rentabilidad internacional en la exportación de sus productos, lo que obliga a los estudios a la búsqueda de nuevos mercados –como es el caso del asiático, a través de la producción de películas con directores y actores orientales- y nuevas ventanas donde rentabilizar su producto de una manera más rápida y eficaz.

5. Entre los factores que determinan las estrategias de distribución de una película, resulta difícil encontrar un modelo de promoción aplicable al lanzamiento de una película española. Es un hecho contrastado en las entrevistas realizadas a los profesionales que cada filme debe ser tratado

de manera independiente en función de sus necesidades, sus características y su proyección.

No obstante, existe una serie de circunstancias y características comunes en las estrategias de distribución de las películas que no aseguran de manera concluyente el éxito o fracaso de una película, pero son prácticas habituales y a continuación las indicamos:

- *Timing*: la concentración de la inversión en comunicación durante el primer fin de semana de estreno.
- *Herramientas*: el uso de herramientas de marketing para la comunicación con públicos masivos, como son el *trailer* y el cartel, y con públicos concretos, como el *pressbook*.
- *Medios*: mayor inversión en publicidad televisada por parte de las películas de producción de grupos multimedia frente a las independientes, de 355.275,00 € las primeras a 189.800 € las segundas. Esta diferencia de inversión es destacable también en el uso de publicidad en exteriores, con un gasto medio por película participada de 413.333,33 € frente a los 212.000,00 de las independientes.
- *Festivales*: la presencia en festivales de un importante número de películas –el 46%– de manera que ayude a la búsqueda de un mayor prestigio de la película, así como una mayor presencia en medios de forma gratuita.
- *Star-system*: la utilización de los directores y los actores como uno de los principales elementos estratégicos a la hora de elaborar y gestionar la campaña de comunicación.
- *Estreno*: el uso de presentaciones oficiales ante público y prensa para dar a conocer la película y generar repercusión mediática y de “boca-oreja”.

- *Patrocinio y otras fórmulas*: es habitual el acercamiento a marcas de gran consumo como fórmula de financiación (*product placement*) o como estrategia para repartir costes de promoción y conseguir a su vez mayor repercusión mediática
- *Relaciones públicas*: la gestión y relación con los medios en busca de la mayor presencia en espacios que genere publicidad gratuita. En ocasiones, esta dinámica queda difuminada por el poco atractivo mediático del equipo artístico de la película.

Independientemente del uso de estos medios ya establecidos, se observa una escasez de ideas en actividades promocionales, consecuencia lógica de la falta de recursos económicos destinados al lanzamiento. Con el impacto y la repercusión de Internet, se ha generado un nuevo vehículo que ofrece un amplio abanico de posibilidades de promoción aún por explotar por parte de las productoras españolas.

6. La concentración de la inversión en la promoción durante el primer período de proyección de las películas en los cines que relega la vida comercial a la recaudación obtenida durante el fin de semana del estreno, no sólo dificulta, sino que impide la posibilidad de corrección de errores a través de la búsqueda de nuevos reposicionamientos del filme con el objetivo de tratar de mejorar los resultados obtenidos. Además, la reorganización de la estrategia comunicativa y promocional resulta imposible para los equipos de marketing con períodos tan cortos de reacción. La fugacidad en las salas cinematográficas que en puntos anteriores se ha tratado, repercute también en la imposibilidad de aplicación de nuevas técnicas de marketing que estimulen la demanda. En este caso, la decisión tomada para la distribuidora es única y no permite posibilidad de cambio a diferencia de otros productos de gran consumo, que permiten reorientar sus estrategias en función del análisis de los resultados obtenidos o modificar aspectos para adaptarse al gusto de los consumidores-clientes.

7. La repercusión económica de los diferentes premios y participación en festivales de las películas no es un determinante a priori, aunque en ocasiones, conjugándose con otras variables, puede repercutir positivamente en los ingresos de una película.

La presencia en este tipo de eventos, así como la consecución de algún galardón son, en ocasiones, importantes elementos con los que se puede construir la estrategia de comunicación de la película. En el caso de algunos premios de gran prestigio, su repercusión se puede cuantificar económicamente a través de una elevada presencia en los medios de comunicación que sirven como principal vehículo promocional. Es una estrategia habitual entre las distribuidoras gestionar los lanzamientos de determinadas películas coincidiendo con el anuncio público de determinados premios o nominaciones, como lo demuestran las *majors* concentrando los estrenos en Europa en los meses de febrero y marzo de las películas candidatas a los premios *Oscar*. Aún así, la distribución de ingresos no es homogénea porque depende de otras variables, como la adecuada elección y segmentación del consumidor.

En el caso de España, el escaso interés del público mostrado por los premios de la Academia del Cine, el rechazo a priori de gran parte del público sobre la producción nacional, así como el análisis de la carrera comercial de las películas tras recibir los premios, demuestra una inapreciable respuesta al estímulo recibido. Por eso se puede concluir que los premios y su eco son incapaces de incrementar los ingresos de las películas. Evidentemente, existen excepciones, pero se puede considerar una regla general con la muestra estudiada.

Además, el masivo estreno de películas en torno a las fechas en las que se celebra un festival o un acto importante relacionado con la cinematografía, satura un mercado ya de por sí compuesto por una extensa oferta. De esta forma, se aumenta la competencia entre la producción española, concentrándola en determinados meses. El incremento de la concentración de los estrenos en fechas concretas,

como ocurre con el Festival de cine de Málaga, no supone un incremento de la asistencia del público a películas españolas.

En este festival se ha observado a través de su estudio, cómo en las fechas cercanas a su celebración, el incremento de los estrenos de películas nacionales es considerable y no repercute proporcionalmente en el incremento de espectadores. La concentración de estas películas en fechas tan concretas supone un incremento feroz de la competencia en un limitado mercado.

Además en España, el número de festivales y muestras celebrados –reconocidos por el I.C.A.A.- supera la cifra de 245. Este dato tan elevado supone la necesidad de un importante número de profesionales capaces de gestionarlos, aunque la realidad demuestra que, en la mayoría de los casos, son manifestaciones con limitados recursos económicos y financiadas en gran parte gracias a ayudas institucionales y cuyo objetivo último es ser ventana de proyección de trabajos con una limitada vida comercial.

8. El número de productoras españolas que cuenta con un departamento de marketing y de promoción específico para sus películas es muy escaso. Por lo tanto, la dependencia de los productores con los departamentos de marketing ajenos y propios de las distribuidoras, es altamente elevado. Además, el sector cinematográfico se encuentra altamente politizado – como se está observando a raíz de los cambios en la ley del cine- y económicamente dependiente de otra industria, la televisiva. Esta situación lleva a que un importante porcentaje de las películas quede relegado a un segundo plano y no sea prioridad para las empresas distribuidoras y televisiones, de manera que encuentran en productos extranjeros mayores posibilidades de rentabilidad comercial. El negocio del audiovisual es cada vez más reducido y concentrado, lo que favorece una menor circulación de profesionales.

La tradición formativa en España en las áreas de gestión y promoción de las industrias creativas es muy escasa, lo que conlleva que los profesionales que orientan su profesión al marketing cinematográfico no cuenten con una sólida formación específica en el sector. En muchos de los casos, los profesionales que ocupan puestos de gestión o dirección estratégica de la comunicación y distribución, provienen de otros sectores ajenos al cine, al audiovisual e incluso al entretenimiento, y aunque apliquen sus conocimientos, las peculiaridades de la industria exigen una formación concreta y específica. En España se puede observar el caso de la falta de formación específica de profesionales que, de existir inevitablemente favorecería una mayor profesionalización del sector.

9. Para conseguir una comunicación eficaz existe una serie herramientas promocionales que permite el desarrollo de un programa estratégico. En función de los públicos a los que se oriente el mensaje, el tipo de instrumento publicitario usado varía. Por un lado, se encuentran aquellos que se dirigen a público especializado, en el caso de nuestro campo de estudio son los profesionales de los medios de comunicación y líderes de opinión capaces de generar ruido alrededor de la película.

Por otro lado, están las herramientas que se usan para comunicar a públicos masivos. Aquí, la principal misión es la información y la persuasión del espectador hacia el consumo de la película que promociona.

Las peculiaridades del uso de estas herramientas en la industria cinematográfica nacional las podemos observar en los siguientes factores:

- Se ha observado que los equipos que diseñan las estrategias de distribución de películas hacen uso de las principales herramientas de comunicación. Existe un plan de medios donde se utilizan canales de comunicación masivos –televisión, radio y

exteriores e impresos-, además de herramientas orientadas a públicos concretos –preestrenos, *pressbook* o *EPK*–.

- Las herramientas empleadas tienden a estandarizar tanto sus contenidos como su diseño y creatividad.
 - Esa estandarización deriva en gran medida del intento de emular los modelos propuestos por la industria norteamericana.
 - El objetivo final de los responsables de la gestión comunicativa consiste en facilitar el posicionamiento de las películas en la mente del espectador de una manera sencilla, rápida y eficaz. Para ello, el camino más accesible consiste en adaptar la promoción de películas nacionales a los diseños estratégicos de las producciones de las *majors*, aunque con una inversión menor. Los carteles son un ejemplo de cómo el cine español trata de hacer suyos diseños americanos, de manera que facilite la asociación en el espectador de películas a géneros y temáticas exitosas.
10. A lo largo de esta tesis doctoral se ha hecho un recorrido por los usos de las innovaciones tecnológicas aplicadas a la promoción y lanzamiento en la industria cinematográfica, en el que se ha podido observar cómo existe una preocupación cada vez mayor por el consumidor y la manera de ofrecerle otras sensaciones. Ya no se trata sólo de atraer al espectador a una sala cinematográfica, sino que las nuevas formas de consumo y el nuevo marketing se orientan a las experiencias y vivencias que sean capaces de estimularle. Estas estrategias van desde hacer partícipe al consumidor en un complicado juego hasta involucrarle en una comunidad, de manera que pueda sentirse identificado con un grupo.

La realidad de una industria del entretenimiento altamente globalizada, y en constante cambio y renovación a partir del proceso

de digitalización, ha hecho reaccionar al sector cinematográfico, especialmente el representado por el cine norteamericano, con nuevas formas de comunicación. Para ello, la Red, así como todas las posibilidades que ofrece el denominado entorno *web 2.0*, se ha consolidado como un importante vehículo para completar las estrategias promocionales de las películas, especialmente a través de la generación de experiencias. Las campañas de lanzamiento de los estrenos cinematográficos tienen un gran aliado en estas nuevas formas de gestión y comunicación publicitaria para lograr una alta capacidad de penetración en públicos concretos. Además, estas nuevas tecnologías permiten innovar y hacer partícipe a unas comunidades altamente creativas y exigentes que demandan una renovación constante de los contenidos.

Mientras tanto, el débil sector cinematográfico español incorpora lentamente en sus estrategias de mercadotecnia estas nuevas posibilidades publicitarias o de atracción para el público. Como se ha visto, los casos en que se realizan parten de iniciativas individuales, con escasas inversiones económicas y, en la mayoría de los casos, sin una auténtica planificación de actuaciones comunicativas. La diferencia en los presupuestos destinados a dar a conocer una película, el limitado tamaño del mercado y las prioridades por otros aspectos de la producción ralentizan la introducción de técnicas más innovadoras de promoción en el cine nacional.

La digitalización del sector no sólo afecta a la producción. Tanto la distribución como la exhibición tienen que adaptarse a un nuevo entorno, que se reflejan en nuevos modos de consumo, la reutilización de salas para otros usos o la incorporación de las nuevas técnicas de producción. Estos cambios suponen importantes inversiones económicas a las que tendrán que hacer frente las empresas para poder ser competitivas.

11. La debilidad de la industria cinematográfica española dificulta, en gran medida, la creación de un *star-system* atractivo que sea capaz de movilizar al público hacia las salas de cine. El sector televisivo, auténtico motor económico del cine, es también la cantera y refugio de los actores. En ella, encuentran tanto el éxito mediático como el económico. Son muy escasos los ejemplos de actores que han realizado una carrera exclusivamente cinematográfica, ya que la eventualidad del trabajo provocada por una industria endémica y su escasa repercusión entre el público, animan a que estos profesionales desarrollen una carrera televisiva. El análisis de las películas del estudio refleja cómo, en la mayoría de los casos, las protagonizadas por lo que podemos denominar un *tv-system* son las que generan un mayor rendimiento en taquilla.

Además, la falta de incentivos económicos entre los actores dificulta su participación en la promoción de una película. En la industria norteamericana, es habitual encontrar que los actores participen de los beneficios de una película debido a lo elevado de su caché –permitiendo de esa manera al productor un mayor control de los gastos *below the line*-. Así, las estrellas que participan del espectáculo de la industria del cine de las *majors* se aseguran su éxito –tanto comercial en taquilla como económicamente en lo personal- y entienden la promoción del filme como una parte más del trabajo de actor e, incluso –conscientes de su repercusión mediática-, ayudan con su presencia a los estrenos de otros productos. En el caso del cine español, la presencia de los actores que protagonizan la película se limita al día de su estreno, dejándola huérfana de padrinos en otros eventos importantes como la presencia en festivales o giras. Incluso, la asistencia de otros compañeros de profesión que aporten prestigio y *glamour* es, en la mayoría de los casos, representativa.

Todos estos factores condicionan un inexistente cartel de actores de primera línea que sean capaces de generar masa crítica y un *star*

system atractivo y competitivo y, los pocos que hay terminan por emigrar allá donde la industria cinematográfica recompensa sus esfuerzos o a la televisión.

12. El sector de la producción cinematográfica se caracteriza por la dependencia económica de otras industrias para su subsistencia. Por un lado, la inversión televisiva, a través de la compra de los derechos para su exhibición en dicha ventana, es una fuente de financiación indispensable para el productor que condiciona la posibilidad de hacer una película. Estos ingresos, que son financiación y no amortización de la película, provienen de las distintas fórmulas televisivas (plataformas, canales de pago y generalistas). Estos recursos principales suponen la casi completa financiación de la película que, en muchas ocasiones, llega a su estreno en salas sin suponer un riesgo económico para el productor que, gracias a las ayudas a la amortización y una discreta recaudación en taquilla, puede recuperar su capital invertido.

Esta situación, sumada al escaso potencial internacional de las películas, que dificulta su estreno en circuitos extranjeros y la débil capacidad financiera de las productoras para soportar el hacer frente a una estrategia internacional de venta y promoción del filme, acaban por debilitar el interés del productor en la elaboración y control de la estrategia de distribución, prefiriendo centrar su atención en la búsqueda de la financiación de otro proyecto y relegando a un segundo plano el lanzamiento y comunicación de la película anterior.

En un contexto mundial, cada vez más globalizado y en el que las industrias del ocio son cada vez más competitivas el sector cinematográfico debe poner fin a una realidad marcada por una debilidad estructural en la distribución y promoción de su propia producción. Para hacer frente a esta situación que arrastra el sector desde décadas anteriores, resulta relevante destacar las políticas de acción de algunas instituciones como el ICEX, cuyo objetivo principal consiste en ayudar al tejido empresarial a abrir una ventana

a través de la explotación y comercialización en mercados internacionales del producto audiovisual. Otras, como las que llegan desde los programas europeos, como el MEDIA, están orientadas a potenciar la distribución internacional de la producción cinematográfica de cada país no sólo como estrategia puramente comercial, sino como fomento del patrimonio y diversidad cultural de la que forma parte el cine.

Todo momento de crisis se convierte en una oportunidad de solución, de reacción. Los gobiernos de Europa no ocultan su preocupación por una sociedad que parece perder sus señas de identidad cultural, de ahí que se potencien políticas de respaldo a soluciones para su fomento. El talento, patrimonio de unos pocos, es el factor clave del éxito de la obra cinematográfica, no la tecnología -derivada del mismo-, ni los recursos económicos, ni la coyuntura del mercado, y mucho menos aspectos como el marketing relacionados con la gestión empresarial; sin duda, resultan relevantes, pero secundarios.

La industria cinematográfica española deberá ser más competente, entre otras razones, porque la exigencia en el mercado audiovisual se ha incrementado de manera significativa, impulsada por unos espectadores, unas nuevas generaciones, con una enorme oferta de productos audiovisuales que han incrementado la competitividad en el sector del ocio y el entretenimiento, y todo ello en un entorno globalizado e interconectado en *tiempo real*, gracias a la accesibilidad que permiten las nuevas tecnologías. El estudio de esta realidad social sirve para evaluar los resultados de las políticas realizadas, detectar sus errores y diseñar acciones de futuro, basadas en el compromiso con nuestra cultura, aspecto esencial que trasciende la mera estimulación del consumo.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D (2007):** *Estrategia de la cartera de marcas*. Barcelona. Colección Management Deusto.
- ACLAND, C. (2003):** *Screen traffic. Movies, multiplexes and global culture*. USA. Duke University Press.
- ÁGUILA, A. R. (2000):** *Comercio electrónico y estrategia empresarial, Hacia la economía digital*. Madrid. Ra-Ma.
- AL RIES y TROU. J. (1989):** *Posicionamiento*. Madrid. Mc Graw-Hill/ Interamericana España.
- ALBADALEJO, C. (2005):** *American Film Market 2005*. ICEX.
- ALONSO GARCÍA, L. (Coord.) (2003):** *Once miradas sobre la crisis y el cine español*. Madrid. Ocho y medio.
- ALONSO RIVAS, J. (Ed.) (1999):** *Comportamiento del consumidor*. Madrid. Esic Editorial.
- ÁLVAREZ MONZONCILLO, J.M. (Coor.) (1993):** *La industria cinematográfica en España (1980-91)*. Fundesco. Madrid.
- ÁLVAREZ MONZONCILLO, J.M. (1997):** *Imágenes de pago*. Madrid. Fragua.
- ÁLVAREZ MONZONCILLO, J.M. (2004):** *El futuro del ocio en el hogar*. Madrid. Datautor. Fundación Autor.
- ÁLVAREZ MONZONCILLO, J.M. (2007):** “La cultura audiovisual española en el mundo: nuevas perspectivas. Nuevos debates”. En VV.AA.: *Enciclopedia del español en el mundo*, Plaza & Janes Editores, S.A, Madrid.

ÁLVAREZ MONZONCILLO, J. M. y IWENS, J. L. (1992): *El futuro del audiovisual en España*. Fundesco. Madrid.

ÁLVAREZ MONZONCILLO, J. M. y LÓPEZ VILLANUEVA, J. (1994): “El cine español: viejas contradicciones en tiempos modernos”. En SÁNCHEZ-TABERNERO A. y ZUNZUNEGUI, S. *La industria cinematográfica*. Servicios de Estudios del BBV.

ÁLVAREZ MONZONCILLO, J.M. y LÓPEZ VILLANUEVA, J. (2006): *La situación de la industria cinematográfica española: políticas públicas ante los mercados digitales*. Fundación Alternativas.

AMOR BRAVO, E.M. (1999): “Marketing cinematográfico”. *ESIC-MARKET*, 102. 9-39.

ANDERSON, C. (2006): *The long tail. How endless choice is creating unlimited demand*. London. Random House Business Books.

ANSOLA, T. (2003). “Muchas sombras y pocas luces. La comercialización de películas españolas durante la década de los noventa”. *ZER, Revista de Estudios de Comunicación*, 15, 153-174.

ARIAS DELGADO, J.M. (2005): “Cine, cine, cine, cine...”. Cómo se lanza una película”. *Marketing + Ventas*, 200, 36-38.

ASARTE, A. (2006): *Mercado Internacional de cine. EFM Berlinale 2006*. ICEX.

ASSAEL, H. (1987): *Consumer Behavior and Marketing Action*. Boston. Kent.

AYUDO R. (2006): “El realizador Steven Soderbergh pone a prueba el sistema de Hollywood con el estreno de *Bubble*”, en *www.elmundo.es*, 27 de enero de 2006.

AYUSO, R. (2006): “Los ‘bloggers’ marcan el paso a Hollywood”. *El País*, 28 de julio de 2007.

BAKER. M. J. (1991): *The Marketing Book*. Oxford. Butterworth-Heinemann.

BARAYBAR FERNÁNDEZ, A. (2006): *Marketing en televisión*. Madrid. Fragua.

BARAYBAR, A. Y LINARES PALOMAR, R. (2006): “El proceso comunicativo como herramienta de marketing en la industria cinematográfica. La relación de los jóvenes con el cine español”. Ponencia en Sevilla. *IX Congreso Ibercom*.

BARAYBAR, A. Y LINARES PALOMAR, R. (2007): “La difícil relación del espectador español con su cine .Factores determinantes del marketing cinematográfico”. *Investigación y Marketing*, 94.

BARQUERO CABRERO, J.D. y BARQUERO CABRERO M. (2007): *Manual de las relaciones públicas, comunicación y publicidad*. Barcelona. Colección Management Deusto.

BASSAT, L. (2000): *El libro rojo de las marcas*. Madrid. Espasa Calpe.

BECKER, G. (1965): “A theory of allocation of time”. *Economic Journal*. Septiembre.

BECWITH, H. (2002): *El toque invisible: cuatro claves del marketing moderno*. Barcelona. Gestión 2000.

BELLO, L., VÁZQUEZ, R., TRESPALACIOS J. A., (1996): *Investigación de Mercados y Estrategia de Marketing*. Madrid. Civitas.

BELTRÁN, M. (2000): “Cinco vías de acceso a la realidad social”. En GARCÍA, M. e IBÁÑEZ, J. (comp.): *El análisis de la realidad social*. Madrid. Alianza.

BLOOD, R. (2001): *Universo del weblog*. Madrid. Pearson educación.

BOGART, L. (1995): *Strategy in Advertising: Matching Media and Messages to Markets and Motivations*. Londres. Lincolnwood.

BOOZ, ALLEN & HAMILTON (1982): *New Product Management for the 1980's*. Nueva York. Booz, Allen & Hamilton.

BORDEN, N. H. (1991): *Marketing Estratégico*. Madrid. Mc Graw – Hill.

BOSKO, M. E. (2003): *The complete independent movie marketing handbook. Promote, distribute & sell your film or video*. USA. Michael Wias Publications.

BROWN, S. (2006): *Cómo conseguir una gran marca. La magia de la marca Harry Potter*. Barcelona. Gestión 2000.

BRYANT, J. – ZILLMAN, D. (1996): *Los efectos de los medios de comunicación. Investigaciones y teorías*. Barcelona. Paidós.

BUENO CAMPOS, E. (1987): *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. Madrid. Pirámide.

BUENO, E. y MORCILLO, P. (1994): *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*. Madrid. Mc Graw – Hill.

BUQUET CORLETO, G. (2005): *El poder de Hollywood. Un análisis económico del mercado audiovisual en Europa y Estados Unidos*. Madrid. Fundación Autor.

BURGOS, D y DE-LEÓN, L. (2001): *Comercio electrónico, publicidad y marketing en Internet*. Madrid. Serie McGraw-Hill de Management.

BURRAGE, AMILIA (1998): “Pitching – the gentle art of persuasion”. En MAHR, MARIO (dir.). *Media Business file. Spring/summer 98*. España. Media Business School.

BUSTAMANTE, E. (2001): *La Televisión económica. Financiación, estrategias y mercados*. Barcelona. Gedisa.

BUSTAMANTE, E. (Coor.) (2003): *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación*. Barcelona. Gedisa.

BUSTAMANTE, E. (Coor.) (2002): *Comunicación y cultura en la Era Digital*. Barcelona. Gedisa.

BUSTAMANTE, E., y ZALLO, R. (1988): *Las industrias culturales en España*. Madrid. Akal.

CABRERA, P. (2005): “No es lo mismo una marca que una marca”. *Telos*, 64.

CALVO FERNÁNDEZ, S. (1999): “Así se fabrica un éxito de taquilla”. *Marketing + Ventas*, 134 y 135, pp. 30-34 y 35-40, respectivamente.

CALVO HERRERA, C. (2003): *La empresa de cine en España*. Madrid. Laberinto Comunicación.

CARRASCO J. (2005): “Los nuevos formatos de HD de bajo coste: realidad y perspectivas”. Zaragoza. Documentación ponencia en Foro Nova FActory´05.

CASCAJOSA VIRINO, C. (2005): “La televisión llega a Hollywood: una aproximación a los dramáticos llevados al cine”. *Revista Internacional de Comunicación*, 13-15, 91-108.

CASTELLS, M. (2001): *La Galaxia Internet*. Madrid. Plaza & Janes.

CEBRIÁN HERREROS, M. y FLORES VIVAR, J. (Ed.) (2007): *Blogs y periodismo en la Red*. Madrid. Fragua.

CEREZO, J.M. (Coord.) (2006): *La blogosfera hispana: pioneros de la cultura digital*. España. Fundación France Telecom.

CHIAS, J. (1994): *El Mercado son Personas - El Marketing en las Empresas de Servicios*. Madrid. Mc Graw Hill.

CHIESA DE NEGRI, C. (2005): *CRM. Las cinco pirámides del marketing relacional*. Barcelona. Deusto.

COHEN, W. A. (1989): *El Plan de Marketing: Procedimiento, Formularios, Estrategia y Técnica*. Bilbao. Deusto.

CONES J.W. (1997): “The feature film distribution deal: a critical analysis of the single most important film industry agreement”. *Southern Illinois University Press*, Carbondale.

CORTIJO, J. (2006): “Cuando el cine español da miedo”. *ABC*, 2 de noviembre de 2006.

COSTA, J. (2004): *La imagen de marca: un fenómeno social*. Barcelona. Paidós.

CRUZ ROCHE, I. (1990): *Fundamentos de Marketing*. Barcelona. Ariel.

CRUZ ROCHE, I. y MARTINEZ TERLERO, M. (1983): *Plan de Marketing en la PYMES*. Madrid. Ibérico Europea de Ediciones.

CUEVAS, A. (1999): *Economía cinematográfica. La producción y el comercio de películas*. Madrid. Imaginógrafo.

DALE, M. (1997). *The movie game: the film business in Britain, Europe and America*. London. Cassells.

DAVIS, J. (2002): *La Marca. Máximo valor de su empresa*. Madrid. Pearson Educación.

DEUCHERT, E., ADJAMAH, K. Y PAULY K. (2005): "For Oscar glory or Oscar money?". *Journal of Cultural Economics*, 29, 159-176.

DEVOS, F. (2006): *Jóvenes pero alcanzables. Técnicas de marketing para acercar la cultura a los jóvenes*. Madrid. Fundación Autor.

DÍAZ DE SANTOS, Edit. (1989): *El Plan de Marketing*. Madrid. Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing.

DORAL, A. (2003): *El marketing viral*. Madrid. Pearson Educación.

DORRIAN, M. GAVIN L. (2006): *Publicidad de guerrilla. Otras formas de comunicar*. Barcelona. Gustavo Gili.

DOYLE, P. (1994): *Marketing Management and Strategy*. Londres. Hertfordshire.

DUBOIS, B y ROVIRA CELMA, A. (1998): *Comportamiento del consumidor. Comprendiendo al consumidor*. Madrid. Prentice may Iberia.

DURIE, J., PHAM, A. y WATSON, N. (2000): *Marketing and selling your film around the world. A guide for independent filmmakers.* Los Ángeles. Silman - James Press.

ÉCIJA BERNAL, H. (2000): *Cómo producir, distribuir y financiar una obra audiovisual. Libro blanco del audiovisual.* Madrid. Exportfilm.

ELIASHBERG, J. (2007): “Un problema crítico para los comerciantes de cine”. En VV.AA. (2007): *Máster en Marketing*, Barcelona. Ediciones Deusto.

ELIASHBERG, J. y SHUGAN, S: (1999): “Films critics: influencers or predictors?”. *Journal of marketing*, 61. 68-78.

ELSBACH, K.D. y KRAMER, R.M. (2003): “Assessing creativity in Hollywood pitch meetings: evidence for a dual-process model of creativity judgments”. *The Academy of Management Journal*, 46. 283-301.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING (1999): “Caso Mahou y Equipo Ñ. Mahou en clave 7”. *Estrategias de comunicación y marketing*, 84, 84.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING (2001): “Convencionales: un spot de cine”. *Estrategias de comunicación y marketing*, 93, 74-75.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING (2001): “Dossier marketing en el punto de venta”. *Estrategias de comunicación y marketing*, 102, 24-25.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING (2001): “Las claves del marketing”. *Estrategias de comunicación y marketing*, 93, 96-103.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING (2003): “Business to business: diemesión y euskatel: cine y palomitas”. *Estrategias de comunicación y marketing*, 104, 68.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING (2004): “Informe marketing cinematográfico: la estrategia de cine a examen”. *Estrategias de comunicación y marketing*, 129, 84-89.

FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2006): *Fundamentos de la organización de empresas. Breve historia del managment*. Madrid. Narcea.

FERNÁNDEZ BLANCO, V. (2002): *Cinéfilos, videoadictos y telespectadores: Los perfiles de los consumidores de productos audiovisuales en España*. Madrid. Fundación Autor.

FERNÁNDEZ BLANCO, V. y PRIETO RODRÍGUEZ, J. (2003): “Building Stronger National Movie Industries: The Case of Spain”. *Journal of Arts Management and Society*.

FLICHY, P. (1993): *Una historia de la comunicación moderna. Espacio público y vida privada*. México. Ediciones G. Gili.

FRIEDE; J. (2007): *Capitalismo global. El trasfondo económico de la historia del siglo XX*. Barcelona. Crítica.

FRIEDMAN, R. (2006): “Marketing de películas”. En SQUIRE, J.: *El juego de Hollywood*. Madrid. T&B editores.

GAITÁN MOYA, J. Y PIÑUEL RAIGADA, J.L. (1998): *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos*. Madrid. Síntesis.

GALÁN, D. (2007): “Votadme, vejetes”. En *elpaís.com*, 23 de febrero de 2007.

GALINDO RUBIO, F. (2005): “El audiovisual en la telefonía móvil 3G. Consideraciones formales para una comunicación eficaz”. *ZER, Revista de Estudios de Comunicación*, 10 (19), 127-143.

GALLO, M. y LÓPEZ DE MIGUEL, M. (2005): “¿Fundamentos del nuevo marketing? Del fin de las teorías clásicas a las nuevas estrategias de clientes”. *The Marketing Intelligence Review*. Enero.

GAMONAL ARROYO, R. (2005): “Título de Crédito, píldoras creativas del Diseño Gráfico en el Cine”. *ICONO 14*, 6. www.icono14.net consultado el 7 de noviembre de 2006.

GARCÍA FERNÁNDEZ, E. (2003): “La fragilidad comunicativa del cine español. Ciclo de otoño de comunicación”. Madrid. *V Foro de Investigación en Comunicación*.

GARCÍA FERNÁNDEZ, E. (Coor.) (1998): *Memoria viva del cine español*. Madrid. Academia de las Artes y las Ciencias Cinematográficas de España

GARCÍA FERNANDEZ, E., SÁNCHEZ GONZÁLEZ, S., MARCOS MOLANO, M. del M. y URRERO PEÑA, G. (2006): *La cultura de la imagen*. Madrid. Fragua.

GARCIA-RAYO, A. (2004): “Las primeras piezas de márketing para la venta de películas”. *Publifilia. Revista de culturas publicitarias*, 8. 69-82.

GOLDBERG, F. (1991): *Motion picture marketing and distribution. Getting movies into a theatre near you*. Boston. Focal Press.

GOLDMAN, W. (2002): *Nuevas aventuras de un guionista en Hollywood*. Madrid. Plot Ediciones.

GÓMEZ ALONSO, R. (2001): *Análisis de la imagen. Estética audiovisual*. Madrid. Laberinto.

GONZÁLEZ LOBO, M.A. y CARRERO LÓPEZ, E. (2003): *Manual de planificación de medios*. Madrid. Esic editorial.

GONZÁLEZ OLIVARES, F. (Ed.) (2005): *Panorama Audiovisual EGEDA 2005*. Madrid. EGEDA.

GONZÁLEZ OLIVARES, F. (Ed.) (2006): *Panorama Audiovisual EGEDA 2006*. Madrid. EGEDA.

GOURNAY, B. (2004): *Contra Hollywood. Estrategias europeas del mercado cinematográfico y audiovisual*. Barcelona. La biblioteca del ciudadano. Bellaterra.

GRANDE, I. (1999): *Marketing de los Servicios*. Madrid. ESIC.

GRÖNROOS, C. (1994): *Marketing y Gestión de Servicios. La Gestión de los Momentos de la Verdad y la Competencia en los Servicios*. Madrid. Díaz Santos.

HARMON, R. (1994): *The beginning filmmaker's business guide. Financial, legal, marketing and distribution basics of making movies*. New York. Walker and Company.

HAUSE, J., TELLIS, G. y GRIFFIN, A. (2005): "Research on Innovation: a review and agenda for Marketing Science". *Marketing Science*.

HERNÁNDEZ, J. (2005): "El futuro del Programa MEDIA". *Telos*, 65.

HERREROS, E. (2000): *Hay bombones y caramelos. Bar en el entresuelo.* México. Edaf.

HOLCH, C. (1998): “Tips on presenting a project”. En MAHR, M. (Coord.). *Media Business file. Winter 97/ 98.* España. Media Business School.

HONTHANER, E. L. (2000): *The complete film production handbook.* Oxford. Focal Press.

HOPEWELL, J. y MAYORGA, E. (2006): “Spain sails for new world”. *Variety.com*, página visitada en 12 de Marzo de 2007.

HOPPESTAND, G. (1998): “Hollywood and the business of making movies. The relationship between film content and economic factors”; en LITMAN, B.R. (1998): *The motion picture mega industry.* Michigan State University. Needham Heights: Allyn and Bacon.

HUERTAS, F. (2002): “El futuro digit@l del cine”. *Telos*, 51.

IBÁÑEZ, J, (1987): “Publicidad. (Re) creación de mundos”. *Cuadernos Contrapunto*, 3.

ILOT, T. (1996): *Budgets and markets. A study of the budgeting of European Film.* London. Routledge.

INTERACTIVA, REVISTA DE LA COMUNICACIÓN Y EL MARKETING DIGITAL (2002): “Informe: los españoles enganchados al cine”. *Interactiva, revista de la comunicación y el marketing digital* ,10, 60-61.

JACOSTE QUEJADA, J.G. (1996): *El productor cinematográfico.* Madrid. Síntesis.

JANAL, D. (2000): *Marketing en Internet*. México. Pearson Educación S.A.

JARILLO, J. C. (1990): *Dirección Estratégica*. Madrid. Mc Graw Hill.

JURADO, M. (2004): *La Mostra de Valencia en el panorama nacional de festivales de cine*. Valencia. Mostra de Cine.

KAPFERER, J.N. (1989): *Rumores*. Barcelona. Plaza&Janes.

KAPLAN, D. (2004): "Just Kill me". *Broadcating and cable*, volumen 134, nº. 15, pág. 16.

KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY y RUDELIUS (2004). *Marketing*. México. McGraw-Hill Internacional.

KINGDON, M. (2006): Mobile advertising 2.0, en <http://clizkz.com>, visitado el 14 de marzo de 2006.

KOCH, J., KOSBERG, R. y MEURER NORMAN, T. (2004): *Pitching Hollywood. How to sell your TV and Movie ideas*. California. Quill Driver Books.

KOTLER, P. y ROBERTO, L.R. (1992): *Marketing social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid. Diaz de santos. S.A.

KOTLER, P. y SCHEFF, J.(2004): *Marketing en las artes escénicas*. Madrid. Fundación Autor.

KOTLER, P., CÁMARA, D., GRANDE, I. y CRUZ, I (2000): *Dirección de Marketing*. Edición Milenio. Madrid. Pearson Educación.

KOTLER, P. (2001): "El megamárketing". *Harvard Deusto Business Review*, 100, 148-157.

KOTLER, P. (2005): *Los 10 pecados capitales del marketing*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

LAMBIN, J. J. (1991): *Marketing Estratégico*. Madrid. Mc Graw – Hill.

LANE, D. y HUSEMANN, E. (2004): “Movie marketing strategy formation with system dynamics: Towards a multi-disciplinary adoption/difusión theory of cinema-going”. *Lane&Hausemann*.

LASUÉN SANCHO, J.R., GARCÍA GRACIA, M.I. Y ZOFÍO PRIETO, J.L. (2005): *Cultura y Economía*. Madrid. Fundación Autor.

LAVILLA RASO, M. (2002): *La actividad publicitaria en Internet*. Madrid. RA-MA editorial.

LEE, J. (2000): *The producer’s business handbook*. Boston. Focal Press.

LEVITT, T. (1960): “Marketing Miopía”. *Harvard Business Review*. Boston.

LIEBERMAN, A. (2006): *La revolución del marketing del entretenimiento: acercando los magnates a los medios y la magia al mundo*. Buenos Aires, Noboku.

LIPOVETSKY, G. (2007): *La felicidad paradójica. Ensayo sobre la sociedad de hiperconsumo*. Barcelona, Anagrama.

LITMAN, B.R. (1998): *The motion picture mega industry*. Michigan State University. Needham Heights: Allyn and Bacon.

LUKK, T. (1997): *Movie marketing. Opening and living it legs*. Bervely Hills. Silman-James Press.

MAHR, M. (1998): “How to prepare your business plan!”. En MAHR, M. (Ed.) (1998). *Media Business file*. Autumm/ Winter. España. Media Business School.

MAHR, MARIO (Ed.) (1998): *Media Business file*. Autumm/ Winter 98. España. Media Business School.

MAHR, MARIO (Ed.) (1998): *Media Business file*. Spring/summer 98. España. Media Business School.

MAHR, MARIO (Ed.) (1998): *Media Business file*. Winter 97/ 98. España. Media Business School.

MAHR, MARIO (Ed.) (1999): *Media Business file*. Autumn/Winter 99. España. Media Business School.

MAHR, MARIO (Ed.) (1999): *Media Business file*. Spring/Summer 99. España. Media Business School.

MAHR, MARIO (Ed.) (1999): *Media Business file*. Winter 98/99. España. Media Business School.

MAHR, MARIO (Ed.) (2000): *Media Business file*. *Broadband opportunities for content providers 2.0*. España. Media Business School.

MAHR, MARIO (Ed.) (2000): *Media Business file*. *E-business and the audiovisual industry 1.0*. España. Media Business School.

MAHR, MARIO (Ed.) (2000): *Media Business file*. *Exploiting European films in Latin America*. España. Media Business School.

MARRITO, L. (2006): “The ABCs of Mobile Marketing, Part 1”, en <http://clickz.com>, visitado el 9 de marzo de 2006.

MARTÍN PROHARAN, M. (1985): *La organización de la producción en el cine y la televisión*. Madrid. Forja.

MARTÍNEZ FERNÁNDEZ, N. (2006): “Informe del año. El cine español de 2005”. Revista Academia. Academia de las Artes y de las Ciencias de España.

MARTÍNEZ FERNÁNDEZ, N. (2007): “Informe del año. El cine español de 2006”. Academia de las Artes y las Ciencias Cinematográficas de España.

MARTÍNEZ IÑIGUEZ, J. (2006): *El mercado del cine en Estados Unidos. Estudios de mercado*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Los Ángeles. ICEX.

MARTÍNEZ TERCERO, M. (1999): *Ciencia y Marketing (Manual para investigadores y doctorandos en Ciencia Social)*. Madrid. ESIC Editorial.

MAYORDOMO, J.L. (2003): *e- Marketing*. Barcelona. Gestión 2000.

MEDINA LAVERÓN, M. (2005): *Estructura y gestión de la empresa audiovisual*. Navarra. Eunsa.

MÉNDIZ, A. (2004): “¿Qué tipo de película voy a vender?. Cómo se fabrica un éxito de taquilla: el marketing cinematográfico (II)”. *Filasiete*. www.filasiete.com/tipopelicula.html visitado el 11 de octubre de 2004.

MÉNDIZ, A. (2004): “El pre-estreno y el *merchandising*. Cómo se fabrica un éxito de taquilla: el marketing cinematográfico (IV)”. *Filasiete*. www.filasiete.com/prestreymerchan.html visitado el 11 de octubre de 2004.

MÉNDIZ, A. (2004): “Elegir la fecha mágica del estreno. Cómo se fabrica un éxito de taquilla: el marketing cinematográfico (V)”. *Filasiete*. www.filasiete.com/fechestre.html visitado el 11 de octubre de 2004.

MÉNDIZ, A. (2004): “Presentación en sociedad: los Festivales de cine. Cómo se fabrica un éxito de taquilla: el marketing cinematográfico (III)”. *Filasiete*. www.filasiete.com/presentaensociedad.html visitado el 11 de octubre de 2004.

MÉNDIZ, A. (2004): “Vender la película antes de hacerla. Cómo se fabrica un éxito de taquilla: el marketing cinematográfico (I)”. *Filasiete*. www.filasiete.com/venderpeli.html visitado el 11 de octubre de 2004.

MENOR, J. (2006): “El cine español ante la globalización”. *Telos*, 66.

MIGUEL, J. C. (1993): *Los grupos multimedia: estructuras y estrategias en los medios europeos*. Barcelona: Bosch Editorial.

MIGUEL, J. C. (2003): “Los grupos de comunicación: la hora de la convergencia”, en BUSTAMANTE, E. (Coor.): *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación*. Barcelona. Gedisa.

MIGUEL, J.C., EIZAGUIRRE, R., LÓPEZ, E. y OTER, J. (2004): “Factores de éxito de las series y sagas”. *Ámbitos. Revista andaluza de comunicación*, 11-12, 465-481.

MILLER, T., GOVIL. N., McMURRIA, J. y MAXWELL, R. (2005): *El nuevo Hollywood. Del imperialismo cultural al las leyes del marketing*. Barcelona. Paidós.

MOHR, I. (2006): “Witch’s spell haunts but plane trusts point up Internet marketing perils”. *Variety*, 27 de agosto 2006

MOLENAAR, C. (2002): *El futuro del marketing en la era post Internet*. Madrid. Pearson Educación S.A.

MOLERO, V. (2006): *Generación Marketing. La sociedad entre la codicia y la indolencia*. Madrid. Esic editorial.

NAVAS, J. E. y GUERRAS, L.A. (2002): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid. Civitas.

NEIL TERRY, MICHAEL BUTLER Y DE'ARNO DE'ARMOND (2005): "The Determinants of Domestic Box Office Performance in the Motion Picture Industry". *Southwestern Economic Review*. Vol. 32(1), 137-148.

NIETO, E. (2006): "Proyección digital, ¿una realidad?". *Producción Profesional*, diciembre 2006, 74-80.

NOAM. E. y MILLONZI, J. (Ed.) (1993): *The international market in film and television programs*. New Jersey. Able Publishing Corporation.

OLLINS, W. (2004): *Brand: Las marcas según Wally Ollins*. Turner Publicaciones.

PABLO MARTÍ, F. y MUÑOZ YEBRA, C. (2001): "Economía del cine y del sector audiovisual en España". *Economía de la Cultura*, 792, 124-138.

PALACIO, M. (2001): *La historia de la televisión en España*. Barcelona. Editorial Gedisa.

PALACIO, M. (Ed.) (2006): *Las cosas que hemos visto: 50 años y más de TVE*. Madrid. Radio Televisión Española.

PARDO, A. (1999): *David Puttnam. Un productor ejecutivo*. Madrid. Libros de Cine Rialp.

PARDO, A. (2003): *El oficio de producir películas: el estilo Puttnam*. Barcelona. Ariel Cine.

PARDO, A. (2007): “El productor creativo: ¿tautología o excepción?”. Ciclo de Comunicación de la Universidad Complutense. Castellón. II Congreso Nacional de Análisis Fílmico. Universitat Jaume II.

PARDO, A. (Ed.) (2002): *The audiovisual management handbook*. Madrid. Fundación Cultura Media.

PÉLAZ, J y RUEDA, J.C. (2002): *Ver cine: los públicos cinematográficos en el siglo XX*. Madrid. Rialp.

PEPPERS, D. y TOGERS, M. (2000): *Uno por uno. El marketing del siglo XXI*. Buenos Aires. Vergara.

PÉREZ DEL CAMPO, E. (2002): *La comunicación fuera de los medios (below the line)*. Madrid. Esic editorial.

PÉREZ J. (Coord.) (2006): *Contenidos digitales. Nuevos modelos de distribución on line*. Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Telecomunicaciones. Red. es.

PODER K. (2006): “Investigación de mercados”, en SQUIRE J. (Ed.) (2006): *El juego de Hollywood*. T&B editores

POLO, FERNANDO(2006): “Blogs: Marketing de ida y vuelta”, en CERESO, J.M. (Coord.): *La blogosfera hispana: pioneros de la cultura digital*. Fundación France Telecom. España.

PORTER, M. (1982): *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México. CECOSA.

PORTER, M. (1998): “De las Ventajas Competitivas a la Estrategia Empresarial”. *Harvard – Deusto Business Review*, 1º T. 47 – 64.

PRIETO, F. (1991): *Diccionario terminológico de los medios de comunicación*. Madrid. Fundación Germán Sánchez Rupérez.

PRINGLE, P., STARR, M., Mc CAVITT, W. (1995): *Electronic Media Management*. Boston. Foca / Press.

PUMPIN, C., GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1986): *Management estratégico. Posiciones estratégicas de resultados*. Madrid. Ediciones Esic.

RAMOS, F (2004): “Sesión continua. La cotización del mercado del Vídeo y el DVD”. *Academia*, nº 29, 90-94.

REDONDO, I. (2000): *Marketing en el cine*. Madrid. Pirámide.

REGOUBY, C. (1989): *La Comunicación Global. Cómo Construir la Imagen de una Empresa*. Barcelona. Gestión 2000 S .A.

REINARES, P y CALVO, S. (1999): *Gestión de la comunicación comercial*. Madrid. Mc Graw Hill.

RICA, ENRIQUE DE LA (2000): *Cómo vender productos y servicios en la era digital*. Barcelona. Gestión 2000.

RICA, ENRIQUE DE LA (2005): *Marketing en Internet*. Madrid. Anaya Multimedia.

RIES, A. y RIES, L. (2000): *Las 22 Leyes Inmutables de la Marca*. Madrid. Mc Graw-Hill Interamericana de España.

RIES, A. y TROUT, J. (1989): *Posicionamiento*. Madrid. Mc Graw – Hill.

RIES, A. y TROUT, J. (1991): *Marketing de Guerra*. Madrid. Mc Graw – Hill.

RIES, A. y TROUT, J. (1993): *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*. Madrid. Mc Graw – Hill.

RIFKIN, J. (2000): *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. Barcelona. Paidós.

RIFKIN, J. (2001): “Los bienes culturales en la era del acceso”. Conferencia inaugural del Forum SGAE Economía, cultura y Derecho. Madrid.

ROBINET, S. (2001): *Marketing emocional: el método Hallmark para ganar clientes para toda la vida*. Barcelona. Gestión 2000.

RODRIGUEZ ARDURA, I. (2002): *Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información*. Madrid. Ediciones Pirámide.

ROMÁN, F; GONZÁLEZ-MESONES, F. y MARINAS I. (2005): *Mobile Mk. La revolución multimedia*. Madrid. Esic.

ROSEN, D. (1990): *Off-Hollywood: the making & marketing of independent films*. New York. Grove Weidenfeld.

ROSEN, E. (2001): *Marketing de boca a boca*. Barcelona. Vergara Bussines.

ROUSTON, JOYCE(2003): “Pitching ideas Hollywood style”. *Stanford University* en www.gsb.stanford.edu visitado el 10 de enero de 2007.

RUIZ GONZÁLEZ, M. (2001): *Dirección de la Empresa Informativa*. Madrid. Thomson Editores.

SAINZ DE VICUÑA, J. M. (2003): *El plan de marketing en la práctica*. Madrid. ESIC Editorial.

SALAS, M.I. de (1999): *La comunicación publicitaria interactiva en Internet*. Valencia. Fundación Universitaria San Pablo CEU.

SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. (1997): *Marketing Financiero. Principios y Estrategias*. Madrid. Civitas.

SÁNCHEZ TABERNERO, A. y otros. (1997): *Estrategias de marketing de las empresas de televisión en España*. Pamplona. Eunsa.

SÁNCHEZ-TABERNERO A. y ZUNZUNEGUI, S. (1994): *La industria cinematográfica*. Servicios de Estudios del BBV.

SANTESMASES, M. (1992): *Marketing, Conceptos y Estrategias*. Madrid. Pirámide.

SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1974): *Marketing*. Madrid. Escuela Superior de las Cajas de Ahorros Confederadas. (CECA).

SARABIA, F. J. (1999): *Metodología par la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid. Pirámide.

SCHWARTZ, E. (1997): *La empresa en marcha en la World Wide Web: la producción, la distribución y el consumo de bienes, servicios e ideas en el nuevo medio*. Barcelona. Deusto.

SGAE (2004): *Informe SGAE sobre hábitos de consumo cultural*. Madrid. Fundación Autor.

SGAE (2005): *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España. Análisis descriptivo*. Madrid. Fundación Autor.

SILVA VERASATEGUI, I y RUIZ DE ASTRI VILLÁN, M. (2003): “¿Hay un lugar para los largometrajes de animación nacionales en España?”. *Investigación y Marketing*, nº 81, 24-29.

SIMONOFF, J. y SPARROW, J. (2000): “Predicting movie grosses: Winners and losers, blockbuster and sleepers”. *Chance* 13(3),15-24.

SINCLAIR, J. (2000): *Televisión: comunicación global y regionalización*. Barcelona. Gedisa.

SIOMONET, G. (2002): *Intertentimiento. Las películas de cine en Internet*. Montevideo. Universidad Católica.

SOLANA, D. (2005): “Anuncios en Internet. La nueva publicidad”. *Telos*, 64.

SORIANO, C. L. (1989): *Gestión Estratégica del Marketing*. Madrid. Ediciones Díaz Santos S.A.

SORIANO, C.L. (1990): *Promoción al consumidor en el marketing de servicios*. Madrid. Ediciones Díaz Santos S.A.

SORIANO, X. (2004): “La internacionalización del cine made in Spain”. *Academia*, nº 30, 169-175.

SQUIRE, J. (2006): *El juego de Hollywood*. Madrid. T&B Editores.

STAMBOULI, K.; BRIONES, E. (2004): *Buzz marketing. Estrategias boca-oreja*. Barcelona. Ediciones Deusto.

SWAMI, S., PUTERMAN, M. y WEINBERG, C. (2001): “Play it again, Sam? Optimal replacement policies for a motion picture exhibitor”. *Marketing and services operations Management*, August.

SWEET, D. (2006): "The death of the web site", en *http://clizkz.com*, visitado el 4 de septiembre de 2006.

TAYLOR, S.J. y BOGDAM, R. (2000): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona. Paidós.

TEJADA, T. y AMIGOT, B. (2006): "El filón oculto de los dibujos", en *Actualidad Económica* nº. 2519, 28 de septiembre de 2006, págs. 36-38.

TELLIS, G.J. y REDONDO I. (2002): *Estrategia de publicidad y promoción*. Madrid. Pearson Educación.

TERRY, N., BUTLER, M. y DEARMOND, D. (2005): The determinants of domestic box office performance in the motion picture industry. *Southwestern Economic Review* 32, 137-148.

THROSBY, D. (2001): *Economía y cultura*. Madrid. Cambridge University Press.

TROUCKT, J. (2001): *Diferenciarse o morir. Como sobrevivir en un entorno competitivo de alto riesgo*. Madrid. Mc Graw-Hill / Interamericana.

VALLES, M.S. (2000): *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid. Síntesis.

VELA, C. y BOCIGAS, O. (1992): *Fundamentos de marketing*. Madrid. Esic.

VERA, C., BADARIOTTI, S. y CASTRO, D. (2002): *Cómo hacer cine*
1. *Tesis, de Alejandro Amenábar*. Madrid. Editorial Fundamentos,

VERA, C., BADARIOTTI, S. y CASTRO, D. (2002): *Cómo hacer cine*
2. *El día de la bestia, de Alex Iglesia*. Madrid. Editorial Fundamentos.

VERA, C., BADARIOTTI, S. y CASTRO, D. (2003): *Cómo hacer cine 3. Hola, estás sola?, de Icíar Bollaín*. Madrid. Editorial Fundamentos.

VERA, C., BADARIOTTI, S. y CASTRO, D. (2003): *Cómo hacer cine 4. Éxtasis, de Mariano Barroso*. Madrid. Editorial Fundamentos.

VERA, C., BADARIOTTI, S. y CASTRO, D. (2005): *Cómo hacer cine 5. La madre muerta, de Juanma Bajo Ulloa*. Madrid. Editorial Fundamentos.

VERNIS, P. (2003): "Marketing de cine: herramientas para un oficio arriesgado". *Investigación y Marketing*, nº 81, 18-22.

VICENTE GÓMEZ, A. (2005): "Festivales de cine". En VV.AA. (2005): *Panorama Audiovisual 2005*. Madrid. Egeda.

VICTORIA MAS, J. S. Y MÉNDIZ NOGUERO, A. (Cord.) (2002): "Publicidad, comunicación y marketing en Internet. Reiniciar el sistema". Málaga. *Actas de las III Jornadas de publicidad Interactiva*. Diputación Provincial de Málaga.

VILLAFAÑE, J. (2000): *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid. Pirámide.

VOGEL, H.L. (2004): *La industria de la cultura y el ocio. Un análisis económico*. Madrid. Fundación Autor.

VV.AA. (2001): *El sueño loco de Andrés Vicente Gómez*. Málaga. Festival de Cine de Málaga.

VV.AA. (2004): *La descarga de películas en Internet. Análisis cuantitativo*. Centre National de la Cinématographie.

VV.AA. (2005): *III Jornadas profesionales. Nuevas Tecnologías y Mercados Internacionales: aspectos técnicos de la producción audiovisual.* Fundación Audiovisual de Andalucía.

VV.AA. (2006): *IV Jornadas profesionales. Marketing audiovisual y producción para el sector audiovisual de Andalucía.* Fundación Audiovisual de Andalucía.

VV.AA. (2006): *La exhibición cinematográfica en España y sus expectativas de futuro.* Federación de Cines de España.

VV.AA. (2006): *Los mejores artículos de marketing y ventas de la historia.* Madrid. Daemon Quest.

VV.AA. (2006): *Marketing en los nuevos tiempos.* Barcelona. Harvard-Deusto.

VV.AA. (2006): *The end of televisión as we know it. A future industry perspective.* IBM business Consulting Services. IBM Institute for Business Value.

VV.AA. (2007): *Alternativas de Política Cultural: Las Industrias Culturales en las Redes Digitales (Disco, Cine, Libro, Derechos De Autor).* Barcelona. Editorial Gedisa S.A.

VV.AA. (2007): *Máster en marketing.* Barcelona. Colección Management Deusto.

WASKO, J. (2003): *How Hollywood Works.* London. SAGE Publications.

WEBSTER, F. (2006): La dirección de marketing en lo tiempos de cambio. VV.AA. (2006): *Marketing en los nuevos tiempos*, Barcelona. Ediciones Deusto.

WEINBERG, C. (2000): Marketing models improve profit picture: It's about time. *Business&economics Scholar Workshop*, 87-102.

WILSON, A. (1992): *Nuevas Tendencias en Marketing*. Bilbao. Deusto.

WIMMER, R. y DOMINICK, J.R. (1996): *La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus medios*. Barcelona. Bosch.

WYATT, J. (2003): *High concept. Movies and marketing in Hollywood*. Austin. University of Texas Press.

ZALLO, R. (1988): *Economía de la comunicación y cultura*. Madrid. Akal comunicación.

ZORITA LLOREDA, E. (2001). *Marketing promocional*. Madrid. Esic editorial.

ZYMAN, S. (2004): *El fin de la publicidad como la conocemos*. Madrid. McGraw Hill.

– Anuarios y otras fuentes consultadas

ACADEMIA. Revista del cine español. Nº 32.

ACADEMIA. Revista del cine español. Nº 33.

ACADEMIA. Revista del cine español. Nº 34.

ACADEMIA. Revista del cine español. Nº 35.

Anuario estadístico del cine europeo 2002. Media Salles

Anuario estadístico del cine europeo 2003. Media Salles

Anuario estadístico del cine europeo 2004. Media Salles

Anuario estadístico del cine europeo 2005. Media Salles.

Anuario estadístico del cine europeo 2006. Media Salles

Documentación *1ª Jornadas Profesionales para la Gestión de Proyectos Cinematográficos.* CIMEC 2003. Millward Brown.

Documentación *Marketing and Distribution 2007.* Media Business School.

E-España 2005. Informe anual sobre el desarrollo de la Sociedad de la Información en España. Fundación Auna.

FAPAE (2004): *Memoria Anual 2003.* FAPAE.

FAPAE (2005): *Memoria Anual 2004.* FAPAE.

FAPAE (2006): *Memoria Anual 2005.* FAPAE.

FECE (2006). La exhibición cinematográfica en España y sus expectativas de futuro. Madrid. FECE.

Film Distributor Association yearbook 2005. Film Distributors' Association. London.

Film Distributor Association yearbook 2006. Film Distributors' Association. London

Focus 2003. World Film Market Trends. European Audiovisual Observatory.

Focus 2004. World Film Market Trends. European Audiovisual Observatory.

Focus 2005. World Film Market Trends. European Audiovisual Observatory.

Focus 2006. World Film Market Trends. European Audiovisual Observatory.

IBAÑEZ, J. (Coord.) (2001): *II Jornadas de marketing cinematográfico.* Club de Dirigentes de Marketing de Madrid. CD interactivo.

IBAÑEZ, J. (Coord.) (2002): *III Jornadas de marketing cinematográfico.* Club de Dirigentes de Marketing de Madrid. CD interactivo.

IBAÑEZ, J. (Coord.) (2003): *IV Jornadas de Marketing cinematográfico.* Club de Dirigentes de Marketing de Madrid. CD interactivo.

IBAÑEZ, J. (Coord.) (2004): *V Jornadas de Marketing cinematográfico.* Club de Dirigentes de Marketing de Madrid. CD interactivo.

ICAA (2002): Cine español 2001. ICAA.

ICAA (2003): *Boletín informativo 2003.* ICAA.

ICAA (2003): Cine español 2002. ICAA.

ICAA (2004): *Boletín informativo 2004*. ICAA.

ICAA (2004): Cine español 2003. ICAA.

ICAA (2004): *Informe tendencias cine español*. ICAA.

ICAA (2005): *Boletín informativo 2005*. ICAA.

ICAA (2005): Cine español 2004. ICAA.

ICAA (2006): *Boletín informativo 2006*. ICAA.

ICAA (2006): Cine español 2005. ICAA.

ICAA (2007): Cine español 2006. ICAA.

Informe Anual sobre el desarrollo de la Sociedad de la Información en España. Fundación Auna. 2005.

Ley 1/1982, de 24 de febrero, por la que se regulan las Salas Especiales de Exhibición Cinematográfica, la Filmoteca Española y las Tarifas de las Tasas por Licencia de Doblaje.

Ley 15/2001, de 9 de julio, de fomento y promoción de la cinematografía y el sector audiovisual.

Ley 50/1998, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social. Cinematografía (art. 1. Quinto y 4. Cinco).

Memoria Anual EGEDA 2004. EGEDA. Madrid.

Memoria Anual EGEDA 2005. EGEDA. Madrid.

Memoria Anual EGEDA 2006. EGEDA. Madrid.

Orden CUL/3928/2006, de 14 de diciembre, por la que se dictan normas de aplicación del Real Decreto 526/2002, de 14 de junio, por el que se regulan las medidas de fomento y promoción de la cinematografía y la realización de películas en coproducción, y se establecen las bases reguladoras de dichas medidas.

Orden de 7 de julio de 1997, por la que se dictan normas de aplicación del Real Decreto 81/1997, de 24 de enero, en las materias de cuotas de pantalla y distribución de películas, salas de exhibición, registro de empresas y calificación de obras cinematográficas y audiovisuales.

Perfil sociodemográfico de los internautas. Actividades realizadas en Internet. Los TIC en los hogares españoles. Observatorio de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información. Red.es, Mayo 2006.

PRODESCON S.A. (2001): La producción audiovisual española ante el reto de la internacionalización. *Prodescon S.A.*

Real Decreto 1652/2004, de 9 de julio, por el que se aprueba el Reglamento que regula la inversión obligatoria para la financiación anticipada de largometrajes y cortometrajes cinematográficos y películas para televisión, europeos y españoles.

Real Decreto 526/2002, de 14 de junio, por el que se regulan medidas de fomento y promoción de la cinematografía y la realización de películas en coproducción.

Real Decreto 81/1997, de 24 de enero, por el que se desarrolla parcialmente la Ley 17/1994, de 8 de junio, de Protección y Fomento de la

Cinematografía, y se actualizan y refunden normas relativas a la Realización de Películas en Coproducción, salas de Exhibición y Calificación de Películas Cinematográficas.

Resolución Expediente 588/05, distribuidores de cine. 10 de mayo de 2006.

U.S. Movie Attendance Study 2005. Motion Picture Association Worldwide Market Research.

U.S. Theatrical Market Statics 2006. Motion Picture Association Worldwide Market Research.

– Páginas web consultadas

- <http://adwords.google.com>
- <http://bangaloreworldu-in.co.cloudmakers.org/salla/default.html>
in.co.cloudmakers.org/salla/default.html
- <http://carteles.metropoliglobal.com/>
- http://ec.europa.eu/information_society/media/index_en.htm
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://markefilm.blogspot.com/>
- <http://personales.ya.com/sf78/menu.htm>
- www.abc.es
- www.aite.es/
- www.anderson.ucla.edu
- www.areavisual.com/
- www.asmallworld.net

- www.blogcinema.es
- www.blogcinema.es/
- www.boxofficemojo.com
- www.cineuropa.org
- www.cineytele.com/
- www.cluetrain.com
- www.craignotbond.com
- www.efp-online.com
- www.egeda.es
- www.elmundo.es
- www.elnuevomundomovie.com
- www.elpais.com
- www.fape.es
- www.fece.com/
- www.fedicine.com/
- www.festival-cannes.fr
- www.fiapf.org
- www.fundacionauna.com/index.asp
- www.indiescene.net/
- www.infoadex.es
- www.launchingfilms.com
- www.makingofeuropa.net/
- www.marchedufilm.com
- www.mckinseyquarterly.com
- www.mcu.es/cine

- www.morenafilms.com
- www.movilius.com
- www.nachovigalondo.com
- www.obs.coe.int/
- www.pbs.org/
- www.porlared.com
- www.scriptpitchworkshops.com
- www.snakesonaplaneblog.es
- www.thehunt.volvocars.net
- www.variety.com/
- www.vertele.com/
- www.volvoceanrace.org