

TESIS DE MAESTRÍA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE PELÍCULAS EN LA ERA DIGITAL ACTUAL



ALUMNO: CLAUDIA LUCÍA LO CASCIO

TUTOR: ECONOMISTA MARCELO CELANI

AÑO: 2016

LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES



AGRADECIMIENTOS

Redactar los agradecimientos es la fase más gratificante y al mismo tiempo más responsable de todo cuanto queda escrito en este trabajo, ya que es justo reconocer el mérito de todos aquellos que, de alguna u otra forma, han participado en estas líneas y sin cuya colaboración, apoyo y ánimo constante éste no habría sido posible. Gratificante porque supone la culminación de un proceso que se inició hace dos años con el programa de *Executive Master of Business Administration*, EMBA. Responsable porque son muchas las personas que han estado junto a mí en este proceso y a quienes debo mi más sincera gratitud y mis esfuerzos en la elaboración de este trabajo, el cual espero cumpla con sus expectativas.

En primer lugar, agradecer al Profesor Marcelo Celani, quien en su labor tutorial ha resultado ser una inspiración por su entrega y capacidad de trabajo, y que ha seguido con dedicación todo el proceso de elaboración.

Me gustaría hacer extensa mi gratitud al conjunto de profesores que forman parte del cuerpo docente del EMBA, por sus constantes palabras de apoyo; en particular a la Profesora Vanessa Welsh por sus consejos y coordinación del Seminario de Tesis.

Quiero agradecer también a mi compañero Gustavo Marteletti, con quien compartí clases de maestría, por escucharme cada vez que necesitaba repetir en voz alta los planteamientos y objetivos de la tesis y aconsejarme sobre ellos. A mi compañera María Alejandra Fernández Aquino, con quien compartí extensas horas de estudio para darnos ánimo mutuo para seguir adelante.

Asimismo, quiero agradecer al Soporte Técnico de la UTDT quienes siempre están dispuestos a intentar solucionar los pequeños inconvenientes, como las vicisitudes informáticas que de vez en cuando se cuelan para añadir tensión al trabajo. Sin olvidar al equipo de secretaría, que tanto nos facilita las labores administrativas.

Este trabajo ha tenido la colaboración de un gran profesional del cine, que no ha dudado en poner a disposición de la investigación académica sus conocimientos ‘de primera mano’. Queda reflejada en esta tesis la colaboración de Martín Álvarez Morales, Gerente General de Cinemark y Hoyts Argentina.



He dejado para el final los agradecimientos más personales, aquellos dedicados a mi gente, a quienes seguramente nunca agradezca lo suficiente todo lo que me dan. Este trabajo está dedicado a mi familia. A mis padres, que me han enseñado a confiar en mi criterio y quienes siempre me apoyan y asesoran en todo lo que hago. A mi hermana, por la eterna paciencia y cariño que me regala. Ellos han sabido apoyarme cuando las fuerzas flaqueaban, cada uno a su manera, todas valiosas y necesarias. Es mucho lo que les debo y no quiero depositar todo el peso en las palabras. También al resto de mi familia, en especial a mi abuela, Lucía, que permanece en la memoria y el recuerdo. A mis amigos, que siguen ahí a pesar del poco tiempo que les he podido dedicar; gracias por las salidas, los cafés, las risas y las charlas.

A todos, gracias.



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal estudiar las motivaciones que influyen sobre la toma de decisiones de compra de los consumidores sobre el visionado de películas en salas de cine y por Internet para determinar si el cine llegará a la obsolescencia e inevitable desaparición.

En primer lugar, analizaré el negocio cinematográfico pasando, en segundo lugar, por sus transformaciones estructurales, para, finalmente, poder atender al estudio de sus audiencias. Una vez analizadas estas cuestiones, en el tercer capítulo pondré atención al análisis de los nuevos modelos de distribución audiovisual. Para ello, en el cuarto capítulo me detendré en el análisis del caso de éxito Netflix. En el último capítulo, se presentan los resultados del trabajo de campo realizado en función de las dimensiones de análisis identificadas ut-supra.

En la investigación se ha aplicado una metodología de encuesta/*survey* a partir de un cuestionario construido ad-hoc. La encuesta se elaboró utilizando el *site* Survey Monkey. Asimismo se ha realizado una entrevista en el sector de la exhibición al Gerente General de Cinemark y Hoyts Argentina.

El trabajo de campo realizado constata que resulta complicado no sentir esa magia que transmite el cine en una sala, con una pantalla enorme y esa tecnología de imagen y sonido que desde que arrancan las fanfarrias y se apagan las luces nos invade. No se puede evitar sentir la misma emoción cuando se asiste al cine para ver alguna película esperada y el ambiente, la compañía y la sala se alinean armónicamente para convertir una proyección cinematográfica en un momento mágico.

El resultado de esta tesis demuestra que ir al cine sigue mereciendo la pena aunque a veces haya que ser selectivo con las películas que uno va a pagar por ver y tengamos que estar atados a días y horarios determinados por la cartelera. Pero todavía sigue siendo una experiencia inimitable aunque exista la opción de poder estar confinado entre nuestras cuatro paredes y ver una película desde la intimidad de nuestro cómodo sofá.

PALABRAS CLAVE

Consumidores, películas, cine, Netflix, encuesta.

**INDICE**

AGRADECIMIENTOS	1
RESUMEN	3
PALABRAS CLAVE	3
INDICE	4
INDICE DE GRÁFICOS	6
INDICE DE TABLAS	6
INTRODUCCIÓN	7
DESARROLLO TEÓRICO	10
CAPÍTULO I: EL NEGOCIO CINEMATOGRAFICO	10
1.1 La esencia del negocio cinematográfico.....	10
1.2 Los tres procesos de la industria cinematográfica	11
1.2.1 Producción	11
1.2.2 Distribución	14
1.2.3 Exhibición.....	15
1.3 Internet: Canal de distribución y ventana de exhibición.....	24
1.4 El espectáculo cinematográfico	25
1.4.1 Introducción.....	25
1.4.2 Definición de espectáculo cinematográfico	26
CAPÍTULO II: EL ESPECTADOR CINEMATOGRAFICO	30
2.1 Radiografía de los enfoques para el estudio del espectador.....	30
2.1.1 El espectador cinematográfico como objeto de investigación.....	30
2.1.2 El análisis de la audiencia cinematográfica	31
2.1.3 ¿Qué lleva al público a la sala?.....	34
2.2 Estudio y construcción de las audiencias: una perspectiva pragmática.....	37
2.2.1 Hábitos de asistencia al cine	38
2.2.2 El negocio de las multi-salas como punto de inflexión en la construcción del espectáculo.....	40
2.3 El espectador digital y las nuevas tendencias de consumo	42
2.4 Conclusión del capítulo	44
CAPÍTULO III: LOS NUEVOS MODELOS DE DISTRIBUCIÓN AUDIOVISUAL	46
3.1 Introducción	46
3.2 El VOD como nueva ventana de distribución	46
3.2.1 Modelos de Negocio.....	47
3.2.2 Ventanas de explotación.....	47
3.3 Diferencias entre los nuevos y viejos modelos de negocio	48



3.4 Canales y plataformas de distribución audiovisual bajo demanda (VOD)	49
3.4.1 El mercado mundial	49
CAPÍTULO IV: NETFLIX.....	51
4.1 Introducción a la industria del alquiler de películas	51
4.2 El nacimiento de Netflix.....	52
4.2.1 Cadena de valor y fórmulas de obtención de beneficios innovadoras	53
4.2.2 Cultura de innovación empresarial	54
4.3 Auge, caída y resurrección del gigante	54
4.4 Netflix en Argentina.....	56
4.5 El futuro de Netflix	59
DESARROLLO EMPÍRICO / METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE CAMPO	61
5.1 Introducción al capítulo	61
5.2 Metodología	61
5.2.1 Encuesta.....	62
5.2.2 Resultados de la encuesta.....	63
5.2.3 Asociaciones de resultados de la encuesta	73
5.2.4 Entrevista en el sector de la exhibición.....	76
5.2.5 Presentación de la versión de la entrevista.....	77
CONCLUSIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA	88



INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución mensual de audiencia (periodo 2013-2015).....	38
Gráfico 2. Audiencia según día de la semana en el año 2015	39
Gráfico 3. Edad de los encuestados	63
Gráfico 4. Estado Civil y Género	64
Gráfico 5. Frecuencia de asistencia al cine.....	65
Gráfico 6. Nivel de interés por el cine.....	66
Gráfico 7. Atributos más valorados del cine	67
Gráfico 8. Motivos por los que el cine es mejor que otras alternativas disponibles en el hogar.....	68
Gráfico 9. Dispositivos para uso de Netflix.....	69
Gráfico 10. Frecuencia de uso de Netflix	70
Gráfico 11. Nivel de interés por Netflix	71
Gráfico 12. Atributos más valorados de Netflix.....	72

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución mensual de audiencia (periodo 2013-2015).....	38
Tabla 2. Audiencia según día de la semana en el año 2015	39
Tabla 3. Evolución de Complejos y Salas en Argentina (periodo 2005-2015).....	40
Tabla 4. Nivel de interés por el cine.....	66
Tabla 5. Nivel de interés por Netflix	71



INTRODUCCIÓN

Desde hace algunos años nos encontramos ante una lucha de voluntades y necesidades en el marco de la industria cinematográfica. En particular, es interesante observar el comportamiento de los consumidores en cuanto a la migración de la satisfacción de sus necesidades de consumo de películas en cines a Internet.

Por un lado, las voluntades o exigencias del espectador, acostumbrado a obtener, a través de sitios web, que no siempre ostentan los derechos de las obras que ofrecen, todo aquello que quiere, en el momento que quiere y a través del dispositivo que quiere.

Por otro lado, la voluntad y necesidades de la industria, que debe reaccionar y tratar de ofrecer al espectador lo que pide sin dejar de obtener beneficios, y que comienza a apostar por nuevas formas de distribución audiovisual bajo demanda, a través de portales de VOD.

Si la industria hiciese cuanto quiere el espectador, no conseguiría los beneficios que aún obtiene mediante su explotación tradicional.

En el nuevo modelo de distribución, en el mundo en línea, en el que el margen de beneficios se acota, en el que apenas hay colchón para fracasos posteriores ni botín para inversores externos, se asienta la incógnita sobre cómo impactan los portales de VOD, que es hacia donde, en teoría, viró la industria.

Ante este panorama, cabe formularse las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los atributos de Internet valorados por los consumidores? ¿Qué, quiénes, con qué frecuencia, por qué y dónde compran?

El objetivo general de este trabajo de investigación es conocer las motivaciones que influyen sobre la toma de decisiones de compra de los consumidores sobre el visionado de películas en salas de cine y por Internet para determinar si el cine llegará a la obsolescencia e inevitable desaparición.

Los objetivos específicos son: i) Identificar las razones que llevan al consumidor a ver películas por Internet, otorgando, potencialmente, a la vía digital un rango superior al descartar otras alternativas de formato de visualización, tales como el cine; ii) La forma en cómo se consume el visionado de películas en salas de cine y por Internet; iii) Ahondar en la experiencia de compra y nivel de satisfacción del consumidor.



El presente trabajo de investigación pretende, por lo tanto, facilitar la toma de decisiones de empresas de servicios que exhiban películas mediante el entendimiento del comportamiento del consumidor (qué desea, qué valora, cómo emplea su tiempo, qué lee, con qué sueña, cómo vive); cómo ha ido mutando; qué tipo de nuevos consumidores hay y cómo se ha ido moviendo el sector de Internet versus el del cine en la era digital del siglo XXI.

Con el propósito de entender si las empresas están alineadas estratégicamente con estos cambios, la investigación se abocará al estudio del comportamiento de consumidores de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y alrededores ante el cine y la aplicación Netflix, servicio que ofrece películas de forma ilimitada para ser vistas desde cualquier dispositivo, conectado a Internet, ya sea en una laptop, Tablet, Smartphone, consola de videojuego o Smart TV.

El marco filosófico alrededor del cual se desarrolla este trabajo, se fundamenta en las relaciones directas que las características propias de cada individuo ejercen sobre las diferentes decisiones de consumo.

- i) La conducta del consumidor frente a películas exhibidas en salas de cine.
- ii) La conducta del consumidor frente a películas exhibidas por Internet.
- iii) Factores internos que influyen el comportamiento de compra (necesidades, motivaciones, deseos, percepción, componentes, actitudes, fuentes, elementos, aprendizaje).
- iv) Proceso de toma de decisiones.

Esta investigación es de tipo descriptiva y su hipótesis plantea que las películas que se exhiben en el cine y las transmitidas a través de Netflix son productos sustitutos.

El diseño de la Investigación es no experimental mediante el estudio de un conjunto (extenso y transversal) para lo que se recolectará información a través de: i) encuestas; ii) entrevistas a profesionales de medios audiovisuales.

La Población sujeta a estudio son todos los ciudadanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y alrededores sobre la cuál se tomará una muestra de 300 individuos. Asimismo se realizará una entrevista a un representante del mundo audiovisual.



Las fuentes de información serán las respuestas a las encuestas sobre los 300 individuos tomados como muestra y las respuestas obtenidas de la entrevista a realizar.

Para realizar el tratamiento de los datos se empleará el paquete estadístico SPSS, que permitirá realizar los análisis necesarios para verificar la hipótesis planteada en la investigación para una posterior presentación de resultados e interpretación de la información.



DESARROLLO TEÓRICO

CAPÍTULO I: EL NEGOCIO CINEMATOGRAFICO

1.1 La esencia del negocio cinematográfico

La industria cinematográfica nace en el seno de una época de exaltación por la máquina, en la que prevalece el valor por la creación de nuevos artefactos y sobre las capacidades de los mismos.

De todas las industrias nacidas y desarrolladas a la luz de un siglo XX, la cinematográfica es, sin duda, la que mejor ha sabido adaptarse a la nueva era y mantener un lugar predominante en el orden económico mundial y en las preferencias de una sociedad conducida, a la velocidad de la luz, al consumo de imágenes¹.

Fechar el origen del cine no es tarea fácil, no obstante, para este trabajo, basta con señalar el primer momento en el que se recoge el efecto del pago por la asistencia a una proyección de una película, la cual muestra imágenes capturadas de tal forma que permite su reproducción continua para proporcionar la ilusión del movimiento. En este sentido, los hermanos Lumière son los artífices de la primera proyección pública de pago, el 28 de diciembre de 1895.

El eje que recorre la industria cinematográfica y que constituye su actividad principal es la gestión, elaboración y comercialización de la película. Si se toma en consideración este hecho, y los tres pilares básicos en los que se asienta esta actividad - **producción, distribución y exhibición** - se obtiene la esencia del negocio cinematográfico.

El negocio de la producción reside en la obtención de un margen de beneficios con la creación de una película. El negocio de la distribución obtiene este margen de la diferencia entre los costos de adquisición de derechos y los ingresos de cesión de los mismos. Por su parte, el negocio de exhibición busca la cifra positiva entre los gastos de explotación de la

¹ CABEZÓN y GÓMEZ URDÁ, 2004, p.9



película y los ingresos obtenidos procedentes de la venta de entradas y de los ingresos ‘secundarios’² de cafetería (pochoclos, bebidas, dulces).

La conjunción de estos tres elementos configura el negocio cinematográfico, de tal forma que, como resultado final, se obtenga una cifra positiva para el conjunto global, así como para cada uno de los procesos que lo componen. De aquí se desprende la necesidad de considerar el conjunto de los tres procesos a la hora de hablar de industria cinematográfica, ya que únicamente manteniendo esta visión global puede considerarse su análisis.

1.2 Los tres procesos de la industria cinematográfica

Como ya he mencionado, la industria cinematográfica está diferenciada tradicionalmente en tres procesos muy específicos: producción, distribución y exhibición. A través de ellos, el cine desarrolla su principal actividad, centrada en la creación y comercialización de películas.

Esta división, aunque eficaz por su función condensadora, resulta demasiado simplificadora de los múltiples procesos y actividades necesarios para llevar a cabo la realización y comercialización de una película.

1.2.1 Producción

El término empleado para denominar al primer proceso, el de producción, puede conducir a confusión si únicamente se considera la definición del mismo, es decir, el concepto de fabricación o elaboración de un producto mediante el trabajo humano y técnico. En la actividad cinematográfica, se pueden distinguir tres acepciones para este término: creación, financiación y realización.

En primer lugar, la creación se refiere a la producción de una película como elemento material, como obra de uno o varios autores. En segundo lugar, la financiación hace referencia a la actividad desarrollada por la figura del productor con el fin de obtener los medios económicos necesarios para llevar a cabo el proceso de elaboración de la película.

² Esta partida de los ingresos representa en muchas ocasiones la fuente más rentable de la sala, aunque aquí la denomine ‘secundarias’ por no encontrarse directamente ligada a la película.



Por último, la realización, el trabajo que conjuga los medios técnicos y humanos necesarios para que pueda realizarse la película, el proceso de elaboración de la obra.

1.2.1.1 El producto cinematográfico: la película

En primera instancia, la película es un producto industrial, consecuencia de la actuación conjunta de equipos humanos y técnicos especializados en materia cinematográfica. En segundo lugar, se convierte en objeto de transacción comercial entre los sectores de producción y distribución, primero, y entre distribución y exhibición, después.

La película es propiedad de la empresa productora desde el comienzo de su gestación. La propiedad de la película como “obra cinematográfica” se encuentra en manos de la producción, siempre y cuando ésta no decida vender los derechos que ostenta sobre la misma. De esta forma, el ciclo comercial de la película tiene lugar alrededor de la figura transaccional de la cesión. La empresa distribuidora adquiere de la productora la cesión de estos derechos, con el objetivo de cederlos, a su vez, a los exhibidores. De la misma forma, la empresa distribuidora concede a la empresa de exhibición una cesión temporal de los derechos.

La industria cinematográfica produce una cantidad variable de material filmado. Después de un proceso de preparación, rodaje y manipulación, este material se convierte en un producto unitario con identidad propia. Hasta este momento, la industria es una industria de producto, ya que elabora, a partir de materias primas, un producto resultante del trabajo especializado y de la conjunción de recursos humanos y técnicos. Por otro lado, el cine en su comercialización no se ocupa de la venta del producto película hacia un consumidor final (público), sino que lo que ofrece a éste es un servicio de proyección en unas condiciones determinadas. En este sentido, la industria cinematográfica es una industria de servicios.

El ciclo de vida del producto película comienza en el proceso de producción y termina cuando la explotación comercial ha recorrido todas las ventanas de exhibición conocidas. Las formas de exhibición domésticas permiten el visionado de una película en cualquier ocasión.

El cine presenta una condición irrepetible, y es el carácter de completa singularidad del producto. Lo que el cine reproduce son copias de la película, copias que no aprovechan la



inversión realizada en el proceso productivo, ya que el resultado del trabajo de los equipos humanos y técnicos no es objeto de reproducción.

Virtualmente, todo el costo de una película procede de la realización de la primera copia. El costo de una segunda copia del mismo film, o de una copia n-ésima, comparado con la primera, es insignificante.³

El valor de la película no queda nunca registrado *a priori*. El precio final del producto no tiene relación con los costos de fabricación y comercialización, sino que se encuentra establecido con anterioridad y se aplica de igual modo sobre cualquier producto, sea cual sea su costo. Es decir, el valor de la película no lo determina la película, sino el contexto y la modalidad de consumo. En sala, es el precio de la entrada; en video el precio del alquiler y de la compra, y en televisión la publicidad (en el caso de la televisión gratuita) o la contraprestación económica (en el caso de los operadores de pago).

En lo referente al consumo del producto, en el cine el acto se produce mediante la comunicación pública del producto película: “el cine es, ante todo, un medio de comunicación, y sólo después cabe considerarlo con otras perspectivas.”⁴ De esta manera, la película se convierte en un producto equiparable al obtenido en la producción de cualquiera de las industrias audiovisuales, en la medida en que sirve como instrumento para la obtención del “fin último de la empresa”: “la comunicación de ideas, sentimientos, información etc.”⁵

Este hecho lleva a considerar que la película se convierte en producto en el último eslabón de la cadena industrial. Así, la distribución y la exhibición son algo más que procesos de comercialización, ya que determinan el resultado final del producto y su constitución como tal.

Para convertirse en producto, la película debe ser distribuida en condiciones óptimas que mantengan íntegro e intacto su estado. La exhibición debe producirse en un entorno apropiado, con las condiciones de luminosidad, sonido y confortabilidad óptimas para el

³ GUBACK, 1980, pp. 37-38

⁴ JACOSTE, 1986, p. 9

⁵ JACOSTE, 1996, pp. 63-64



consumo. De esta forma, en la constitución del producto película influyen las condiciones de distribución y exhibición, de tal manera que la calidad de su consumo aumenta en relación proporcional a una distribución amplia y adecuada al perfil de la película, así como a las mejoras aplicadas sobre el contexto de la sala.

1.2.2 Distribución

En la economía cinematográfica hay un importante lapso entre la terminación del producto y la consumación del negocio. Este factor tiempo, es el que determina la aparición de la actividad distribuidora como eslabón intermedio entre producción y mercado, como una fase decisiva en el desarrollo técnico y comercial de la economía cinematográfica.⁶

Con esto pretendo señalar que el origen del desarrollo industrial del cine debe atribuirse no tanto a la producción, sino a la distribución y exhibición del producto, ya que a medida que aumenta la demanda de este tipo de espectáculo aumenta el desarrollo de la producción, hasta alcanzar su máximo dominio sobre los otros dos.

La distribución cinematográfica es, en apariencia, el proceso más simple de los tres, ya que su función reside principalmente en la actuación como intermediario entre las empresas productoras de películas y las salas de cine. La empresa distribuidora pone a disposición del público el producto elaborado, a través de diversas ventanas de exhibición, mediante su venta, alquiler (puesta a disposición de los originales y copias de una obra para su uso por tiempo limitado y con un beneficio económico o comercial directo o indirecto), préstamo (la puesta a disposición de los originales y copias de una obra para su uso por tiempo limitado sin beneficio económico o comercial directo ni indirecto, siempre que dicho préstamo se lleve a cabo a través de establecimientos accesibles al público) o de cualquier otra forma.⁷

En el conjunto industrial cinematográfico, la distribución se ha convertido en el centro neurálgico, que controla el flujo de películas que llegan al mercado, y con ello repercute en el perfil de las obras producidas. Las relaciones que mantienen las empresas de distribución con las empresas productoras y de exhibición son determinantes para explicar la fuerza de

⁶ DADEK, 1962, pp. 6-7

⁷ ÉCIJA, 2000, p. 169



este sector. A pesar de ser más tardío en su aparición, este sector se ha convertido en la piedra angular y determina en gran medida el desarrollo del conjunto industrial.

La adjudicación de la película a cada una de las ventanas tradicionales de exhibición se realiza normalmente con un orden cronológico en el periodo de explotación de la película. El objetivo de la distribución es aplicar un sistema de gestión eficaz que consiga extraer de cada película la mayor rentabilidad.

El distribuidor es valedor de ciertos derechos que recibe mediante un contrato de licencia celebrado con el productor de la obra. La explotación puede llevarse a cabo en tres campos tradicionales:

- a) Cinematográfico: mediante la cesión de copias de la película a las salas de cine, durante un tiempo limitado;
- b) Videográfico: mediante la venta o alquiler de copias de video y DVD a puntos de venta o a subdistribuidores;
- c) Televisivo: mediante la cesión de los derechos de emisión de una determinada película.

Una vez terminada la película, es necesario presentarla a los espectadores. Ésta es la función de la distribuidora. Si no llega al público, la película no existe. Las distribuidoras extraen de ahí toda su fuerza.⁸

El grueso de producción mundial supera la capacidad de absorción del mercado, que ha desarrollado una tendencia en dos caminos. Por un lado, se amplían los soportes de exhibición (número de salas) y, por otro, se concentra la oferta en pocos títulos (el mismo catálogo de películas en la mayoría de las salas). La exhibición, por consiguiente, actúa como un cuello de botella para el conjunto de las producciones realizadas, y es la distribución el filtro que selecciona las películas al comienzo de ese embudo.

1.2.3 Exhibición

El proceso de exhibición consiste en la comunicación pública de la película producida. Es el último eslabón de la cadena, el momento en que se materializa el objetivo final de la

⁸ AUGROS, 2000, p. 141



industria, la consecución del negocio cinematográfico, que se obtiene al dar a conocer al público consumidor la película.

A nivel tradicional, el sector de la exhibición hace alusión principalmente a las salas cinematográficas. Las salas han constituido desde siempre el espacio de exhibición por excelencia del cine, circunstancia que no ha cambiado a lo largo de su historia, si bien la industria ha diversificado las formas de comercialización de la película. Primero la televisión, y más tarde el video, se convierten en soportes de expansión cinematográfica de gran relevancia, constituyendo ventanas de amortización de mayor rentabilidad que la propia sala. A pesar de esta circunstancia, la sala continúa reuniendo una serie de factores que todavía la sitúan en una posición hegemónica dentro del sector. Por lo tanto, cuando se habla de comercialización cinematográfica, es indispensable considerar la totalidad de las ventanas con las que cuenta la industria para mostrar su producto, teniendo en cuenta todas las posibilidades, tanto las consolidadas, como son la televisión y el DVD, como las que facilitan las nuevas tecnologías, como es el caso de Internet.

Jacoste habla de la empresa de exhibición como aquella que cumple inequívocamente dos funciones: posibilitar el consumo de la película por parte de un público en un local adecuado para tal fin e interpretar, en calidad de primeros agentes industriales en contacto directo con el público, los gustos y deseos de éste.⁹ Este autor reconoce en la primera función el principal riesgo empresarial de la exhibición, ya que la disposición de un establecimiento que cumpla las exigencias de proyección, sonido y confortabilidad requiere de importantes inversiones en infraestructura.

En las últimas décadas, se producen una serie de modificaciones fruto de la evolución que afectan a cada una de las ventanas tradicionales, e incluso se crean nuevas plataformas a través de las cuales se presenta la película a su consumidor final. De esta forma, se aprecian cambios significativos en la sala que, desde la década de los noventa, desarrolla una reconversión caracterizada principalmente por la mejora del local, al mismo tiempo que reduce el número de butacas por pantalla a cambio de una multiplicación de los espacios de proyección.

⁹ JACOSTE, 1996, p. 35



En el terreno del video, los soportes de reproducción han ido sucediéndose hasta llegar al VHS. Después, la tecnología digital de almacenamiento y reproducción se impone en el mercado y consigue una práctica renovación de los soportes analógicos, que emigran hacia el DVD.

Las ventanas de exhibición tradicionales cumplen una función primordial en el conjunto de la industria, ya que constituyen la vía de recuperación de la inversión económica: Obtener una presencia adecuada en cada una de ellas ayuda a conseguir los ingresos necesarios para cubrir los costos y obtener beneficio. Por este motivo, los agentes involucrados en los procesos industriales, es decir, las empresas dedicadas a la producción y a la distribución cinematográfica, demuestran interés por la posesión de cierta presencia en alguna de estas ventanas, especialmente en las salas de exhibición.

A continuación se explican cada una de las ventanas de explotación comercial de la película por orden tradicional de explotación: sala cinematográfica, soportes videográficos y digitales y televisión; además de las plataformas digitales.

a) La Sala Cinematográfica:

Se define a la sala de exhibición, también llamada sala de cine, como:

Los locales dotados de una o varias pantallas de proyección de películas, abiertos al público mediante el pago de una contraprestación por el derecho de asistencia a la proyección de películas determinadas.

Esta definición recoge un dato muy significativo, que no se encuentra relacionado con la fisonomía de la sala. Se trata de la especificación de la actividad comercial de la sala: “derecho de asistencia a la proyección”. No se trata de un intercambio material de un producto, sino de la cesión de un derecho que consiste en asistir a la proyección en un lugar y por un tiempo determinado, pautado por la oferta de la sala y aceptado por el público en el momento de la adquisición de la entrada.

También recoge los elementos básicos que componen una sala: proyector, pantalla, público, contraprestación económica y película. Además de estos elementos, la sala reúne una serie



de características que garantizan una exhibición cinematográfica óptima y adecuada a las necesidades de contexto. Los locales han modificado su fisonomía a lo largo de los años hasta llegar a la actual tendencia del *multiplex / megaplex*, del cual el equipamiento sonoro es uno de sus elementos fundamentales.

b) La televisión:

En televisión no se habla de proyección sino de emisión de señal, que puede efectuarse por tres vías: terrestre, cable y satélite:

- Televisión hertziana terrestre: emisión de ondas electromagnéticas desde una estación transmisora terrestre por medio del espacio hasta los receptores. Corresponde a las televisiones con licencia de emisión pública y privada que son recibidas por los usuarios sin contraprestación económica y que no requieren de ningún descodificador ni de otro aparato para poder recibir la imagen y el sonido

- Cable: difusión de la imagen y sonido a través de una red de cable desde el centro emisor hasta el receptor del usuario. En el sector argentino las cadenas que se transmiten por este sistema quedan agrupadas en las plataformas Cablevisión, Telecentro y TeleRed.¹⁰

- Satélite: emisión de imágenes y sonidos a través de satélites que reciben la información desde un centro emisor y desde donde se envía dicha información a antenas receptoras domésticas. En Argentina, operan de esta manera las plataformas Sky y DirecTV.¹¹

En función del criterio aplicado al espectador, la televisión puede ser:

- Televisión gratuita: aquella que emite la señal sin que el espectador deba realizar alguna contraprestación económica a cambio de su recepción, independientemente de la vía empleada para la transmisión.

¹⁰ *Televisión de Argentina.* (s.f.). Wikipedia. Recuperado el 17 de Febrero de 2016 de https://es.wikipedia.org/wiki/Televisión_de_Argentina

¹¹ *Televisión de Argentina.* (s.f.). Wikipedia. Recuperado el 17 de Febrero de 2016 de https://es.wikipedia.org/wiki/Televisión_de_Argentina



- Televisión de pago: el espectador debe realizar un pago específico para la descodificación de la señal emitida. Además de esta contraprestación, el espectador debe adquirir un soporte técnico que haga inteligible la señal de emisión para su correcta reproducción.

La digitalización también está presente en el sector de la televisión, donde se manifiesta en las plataformas digitales, caracterizadas por una programación especializada presentada en canales temáticos. Desde la aparición de estas plataformas a finales de la década de los 90 se ha creado una nueva forma de consumo en el usuario de este tipo de televisión, acostumbrado a una oferta más amplia y específica.

La audiencia adquiere, gracias a la tecnología digital, una mayor posibilidad de elección y especialización a la hora de consumir televisión. A cambio de ello, la mayoría de estas modalidades se basan en el acceso condicionado, es decir, en el establecimiento de una barrera económica, de una tarifa, como requisito previo para franquear la puerta de entrada a los contenidos televisivos.¹²

Los contenidos asumen una importancia estratégica en el escenario de la televisión digital. En este sentido, el sector cinematográfico juega un papel clave como uno de los ámbitos básicos en el abastecimiento de productos audiovisuales a las cadenas y operadores televisivos. El cine constituye una de las materias primas esenciales de la oferta digital, y, desde ese punto de vista, posee una ventaja cualitativa para posicionarse ante el nuevo contexto.¹³

No obstante, en lo referente al consumo de películas, hasta los años cincuenta, el cine se encuentra asociado a la espectacularidad de la gran pantalla. Los empresarios, conscientes de la necesidad de mantener avivada la atención del público, ofrecen continuas innovaciones que se aplican sobre todos los aspectos susceptibles de ser modificados, desde las condiciones de confortabilidad del local hasta los propios formatos cinematográficos. La llegada de la televisión hace que la industria del cine tema por su continuidad, ya que se abre la posibilidad para el espectador de una nueva forma de entretenimiento mucho más

¹² CASERO, 2007, p. 84

¹³ CASERO, 2007, p. 86



barata y cómoda que la asistencia a la sala. Con el tiempo, la televisión se ha convertido en un arma imprescindible para la amortización de las películas, e incluso en participante económico en la financiación de la producción de nuevos proyectos.

Como recuerda Gubern, no son únicamente las mejoras técnicas lo que propicia el cambio mediático en la línea del desarrollo tecnológico, sino que “la ley de la sustitución mediática está gobernada por el principio de los usos y las gratificaciones”¹⁴. La televisión apareció con un uso similar al de las salas de cine, pero con la gratificación añadida del confort doméstico y del control remoto.

El espectador cinematográfico en televisión tiene perfectamente interiorizado que el deseo de ver cine en televisión tiene su sostén en las ventajas del consumo en pantuflas hogareñas de fragmentos audiovisuales mezclados con los ritmos y algarabías de la rutina diaria.

Palacio expone aquí cuál es la seña de identidad del cine televisado: su consumo. El consumo que el espectador realiza del producto fílmico lo sitúa en una posición receptiva a la interpelación del mensaje y es entonces cuando deja de ser un simple espectador para convertirse en consumidor real de películas y en consumidor potencial de otros bienes y servicios. Esta posición garantiza el mecanismo que posibilita la emisión de películas por la televisión a cambio de un costo económico cero: la publicidad. Los cortes publicitarios interrumpen la película y la convierten en un producto fragmentado desprovisto de su continuidad discursiva. Como contrapartida, proporcionan la financiación necesaria para que el espectador pueda realizar su consumo sin necesidad de desembolsar ninguna cantidad monetaria expresamente para este fin.

A pesar de la aparente incompatibilidad entre ambos medios, manifiesta en los orígenes de la televisión, el cine consigue superar la crisis y se adapta a la nueva situación. De este modo, la televisión se convierte, en el ámbito mundial, en un medio de explotación más para la industria cinematográfica, que cede los derechos de comunicación pública a las diferentes cadenas interesadas en la transmisión de películas.

Con la llegada de las televisiones privadas y, sobre todo, las plataformas digitales, el cine encuentra en las cadenas temáticas una forma de exhibición de gran potencial. Los estrenos

¹⁴ GUBERN, 2000, p. 31



en televisión se adelantan para los suscriptores de estas plataformas, y las cadenas sectorizan la audiencia en función de su temática.

La evolución no es sólo cuantitativa, sino que también pretende ser cualitativa y se ha pasado del obligado “menú televisivo”, impuesto a toda la audiencia por igual, a la oferta diversificada de canales temáticos. La meta es la sustitución del “menú televisivo” por la “televisión a la carta”, caracterizada por la pluralidad y variedad de la oferta, acrecentada con la existencia de videotecas, servicios de teletexto y videotexto y de bancos de imágenes.¹⁵

El estreno en cadenas de televisión de pago altera la cadena de exhibición tradicional. La tecnología del *home cinema* confiere al espacio doméstico una semejanza a escala del escenario de proyección de la sala cinematográfica.

c) El video y el *Digital Versatile Disc* (DVD):

Gracias al video, la televisión transforma todos sus sistemas de emisión, hasta entonces supeditado al directo. A partir de entonces los programas pueden grabarse para ser emitidos en diferido y son almacenados como archivo.

A mediados de los años setenta el video se introduce en el mercado doméstico, aunque no está exento de polémica. Las *majors* norteamericanas ven entonces una segunda amenaza después de la televisión, para su principal mercado de explotación, la exhibición en salas. Esto motiva que en 1976 *Universal* y *Disney* lleven a la compañía de fabricación de aparatos *Sony* a los tribunales, acusando a la empresa japonesa de infracciones a la ley que rige los derechos de reproducción (*copyright*): el caso *Betamax*¹⁶. La sentencia del tribunal supremo se resuelve a favor de la productora de los magnetoscopios, aunque para esa fecha (1984) el mercado del video se encuentra ya en pleno desarrollo.

¹⁵ GUBERN, 2000, pp. 35-36

¹⁶ PENALVA, J. (20 de Enero de 2014). *Betamax: 30 años de la sentencia que cambió la industria (y no mató el cine)*. Xataka. Recuperado el 28 de Febrero de 2016 de <http://www.xataka.com/historia-tecnologica/betamax-30-anos-de-la-sentencia-que-cambio-la-industria-y-no-mato-el-cine>



Perdida la batalla, las *majors* deciden introducirse en este nuevo mercado. Las empresas de edición en video comienzan pronto a ofrecer catálogos con una programación variada, que son distribuidos en los puntos de alquiler para el consumo de los títulos.

En los últimos años se ha dado una nueva transformación, con los sistemas de reproducción digitales. Así, durante los años noventa, el CD desplaza al vinilo a principios de década, mientras que a finales, es el DVD quien, a pesar de no ofrecer el sistema de grabación (principal atractivo del magnetoscopio), termina imperando en los hogares equipados con televisor. Después de varios perfeccionamientos, en 1995 se produce el enfrentamiento final entre dos modelos que amenazan con desplazar la cinta magnética del mercado, el de *Sony* y *Philips* por un lado, y el de *Toshiba* y *Time-Warner* por otro. Finalmente, y después de sopesar las fuerzas de apoyo que cada compañía tiene en los fabricantes de aparatos y en los titulares de derechos audiovisuales, ambos bandos deciden aunar sus modelos incompatibles en un modelo común. De esta unión nace el DVD.¹⁷

El video, y ahora el DVD, supone un paso más en la transformación del cine como objeto de consumo. La domesticidad adquirida con la televisión se convierte, con el video, en un nuevo espacio de dominio por parte del consumidor. El espectador no sólo no tiene que salir de su casa para consumir el producto, sino que puede elegir qué ver y cuándo verlo, con absoluta autonomía. Este nuevo estatus de consumidor adquiere también posición sobre el propio devenir del texto filmico. Hasta ahora el espectador adquiría un papel materialmente pasivo, sin ningún tipo de intervención sobre la proyección. Ahora, las básicas opciones de edición que ofrece el aparato de video le permiten repetir escenas, rebobinar, interrumpir la proyección y pasar escenas que le resulten poco interesantes.

Ahora el espectador cinematográfico, en soporte video, es dueño y responsable de algo por esencia históricamente intocable como era el tiempo de la proyección; el espectador puede acelerar el desfile de la cinta en los momentos en que decaiga su interés, o puede rebobinar para volver a ver secuencias o planos que hayan suscitado su interés y, desde luego, puede demorar la clausura del texto, al igual que lo hace el lector de la novela, por un tiempo indefinido.¹⁸

¹⁷ AUGROS, 2000, p. 247

¹⁸ PALACIO, 1998, p. 74



Con la nueva tecnología digital, el consumo doméstico del cine ha encontrado en el DVD un nuevo sistema revolucionario, que amplía las posibilidades de consumo. El menú de opciones fragmenta la película en escenas *a priori* y permite la elección autónoma de cada una de ellas, sin necesidad de seguir el relato. También ofrece la elección del idioma y los subtítulos. Sin embargo, la aportación más llamativa para el aficionado al cine es la inclusión de los extras, con los cuales llegan al consumidor entrevistas, *making off*, reportajes, filmografía, etcétera. Todo esto contribuye a la creación de un universo satelital de la película.

d) Plataformas Digitales:

Es en el contexto de la exhibición donde la reconversión digital supone una transformación en el consumo del producto filmico pero, sobre todo, donde se plantea una auténtica revolución provocada por la sustitución de la base tangible sobre la que se estructuran los procesos de la industria, base que está llamada a desaparecer a favor de un nuevo concepto.

La estructura que mantiene la industria cinematográfica se ha conformado sobre las condiciones del soporte fotoquímico, especialmente la distribución. Para producción y exhibición, un cambio en los sistemas de grabación y almacenamiento de la película no supone una transformación significativa en la consecución de sus funciones. Una película es planificada, rodada y editada siguiendo las mismas pautas formales y estéticas practicadas hasta ahora, ya sea mediante tecnología analógica o digital, si bien esta última aporta mayor flexibilidad y ayuda a reducir el costo. Por su parte, la exhibición experimenta una transformación infraestructural más acusada, aunque la proyección de los materiales audiovisuales se efectúa sobre una pantalla y ante un aforo de butacas, ya sea en analógico o en digital. Por el contrario, la distribución debe transformar toda la red de transmisión de los productos audiovisuales, experimentando un considerable ahorro en transporte y copias.

La tecnología digital permite aumentar la flexibilidad de la programación a límites impensables hasta hoy. Las películas pueden desligarse de la sujeción que les imponen los pases y los períodos mínimos en cartel, y la fluidez de envíos entre la sala y la empresa suministradora puede realizarse en función de los gustos que el espectador refleje en su



demanda. En estos términos, parece que la nueva tecnología puede liberar a los cines de la ‘tiranía’ de las condiciones de las distribuidoras.

1.3 Internet: Canal de distribución y ventana de exhibición

Internet es la plataforma digital más importante surgida como ventana de exhibición pero también como canal de distribución para el contenido audiovisual.

El uso de Internet como herramienta para distribuir películas puede ser doble. Por un lado, Internet como medio de pedido, es decir, como herramienta de consulta de catálogo, orden de pedido de producto y forma de pago *on-line*. De esta forma, Internet proporciona una vía de comunicación directa entre el gestor de los derechos de explotación y el usuario consumidor de películas, de forma similar a la que se produce en el lugar de alquiler o compra de video o DVD, con la diferencia de no tener que desplazarse físicamente a ningún local, posibilitando incluso el pago y la devolución de los productos adquiridos en préstamo. Por otro lado, Internet es un canal de distribución, entendido como un camino mediante el cual la película puede ‘viajar’ de un proveedor de servicios (ya sea la productora, distribuidora o un tercer proveedor de servicio) hacia el consumidor de forma directa, sin necesidad de transporte ordinario de la película almacenada en un soporte físico (cinta de video o DVD). En este último caso es en el que puede hablarse de distribución digital. En el primero, la consulta y la orden de pedido y/o de pago se realiza por medio electrónico, pero la distribución sigue cauces convencionales (mensajería, etc.)

Internet representa también un fuerte estimulante para el mercado videográfico, decisivo en la economía de la industria cinematográfica, atendiendo al hecho de que representa más de la mitad de los ingresos netos obtenidos de la distribución de las películas¹⁹. Este papel lo ejerce a través de las posibilidades que abre al público en general para que pueda ponerse en contacto con servicios oficiales de venta y alquiler, así como también con lugares donde se llevan a cabo reventas de productos de segunda mano, así como subastas de diferentes artículos.

¹⁹ GUILLOU, 2004



La red ofrece la posibilidad de permitir al usuario ponerse en contacto directamente con un dominio perteneciente a la productora y descargar las películas. No obstante, en la práctica esto no resulta tan sencillo, ya que las plataformas de distribución desarrollan redes de cobertura, tanto de contenido como de abonados, cuyo atractivo resulta demasiado provechoso para ser ignorado o demasiado importante para generar competencia contra él.

De esta forma, surge en el mercado de la distribución cinematográfica la figura del proveedor de servicios. Los proveedores son operadores que se encuentran en contacto con los productores de programas, con quienes negocian los derechos de las películas para su distribución por Internet, lo cual es estudiado y desarrollado como una extensión más del negocio de distribución. Estos proveedores pueden ser los mismos productores o terceros agentes que aprovechan para introducirse en el negocio y desarrollar una nueva área.

1.4 El espectáculo cinematográfico

1.4.1 Introducción

La maquinaria industrial cinematográfica, en términos de mercado y desarrollo tecnológico, persigue una finalidad última, que es la obtención de beneficios económicos. Para ello, debe darse el cumplimiento por parte de los procesos implicados en esta industria de proporcionar el objetivo principal, que es el espectáculo cinematográfico, necesario para generar los ansiados beneficios.

La creación del espectáculo es la meta que persiguen los agentes que conforman la industria, desde la producción hasta la exhibición, sin olvidar el papel que desempeña el distribuidor como filtro del catálogo ofertado.

La película es el producto a partir del cual se configura el espectáculo cinematográfico. No obstante, este estudio no olvida que el principal objeto de atracción que ofrece el cine hacia el espectador es el propio objeto filmico, por lo que es la película la que invita al espectador a acudir a la sala. Para conseguirlo, despliega una serie de elementos que han sido constituidos a modo de narración y que han tenido un siglo de perfeccionamiento y de adiestramiento para con su público. Sin embargo, en el escenario configurado para la



exhibición también intervienen ciertos elementos, ligados o no al propio dispositivo cinematográfico, cuyo papel es fundamental en la creación de espectáculo.

1.4.2 Definición de espectáculo cinematográfico

La definición de espectáculo implica la reflexión acerca de la mirada. Y la mirada se realiza sobre un objeto que se exhibe. Si retomamos la faceta de la película como texto, es necesario establecer que la mirada del espectador está siempre prevista por otra mirada, que ha predispuesto y pensado con antelación los elementos que conforman la representación siguiendo la línea de su voluntad respecto a lo que quiere que sea visto.

Así, la mirada que el espectador ejecuta sobre la representación es una mirada “guiada”. Mediante la articulación de ciertos mecanismos, el cine logra ejercer una gran fuerza sobre el espectador y consigue potenciar la ilusión de *realidad* de aquello que narra. El texto filmico se rige por unos parámetros que son entendidos y aceptados por el espectador y que, asumidos como artificio, provocan en él la ilusión de que lo que presencia es real. Este supuesto se encuentra en la esencia misma del Modo de Representación Institucional²⁰ explotado por el cine clásico, que se ha ido desarrollando hacia formas más maduras que requieren de mayor complicidad del espectador en el juego enunciativo. El espectador cinematográfico adquiere entonces la condición de lector modelo, en su acepción tomada de Umberto Eco²¹, cuya colaboración se requiere para potenciar la fuerza comunicativa del texto y colaborar en su significación.

Además del texto, existen una serie de mecanismos y artificios que se articulan alrededor de la película para ofrecer un espectáculo que proporcione al espectador la experiencia cinematográfica que ha ido a buscar.

¿En qué se diferencian espectáculo y experiencia cinematográfica?

Ambos términos se encuentran muy ligados, pero es necesario plantearse la diferencia existente entre ambas acepciones para evitar la mezcla en el ejercicio siempre complejo de asentar una definición. Si tomamos como punto de referencia la figura del espectador, el espectáculo es todo aquello que se articula alrededor de él en el contexto de exhibición,

²⁰ BURCH, 1990

²¹ ECO, 1993



empezando por la película y terminando por las *amenities*. Experiencia cinematográfica es aquello que impresiona al espectador, la sensación que queda en él una vez acontecido el espectáculo.

Siguiendo esta premisa, continuamos con la afirmación de que todo espectáculo implica una representación o función que es mostrada ante un público. El espectáculo cinematográfico tiene como objeto de representación la película, cuya exhibición, realizada en los términos y condiciones necesarios, busca provocar unas determinadas respuestas en el espectador. Estas respuestas se encuentran más allá de la complicidad o colaboración entre espectador-texto fílmico y se centran en la obtención de un estado propicio para que el espectador pueda entrar en conexión con la película.

Así, el espectador encuentra un espacio oscuro, en posición frontal con la pantalla, espacio que alberga la representación. Si tomamos el concepto de representación de Roland Barthes²², el vértice del triángulo está ocupado por el ojo o la mente, mientras que la base es la representación, resultante de la acción de recortar un fragmento de la realidad, imaginativo, que en este caso es el resultante de la proyección lumínica de las imágenes sobre la pantalla. Lo completa un sonido envolvente y el confort de las butacas.

Por ello, se entiende por espectáculo cinematográfico aquel que tiene lugar en la sala de exhibición. Como escenario de la representación y de los mecanismos que se articulan para la consecución de dicho espectáculo, la sala ha sido objeto de numerosas y continuas mejoras por parte de la industria. Los avances tecnológicos están muy relacionados en esta búsqueda por agradar al público, el cual se configura como el elemento fundamental del espectáculo. Esta sucesión de mejoras en el contexto de exhibición responden a razones puramente económicas, cuyo beneficio repercute directamente en la industria a través del acondicionamiento (casi siempre de confortabilidad) para el público asistente.

En esta definición de espectáculo cinematográfico es necesario considerar las nuevas formas de reproducción de ámbito doméstico que han surgido en los últimos años, en especial las relacionadas con la tecnología digital. Durante más de cincuenta años, el cine

²² BARTHES, 1999



no conoce otra ubicación que la de la sala. La televisión, el video y el DVD y los sistemas de reproducción *home cinema*, han transformado la manera de consumir cine.

El nuevo consumo no tiene por qué equipararse con el consumo tradicional realizado en la sala. Tal comparación no sólo no es necesaria sino que, de realizarse, constituiría una *falacia*. Los elementos que articulan cada una de las situaciones no tienen correlación entre ambas, por lo que tratar estos espacios como uno mismo puede conllevar al engaño en la empresa de articular una definición válida y acotada del espectáculo cinematográfico.

Bien es cierto que, en rasgos generales, ambos escenarios se articulan sobre los mismos elementos base: la película y el espectador. No obstante, las condiciones en las que cada uno de ellos es entendido por su propio contexto de consumo los convierten en diferentes. Esto es, si bien la película sí que es la misma, su formato final de visionado separa indefectiblemente la película *proyectada* en sala de la película *reproducida* en casa, incluso tratándose del mismo título. Algo similar ocurre con el espectador. No es el mismo espectador, aunque sí puede ser la misma persona, aquel que decide (normalmente con compañía) acudir a una sala a formar parte del público y compartir una *proyección* en la oscuridad, a aquel que alquila o compra una película y dispone su *reproducción* en el salón de su casa, en total anonimato.

Por este motivo, espectáculo cinematográfico no puede ser aquel que tiene lugar en el hogar del espectador, aunque allí se den las condiciones de visionado similares a las de la sala. El espectador doméstico asiste a una *reproducción* del espectáculo cinematográfico y no al espectáculo como tal, ya que su condición tiene lugar en un espacio privado. Esta privacidad es la que elimina toda posibilidad de espectáculo. De esta forma, denomino a este tipo de consumo *experiencia cinematográfica*, término que implica la existencia de singularidades y matices que marcan una diferencia clara entre una situación y otra. El *espectáculo* implica pluralidad, no sólo en la recepción (el público espectador) sino también en el emisor (la empresa de exhibición con todos los dispositivos técnicos y humanos que despliega). Por su parte, la *experiencia* es individual en la emisión y recepción, ya que ambos recaen en el usuario. De esta forma, la sala proporciona espectáculo y experiencia, mientras que en el salón de casa, por más que se simule la exhibición cinematográfica, no llegará a obtenerse más que una reproducción de lo que en ella acontece. Y aún



encontrándose ante la misma película, el espectador no obtendría la misma experiencia, ya que frente al televisor no obtiene las impresiones causadas por el espectáculo de la sala.

Una vez asentado el escenario en el que tiene lugar el espectáculo cinematográfico, pasamos a ver los elementos que lo conforman. Ya hemos mencionado la película y el espectador como los dos ejes sobre los que se articula y la sala como el espacio donde tiene lugar. A partir de aquí, se disponen una serie de medios técnicos y humanos que trabajan para crear un contexto propicio para la generación del espectáculo. Desde el personal de taquilla hasta las luces de la sala, todo está estudiado para que el espectador sienta formar parte de un acontecimiento singular.

Antes de analizar cómo se configura el contexto en la actualidad, hay que prestar atención a la figura hacia la que se dirigen todos los esfuerzos en la creación y generación de espectáculo: la figura del espectador cinematográfico.



CAPÍTULO II: EL ESPECTADOR CINEMATOGRAFICO

2.1 Radiografía de los enfoques para el estudio del espectador

El espectáculo cinematográfico requiere de un elemento fundamental: la presencia del público. Los motivos que llevan al espectador a acudir a la sala de cine son muy diversos. Desde la novedad originaria del cine como espectáculo de la máquina, hasta las consideraciones más elevadas de películas concebidas y adoptadas como obras de arte. De esta forma, el público encuentra a lo largo de la historia del cine un abanico de estímulos variados frente a la pantalla.

El espectador cinematográfico se diferencia del televisivo, por un lado, en que su entrega con el texto es de mayor concentración y abandono a favor de la historia. Esta mirada encuentra apoyo en elementos externos, que se articulan en el contexto de la exhibición, donde se produce el encuentro de la película con la mirada del espectador.

La figura del espectador como agente partícipe de la industria, destinatario final del producto y, en definitiva, motivador de historias y estrategias empresariales, se ha convertido en objeto de análisis de las teorías cinematográficas de las últimas décadas.

2.1.1 El espectador cinematográfico como objeto de investigación

El espectador se convierte en objeto de investigación a partir de los años 50 y 60, cuando “las especulaciones teóricas dejan sitio a las teorías” con lo que el espectador pasa de ser un “simple dato” a convertirse en “objeto de investigación”²³. Los estudios cinematográficos distinguen entre la respuesta de grupos sociales, conocidos como audiencia, y la respuesta individual, que corresponde al espectador.

El estudio del espectador está relacionado, en primera instancia, con la forma en que el individuo se encuentra posicionado entre el proyector y la pantalla, en un espacio oscuro. Este es el espacio de la exhibición, cuyos elementos articuladores contribuyen a la creación del espectáculo. Bajo esta perspectiva, el espectador cinematográfico se constituye como tal en el momento en que se sitúa frente a la pantalla con la intención y predisposición de ver una película. La predisposición es uno de los condicionantes con mayor fuerza para que la

²³ CASSETTI, 1989, p. 20



película obtenga una respuesta adecuada por parte del espectador, para lo cual se cuenta con una serie de elementos contextuales también condicionantes. En este sentido, es preciso diferenciar entre el espectador cinematográfico y el espectador televisivo que ve una película, de la misma forma que diferenciamos entre espectáculo y experiencia cinematográfica. En cierto sentido, como apunta Phillips²⁴, el cine es al mismo tiempo más público y más privado que la televisión. Su condición de parte integrante de un público le confiere cierto reconocimiento y la liturgia del acto unifica comportamientos hasta el comienzo de la película. Una vez que se apagan las luces y comienza la proyección se observa un cambio en la predisposición del espectador: cuando antes no importaba el ir y venir de gente, el ruido de la comida o los comentarios entre la audiencia, ahora existe una fuerte necesidad de silencio y aislamiento para con la historia que se le cuenta. Toda esta liturgia encuentra apoyo en la disposición de los elementos circundantes a la exhibición, que se dirigen hacia la obtención de una gran inmersión por parte del espectador en la película.

2.1.2 El análisis de la audiencia cinematográfica

Los estudios fílmicos tratan el análisis de las audiencias antes y después de la película. Es decir, establecen dos tipos de audiencias. Por un lado, la audiencia ‘inmanente’, considerada como aquella que está formada y construida para el evento cinematográfico, elaborada a partir de una serie de factores que, desde la publicidad al fanatismo, intervienen en la construcción de las audiencias. Por otro lado, hablan de la audiencia ‘virtual’, que existe una vez finalizada la película. Esta audiencia se constituye como grupo remanente al espectáculo, que introduce en su vida cultural cotidiana la experiencia cinematográfica que ha compartido y que sigue compartiendo como colectivo²⁵.

El evento cinematográfico es entendido como aquel que mantiene a la audiencia como colectivo y que otorga a la película una posición en continuo contraste. En este sentido, Phillips habla del cine activista político, como el cine latinoamericano de los años 60, donde la película se considera la excusa o el detonante del debate abierto en la sala, y constituye un objeto que puede ser interrumpido en favor del verdadero protagonista del evento, que es

²⁴ PHILLIPS, 2003, p. 92

²⁵ PHILLIPS, 2003, p. 94



ese debate. En el otro lado del espectro este autor sitúa lo que denomina evento cinematográfico ‘carnavalesco’, donde la audiencia entra en mimetismo con la película y adopta disfraces e imitaciones de lo representado, como sucedería con los estrenos de películas como la saga de *Star Wars*. En un término intermedio encontramos la que podría denominarse experiencia cinematográfica estándar, donde la audiencia demuestra un comportamiento ‘extrañamente’ obediente, respetando el silencio en la sala y entrando en un estado de ‘ensoñación’ con la película.

Por otro lado, las audiencias son analizadas como constructo resultante de las instituciones mediáticas, con las que se encuentran en una relación de dependencia. La sociología es la que desarrolla un área de investigación dominada por el interés hacia la institución cinematográfica. En esta área se abordan los aspectos relacionados con los del ámbito profesional y las mecánicas productivas, en el campo de la producción y en las dinámicas de valoración y criterios de elección en el lado de la demanda. También se sitúa al cine en comparación con sus mismas estructuras y con las de otras organizaciones sociales. “Se acepta estar ante un auténtico sistema, capaz de integrar diversos aspectos, de dictar reglas de comportamiento y dotar de un estatus preciso a sus componentes.”²⁶

Christian Metz establece la identificación del espectador en el mismo acto de mirar, actividad que combina la pulsión escópica y el *voyeurismo*. El cine aprovecha la naturaleza del espectador para perpetuar la institución cinematográfica, imprimiendo en él la necesidad de mantener en funcionamiento la retroalimentación del ciclo. Así, “la economía libidinal (placer filmico bajo su forma históricamente constituida) manifiesta de este modo su “correspondencia” con la economía política (el cine actual como empresa de mercado), y es además – tal como lo demuestra la misma existencia de “estudios de mercado”- uno de los elementos propios de esta economía: todo ello queda púdicamente traducido por el término de motivación en las encuestas psico-sociológicas que están directamente al servicio de la venta”²⁷.

La institución a la que hace referencia Metz es aquella que perpetúa el mecanismo necesario para que el cine pueda continuar generando películas y retroalimentándose con el ciclo

²⁶ CASETTI, 1994, p. 129

²⁷ METZ, 2001, p. 24



económico, el cual finaliza y se regenera en la figura del espectador. Para que esto suceda, la “institución cinematográfica no se compone únicamente de la industria, sino que necesita de la maquinaria mental – otra industria - históricamente interiorizada por los espectadores “acostumbrados a ir al cine” y capaz de prepararlos para consumir películas”²⁸.

Si el espectáculo tiene lugar ante un público, el público cinematográfico es aquel que se da cita en la sala a cambio del desembolso del precio de la entrada. Este acto de compensación es lo que convierte a la persona en espectador cinematográfico, ya que este espectáculo, como cualquier otro de naturaleza no altruista, requiere del pago del derecho de asistencia por parte de su público. Un espectador, desde el punto de vista de la industria, no lo es si no paga el precio de su entrada, ya que así lo ha concebido la maquinaria, y así se retroalimenta el espectáculo que genera.

La industria cinematográfica, como cualquier otra industria, depende de la elección del consumidor, por lo que cabría considerar que esta relación entre institución y audiencia se realizará en unos términos de máxima sensibilidad en la interpretación por parte de la primera de las demandas de la segunda. Sin embargo, la audiencia constituye un grupo tan vasto y heterogéneo que se opta por la focalización del interés sobre un núcleo representativo que responde a términos de mayor asiduidad al cine.

El comportamiento de los espectadores, en tanto que seres individualizados que forman parte de un colectivo, puede ser mejor analizado si se respeta y comprende la importancia de las experiencias particulares de la vida y la actitudes sociales que llevan consigo a la proyección.

La consideración de la institución cinematográfica se ve superada por una nueva consideración que entiende el cine en el contexto más amplio donde se desenvuelve. La postura más significativa en esta perspectiva es la desarrollada por la Escuela de Frankfurt, que presenta las películas de *Hollywood* como una especie de ‘opio del pueblo’ del siglo XX; una forma de cultura masiva que entretiene y seduce a la gente en una aceptación no crítica de los valores, actitudes y fantasías que se les presentan²⁹:

²⁸ METZ, 2001, p. 23

²⁹ PHILLIPS, 2003, p. 105



Uno de los denominadores comunes es su condición técnica, el uso de la tecnología, que los domina y vertebra su funcionamiento. Esto conlleva una búsqueda por la más novedosa aparición manifiesta de esta tecnología (conexión más rápida, última tecnología, dispositivos de telefonía convergente con otros dispositivos, etc.). Los bienes de consumo no son vertidos sólo en arte, sino también en objeto de culto en una búsqueda ilimitada de la versión tecnológica más reciente, cuyas novedades y aportaciones pierden un poco de importancia a favor de la posesión de lo más novedoso.

2.1.3 ¿Qué lleva al público a la sala?

Ningún público acude a la exhibición de una película conociendo de antemano que no va a encontrar algún tipo de disfrute en ello. Este principio se cumple para cualquier tipo de película, pertenezca ésta a la maquinaria comercial más puramente *hollywoodense*, o esté imbuida en pretensiones artísticas.

La búsqueda de este disfrute es condición indispensable e implícita en quien proporciona el espectáculo. El público es el ejecutor final de la elección de asistir a una u otra proyección, pero el proceso de selección se realiza en un marco donde confluyen diversos factores externos al espectador que motivan su decisión e influyen en la misma. La búsqueda de las claves idóneas para que el espectador decida decantarse por ella no se limitan, por lo tanto, a decisiones narrativas y estéticas, sino también a motivaciones extra-fílmicas que tienen más que ver con medidas publicitarias y de promoción.

La base se encuentra en la búsqueda por parte del espectador de algún tipo de recompensa placentera, ligada a menudo con el entretenimiento, en su decisión de asistir a una proyección cinematográfica.

La regulación social de la metapsicología espectral tiene la función de entablar, si cabe, con las películas unas buenas relaciones de objeto; la “mala película”, también aquí, es un fallo de la institución: la gente va al cine porque tiene ganas, no porque le repugne, y va con ansias de que le guste la película, no de que le disguste.³⁰

De esta forma, tanto las películas catalogadas con el apelativo de comerciales, como aquellas de pretensiones estético-narrativas más elevadas, son igualmente susceptibles de

³⁰ METZ, 2001, p. 23



proporcionar espectáculo, puesto que el espectáculo se encuentra en la mirada, además de en la representación.

Aumont entiende el estudio del espectador cinematográfico desde varias perspectivas³¹, entre las que destaca la búsqueda por el deseo que lleva al espectador al cine. En este sentido, se plantea cuáles son las motivaciones y gratificaciones que impulsan al espectador a participar en la liturgia de la exhibición cinematográfica; cómo se consiguen los efectos de entrega del espectador a favor de la historia que se le cuenta; qué estadios alcanza la mente durante la proyección; de qué forma la película construye al espectador a medida que avanza el relato.

A partir de estas cuestiones, Aumont profundiza en el tema del espectador mediante el fenómeno de la identificación. Pero más que la identificación, aquí nos interesa la perspectiva del espectador como parte integrante de un público, que realiza una práctica social establecida en el acto de asistir a una sala de cine. Este acto social es objeto de análisis cuantitativo, desde una perspectiva económica y estadística, pero también adquiere dimensión cualitativa, con el análisis de los factores psicoanalíticos, emocionales y motivacionales, que lo afecta como individuo que forma parte de un proceso de esas características³².

La motivación debe ser suficiente para causar en el espectador, no sólo la asistencia esporádica a un espectáculo cinematográfico, sino cierta frecuencia en la convocatoria. Metz ve en la asiduidad del espectador, “la capacidad regular y renovable de adoptar ante lo que ve una actitud donde la creencia y la incredulidad se dosifican sutilmente, según un régimen de percepción estratificado que no deja de vincularse con la “renegación” fetichista puesta al día por Freud”³³. La satisfacción de esta necesidad se encuentra ligada a la necesidad humana del *sueño*, es decir, a la necesidad de satisfacer los básicos encontrados del *voyeurismo* y del exhibicionismo.

³¹ AUMONT, BERGALA, MARIE y VERNET, 1985, pp. 245-246

³² AUMONT, BERGALA, MARIE y VERNET, 1985, p. 227

³³ METZ, 2001, p. 13



Esta satisfacción se ve complementada por la de posición y control de lo que se ve y de cuando se ve, gracias a la tecnología, que permite la posesión del contenido con la multiplicación de soportes (consolas, dispositivos portátiles, etc.).

Según Casetti existen tres pasiones que motivan al espectador a frecuentar la sala. La primera está motivada por la característica del cinematógrafo como nueva máquina, como un nuevo aparato que ofrece una nueva forma de espectáculo. Los espectadores de la época ya estaban familiarizados con la fotografía, y la imagen en movimiento tampoco les era ajena, debido a los buenos precursores del cinematógrafo. No obstante, el cine pone, por primera vez, el mundo entero al alcance del espectador. La relación espectador-mundo se definía hasta ese momento en imágenes estáticas que únicamente registraban un instante de alguna acción, o de palabras que nada ofrecían al goce visual. Ahora, la máquina no sólo atestiguaba los acontecimientos, reales o ficticios, sino que los hacía partícipes de ellos. Y eso ocurría no sólo con documentos testimoniales, muy prolíferos en las primeras proyecciones, sino con un mundo no real, perteneciente a la esfera más privada, a la esfera de los sueños. Ahora, “el deseo o la pesadilla encuentran una materialización simultánea, salen de la esfera de lo privado y lo excéntrico para convertirse en una realidad más “doméstica”, más a mano y disfrutable para todos”³⁴.

La segunda pasión está relacionada con lo que nos acerca ese mundo a los espectadores, es decir, el propio “objeto cinematográfico”, más concretamente la película. La fascinación reside en dos peculiaridades de ésta: la temporalidad filmica y la modalidad de representación. Casetti se refiere al texto filmico, al lenguaje que sirve como conformador de la narración. El filme tiene una sucesión temporal propia que ha ido perfeccionándose con el tiempo, con la aprobación del espectador, que ha asimilando su mirada al tiempo filmico. Además, los modos de representación cinematográficos se han introducido en la cotidianidad, sobre la que, al mismo tiempo, inducen modelos de comportamiento, “calcan la transformación de los acontecimientos y a la vez le suministran un modelo de referencia”³⁵. Parte de este modelo está configurado por los actores, las figuras mediáticas en las que se convierten y que se alimentan de una maquinaria puesta en funcionamiento

³⁴ CASETTI, 1995, p. 101

³⁵ CASETTI, 1995, p. 103



alrededor de ellas ya con la invención del *star-system hollywoodense*. La influencia es tal que actor y personaje se articulan tiñendo al texto de significados implícitos.³⁶

La experiencia del espectador es la tercera de las pasiones propuestas por Casetti. Esta experiencia viene motivada por la necesidad de palabra, es decir, por la notable actitud comentarista que rodea al acto de ver un filme, ya sea *a priori*, durante la proyección o *a posteriori*. Los comentarios son varios y se ejecutan, bien sobre el *film*, bien sobre los aspectos que se encuentran con relación a éste.

Estas tres posiciones evolucionan con el aspecto técnico como hilo conductor. El cine digital transforma, por primera vez, la “máquina” que es el cine; el objeto filmico se ha ido desarrollando y ha adoptado formas narrativas y estéticas a raíz de otros contenidos como el videojuego o la publicidad; los comentarios de la película se extienden hasta los comentarios sobre la tecnología y los dispositivos empleados, en un circuito ligado al “culto” por la tecnología o tecno-fetichismo. Cabría, entonces, plantearse que el Cine Digital se convirtió en un reactivador de pasiones, ya que imprime sobre cada una de ellas un aire renovador que favorecería al aspecto económico del cine.

2.2 Estudio y construcción de las audiencias: una perspectiva pragmática

Uno de los aspectos que mayor interés suscita en el conjunto de esta investigación es el de las pautas de asistencia al cine. Otro factor fundamental para el estudio es aquel que da respuesta a la cuestión de *quién va al cine*. Junto a esta pregunta cabe plantearse también *cómo* son vistas las películas, o mejor aún, *dónde* se ven estas películas. El espectáculo ofrecido varía, por supuesto, en gran medida, y con ello la experiencia cinematográfica adquirida por el espectador, “porque no se ve la misma película en dos ámbitos”³⁷.

Otra gran pregunta que se plantean los estudios cinematográficos, y que interesa principalmente a la industria, es *por qué* va la gente al cine, y *por qué* sitúa esta forma de ocio con preferencia a otras actividades de esparcimiento. Los principales espacios de ocio alternativos al cine son, por proximidad espectacular de contexto, el teatro, y por

³⁶ EVANS, 1998, p. 93

³⁷ GARCÍA, 2007, p. 101



proximidad en los gustos y hábitos del consumidor, la televisión y las formas alternativas de ocio como, por ejemplo, el *bowling*, museos, bares, *pubs*, etc. De todos ellos se destaca especialmente la televisión, que supone un cambio significativo tanto en las costumbres del espectador como en la propia industria cinematográfica.

2.2.1 Hábitos de asistencia al cine

El cine es un medio inmerso en el conjunto de prácticas culturales que pertenecen, entre otras áreas, al ámbito del entretenimiento.

El Gráfico 1 y Tabla 1 muestra la evolución del número de espectadores que concurrieron al cine durante los últimos 3 años, el cual presenta una tendencia alcista en los últimos 2 años y ofrece una referencia fundamental en el estudio del espectador en el mercado cinematográfico argentino. Asimismo se puede apreciar que el mes de Julio (que coincide con las vacaciones de invierno de los niños), con un porcentaje del 17,1%, es el mayor concurrencia del año.

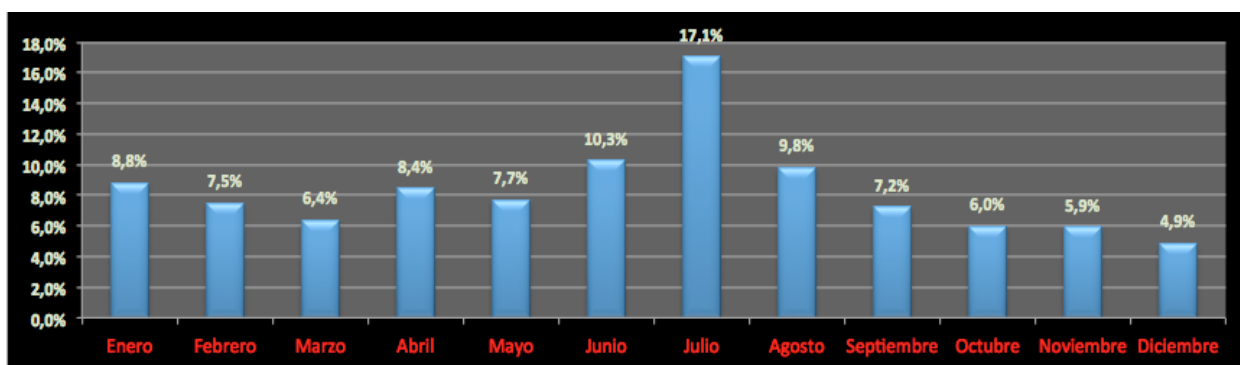


Gráfico 1. Evolución mensual de audiencia (periodo 2013-2015)

2013	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	3.731.415	3.158.868	2.874.833	3.160.733	3.884.385	5.849.060	8.525.091	4.712.128	3.851.301	2.503.437	2.829.091	1.864.974	46.945.316
2014	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	4.368.468	3.260.832	3.397.923	3.786.289	3.471.641	3.583.541	5.994.392	4.280.920	3.447.968	3.050.675	3.047.398	2.555.208	44.245.255
2015	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	4.371.320	4.223.260	2.716.146	5.006.706	3.504.352	5.125.578	9.615.574	4.880.404	2.926.593	2.929.304	2.511.573	2.492.861	50.303.671
3 años	12.471.203	10.642.960	8.988.902	11.953.728	10.860.378	14.558.179	24.135.057	13.873.452	10.225.862	8.483.416	8.388.062	6.913.043	141.494.242
% mensual	8,8%	7,5%	6,4%	8,4%	7,7%	10,3%	17,1%	9,8%	7,2%	6,0%	5,9%	4,9%	100%

Tabla 1. Evolución mensual de audiencia (periodo 2013-2015)

Fuente: Cinemark Argentina



La audiencia del cine se traduce en número de espectadores con un total de 50.303.671 en el año 2015 en salas argentinas.

Siguiendo con los hábitos de conducta con respecto al cine, el Gráfico 2 y Tabla 2 revelan que la mayor audiencia se concentra los fines de semana y, si bien la oferta del cartel, no obstante, permite el consumo continuado durante todos los días, en diferentes sesiones, hasta la llegada de lo siguientes estrenos, el 24,6 % de los encuestados acuden al cine en día Sábado y, en segundo lugar, en Domingos (21,3 %):

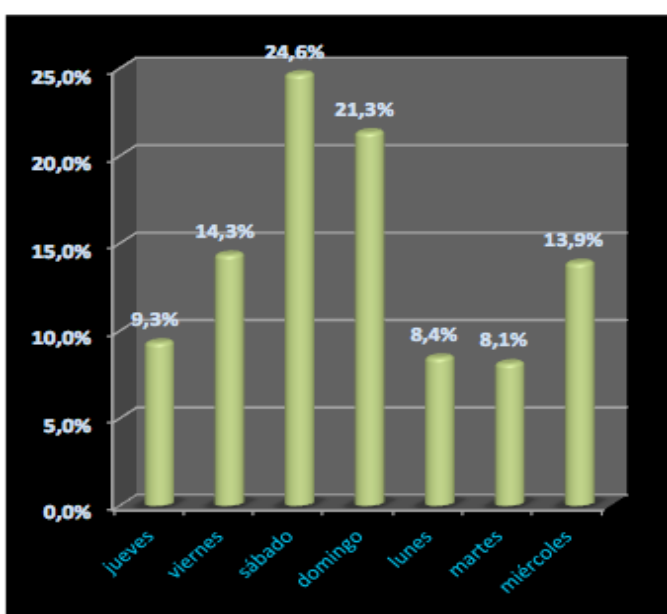


Gráfico 2. Audiencia según día de la semana en el año 2015

2015	jueves	viernes	sábado	domingo	lunes	martes	miércoles
Enero	118.839	135.227	159.983	157.489	96.316	95.133	196.856
Febrero	107.922	150.230	216.739	150.575	71.326	73.559	142.689
Marzo	32.343	62.996	151.636	122.295	24.007	24.464	44.362
Abril	98.835	175.462	334.851	282.366	80.263	78.056	126.395
Mayo	29.578	94.211	211.697	184.038	37.401	37.564	70.94
Junio	111.175	186.474	317.733	315.193	80.700	55.332	140.534
Julio	234.034	274.457	385.749	369.171	250.991	269.506	454.155
Agosto	88.985	157.868	302.016	260.442	70.590	73.007	112.278
Septiembre	41.756	78.135	146.358	136.457	81.406	43.699	62.992
Octubre	43.367	72.948	131.652	76.696	33.917	37.972	53.456
Noviembre	44.033	78.297	141.771	107.553	30.667	34.484	53.253
Diciembre	29.590	42.879	95.445	83.767	32.433	32.524	72.248
Total 2015	980.457	1.509.184	2.595.630	2.246.042	890.017	855.300	1.459.218
% diario	9,3%	14,3%	24,6%	21,3%	8,4%	8,1%	13,9%

Tabla 2. Audiencia según día de la semana en el año 2015

Fuente: Cinemark Argentina



Podemos resumir diciendo que *ir al cine* es un acto social que se enmarca dentro de los hábitos de consumo de ocio y cuya audiencia no ha disminuido durante los últimos años si bien la mayoría de los espectadores de cine realiza este hábito de forma aislada, sin convertirlo en algo cotidiano.

2.2.2 El negocio de las multi-salas como punto de inflexión en la construcción del espectáculo

En este apartado recogemos la importancia del contexto en el que se produce el espectáculo cinematográfico, para analizar los elementos que lo conforman y poder estudiar de manera cuantitativa su evolución en el escenario argentino. La evolución del sector de exhibición marca una referencia a la hora de entender el espectáculo y su constitución, y es síntoma del estado y desarrollo general de la industria cinematográfica.

2.2.2.1 Evolución del parque de salas: aspectos cuantitativos y cualitativos

Según la tabla 3 se registran 871 salas abiertas en Argentina con fecha de cierre del estudio de 31 de diciembre de 2015. Estas salas quedan comprendidas en un total de 262 complejos cines, lo que supone el cierre de varios locales entre los años 2005-2015, con lo que se produce una ruptura en la tendencia de la primera mitad de la última década, donde el número de salas experimentaba un aumento constante.

	Complejos	Salas
2005	335	841
2006	307	807
2007	306	809
2008	304	922
2009	353	991
2010	276	827
2011	259	807
2012	266	831
2013	249	837
2014	253	834
2015	262	871

Tabla 3. Evolución de Complejos y Salas en Argentina (periodo 2005-2015)

Fuente: Cinemark Argentina

El crecimiento de cines presenta una línea inversamente proporcional al de las pantallas. En las últimas décadas, confluyen dos circunstancias que propician este hecho. Por un lado, se



produce el cierre continuado de cines compuestos por una única pantalla. Por otro lado, se produce una expansión del crecimiento en el seno de centros comerciales, en los que desarrolla un nuevo modelo de espectáculo basado en la multiplicación de salas y en ampliación de la oferta. Por lo tanto, los cines de una pantalla se clausuran mientras surgen locales multi-sala, pero cuya proliferación de salas ayuda al crecimiento del parque de pantallas del mercado.

El crecimiento del número de pantallas no es necesariamente proporcional al crecimiento del aforo, ya que los cines albergan cada vez menos espacio por sala, con lo que se obtiene un mantenimiento del aforo general con una fragmentación del mismo por salas de menores dimensiones. Es decir, mientras que los cines-teatro de una sola pantalla pueden llegar a acoger 1.000 butacas, con los nuevos complejos *multipantalla* este aforo se reparte entre todas las salas del mismo local. Por lo tanto, aumenta el número de pantallas pero disminuye el número de butacas para cada una de ellas, con lo que el aforo apenas experimenta variación, sobre todo con relación al crecimiento de población.

Como dimensión cualitativa quiero referir al servicio estructural ofrecido por los cines. La tendencia a la construcción de locales de grandes dimensiones con múltiples pantallas supone la creación de salas de menor aforo pero con mejores prestaciones. Además, la oferta de cartelera se multiplica en número, aunque no lo hace en contenido, ya que la mayoría de las salas ofrecen las mismas películas en todos los locales de exhibición, en una tendencia a homogeneizar la oferta.

2.2.2.2 El fenómeno multiplex/megaplex

A finales de la década de los 80 el sector de la exhibición se encontraba en una posición difícil, con un bajo número de espectadores y con dificultades para mantener la rentabilidad de las salas. Con la llegada de los 90 se produce una reestructuración importada de Estados Unidos, donde la exhibición replantea su situación y desarrolla un nuevo modelo de negocio consistente en la recuperación del protagonismo del cine en las formas de ocio del consumidor. La fragmentación de los cines en varias salas resulta una buena medida provisional para aquellos locales de grandes dimensiones que no llenaban su aforo. Durante esta década, las nuevas construcciones se dirigen hacia la multiplicidad de espacios donde se ofrecen varias películas al mismo tiempo y donde se mejoran las condiciones de visionado y confortabilidad. Sin embargo, la revolución llegaría al sector argentino a finales



de esta década, cuando la concentración de pantallas en espacios urbanos se diluye en favor de la construcción de grandes complejos comerciales, que albergan en su interior cines con una media de diez pantallas. Es entonces cuando surge un nuevo concepto de espectáculo, que requiere de una nueva nomenclatura que lo diferencie, no sólo a efectos estructurales, sino también a efectos de *marketing*; del cine *monopantalla* y de los *multicines*.

2.3 El espectador digital y las nuevas tendencias de consumo

La cuestión que se plantea a raíz de la aplicación de las nuevas tecnologías al contexto espectacular que tiene lugar en el espacio de la cinematografía centra su atención en la figura del espectador: *¿cómo encaja en este contexto “el espectador digital”?*

El dispositivo digital adquiere su importancia en el contexto de la exhibición ya que es aquí donde se produce el espectáculo cinematográfico. La distribución tiene relevancia en cuanto a su condición de canal que permite la realización de este espectáculo, pero también se convierte ahora en un nuevo canal de acceso para el espectador, convertido más que nunca en consumidor de textos audiovisuales en los que se incluyen las películas.

La digitalización de ambos procesos abre un abanico de nuevas posibilidades de interrelación con el texto fílmico. Estas posibilidades serán presumiblemente aprovechadas por el espectador, si atendemos a la consideración que Gubern hace de éste como “animal cultural”³⁸, con una evolución marcada por la “tendencia neofílica”, que lo convierte en explorador adaptable y amante de lo nuevo. Lo digital ha servido para abrir debates acalorados acerca de la pervivencia del cine, de las transformaciones del texto fílmico, de modificaciones estructurales e, incluso, de su perdurabilidad.

Sin embargo, la transformación del espectáculo cinematográfico, motivada por la modificación de alguno o del conjunto de sus elementos, provoca una transformación en el espectador como parte integrante de este espectáculo. El desarrollo paralelo de las formas de reproducción digitales para consumo doméstico, tales como el DVD y el *home cinema*, tienen su influencia en el espectáculo cinematográfico ya que, cualquier elemento que pueda persuadir a la audiencia de sustituir la experiencia del espectáculo por cualquier otra

³⁸ GUBERN, 2000, p. 10



experiencia, en este caso también cinematográfica (aunque podría tratarse de cualquier otro espectáculo o forma de ocio), es entendida por la industria como un aviso para imprimir en los sectores afectados las modificaciones necesarias para evitar el fracaso. Esto ocurrió con la llegada de la televisión y la competencia que supuso para la sala la desventaja de la confortabilidad. El sector de la exhibición decidió paliar esta circunstancia y adaptó las salas a las nuevas exigencias del público. Ahora, la situación se le presenta parecida, ya que siempre se ha caracterizado por su flexibilidad y por intentar superar sus desventajas con respecto a las continuas amenazas que han ido surgiendo. La forma de consumo de las películas ya ha sido transformada. El público, siempre cambiante, es el reflejo de las películas ofertadas y viceversa.

El perfil del espectador ha sufrido en los últimos años un proceso de maduración. Los adolescentes han abandonado el cine a favor de otros medios de entretenimiento, donde destacan, por supuesto, el videojuego y la red de Internet.

En este nuevo contexto, el espectador es la pieza clave que permite la articulación y producción de sentido y entendimiento en todo el maremagno de contenidos entrecruzados. La cultura audiovisual de éste adquiere gran relevancia, así como también su predisposición a los usos de la tecnología. El triunfo de la tecnología digital supone la modificación del espectador en ‘espectador digital’. Sí que podemos hablar de un espectador digital embrionario en el escenario doméstico, donde tiene acceso a un menú de opciones en la reproducción del que siempre ha carecido. El absoluto *control* de la reproducción – comenzando con el video y ahora traducido en la selección de idioma, subtítulos, escena e, incluso, final de la historia - y la oferta de información adicional que complementa la película y la *desnuda* como artificio, son sólo el comienzo de lo que puede llegar a ofrecer la digitalización de los contenidos. Estos son atributos que ha adquirido respecto a su experiencia con el video. El comienzo de la tecnología digital ya planteaba la posibilidad de elección en el transcurso de la historia, principalmente con la elección de finales alternativos en el DVD, sin embargo, la línea desarrollada finalmente siguió el camino convencional.

Como consecuencia, el espectador se vuelve más exigente, acostumbrado a recibir valor añadido en el consumo privado, lo que puede reflejarse en un aforo público. Esta idea está relacionada con “las mutaciones en las maneras por las que un espectador se hace sujeto-



espectador”³⁹, y que vienen determinadas por las transformaciones en el espacio de visionado y en las formas de relación creadas entre el espectador y el *film*.

2.4 Conclusión del capítulo

El estudio del cine como espectáculo ha experimentado diversas perspectivas y puntos de enfoque. Aquí he querido recoger el testigo de las teorías que consideran no sólo al texto fílmico, piedra angular del espectáculo, sino a las condiciones en la que éste es presentado ante su destinatario.

La presencia del espectador no se encuentra únicamente en la sala, sino que desde un principio reside en la mente de todo aquel que inicia el proyecto, desde el director y el productor hasta el encargado de la edición final de la película. Esta *omnipresencia* del espectador en el proceso industrial ha motivado la dedicación de un epígrafe para exponer, en líneas generales, las diversas consideraciones y acepciones que las teorías fílmicas han dedicado a la posición que ocupa en el proceso de exhibición.

Los avances desarrollados en el ocio doméstico han ampliado el catálogo de recursos para la creación del espectáculo cinematográfico, desde la aparición del video hasta las modernas instalaciones de *home cinema* con proyectores, o pantallas panorámicas. Las nuevas formas de reproducción del contenido no sólo han ampliado las posibilidades de difusión, sino que están transformando el concepto de espectáculo, el cual ha tenido que modificarse para no ser *devorado* por sustitutos más económicos y llamativos.

Los estímulos generados en una sala de cine no provienen exclusivamente del proyector, sino que se encuentran presentes en todo el proceso de exhibición, combinando película con su contexto de consumo. Las aproximaciones a este contexto, el estudio de sus características y de su evolución, pueden ayudar a determinar cuáles han sido y son las motivaciones que hacen que el espectador continúe fiel al cine.

A modo de conclusión me gustaría señalar que, a pesar de la fascinación que pueda sentir el espectador por la maquinaria y la importancia que diversas teorías le concedan al estudio

³⁹ PALACIO, 1998, p. 84



del dispositivo técnico, el espectador siempre prefiere la historia al escenario; el texto filmico al contexto de exhibición. Las supuestas, y aún hoy no explotadas, *maravillas* de la tecnología digital funcionan bien como reclamo publicitario, como tratamiento de *marketing* para renovar el interés del espectador por el cine y reactivar la frecuencia de asistencia, pero no dejan de ser una herramienta y, como tal, una vez asentada y desprendida del efecto novedoso, se encontrará bajo la doctrina de las buenas historias, que son las que al final perduran.



CAPÍTULO III: LOS NUEVOS MODELOS DE DISTRIBUCIÓN AUDIOVISUAL

3.1 Introducción

En el presente capítulo se trata de analizar la encrucijada que actualmente se encuentra el sector audiovisual, como consecuencia de la emergencia de nuevos modelos de distribución a partir del avance imparable de las tecnologías digitales y de la extensión de internet. Y no sólo de su evidente progreso, sino de las formas en que éste se ha producido, que apuntan a la consolidación de de nuevos modelos de distribución audiovisual.

El verdadero cambio que está transformando el mercado audiovisual es la posibilidad de poner a disposición las películas y los programas de televisión por Internet, en la medida que se acerca simultáneamente a productores-creadores con consumidores.

3.2 El VOD como nueva ventana de distribución

El impacto de la digitalización en el ámbito audiovisual ha afectado en gran medida a la distribución tradicional, y muy especialmente al sector del *home-video*.

La crisis del sector ha sacudido al negocio del videoclub, en gran medida a causa de la piratería en Internet y de las redes P2P y, en los últimos años, comenzó a observarse la traslación del negocio de alquiler físico de DVD y BD al negocio de alquiler en Internet a través de portales y plataformas digitales de consumo bajo demanda (VOD).

Es necesario recordar que el usuario o espectador ya no sólo consume contenido audiovisual a través de las ventanas tradicionales, sino que se han multiplicado los dispositivos de consumo y éstos han pasado a ser también portátiles, lo que permite el consumo bajo demanda y en cualquier sitio. Consumir cine mediante computadoras, tabletas, celulares, *Smart TV* y videoconsolas es de uso frecuente en la actualidad.

La foto de este nuevo modelo lleva a contemplar el surgimiento de una nueva ventana de explotación de negocios propios y para la que es necesario elaborar modelos de contrato específicos que contemplen las características del nuevo medio.



3.2.1 Modelos de Negocio

Se pueden establecer al menos cuatro modelos de negocio claramente establecidos en las nuevas plataformas de consumo bajo demanda:

- a. ***Free VOD o Advertisement based video-on-demand (AVOD o FVOS)*** – Modelo basado en publicidad, que ofrece al usuario final acceso gratuito a contenido específico con la inclusión de publicidad.
- b. ***Transaction based video-on-demand (TVOD o FVOS)*** – Modelo basado en transacción, que permite al usuario el acceso a contenido específico a cambio de una tarifa determinada durante un periodo de tiempo específico. Equivaldría al modelo de alquiler.
- c. ***Cloud based electronic sell-through (Cloud based EST)*** – Modelo basado en la compra, que ofrece al usuario final acceso a contenido adquirido por un periodo de tiempo ilimitado a cambio de una tarifa.
- d. ***Subscription VOD (SVOD)*** – Modelo basado en la tarifa plana, en el que el usuario final dispone de acceso a todas las películas que conforman el catálogo de suscripción.

Esta clasificación de modelos de negocio está estrechamente relacionada con la regulación del tiempo entre ventanas, que deben quedar claramente identificadas en los contratos que se firmen entre productor u ostentador de los derechos de una obra en Internet y las plataformas a través de las cuales se acuerde exhibirla.

3.2.2 Ventanas de explotación

Ventanas de explotación o *holdback* son definidas como los segmentos o espacios en los que los distintos derechos audiovisuales han de ser explotados para cada título.⁴⁰

Las ventanas de explotación marcan el orden en el que cada uno de los derechos de la obra audiovisual es explotado. Este orden de explotación ha permitido, a lo largo de la historia comercial del cine, establecer parámetros y tiempos que en cierta medida ayudan a que un determinado título obtenga el mayor beneficio económico posible.

⁴⁰ MIÑARRO, 2013



Si desde los orígenes y hasta los primeros años del siglo XXI, el esquema y el orden tradicional de las ventanas se mantienen (las salas de cine son la primera ventana, seguidas del alquiler de DVD, la opción de compra y posteriormente la venta a televisiones de pago y, finalmente, televisiones en abierto), desde hace unos años se está asistiendo a una ruptura de este esquema clásico para dar lugar a estrenos simultáneos en las distintas ventanas de explotación, e incluso estrenos antes en Internet que en las salas, situación impensable hasta hace relativamente poco.

La regulación del tiempo entre ventanas también ha ido sufriendo cambios en estos últimos años. Marcada por la inclusión de nuevas ventanas surgidas por la revolución tecnológica asociada al audiovisual, la llegada de la televisión, del VHS, del DVD, del BD, y de Internet, ha hecho preciso buscar fórmulas desde la industria que permitieran obtener el mayor rendimiento económico en cada una de las ventanas y evitar que los nuevos formatos canibalizaran los ya existentes. Estas nuevas fórmulas, en algunos momentos, han sido reguladas de facto a partir de acuerdos interprofesionales, o por la propia dinámica del mercado.

La revolución tecnológica, que siempre ha despertado en primer lugar inquietud y miedo en los sectores preexistentes, ha acabado imponiéndose de manera natural para dar lugar a la convivencia entre ventanas.

3.3 Diferencias entre los nuevos y viejos modelos de negocio

En el capítulo 1 he mencionado cuáles son las características propias del modo de distribución audiovisual tradicional; cuál es el papel que desempeña el distribuidor; cuáles son las ventanas de distribución del producto audiovisual.

En este apartado estableceré las principales diferencias entre el modelo clásico de distribución y el del nuevo mundo o nuevo modelo.

Las principales diferencias entre un modelo y otro radican en los siguientes puntos:

- *Timing*: En las plataformas VOD el factor del tiempo cobra un sentido que en la explotación en las salas no existe. El producto ya está ahí, listo para ser visto por el



espectador en el momento que él lo decida y no depende de los horarios de las películas que son exhibidas en las salas de cine.

- Movilidad: El cambio técnico de la década pasada no sólo ha traído la gestión integrada de los contenidos multimedia, el aumento de ancho de banda, las prestaciones cada vez más inteligentes y la interactividad creciente sino también la movilidad de terminales y usuarios, atributo que el modelo clásico no valerse ya que para ver cine hay que ir al cine.

Por lo tanto, la capacidad para recibir el contenido en diferentes terminales (celular, TV, PC, PDA, televisión en movilidad, etc.) y la posibilidad de que la audiencia elija el momento y el lugar en el que recibir el contenido son los atributos más importantes que diferenciadores en el modelo clásico y el modelo nuevo.

3.4 Canales y plataformas de distribución audiovisual bajo demanda (VOD)

En este apartado se analizarán cuáles son los principales actores de VOD presentes en el mercado y cuáles son sus principales estrategias de posicionamiento en un sector en pleno crecimiento y expansión.

Para ello se revisará el papel que desempeña Netflix en el mercado para entender que su lucha es muy distinta a la de portales como iTunes o YouTube, actores que contemplan modelos de negocio muy distintos. En este sentido, iTunes y YouTube representan los portales de VOD que compiten en los distintos modelos de negocio de VOD existentes y que, en cierta medida, serían considerados directamente competencia entre ellos. Dos gigantes que compiten por ostentar la primera posición de un mercado global.

3.4.1 El mercado mundial

A nivel mundial es clara la apuesta por acortar ventanas de exhibición y con ello poner antes a disposición del público los títulos en Internet.

Distintos actores del ámbito del VOD, que contemplaban entre sus modelos de negocio transaccional VOD, lo hacen posible. Entre ellos se destacan DirectTV, iTunes y Amazon.



En el caso de Netflix, tan sólo contempla el modelo de negocio de suscripción, con títulos principales de catálogo y, por tanto, no es uno de los actores que entran en el juego de adelantar las ventanas. Se podría afirmar que, atendiendo a su modelo actual, Netflix nunca va a combinar el estreno simultáneo. El modelo de suscripción siempre llega más tarde que el transaccional y, por lo tanto, la lucha de Netflix es otra.



CAPÍTULO IV: NETFLIX

4.1 Introducción a la industria del alquiler de películas

A partir de 1910, año en el que Charles Chaplin creó su primera película sin sonido, las películas han sido un símbolo muy reconocido en la cultura americana. Por largos años, el único medio en donde la audiencia podía disfrutar de los estrenos de *Hollywood* era en los cines. Con el avance de la tecnología y la introducción del VHS en 1977, las personas pudieron disfrutar de las películas que ya no eran reproducidas en los cines. Con estas invenciones, se logró crear un mercado de alquiler de películas por cortos períodos.

En diciembre de 1977 nace la primera tienda de alquiler de películas, fundada por George Atkinson. La tienda alquilaba *cassettes* de VHS por USD 10 al día. Ésta compraba los *cassettes* a distribuidores, convirtiéndola en dueña de sus derechos para poder alquilarlos y venderlos. Asimismo, la empresa cobraba a sus clientes una cierta cantidad de dinero para asociarse a la tienda.

En Octubre de 1985 nace Blockbuster, pero no es hasta 1988 que la empresa se vuelve líder en la industria con más de 500 tiendas a lo largo de Estados Unidos.

Entre 1988 y 1997 las mayores empresas en la industria de alquiler de películas comienzan a cotizar en bolsa, lo que les permitió comprar a empresas de menor envergadura y afianzarse aún más. Para 1997, la industria se encontraba consolidada.

El modelo de negocio de aquella época se basaba en tiendas físicas que ofrecían una cantidad limitada de títulos. Los clientes se asociaban para alquilar películas a cambio de un precio establecido por un tiempo determinado. En caso de devolución tardía, éstos incurrían en *late fees*.

En 1997 ocurrieron dos eventos que marcaron la historia de la industria del alquiler de películas. El primero de ellos fue la introducción de la nueva tecnología para disfrutar películas, el DVD. En poco tiempo, el reproductor de DVD se convirtió en el dispositivo tecnológico que más rápido el consumidor adaptó en la historia. El segundo, fue la introducción de los contratos directos de *revenue sharing* entre los estudios cinematográficos y las empresas dedicadas al alquiler de películas. Estos contratos le



permitían a las empresas adquirir los títulos de los estudios a un precio más bajo de lo que acostumbraban hacerlo. A cambio de esto, las empresas compartían un porcentaje de las ganancias del alquiler de esos títulos por una cierta cantidad de tiempo. Generalmente, se establecía el 40% de las ganancias del alquiler para los estudios.

4.2 El nacimiento de Netflix

Netflix, fue fundada en 1997 por Marc Randolph y Reed Hastings, mismo año en el que el nuevo formato de música y video conocido como el DVD fue introducido en el mercado. La empresa comenzó a funcionar en Abril de 1998. En un principio, el modelo de negocio de la empresa era muy similar al modelo de negocio tradicional del alquiler de películas. En aquellos años los contenidos en DVD en las tiendas de alquiler de películas era pequeño en comparación con las cintas de VHS, por ello se trató de captar a los clientes que habían adquirido un reproductor de DVD y no encontraban suficientes contenidos.

La empresa ofrecía alquiler de películas por 7 días, por USD 6 americanos aproximadamente cada alquiler. La única diferencia que había entre Netflix y las empresas tradicionales era que los DVDs eran alquilados a través de Internet, en la página web de la empresa, y éstos eran enviados a los hogares de los clientes por medio del correo postal de Estados Unidos. Netflix fue la empresa pionera en introducir este sistema de alquiler por medio del correo. A su vez, la empresa también se dedicaba a la venta de DVDs, situación que cambió luego de un acuerdo con su principal competidor (Amazon.com) en la venta de DVDs. El acuerdo determinó que Netflix renunciara a la venta de DVDs a cambio de ser promocionado fuertemente en la página de su competidor. Asimismo, la empresa estableció fuertes alianzas con las compañías que se dedicaban a la venta de aparatos reproductores de DVDs. La empresa ofrecía alquileres gratuitos con la compra de reproductores de DVDs de las marcas Toshiba y Pioneer, como también con la compra de computadoras que contenían reproductores de DVDs de HP y Apple.

No obstante, en septiembre de 1999, la empresa decidió rediseñar su modelo de negocio. Este nuevo modelo, se basaba en el pago de una tarifa plana mensual a cambio del alquiler de 4 DVDs mensuales, sin incurrir en *late fees* por devoluciones tardías.



Desde ese momento surgió un importante problema, ya que la mayoría de los clientes solicitaban películas de último estreno. Esto se resolvió por una parte firmando acuerdos con las productoras en las que se les pagaba principalmente por las veces que se alquilaran las películas y se creó un sistema de recomendación para el cliente en función de sus preferencias. Esto hacía que el cliente solicitara también películas antiguas en vez de pedir sólo los estrenos. El modelo de negocio se centraba en que el sistema postal fuera capaz de entregar y devolver las copias en el menor tiempo posible. Por ello se trabajaron ciertas mejoras con el sistema postal y se abrieron otros centros de distribución a lo largo de EEUU. Aún así obtenía grandes economías de escala del hecho de que sus almacenes y sistema de distribución fueran mucho más eficientes que los de las tiendas de alquiler de películas, incluyendo su principal competidor, Blockbuster. Además su sistema de recomendación personalizado no sólo aumentaba la satisfacción de los clientes, sino que reducía los costos de tener muchos últimos estrenos, que resultaban muy caros⁴¹.

Desde el año 2007, Netflix se ha introducido en el negocio del alquiler de películas bajo demanda (VOD). Este consiste en que el cliente solicita bajo demanda una determinada película que puede ver en el momento en la pantalla de su ordenador. Netflix ha sabido utilizar sus acuerdos con las principales productoras y su base de clientes de casi 20 millones de suscriptores para obtener una posición dominante.

Con el correr de los años, la empresa modificó su servicio en varias oportunidades añadiendo más opciones para sus clientes, sin modificar la base de este nuevo modelo.

4.2.1 Cadena de valor y fórmulas de obtención de beneficios innovadoras

En un primer momento, hubo un elemento primordial de la cadena de valor que fue crítico para el buen funcionamiento del modelo de negocio, la distribución.

La fórmula de obtención de beneficios fue innovadora a la del modelo de negocio tradicional, ya que se basó en un sistema de suscripción con una cuota fija y sin límite de uso. Esto obligó a Netflix a llegar a un acuerdo con las productoras para pagar por cada

⁴¹ SHIH, 2009



alquiler de película y no un canon fijo por cada copia. Esto le permitió acceder a un mayor número de copias y, por tanto, satisfacer a sus clientes⁴².

Con la introducción del sistema de visión directa de películas por Internet, en un primer momento, se ofreció el servicio de forma gratuita para obtener una importante cuota de mercado y reconocimiento de marca para luego cobrar por ese servicio y obtener nuevos ingresos y, lo que es más importante, obtener una importante posición competitiva para lo que sería el futuro del negocio.

4.2.2 Cultura de innovación empresarial

La cultura de Netflix está fuertemente marcada por su fundador Reed Hastings hacia la búsqueda constante de nuevas tecnologías y nuevas formas de satisfacer a los clientes.

Otro gran cambio tecnológico como es la generalización de la banda ancha y la tecnología para visionar las películas en el momento que se solicita, ha sido aprovechado por Netflix para volver a ganar el terreno a sus competidores.

Para Netflix es fundamental ser innovador para su supervivencia futura y ha sido en todo momento, la clave del éxito de su modelo de negocio.

4.3 Auge, caída y resurrección del gigante

El principal objetivo de Netflix se ha centrado en conseguir librerías exclusivas, títulos exclusivos, a golpe de talonario. Y lo han conseguido. Se presenta como la plataforma de VOD en modalidad suscripción con el mayor catálogo del mundo.

Recientemente Netflix ha apostado por la producción de contenidos exclusivos para su plataforma. Esto es, ha pasado de ser distribuidor a ser también productor de contenidos, al ser la única manera de conseguir contenido 100% exclusivo. En ese sentido, ha apostado por rodar series de televisión y algunos pocos largometrajes, cuya ventana de explotación natural debería ser la sala de cine (si bien hay largometrajes que van directamente al mercado televisivo).

⁴² SHIH, KAUFMAN y SPINOLA, 2009



Netflix ha nacido, se ha reinventado como agente de producción, no sólo de distribución, para hacer la competencia a los canales tradicionales de televisión y, de cara a un futuro, al cine, a las productoras de cine.

En lo que a la competencia con los canales de televisión, en Febrero del 2012 estrena sus dos primeras apuestas televisivas, las series *House of cards* y *Arrested development*.

Lo interesante de Netflix es que en vez de utilizar el planteamiento televisivo, es decir, cada semana un episodio, estrenan toda la serie a la vez. Están jugando con este tipo de estrategias con el objetivo de lograr mayor impacto entre su público y en los medios de comunicación.

Es la estrategia esgrimida por Netflix para competir con Amazon (televisión y cine) en el modelo de suscripción.

En lo que a las salas de exhibición respecta, no existe una competencia o diferenciación vertical entre Netflix y el cine ya que los nuevos modelos se construyen sobre atributos diferentes a los del mundo clásico como los que he mencionado en el capítulo 3.

Lo interesante del modelo pasa, por un lado, por la lucha de acortar ventanas y poder tener los títulos antes y, por otro lado, poder lograr diferenciarse y, en el caso de Netflix con los modelos de suscripción, hacer la competencia a los canales de televisión, como HBO y FOX.

Netflix intentó también hace unos años entrar en el negocio de la preproducción apostando por el cine independiente y llegó a rodar una película con el objetivo de incorporarlo en su catálogo de atractivos. Crearon un concurso de guiones, un festival en línea, que se llamaba *Find your voice*. Quien ganaba el concurso recibía USD 300.000 para rodar la película del guión vencedor.⁴³

Según Hastings, la estrategia de Netflix hoy es brindar contenidos de calidad. El gran desafío para continuar creciendo es crear más contenidos que sean increíbles. La estrategia de la plataforma online Netflix para crecer globalmente es elaborar contenidos de calidad

⁴³ GAVILÁN, 2013



como los que ya están disponibles en los 62 países en que tiene presencia. En este sentido, la plataforma busca expandirse a Asia en el año 2016 para "convertirse en algo global".

Sin embargo, el salto ya comenzó este año con el asentamiento en Japón, donde según Hastings, Netflix "ha ido muy bien", lo que ha animado a la compañía para continuar creciendo en el gigante mercado asiático.

En el 2016 Netflix estrenará más de 70 títulos originales entre documentales, películas y series. Entre los títulos destacan algunos como *Beast of no nation*, *Crouching Tiger, Hidden Dragon II: The Green Legend* o *Better call Saul*, serie derivada de *Breaking Bad*.

La interacción que Netflix mantiene con sus casi 70 millones de usuarios es muy grande, no sólo por los comentarios que reciben directamente sino también por las redes sociales. "Es muy útil porque nos permite saber cuáles son las tendencias y cómo la gente está viendo (los contenidos)".

Este sistema no solamente le ayuda a Netflix a promover los contenidos, sino a dirigirlos hacia el público objetivo. Para ello también buscan proyectar "contenidos y títulos" similares a los que han gustado a un usuario, "así que si te gusta *Breaking Bad* probablemente te gusta *Narcos*".

Puesto que los usuarios más frecuentes son los jóvenes, la estrategia de la plataforma para acercarse al público de mayor edad es a través de sus hijos. Cabe destacar que Netflix tiene grandes contenidos para los mayores, adolescentes o jóvenes y a los usuarios les encanta la ausencia de comerciales, que se pueda ver el programa todo el día, tantos episodios como se quiera.⁴⁴

4.4 Netflix en Argentina

Consumir en Argentina es sinónimo de aumento de precios y Netflix aumenta el precio del abono en Argentina en 2016 para nuevos usuarios a partir del aumento del abono

⁴⁴ HASTINGS (4 de Diciembre de 2015). *La estrategia de Netflix es brindar contenidos de calidad*. Vanguardia. Recuperado el 9 de Marzo de 2016 de <http://www.vanguardia.com.mx/articulo/la-estrategia-de-netflix-es-brindar-contenidos-de-calidad-hastings>



internacional de Netflix como así también el precio para suscribirse a su servicio, aumentos que se describen a continuación:

- **Aumento para Nuevos Clientes:**

Netflix aumentó el precio de su servicio de *streaming* recientemente por lo que su principal plan, el que tiene más demanda, sube a USD 9,99, para los clientes nuevos solamente. Es el primer aumento en la tarifa ya que la última vez que subió fue en Mayo en 2014, el servicio estándar de Netflix subió de USD 7,99 a USD 8,99.

- **Aumento para los Clientes Actuales:**

Los usuarios ya registrados y actuales sufrirán el aumento en Octubre de 2016

- **Plan Estándar:**

Dicho plan ofrece contenidos en HD y dos pantallas para visualizar a la vez, pasa de costar USD 8,99 y la nueva tarifa, pasa a USD 9,99, inicialmente será para nuevos clientes y en Octubre de 2016, pagaran esta tarifa los usuarios ya registrados.

- **Plan Básico:**

El paquete básico seguirá con su precio y características en USD 7,99, es decir sin HD y poder ver contenidos en más de una pantalla a la vez.

Esta novedad parte de Netflix en EEUU, que llegará a los usuarios en Netflix Argentina y los demás países de América Latina, que consumen el servicio de series y películas en *streaming*. Sobre el aumento, según Netflix, se da ante la necesidad de solventar, mejorar y expandir sus contenidos a sus clientes.

- **Netflix Precio Abono en Argentina:**

Desde Mayo 2014, los nuevos usuarios pagan USD 8,99 por mes para acceder al catálogo, y USD 1 más respecto al abono que pagan los clientes preexistentes. Por entonces Netflix aumentó el precio solamente a nuevos usuarios, manteniendo el precio a sus usuarios preexistentes durante 2 años.



Los que sean nuevos usuarios de Netflix pagan un poco más, ya que Netflix busca ampliar la cantidad de contenidos que viene ofreciendo. Mientras que los usuarios que ya utilizan el servicio de Netflix podrán seguir pagando el mismo precio de abono por 2 años.

Todavía rige el anterior aumento, que se hizo efectivo al finalizar el mes de prueba que Netflix les otorga a los nuevos clientes. Por lo que, los usuarios nuevos deben pagar USD 8,99 por mes para poder disponer del acceso al catálogo, siendo USD 1 más que lo que pagan por abono los clientes que ya vienen usando el servicio.

- **Aumento Para Nuevos Usuarios:**

Netflix aumenta el precio a los nuevos usuarios pero mantiene el precio actual a los usuarios ya existentes por 2 años. Recordemos que este aumento del abono fue adelantado en Abril. Algunos recuerdan que el servicio de televisión y películas registró una fuerte salida de clientes en 2011 ya que había decidido aumentar los precios en un 60% para clientes abonados en EEUU, por lo que el nuevo aumento sólo es del 12,5%. Lo que es una suba baja.

Al pagar el nuevo abono Netflix les permitirá visualizar nuevas películas y programas de televisión, y sus series originales, en especial, *House of Cards* y desde la empresa invertirán para mejorar el servicio de *streaming*.

En cuanto a sus ganancias, Netflix publicó sus resultados del último trimestre del 2015. Uno de los logros es haber ampliado su base de clientes en unos 50 millones en el mundo, con 35,7 millones en EEUU y los otros 14,3 millones en el resto del mundo. Si bien hay otros sitios gratuitos, aunque no oficiales, hay muchos que eligen ver en forma legal y a riesgo de pagar por la calidad de lo que ven, otros combinan ambos sitios Netflix y Cuevana u otros para ver lo que no puedan en Netflix mientras que otros le huyen a Netflix y prefieren la piratería y sitios no oficiales, va en cada uno lo que elige pero siempre es mejor pagar si la calidad, títulos y velocidad lo valen.⁴⁵

⁴⁵ *Netflix precio abono en Argentina 2016*, (2016). Finanzas Blog. Recuperado el 28 de Febrero de 2016 de <http://www.finanzasblog.com.ar/netflix-precio-abono-en-argentina/>



4.5 El futuro de Netflix

Netflix está preparando mucho contenido propio para el 2016, y todo indica que series y películas nuevas vía servicio de *streaming* van a dispararse como hasta ahora no lo ha hecho. A continuación, las 5 películas originales de Netflix que llegarán este año:

War Machine

La película de Brad Pitt para Netflix llega con una propuesta satírica sobre la guerra de Afganistán en el papel del general Stanley McChrystal. La cinta está inspirada en el bestseller “The Operators: The Wild and Terrifying Inside Story of America’s War in Afghanistan” y cuenta la historia de este militar implacable dispuesto a ganar la guerra bajo cualquier circunstancia, mostrando el trasfondo de las negociaciones políticas, los medios de comunicación y con sus soldados para alcanzar los objetivos en la contienda.

El rodaje de War Machine empezará en agosto y su estreno está previsto para el último trimestre del año, seguramente como una de las producciones propias de Netflix más fuertes para la campaña navideña.

ARQ

ARQ es la nueva película de Netflix (aunque no está producida al 100% por la compañía) que está escrita y dirigida por Tony Elliott, uno de los escritores detrás de Orphan Black. La película es un thriller de ciencia-ficción en la que un ingeniero tiene que proteger una tecnología que podría dar energía ilimitada al mundo, creando un bucle infinito en el tiempo que hace que todo se repite una y otra vez.

La película que llegará este año, está protagonizada por Rachael Taylor (Trish Walker de Jessica Jones) y Stephen Amell, conocido por interpretar a Green Arrow en The CW.

Special Correspondents

Quizás una de las más interesante de todas las que Netflix va a estrenar este año. Sí, tiene a Ricky Gervais. Sí, también a Eric Bana. De hecho, Gervais ya ha comentado varias



ocasiones esta película en blog, y sobre la que se ha referido como uno de los mejores materiales en los que ha trabajado.

La película, que se estrenará el 29 de abril, cuenta la historia de un arrogante periodista, Frank Bonneville (Eric Bana), que intenta salvar su carrera falsificando informes de guerra desde un escondite en la ciudad.

Amateur

La cinta ya tuvo una precuela en Vimeo que está disponible para todo el mundo. Cuenta la historia de un joven de 13 años que no tiene nada más que el baloncesto. Una cinta independiente en la que Netflix ha depositado parte de sus esperanzas para 2016. También llegará en 2016, aunque se desconoce la fecha de su estreno o el comienzo de la producción.

Mascots

La primera película de Christopher Guest tras 10 años en el dique seco. Exclusiva de Netflix, la película cómica irá en línea de los concursos de mascotas y el mundo de que los rodea, una aventura en la que un grupo de hombres y mujeres, compiten para ganar el prestigioso Premio Fluffy de Oro. La producción ya está en marcha y si las cosas no cambian, llegará con Jane Lynch, Parker Posey, John Michael Higgins, y Bob Balaban en el cartel.⁴⁶

⁴⁶ *Las ambiciones globales de Netflix desatan la rebelión de sus rivales* (19 de Enero de 2016). La Nación. Recuperado el 28 de Febrero de 2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1863349-las-ambiciones-globales-de-netflix-desatan-la-rebelion-de-sus-rivales>



DESARROLLO EMPÍRICO / METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE CAMPO

5.1 Introducción al capítulo

Este capítulo expone las líneas metodológicas que se siguen para la elaboración del trabajo de campo. La selección de la muestra, la encuesta realizada y la confección del guión de la entrevista son los principales puntos sobre los que se articula.

El objeto de estudio versa principalmente sobre el sector de la distribución y exhibición cinematográfica, tanto en salas de proyección como a través de Internet. Como se extrae del trabajo realizado en los capítulos anteriores, estos sectores presentan una serie de particularidades sujetas a su condición de industria y a la especificidad del producto que comercializan.

Como ya he mencionado en la introducción, esta investigación es de tipo descriptiva y su diseño es no experimental.

El universo de la encuesta realizada está compuesto por todos los consumidores de películas, de los cuales se ha seleccionado una muestra representativa con el fin de extrapolar los resultados obtenidos a las ventanas de exhibición “Salas de Cine” y “Netflix” y, de esta forma, conocer el patrón de consumo de cine y Netflix de los consumidores participantes con la intención de obtener información acerca de la evolución futura de estas ventanas teniendo en cuenta la transformación hacia el Cine Digital.

5.2 Metodología

En la investigación se ha aplicado una metodología de encuesta/*survey* a partir de un cuestionario construido ad-hoc. La encuesta se elaboró mediante la utilización de la página web Survey Monkey. Asimismo se ha realizado una entrevista en el sector de la exhibición a Martín Álvarez Morales, Gerente General de Cinemark Argentina.



5.2.1 Encuesta

La encuesta presenta 10 ítems con un total de 91 variables. En los ítems se recogen datos sociodemográficos (edad, sexo, estado civil); información sobre frecuencia de asistencia al cine y Netflix; nivel de interés por el cine y Netflix; atributos valorados del cine y Netflix; comparación con alternativas; tipo de dispositivos a través de los cuales se utiliza Netflix.

La investigación se realizó, en Marzo de 2016, a partir de una muestra aleatoria de ciudadanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y alrededores.

Para administrar la encuesta se contó con la colaboración de una coordinadora docente de la universidad. Esta coordinadora solicitó la colaboración de individuos pertenecientes a una base de datos para completar la encuesta de forma voluntaria. Asimismo, se envió la encuesta a través de redes sociales (Facebook y Twitter) y listas de distribución de correos electrónicos personales y de amistades.

Sobre los datos se realizó un análisis descriptivo.



5.2.2 Resultados de la encuesta

La investigación se centró en conocer los hábitos de consumo cinematográfico de los individuos bajo estudio, abordando la descripción sociodemográfica, dónde lo ven, en qué soporte, la frecuencia con la que lo ven y qué atributos valoran. A continuación se presentan los resultados de los 10 ítems estudiados:

5.2.2.1 Edad

Inicialmente, el estudio partió con una población objetivo de casi 1.000 ciudadanos participantes. El total de la muestra obtenida fue de 300. De ellos 6 tienen menos de 13 años (2% de la muestra), 6 entre 13 y 18 años (2% de la muestra), 9 entre 19 y 24 años (3% de la muestra), 90 entre 25 y 35 años (30% de la muestra), 157 entre 36 y 50 años (52,3% de la muestra), 15 entre 51 y 65 años (5% de la muestra) y 17 más de 65 años de edad (5,7% de la muestra) y su distribución queda reflejada en el Gráfico 3.

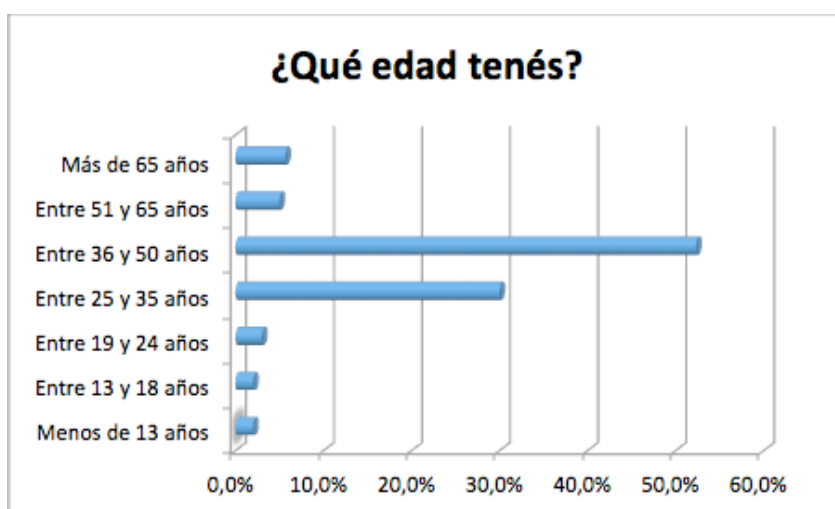


Gráfico 3. Edad de los encuestados

Fuente: Elaboración propia.



5.2.2.2 Estado civil y género

133 han sido mujeres, (44,3% de la muestra) y 167 hombres (55,7% de la muestra).

62 han sido mujeres solteras, (20,7% de la muestra) y 65 hombres solteros (21,7% de la muestra), 57 han sido mujeres casadas, (19% de la muestra) y 89 hombres casados (29,7% de la muestra), 11 han sido mujeres divorciadas/separadas, (3,7% de la muestra) y 10 hombres divorciados/separados (3,3% de la muestra), 3 han sido mujeres viudas, (1% de la muestra) y 3 hombres viudos (1% de la muestra) y su distribución queda reflejada en el Gráfico 4.

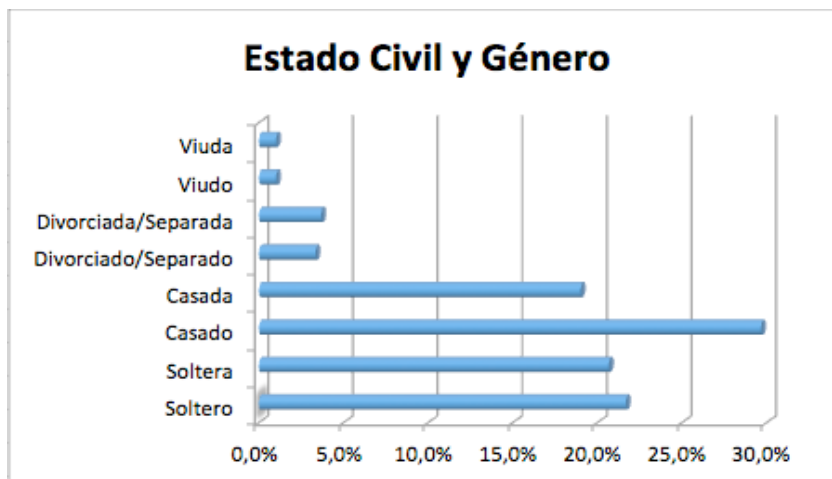


Gráfico 4. Estado Civil y Género

Fuente: Elaboración propia.



5.2.2.3 Frecuencia de asistencia al cine

Para complementar la información precedente también se preguntó sobre la frecuencia con la que los encuestados ven películas, de cuyas respuesta se aprecia que 7 encuestados asisten al cine una vez por semana (2,3% de la muestra), 3 de ellos más de 1 vez por semana (1% de la muestra), mientras que 22 concurren cada 15 días (7,3%); 68 asisten 1 vez al mes (22,7%) en tanto que el porcentaje más elevado corresponde a la asistencia bimestral (92 encuestados equivalentes a un 30,7% de la muestra); 28 encuestados asisten 1 vez al semestre (9,3% de la muestra); 72 lo hacen una vez al año (24%) y 8 de ellos respondieron que nunca asisten al cine (2,7%) como se constata en el Gráfico 5.

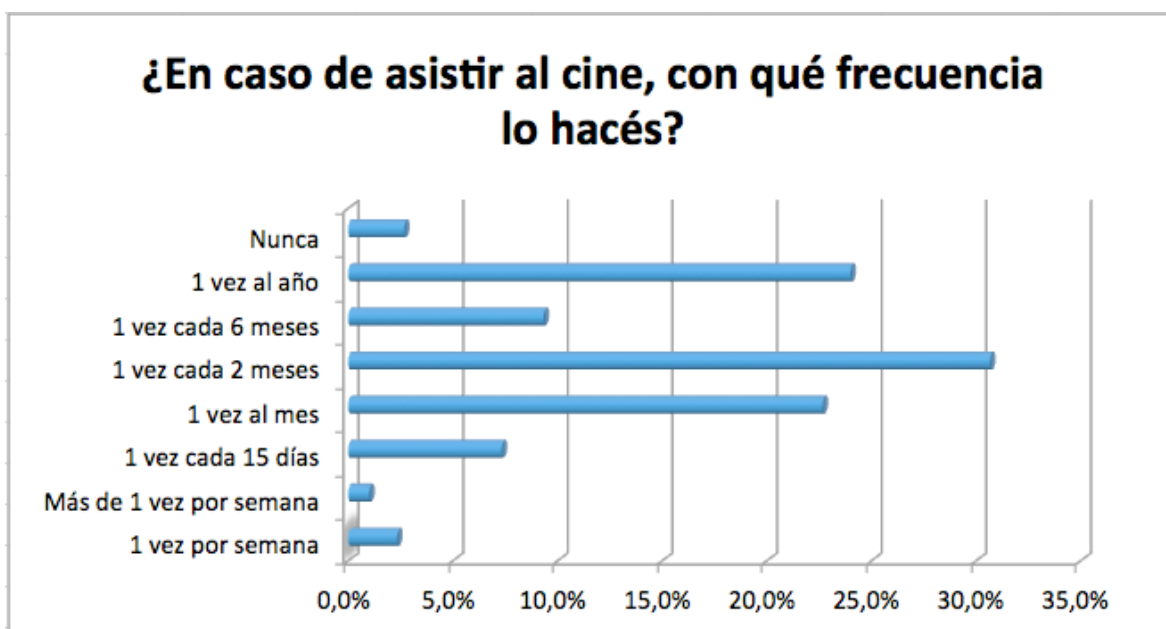


Gráfico 5. Frecuencia de asistencia al cine

Fuente: Elaboración propia.



5.2.2.4 Evaluación de la experiencia cine

En una escala del 1 al 10 (siendo 10 la mejor calificación), los encuestados calificaron su nivel de interés por el cine de acuerdo al Gráfico 6 y Tabla 4. Se aprecia que al 8 como la calificación más elegida, por un total de 68 encuestados (22,7% de la muestra).

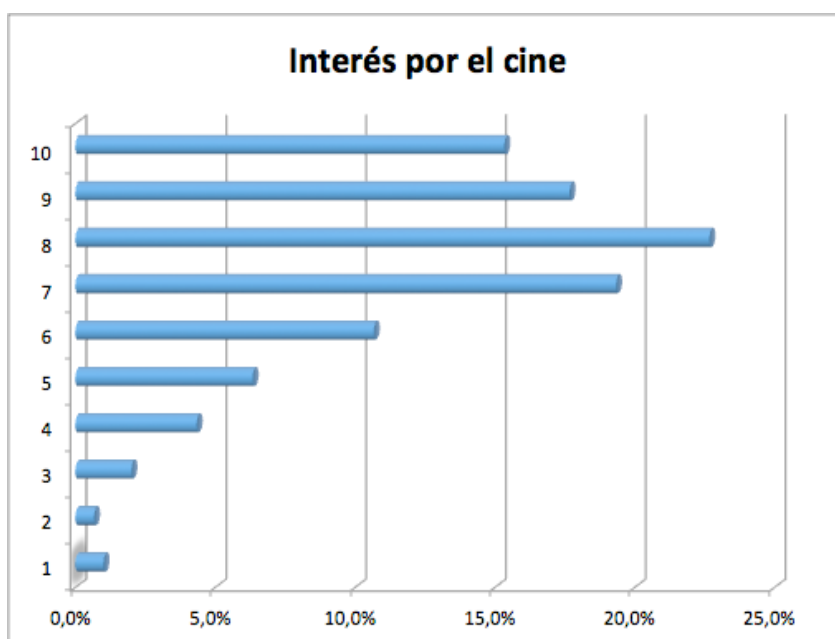


Gráfico 6. Nivel de interés por el cine

Nivel de interés por el cine	Nº encuestados
1	3
2	2
3	6
4	13
5	19
6	32
7	58
8	68
9	53
10	46
TOTAL	300

Tabla 4. Nivel de interés por el cine

Fuente: Elaboración propia.



5.2.2.5 Atributos más valorados del cine

El atributo más valorado por los encuestados es la “Tecnología de avanzada en imagen y sonido” en un 14,7%. Le siguen “La posibilidad de salir de casa”, “La magia del cine”, “La comodidad de las butacas” y la “Variedad de películas” en torno al 11% cada uno. El “Personal capacitado” es el atributo menos valorado por la gente acusando un porcentaje inferior al 2%, según se indica en el Gráfico 7.

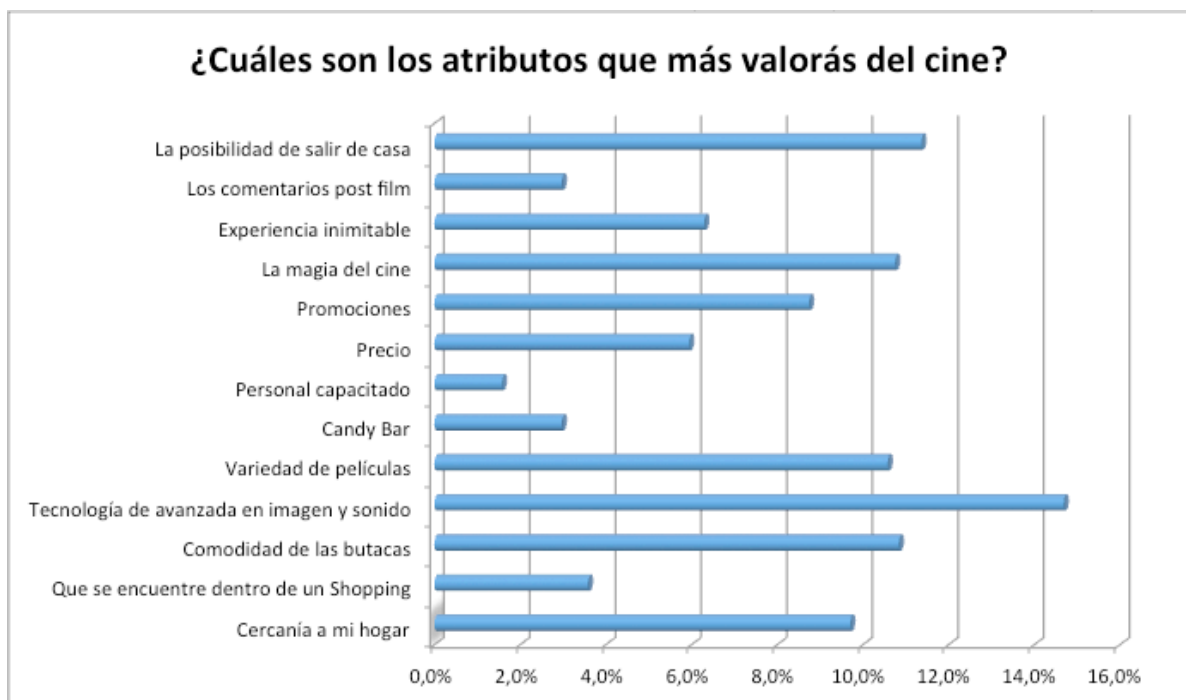


Gráfico 7. Atributos más valorados del cine

Fuente: Elaboración propia.



5.2.2.6 Comparación del cine con otras alternativas

Tras preguntar por qué ir al cine era una mejor alternativa frente a otras disponibles en el hogar, la opción más seleccionada en un 21,8%, fue “Porque ni teniendo una pantalla de 100 pulgadas te sentís inmerso en las películas como ocurre con las pantallas del cine”; seguida por “Poder disfrutar de los estrenos de temporada”, “No hay interrupciones, te concentrás en la película de principio a fin” y “El sonido del cine es mejor que el de mi TV/Home Theatre” en torno al 16,5% cada una de ellas. Éstos y el resto de motivos pueden apreciarse en el Gráfico 8.

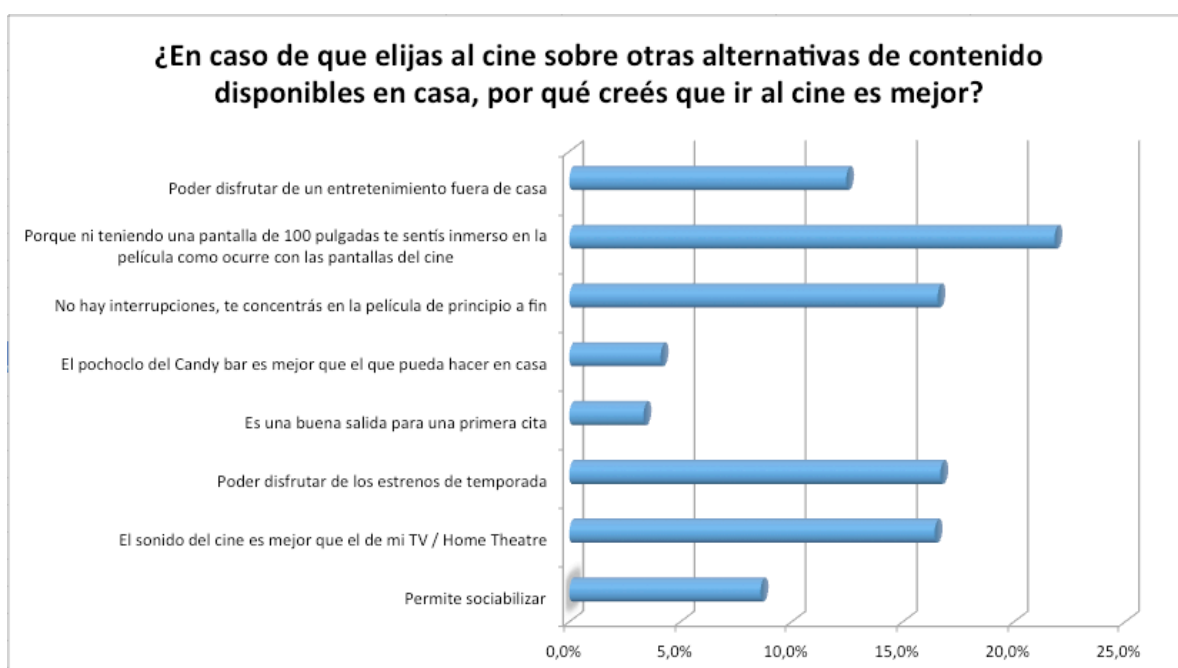


Gráfico 8. Motivos por los que el cine es mejor que otras alternativas disponibles en el hogar

Fuente: Elaboración propia.



5.2.2.7 Dispositivos para uso de Netflix

De acuerdo a los datos relevados, se aprecia que el dispositivo que ocupa el primer lugar para uso de Netflix es la TV con un 31,8%, siguiéndole en orden decreciente por ninguno (asociado a la opción “No uso Netflix”) con un 20,3%, computadora, tablet, celular y consola de videojuego, cuya distribución queda reflejada en el Gráfico 9.

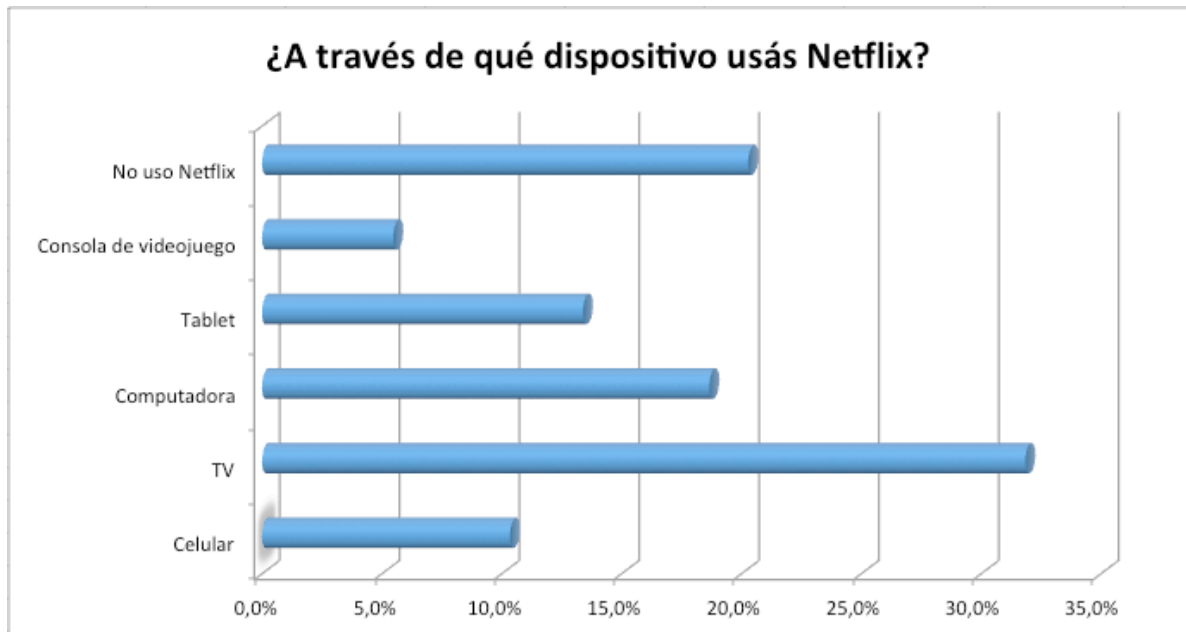


Gráfico 9. Dispositivos para uso de Netflix

Fuente: Elaboración propia.



5.2.2.8 Frecuencia de uso de Netflix

De las encuestas realizadas se aprecia la frecuencia presenta una polarización en dos bloques. Por un lado se encuentran aquellas 100 personas que reconocen no usar Netflix (33% de la muestra), mientras que, por otro lado, están las personas que admiten usarlo, de donde 35 encuestados lo utilizan una vez por semana (11,7% de la muestra), 123 de ellos más de 1 vez por semana (41% de la muestra), mientras que 24 lo hacen cada 15 días (8%); 11 lo utilizan 1 vez al mes (3,7%) en tanto que 5 lo hacen con una frecuencia bimestral (1,7%) y 2 de ellos una vez al año (24%) como se constata en el Gráfico 10.

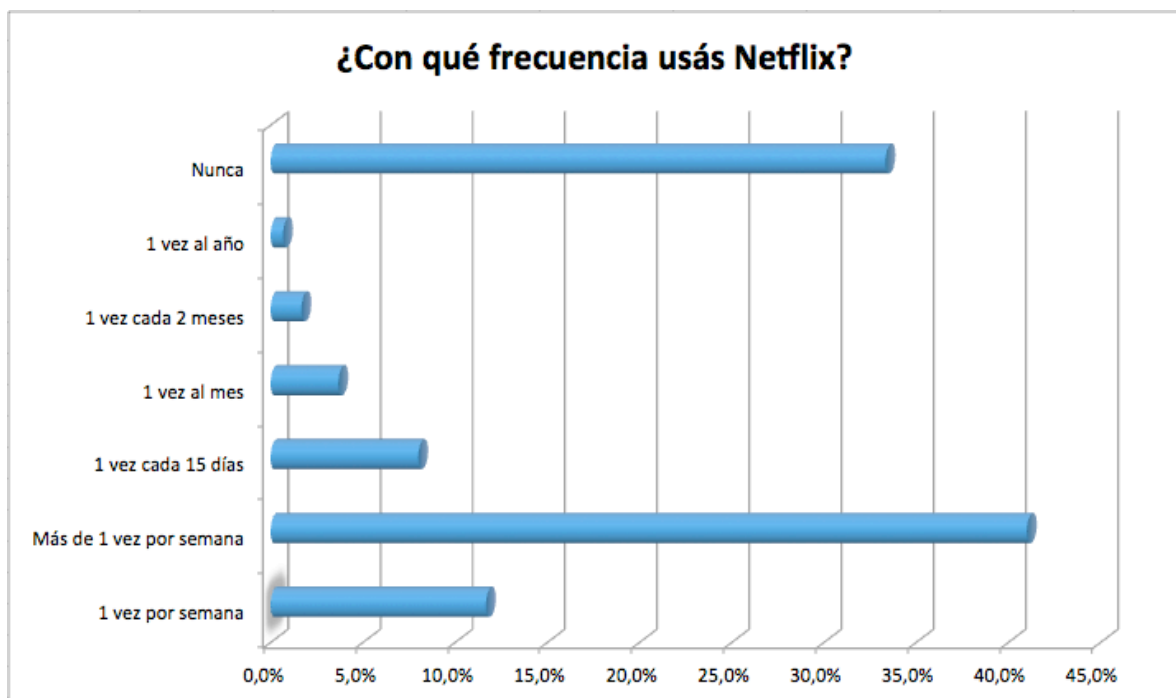


Gráfico 10. Frecuencia de uso de Netflix

Fuente: Elaboración propia.



5.2.2.9 Evaluación de la experiencia Netflix

En una escala del 1 al 10 (siendo 10 la mejor calificación), los encuestados calificaron su nivel de interés por Netflix de acuerdo al Gráfico 11 y Tabla 5. Se aprecia al 8 como la calificación más elegida, por un total de 51 encuestados (17% de la muestra). Sin embargo, un 20,3% de la muestra eligió al valor 1 para calificar su experiencia con Netflix. Cabe destacar que esta calificación la han otorgado aquellos encuestados que no usan Netflix.

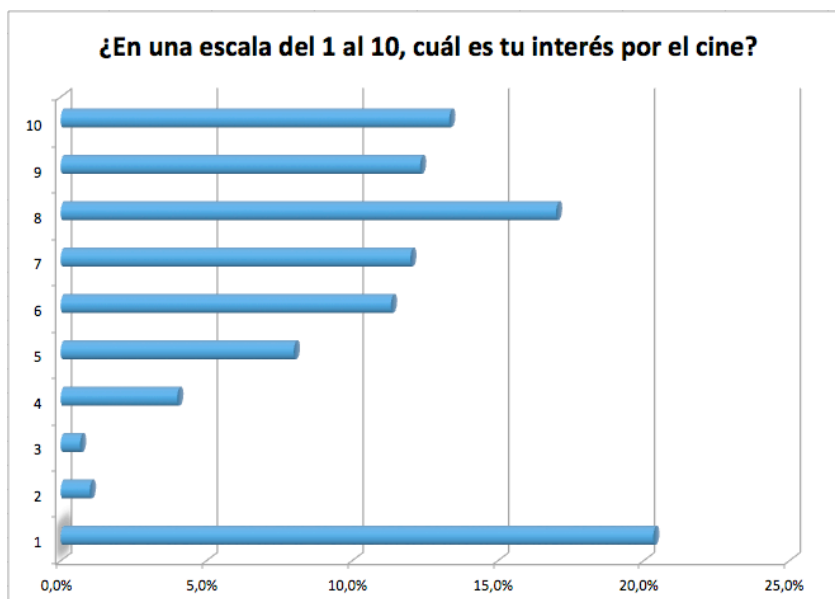


Gráfico 11. Nivel de interés por Netflix

Nivel de interés por Netflix	Nº encuestados
1	61
2	3
3	2
4	12
5	24
6	34
7	36
8	51
9	37
10	40
TOTAL	300

Tabla 5. Nivel de interés por Netflix

Fuente: Elaboración propia.



5.2.2.10 Atributos más valorados de Netflix

El atributo más valorado por los encuestados es la “Poder ver películas/series en el momento que quiera” en un 14,7%. Le siguen “La comodidad de poder usarlo en casa” y el “Contenido” con un 11,6% y un 10,3% respectivamente. La “Movilidad” es el atributo menos valorado por la gente acusando un porcentaje del 3,4%, según se indica en el Gráfico 12.

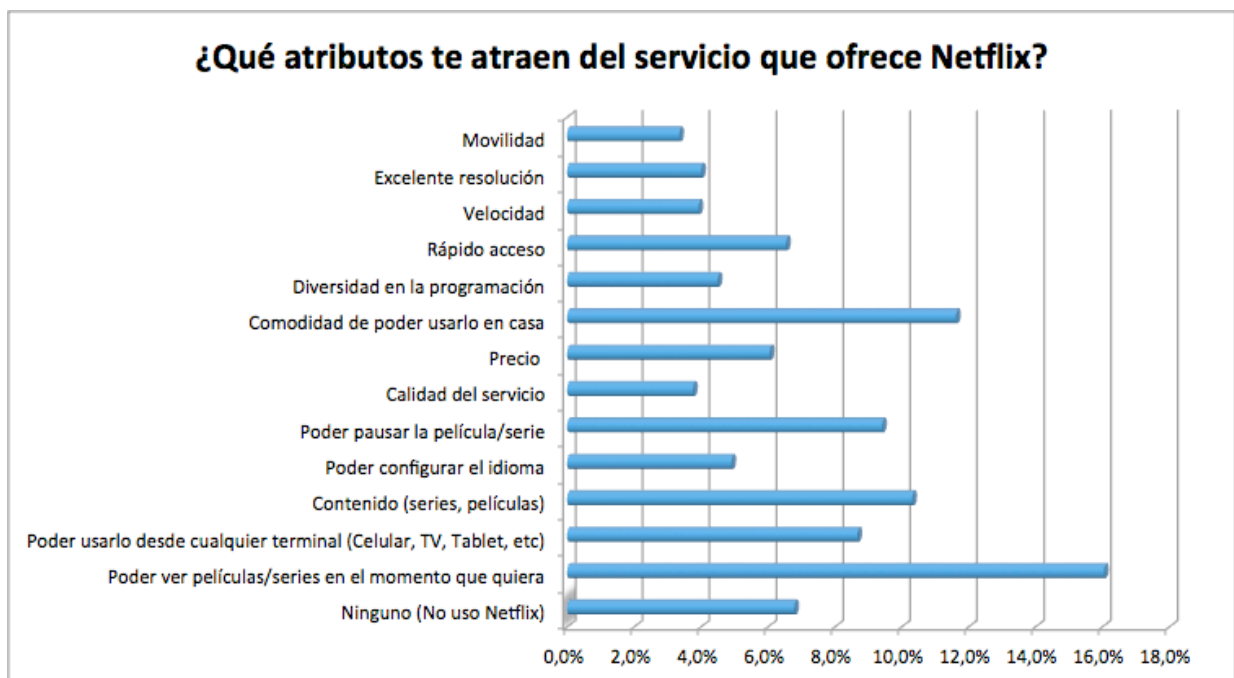


Gráfico 12. Atributos más valorados de Netflix

Fuente: Elaboración propia.



5.2.3 Asociaciones de resultados de la encuesta

Como se aprecia en los resultados del apartado anterior más de la mitad de la muestra son individuos de entre 36 y 50 años (52,3%). Existen diferencias según su género: los hombres presentan una cifra del 56% (de lo cuales el 54% está casado), algo superior al de las mujeres (44%) quienes, además, demuestran una frecuencia menos acusada que los hombres.

Por lo tanto, el público más asiduo se registra en una presencia masculina ligeramente superior a la femenina, con mayor asiduidad hasta los 50 años.

Del 67% de usuarios de Netflix, el 32% corresponde a hombres casados, el 25% a hombres solteros, el 20% a mujeres solteras y el 17% a mujeres casadas.

De acuerdo a los datos relevados, 166 encuestados (55%) calificó su interés por el cine con un puntaje mayor o igual a 8, de los cuales 77 le asignaron los mismos puntajes a su nivel de interés por Netflix. Del mismo modo, 130 encuestados (44%) calificó su interés por Netflix con un puntaje mayor o igual a 8, de los cuales 77 le asignaron los mismos puntajes a su nivel de interés por el cine.

Aquellos encuestados con mayor interés en el cine, consideran que sus atributos más importantes son:

- La Tecnología de avanzada en imagen y sonido
- La magia del cine
- La posibilidad de salir de casa
- La variedad de películas

Asimismo, consideran que los siguientes atributos son el motivo por el cual eligen al cine por sobre otras alternativas de contenido disponibles en el hogar:

- Ni teniendo una pantalla de 100 pulgadas te sentís inmerso en la película como ocurre con las pantallas del cine



- No hay interrupciones, te concentrás en la película de principio a fin
- Poder disfrutar de los estrenos de temporada
- El sonido del cine es mejor que el de mi TV / Home Theatre

Un dato interesante a tener en cuenta es que de estos 166 amantes del cine (cuya mayoría asiste al cine entre 1 y 2 veces por bimestre), 111 usa Netflix y más de la mitad (89) lo hace con una frecuencia igual o mayor a 1 vez por semana.

Estos 111 usuarios de Netflix y amantes del cine consideran los siguientes atributos como los más importantes de esta plataforma:

- Poder ver películas/series en el momento que quiera
- Comodidad de poder usarlo en casa
- Contenido

Aquellos 130 encuestados con mayor interés en Netflix, consideran que sus atributos más importantes son:

- Poder ver películas/series en el momento que quiera
- Comodidad de poder usarlo en casa
- Contenido
- Poder pausar la película/serie
- Poder usarlo desde cualquier terminal

Otro dato que merece la pena ser destacado es que de este grupo de 130 amantes de Netflix (cuya mayoría lo usa con una frecuencia igual o mayor a 1 vez por semana), 127 asisten al



cine y cuya mitad lo hace entre 1 y 2 veces al bimestre mientras que el resto concurre entre 1 y 2 veces al año.

Estos 127 amantes del cine y usuarios de Netflix consideran los siguientes atributos como los más importantes del cine:

- Tecnología de avanzada en imagen y sonido
- La posibilidad de salir de casa



5.2.4 Entrevista en el sector de la exhibición

En función de las especificidades del objeto de estudio, motivadas principalmente por su contemporaneidad a la realización del mismo, se plantea la necesidad de elaborar un guión de entrevista para Martín Álvarez Morales (Gerente General de Cinemark Argentina) que contemple, por un lado, la materia concreta a la que se dirige la entrevista y, por otro, una parte de contextualización previa que sirva para ubicar al entrevistado y su visión sobre el mercado en el que desarrolla su actividad profesional.

De esta forma el guión queda estructurado en 5 bloques:

Bloque I. Identificación de la empresa: recoge datos de consolidación, capital, asociacionismo, actividad, catálogo de productos, áreas de negocio, cuota de mercado y proyectos futuros a corto plazo.

Bloque II. Contextualización de la industria: consiste en la recopilación de la opinión del entrevistado acerca del balance anual de la industria cinematográfica correspondiente al último ejercicio finalizado antes de la realización de la muestra. También recoge la opinión del entrevistado acerca de la presencia de empresas extranjeras en la industria argentina y la situación de la cinematografía nacional.

Bloque III. Sector de exhibición cinematográfica: Las preguntas que conforman este bloque tienen como objetivo obtener, por parte del entrevistado, su valoración con respecto a la situación del mercado cinematográfico argentino. Se pretende obtener de primera mano qué es y cómo se entiende el negocio cinematográfico.

Bloque IV. Tecnología digital: Este bloque está dedicado de forma exclusiva a la tecnología digital y busca obtener el conocimiento del entrevistado acerca de la tecnología, sus usos y aplicaciones, así como de posibles transformaciones en el modelo industrial. Se busca obtener información acerca de la reconversión tecnológica. El bloque finaliza con una pregunta referente a la piratería.

Bloque V. Preguntas conclusivas. Una vez realizada la entrevista acerca del sector y de la tecnología, el guión concluye con una pregunta sobre el posicionamiento de la empresa donde trabaja el entrevistado ante la adopción del cine digital y, por último, una valoración



personal acerca de la posibilidad de que el cine digital repercuta en un nuevo modelo de negocio para la industria.

5.2.5 Presentación de la versión de la entrevista

Bloque I. Identificación de la empresa.

1. Nombre y capital social - Cinemark Argentina
2. Grupo al que pertenece la empresa - Cinemark International
3. Asociación a la que pertenece – CAEM (Cámara Argentina de Exhibidores Multipantallas)
4. Actividades: principal y secundarias - Operador de cine
5. Catálogo de productos comercializados (nacional/internacional, comercial/independiente) - Todo el contenido cinematográfico
6. Áreas de negocio (ventanas de explotación) - En Argentina Cinemark solamente opera como exhibidor
7. Proyectos de futuro - Apertura de un local de Cinemark de 7 salas en Neuquén, Alto Comahue y otro en Salta

Bloque II. Contextualización de la industria.

Pregunta 8:

¿Cuál considera que es el balance actual de la industria cinematográfica?

En el 2015, 50,5 millones de espectadores asistieron al cine, número record histórico. Habiendo pasado por diferentes crisis a nivel región y país, la gente sigue yendo al cine siempre que el contenido sea bueno. La asistencia al cine no se resiente porque el buen contenido supera a la recesión. Con la crisis del 2001, por ejemplo, el cine no perdió espectadores ya que es muy resistente a las crisis. Sin embargo, aunque el país pueda estar en el mejor momento económico de la historia, si el cine no exhibe buenas películas ese año



va a ser malo puesto que la industria cinematográfica depende al 100% del contenido que exhibe.

Pregunta 9:

¿Qué papel desempeñan las empresas de capital extranjero en el desarrollo del mercado cinematográfico argentino y qué repercusiones ocasiona su actividad en el desarrollo de un mercado nacional?

Tienen un desempeño muy importante. En el año 97 que vinieron las cadenas de cine con multi-pantallas, lo que generó un *revival* del cine y eso ayudó a su economía en cuanto al fomento de las películas nacionales. Asimismo, el 10% del valor de las entradas es destinado a un fondo para el fomento del cine nacional.

Pregunta 10:

¿Cómo valora el porcentaje que recoge el cine argentino tanto en presencia en cartel como en el total de la recaudación de taquilla?

Cinemark valora enormemente el contenido argentino. Estos últimos años se observó una gran concentración de espectadores en pocas películas y sería más recomendable que hubiese muchos espectadores que vieran muchas películas para no depender solamente de dos películas que hagan mover el amperímetro. Hay muy buenas películas argentinas que atraen a una gran audiencia pero sería bueno que hubiesen más películas que movieran tanta gente ya que hay demasiada concentración en muy pocas películas.

Bloque III. Sector de exhibición cinematográfica.

Pregunta 11:

¿En qué consiste y cómo se desarrolla la actividad de exhibición cinematográfica?

Consiste en proyectar el contenido de las películas. Argentina hoy es muy competitiva y está en pleno crecimiento.

Pregunta 12:



¿Cómo valora el desarrollo de esta actividad en relación al conjunto del negocio cinematográfico?

El exhibidor es el último eslabón de la cadena, exhibir el producto final. Y se valora desde el punto de vista de que si no hubiese exhibición no habría cinematografía, sería televisión.

Pregunta 13:

¿Cuáles son los agentes industriales con los que se relaciona el sector de exhibición y en qué términos se definen estas relaciones?

Los principales agentes son los distribuidores y desarrolladores. Los distribuidores son los agentes con quienes se tiene la relación más importante y luego con los proveedores de *Food & Beverage*.

Con respecto a los distribuidores, todas las semanas se mantienen reuniones para pactar el precio a pagar por cada película. Muchas veces hay que sentarse con la misma persona durante 52 semanas al año para negociar cada una de las películas y, con frecuencia, sucede que ambas partes están disconformes. Hay que tener mucho temple, mucha visión de largo plazo y dejar las pasiones de lado en pos del negocio. Siempre hay que tratar de buscar un equilibrio aunque no sea fácil de encontrar, pero sin duda es el objetivo. Si no hay equilibrio no hay sinergia.

También existe la relación con los Shoppings, donde Cinemark está ubicado, a quien se le pagan los alquileres, y los gastos comunes que se puedan compartir por el uso del edificio. La *location* es clave para el éxito del cine. Esta relación es muy importante, no sólo por la ubicación sino por proyectos futuros que se puedan concretar y que puedan aportar valor.

Pregunta 14:

¿Cuáles son las ventanas de explotación de una obra cinematográfica?

Las ventanas son las salas, VOD, Video o DVD (aunque ya están con un pie fuera), Cable y Televisión.

Pregunta 15:



¿Cuáles son las oportunidades que ofrecen las nuevas ventanas de explotación surgidas a raíz de la tecnología digital de transporte de contenidos (Internet, cable, satélite)?

Las oportunidades tienen que ver con la posibilidad de acceder al contenido de manera más rápida. Con las películas de 35 MM un distribuidor hacía 100 copias, y tenían un costo muy elevado, por lo que solamente 100 salas recibían esa película. Pasadas las primeras 5 semanas, tras salir de las salas, esas 100 películas pasaban como estreno a lo que se llamaba “sala de cruces”, lugar que las recibía luego de haber sido estrenadas en el primer circuito más convocante, y luego del 2do pasaba a un 3ro.

La ventaja de la digitalización del cine es la gran reducción del costo de la película. El costo consiste en comprar un *Hard Drive*, que va y viene, y pagar un *Virtual Print Fee* (VPF) que se asemeja a una copia virtual. Esto es un paso intermedio porque lo que viene es la transmisión satelital del contenido. Este avance ayuda mucho al tema ecológico y es muy sinérgico para el negocio y para el medio ambiente.

En conclusión, el cambio de tecnología está relacionado al abaratamiento de los costos y al acceso de un mayor número de gente a un estreno.

Bloque IV. Tecnología digital.

Pregunta 16:

La transmisión digital puede realizarse por satélite, por cable o por Internet. ¿Cuál de estos canales parece más apropiado y seguro?

Sin lugar a dudas, el satélite.

Pregunta 17:

¿Permiten estos canales de transmisión la apertura de nuevas ventanas de explotación cinematográfica?

Sí, El hecho de tener el contenido en formato digital permite pasarlo a cualquier dispositivo que sea digital. Antes, el 35 MM había que pasarlo a digital para que fuera a cualquier lado. En digital se tienen muchos más formatos para poder ver el contenido, sea con o sin ventana. Es independiente de las ventanas.

**Pregunta 18:**

¿Qué aspectos de la exhibición se ven afectados por una reconversión tecnológica digital?

La exhibición se ve afectada por una reconversión tecnológica. Todo lo que es digital supone un mantenimiento. Ya existen 3 series diferentes de proyectores digitales mientras que la película de 35 MM dura 50 años. El formato digital es buenísimo pero mucho más caro.

Pregunta 19:

¿Cuál es el pronóstico de durabilidad de una infraestructura digital?

La durabilidad de la infraestructura digital es mucho menor que la que tenía la del 35 MM.

Pregunta 20:

¿Cuáles son los inconvenientes de la reconversión tecnológica para el sector?

La desventaja de la reconversión es la actualización tecnológica permanente y el mantenimiento.

Pregunta 21:

¿El desarrollo de la tecnología digital puede alterar el orden tradicional de explotación (sala, video y televisión) del proceso de comercialización? ¿Cómo afecta esto al negocio cinematográfico?

No considero que se pueda alterar el orden tradicional a menos que se de el *day-and-date*, es decir que una misma película se estrene a través de todas las ventanas en simultáneo, pero hasta ahora no ha sucedido. Pueden haber tiempos diferentes pero el orden se mantendría inalterado y no cambiaría el posicionamiento por una cuestión de negocio. El *video on demand* siempre va a estar por delante de la televisión.

Pregunta 22:

¿En qué medida la reconversión tecnológica afectará a la diversidad del catálogo de contenidos ofertados?



Afecta a la diversidad del catálogo en términos de que se abre el abanico para poder tener acceso a contenidos alternativos, programas deportivos, recitales a los que hoy se puede acceder y pasar directamente a través de proyectores digitales.

Pregunta 23:

La piratería de los contenidos es un problema denunciado por la industria cinematográfica en conjunto.

Pregunta 23.a.:

¿En qué medida la piratería afecta a la industria?

Con la piratería ocurre lo mismo que con el video; por más que exista, el espectador va a seguir teniendo ganas de salir para ir a ver la película al cine. El cine sigue prevaleciendo por encima de la piratería.

Pregunta 23.b.:

¿Qué medidas se están llevando a cabo y qué medidas se prevén tomar?

Muy pocas porque no existe ningún *legal stamp* para llevar a cabo. Como el exhibidor no tiene ningún derecho sobre la película entonces no puede llevar adelante acciones legales contra un vendedor que venda películas piratas. Es el distribuidor quien tiene que hacerlo por tener el derecho de las películas y debe defenderlas. De cualquier forma, el exhibidor debe estar atento para evitar que se filmen las películas dentro de las salas de cine.

Bloque V. Preguntas conclusivas.

Pregunta 24:

¿Qué posicionamiento adopta su empresa ante el Cine Digital?

Cinemark y Hoyts han sido las primeras cadenas de la industria en digitalizarse en Argentina.

Pregunta 25:

¿El Cine digital plantea un nuevo modelo de negocio?



Abre nuevos negocios.

Pregunta 26:

¿Cuál es su opinión acerca de que las salas de cine puedan llegar a la obsolescencia e inevitable desaparición a causa de nuevos modelos de negocio como Netflix?

Salir directamente a un canal de Netflix sin pasar por alguna de las ventanas, hace que se pierda en ese producto los intereses formales.

Las ventanas pueden variar en su tiempo pero no se van a ir o desaparecer. El tiempo de la ventana Salas de Cine es de 90 a 120 días. Hace bastante tiempo eran 6 meses, luego pasaron a ser 4. No existe la regulación de un ente para el tiempo de exhibición en cine ya que es una cuestión de negocio. Para el exhibidor es importante saber cuándo se estrena en la 2da ventana. Por ejemplo, si se acordó una determinada rentabilidad por una película pero se mantiene en la ventana anterior más tiempo de lo acordado entonces la película pierde valor para cuando llegue a la ventana siguiente. Entonces existe una relación de cuánto produce el cine para cada exhibidor.

El cine puede ser considerado un entretenimiento de eventos, algo eventual, pero no considero que vaya a desaparecer.

Cuando apareció la televisión blanco y negro se pensó que se acababa el cine. Lo mismo ocurrió con el televisor a color, el video y el DVD. El hombre es un animal social: “Vos tenés cocina en casa pero vas a comer afuera”. Lo mismo pasa con el video: “Vemos un video un Viernes, Sábado, Domingo, pero también querés salir”.

El cine tiene “eso” que te hace salir de casa de la misma manera que cuando uno quiere salir a comer a un restaurant.



CONCLUSIONES

A efectos de concluir este trabajo de investigación, recordaré la hipótesis, que estaba planteada en los siguientes términos:

Las películas que se exhiben en el cine y las transmitidas a través de Netflix son productos sustitutos.

Como señalé al inicio de este trabajo de investigación, mi interés estuvo centrado en explorar un campo de conocimiento referido a las pautas que asume el consumo de películas a través de la asistencia al cine y del uso de la plataforma Netflix. El universo sobre el cual se desarrolló la investigación fue el de los ciudadanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y alrededores, tomando en consideración tanto aspectos referidos a sus características personales como al modo de consumo de este producto cultural y las nuevas tecnologías.

Los datos relevados permiten plantear algunas conclusiones que describo a continuación:

La exposición de la primera parte de la investigación, junto con el análisis de las respuestas de las encuestas realizadas y del entrevistado, correspondiente a una persona con cargo representativo de las principales cadenas de cine que operan en los sectores objeto de estudio, me llevan a interpretar que la hipótesis desde la que acometí esta investigación es refutable.

Cabe destacar que la sustituibilidad entre dos productos o servicios implica la comparación de atributos diferentes, en sentido horizontal y vertical, y no que ambos productos presenten los mismos atributos. Del trabajo realizado, por lo tanto, emana el hecho de que los consumidores ponderan distintos atributos en uno y otro servicio, y que son diferentes en cada caso.

Este apartado de la hipótesis queda entonces refutado, ya que del análisis realizado se observa que los atributos que los consumidores valoran del cine y de Netflix son diferentes. Existe diferenciación vertical puesto que algunos atributos de uno de los productos son considerados mejores mientras que el otro producto presenta atributos que son mejor valorados que los del producto anterior; lo que en mi interpretación hace a estos productos complementarios. Es decir, no existe dominancia de atributos.



Del análisis de campo realizado se aprecia que si bien la frecuencia de asistencia al cine es menor que la del uso de Netflix, en el primero se prioriza principalmente “la posibilidad de salir de casa”, “la magia del cine”, mientras que en el segundo se prioriza “la comodidad de poder usarlo en casa” y “poder ver películas/series en el momento que se quiera”.

Una característica particular en el caso argentino es la situación del sector de exhibición. El parque de salas ha experimentado en la última década una transformación total, caracterizada por fuertes inversiones en infraestructura, en una remodelación integral que ha situado al cine en contextos de ocio más amplios para luego volver a otorgarle el protagonismo y magnificencia perdida con el declive de las salas-teatro.

El cine conlleva transformaciones en la forma y en el fondo, pero no en el modo en que la película es presentada ante el espectador. La tecnología digital facilita en muchos casos la producción y, además, le aporta soluciones estéticas y narrativas considerables, como el uso de efectos especiales. También supone una transformación en la logística de la distribución y una ampliación de la oferta de contenidos y posibilidades de reproducción de los mismos (elección de idiomas, subtítulos, etc.), así como facilita el acceso a contenidos de manera, en principio, ilimitada, ya que las copias no están sujetas a materialidad física. Sin embargo, nada de esto afecta directamente al espectáculo cinematográfico, entendido como aquel que tiene lugar en la sala ante la proyección de una película.

En el transcurso de la investigación, se han ido cumpliendo los objetivos planteados al inicio de la misma, que procedo a describir a continuación:

- a) En primer lugar, se ha podido realizar una visión panorámica de las motivaciones que influyen sobre la toma de decisiones de compra de los consumidores sobre el visionado de películas por Internet. Esto ha permitido entender que el cine no llegará a desaparecer, al menos en el futuro mediato.
- b) En segundo lugar, de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas y de la entrevista realizada, interpreto que las razones que llevan al consumidor a ver películas a través de Netflix no otorga a la vía digital un rango superior que descarte otras alternativas de formato de visualización, tales como el cine.



- c) Por último, se ha podido ahondar en la experiencia de compra y nivel de satisfacción del consumidor de películas. La interpretación que hago de la evidencia obtenida es que los consumidores ven a estos productos como complementarios y no como sustitutos ya que el hecho de ir al cine no implica necesariamente no usar Netflix y viceversa.

El negocio de contenidos mediáticos en Internet está liderado por nuevos agentes, de los cuales he destacado a Netflix, que vinculan su actividad con la distribución de contenidos. Estos actores trabajan adaptados a las demandas del contexto convergente mediático, y proponen modelos de negocio orientados hacia la satisfacción del usuario. La propuesta de Netflix, sin ser nueva, plantea el debate en una industria que se aferra al modelo tradicional y que tarde o temprano tendrá que asumir que los usuarios demandan otro tipo de modelos de distribución.

Una vez realizadas estas consideraciones, en el hilo de los objetivos planteados en la introducción, me gustaría exponer una serie de propuestas sobre líneas de investigación que podrían abrirse a raíz del trabajo realizado en el presente estudio.

En primer lugar, cabe señalar la importancia cada vez mayor que va adquiriendo en la mente de distribuidores y exhibidores la posibilidad de incluir contenidos no cinematográficos en el negocio. En este sentido, podría realizarse una tipología del contenido y las posibilidades de aceptación y difusión de su presentación en sala, así como el porcentaje que iría adquiriendo a lo largo de su evolución, con las consecuencias que tendría para el negocio del exhibidor de sala.

En un nivel estético, se plantea una línea de investigación de la evolución de los recursos expresivos a raíz de la convergencia cada vez mayor del cine con la industria del videojuego, orientada hacia la posibilidad de establecer junto con la nueva sala digital un nuevo concepto de ocio interactivo en el que confluyan representación fílmica, grafismo y participación activa del espectador/jugador.

En cuanto al nuevo status atribuible al espectador, es necesario destacar que los nuevos dispositivos configuran un consumo de ocio muy diferente en cada generación. Los niños juegan con consolas y su concepción de la imagen se ve conformada por una elevada percepción de responsabilidad sobre ella, al haber sido educados como copartícipes de la



historia (jugador). A esto hay que añadir que el uso convergente de los medios está prácticamente convencionalizado, especialmente en la población infantil y juvenil, por lo que para estos consumidores el proceso de transición no es tal. Por lo tanto, se observa una posición conservadora en la propia industria cinematográfica, siempre cautelosa ante los cambios. Sin embargo, si atendemos a los datos del consumo de ocio, vemos cómo el cine no sólo podría aplicar alguna transformación, sino que es interesante que no demore mucho su consecución, ya que el ocio audiovisual se está expandiendo cada vez más y a mayor velocidad por otras vías de consumo.



BIBLIOGRAFÍA

AUGROS, J. (2000). *El dinero de Hollywood. Financiación, producción, distribución y nuevos mercados*. Barcelona: Paidós Ibérica.

AUMONT, J., BERGALA, A., MARIE M. y VERNET, M. (1985). *Estética del cine. Espacio filmico, montaje, narración, lenguaje*. Barcelona: Paidós.

BARTHES, R. (1999). *La cámara lúcida nota sobre la fotografía*. Barcelona: Paidós.

BURCH, N. (1990). *El tragaluz del infinito*. Madrid: Cátedra.

CABEZÓN, L. y GÓMEZ URDÁ, F. (2004). *La producción cinematográfica*. Madrid: Cátedra.

CASERO, A. (2007). El cine ante la implantación de la televisión digital en España. *Metodologías de análisis del film*. Ponencia presentada al Primer Congreso Internacional sobre Análisis Fílmico, Madrid: Edipo.

CASETTI, F. (1989). *El film y su espectador*. Madrid: Cátedra.

CASETTI, F. (1994). *Teorías del cine*. Madrid: Cátedra.

CASETTI, F. (1995). La pasión teórica. En M. PALACIO y S. ZUNZUNEGUI: *Historia general del cine. Vol. XII. El cine en la era del audiovisual*. Madrid: Cátedra.

DADEK, W. (1962). *Economía cinematográfica*. Madrid: Editorial Rialp.

ÉCIJA, H. (2000). *Libro blanco del audiovisual. Cómo producir, distribuir y financiar una obra audiovisual*. Madrid: Grupo Exportfilm.

ECO, U. (1993). *Lector in fabula*. Barcelona: Lumen.

EVANS, P. (1998). *Las películas de Luis Buñuel*. Barcelona: Paidós.

GARCÍA, E. C. (2007). La película como producto de una industria. En J. MARZAL FELICI y F. J. GÓMEZ TARÍN (eds.): *Metodologías de análisis del film*. Madrid: Edipo.

GAVILÁN, J. (2013). *Distribución audiovisual en internet*. Barcelona: , Editorial UOC.



GUBACK, T. H. (1980). *La industria internacional del cine*. Madrid: Editorial Fundamentos, (1).

GUBERN, R. (2000). *El eros electrónico*. Madrid: Grupo Santillana.

GUILLOU, B. (2004): Online Distribution on films. En D. NABYLA (ed): *Developing Strategic Business Models and Competitive Advantage in the Digital Sector*. Évry: IGI Global.

JACOSTE, J. G. (1986). *Empresario y empresa cinematográfica. Componentes básicos del sistema económico cinematográfico* (Tesis Doctoral inédita dirigida por el profesor Rafael López Lita). Universidad Complutense, Madrid.

JACOSTE, J. G. (1996). *El productor cinematográfico*. Madrid: Síntesis.

METZ, C. (2001). *El significante imaginario*. Barcelona: Paidós.

MIÑARRO, L. (2013). *Cómo vender una obra audiovisual*. Barcelona: Editorial UOC.

PALACIO, M. (1998). La noción del espectador en el cine contemporáneo. En M. PALACIO y S. ZUNZUNEGUI (coord.). *Historia General del Cine, Vol. XII. El cine en la era del audiovisual*. Madrid: Cátedra.

PHILLIPS, P. J. (2003). Spectator, audience and response. En NELMES: *An Introduction to Film Studies*. London: Routledge.

SHIH, W. (2009). *Netflix, Teaching notes*. Harvard Business School Case, Massachusetts.

SHIH, W., KAUFMAN, S. y SPINOLA, D. (2009). *Netflix*. Harvard Business School Case, Massachusetts.

**ARTÍCULOS, INFORMES Y PÁGINAS WEB:**

Las ambiciones globales de Netflix desatan la rebelión de sus rivales (19 de Enero de 2016). La Nación. Recuperado el 28 de Febrero de 2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1863349-las-ambiciones-globales-de-netflix-desatan-la-rebelion-de-sus-rivales>

HASTINGS (4 de Diciembre de 2015). *La estrategia de Netflix es brindar contenidos de calidad*. Vanguardia. Recuperado el 9 de Marzo de 2016 de <http://www.vanguardia.com.mx/articulo/la-estrategia-de-netflix-es-brindar-contenidos-de-calidad-hastings>

Netflix precio abono en Argentina 2016, (2016). Finanzas Blog. Recuperado el 28 de Febrero de 2016 de <http://www.finanzasblog.com.ar/netflix-precio-abono-en-argentina/>

PENALVA, J. (20 de Enero de 2014). *Betamax: 30 años de la sentencia que cambió la industria (y no mató el cine)*. Xataka. Recuperado el 28 de Febrero de 2016 de <http://www.xataka.com/historia-tecnologica/betamax-30-anos-de-la-sentencia-que-cambio-la-industria-y-no-mato-el-cine>

Televisión de Argentina. (s.f.). Wikipedia. Recuperado el 17 de Febrero de 2016 de https://es.wikipedia.org/wiki/Televisión_de_Argentina

**CONSULTA GENERAL DE PÁGINAS WEB:**

www.ultracine.com

www.netflix.com

www.ennetflix.com.ar

www.cultura.gob.ar

www.incaa.gov.ar

www.incaatv.gov.ar

www.diariodecultura.com.ar

www.taquillanacional.com.ar

www.cinesargentinos.com.ar

www.clarin.com

www.lanacion.com.ar

www.infoleg.gob.ar

www.infobae.com