

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

## **La evolución de la industria cinematográfica y sus oportunidades en el esquema de comercialización**

**Autoría:** Matassi, Santiago Pío

**Año:** 2018

### **¿Cómo citar este trabajo?**

Matassi, S. (2018). "La evolución de la industria cinematográfica y sus oportunidades en el esquema de comercialización". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14123>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>



**MBA V1 2016**

**“LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA  
CINEMATOGRAFICA Y SUS  
OPORTUNIDADES EN EL ESQUEMA DE  
COMERCIALIZACIÓN”**

**ALUMNO:** Santiago Pío Matassi

**TUTOR:** Hernan Pallotti

10 de abril de 2018

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco enormemente la paciencia que mi familia me tuvo, en particular mi mujer Juli, la cual habiendo tenido mellizas en pleno segundo año de cursada (Joaquina y Manuela que hoy casi tienen 1 año), me dio todo el apoyo para seguir adelante y completar el MBA. Inclusive cuando se acercaba la fecha de entrega de tesis me empujó a completarla, aceptando y resignando mi colaboración en medio del caos familiar.

Adicionalmente, agradezco también a mi amigo Agustín Marcó del Pont, gerente comercial de UIP (United International Pictures), quien no solo me brindó la posibilidad de entrevistarlos, sino que también me contactó con todas las personas de la industria cinematográfica que fueron entrevistadas para la investigación del trabajo.

A esas personas entrevistadas, Francisco Crespi, Gabriela Zamora, Lucía Van Gelderen y Patricia Moro, va también mi agradecimiento y reconocimiento por haberme dedicado parte de su tiempo de forma desinteresada.

Por último, no quiero olvidar a mis compañeros de equipo del MBA, hoy mis amigos, con quienes hemos compartido dos años de grandes experiencias e intenso estudio.

Espero todo aquel que lea este trabajo pueda llevarse algún aprendizaje nuevo.

## INDICE

INDICE .....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
1 NACIMIENTO Y EVOLUCIÓN DEL CINE MUNDIAL Y NACIONAL.....	7
2 EL ESQUEMA DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA .....	12
2.1 Protagonistas del modelo.....	12
2.2 El Productor .....	12
2.3 Las Distribuidoras.....	13
2.4 Las Salas Exhibidoras.....	15
2.5 Los espectadores.....	18
3 LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA MUNDIAL EN NÚMEROS DEL 2016 20	
3.1 Ciclo de vida de la industria .....	20
3.2 Evolución global .....	21
3.3 KPI´s de la industria .....	23
4 ¿QUÉ SABEMOS DE LA PERFORMANCE DE LA INDUSTRIA EN ARGENTINA? .....	27
4.1 Datos descriptivos de la performance local en el año 2016 .....	27
4.2 Performance de las Distribuidoras .....	33
4.3 Performance de las salas exhibidoras.....	38
5 PROBLEMÁTICA EN EL ESQUEMA DE COMERCIALIZACIÓN LOCAL .	41
5.1 Deficiencias del modelo de recaudación .....	41
5.2 Análisis del tamaño de la oportunidad.....	44
6 ALTERNATIVAS PROPUESTAS PARA LA INDUSTRIA .....	48
6.1 Algunas soluciones disruptivas .....	48
6.2 El modelo de negocios CANVAS .....	50
CONCLUSIÓN .....	54
BIBLIOGRAFÍA .....	56
ANEXO I – ARTÍCULOS Y CUADROS .....	58
ANEXO II – ENTREVISTAS .....	69

## INTRODUCCIÓN

El origen del presente trabajo es un tanto peculiar. En época de definición y presentación del tema para la tesis, por el mes de julio de 2017 y con la particularidad de estar festejando el día del amigo, sin darme cuenta, me encontraba de repente conversando lo que sería el tema clave de mi investigación.

Ese día, en medio de una conversación con dos amigos, de esos que uno conoce desde los 3 años, uno de ellos trae a la mesa un tema que lo tenía inquieto. Para poner en contexto y dar referencia del tema en cuestión, esa persona es quién actualmente lidera el negocio en Argentina de una de las distribuidoras de películas más grandes del mundo, UIP, más conocida como United International Pictures (Paramount y Sony). En esa charla, como en otras tantas que hemos tenido anteriormente, mi amigo nos estaba contando la preocupación que le generaba no poder tener el control de una parte de la facturación de su compañía. El hecho es que su compañía, productora y distribuidora de películas de las más taquilleras, no cuenta con la suficiente información como para saber exactamente cuál es la cantidad de espectadores que asisten a los cines a ver sus películas. Esta situación que podemos considerarla como una ineficiencia o anomalía del sistema no sucede en todas las salas de cines, sino que se cree sería propia de los denominados cines independientes que son todas aquellas salas que no pertenecen a las grandes cadenas conocidas como pueden ser Cinemark, Village o por ejemplo Hoyts. Ese sector de cines independientes representa en Argentina aproximadamente el 20% de las ventas de tickets, 800 millones de pesos por año (a valores del 2016), y tiene la particularidad de estar conformado por muchas salas distribuidas a lo largo y ancho del país siendo su principal característica la informalidad, es decir que no cuentan con un sistema que releve la cantidad de tickets vendidos y, en su defecto, los mismos se venden en forma manual a través de la famosa ventanilla.

Es importante saber, para poder comprender y tener una idea hacia a donde apunta el presente trabajo, que las películas se trabajan a “Borderaux”. Este concepto utilizado también por los actores, sostiene que los distintos integrantes de la cadena de valor son beneficiarias de un determinado porcentaje pre

acordado sobre el valor de cada ticket vendido, es decir un porcentaje de la recaudación total. En la industria cinematográfica, la sala de cine cobra el total del valor de la entrada (recaudación) y luego reporta diariamente a las distribuidoras dicho valor. Por su parte, las distribuidoras facturan semanalmente a los cines el porcentaje acordado sobre el “Borderaux” informado. El cine no puede existir sin películas y las distribuidoras no pueden explotar comercialmente sus productos sin plataformas de exhibición. En el medio, hay sistemas que garantizan la correcta rendición de espectadores por parte de los cines a las distribuidoras, aunque se supone que en los denominados cines independientes ésta variable de control no existe o es deficiente y la rendición del monto total del “Borderaux” pasa a ser 100% confianza de parte de las Distribuidoras.

En este sentido, las principales preguntas a resolver serán las siguientes:

**¿Existe realmente información errónea de parte de las cadenas de cines independientes?**

¿Qué procesos se utilizan en la actualidad para la rendición del “Borderaux” y de qué manera es distribuido entre los distintos integrantes de la cadena de valor?

¿Qué controles se realizan en la actualidad y quién los lidera?

¿Existe alguna iniciativa disruptiva que pueda resolver esta suposición?

De ésta forma, el Objetivo General del trabajo será validar la teoría respecto de ésta suposición (error en la publicación del “Borderaux” por parte de los cines) y en caso de validar la misma proponer luego una solución para la industria, buscando generar un ingreso significativo en los distintos eslabones de la cadena de comercialización. El Objetivo Específico será proponer un método innovador y en lo posible disruptivo de medición de asistencia de espectadores en las salas. Este sistema facilitará la estimación de comisiones que deberán facturar las distribuidoras a los cines por cada una de sus funciones.

El modelo de investigación será de carácter descriptivo y exploratorio sustentado en datos secundarios y entrevistas en profundidad a integrantes especialistas de la cadena de comercialización cinematográfica (productoras, distribuidoras, cines, y el INCAA).

De esta forma, y para darle un orden lógico de lectura, se comenzará introduciendo al lector en la trastienda de la industria cinematográfica y su funcionamiento, iniciando por un poco de historia desde sus orígenes en el mundo y su evolución en Argentina hasta la actualidad. Luego se describirá la cadena de comercialización y se brindarán los últimos datos comerciales disponibles de la industria local e internacional con el objetivo de dimensionar el tamaño que la misma tiene. Finalmente se dimensionará el tamaño de la posible oportunidad, entendiendo por ello la recaudación que podría no ser reportada, y se propondrá una solución para eliminar las ineficiencias de información, la cual podría llevar a incrementar las ganancias de los principales integrantes de la cadena de comercialización.

Adicionalmente, y a medida que los temas abordados lo permitan, se irán relacionando los mismos con conceptos vistos en varias de las materias cursadas, como por ejemplo Estrategia Empresaria, Marketing y Distribución o Negocios Internacionales, entre otras.

# 1 NACIMIENTO Y EVOLUCIÓN DEL CINE MUNDIAL Y NACIONAL

Toda la bibliografía consultada coincide en que el cine se inició el 28 de diciembre de 1895 cuando los hermanos Lumiere realizaron la primera proyección pública de imágenes en movimiento a través de su gran invento, el cinematógrafo (dispositivo que permitía la toma, proyección y hasta el copiado de imágenes en movimiento).

Aquel día, se realizó la primera proyección en la ciudad de París, con imágenes de trabajadores en una fábrica y la de un tren que parecía abalanzarse sobre los espectadores generando un miedo aterrador en ellos creyendo que el tren los atropellaría.

Rápidamente el invento se distribuyó por el mundo mediante la compra de la patente o por la copia de este, inclusive mejorándolo. Esto significó que para fines del siglo XIX muchas personas en Europa y Estados Unidos ya habían tenido la posibilidad de ver imágenes en movimiento.

Argentina no fue la excepción, dado que tuvo la posibilidad de disfrutar las primeras imágenes en movimiento unos pocos meses luego de la primera proyección de los hermanos Lumière en París. Más precisamente en julio de 1896 se proyectaron las primeras imágenes animadas en el país, en el Teatro Odeón de Buenos Aires, en la calle esmeralda llegando a la Av. Corrientes (mismas imágenes estrenadas en París). Muchos de los espectadores que asistieron ese día, luego se convertirían en los pioneros del desarrollo de la industria cinematográfica local. Por nombrar algunos, se encontraban Eugenio Py, Eugenio Cardini, Mario Gallo, Max Glücksman y Federico Valle.

Vale destacar que eran características de la época las películas de pocos minutos y metraje, referidas a temas simples y con producciones baratas de muy bajo presupuesto destinado al decorado y al vestuario. Cabe mencionar también que hasta aquí las imágenes proyectadas no tenían sonido, y muchas de ellas eran acompañadas con un piano y un relator.

Esta fue una característica que llevaría a que el cine en Estados Unidos tuviera un éxito arrollador debido a la gran cantidad de inmigrantes que habitaban en dicho país que no hablaban inglés y demás actividades como el teatro, la literatura o la prensa les estaban vedadas por la barrera del idioma. Es así como al no tener la necesidad de comprender un diálogo, el cine se transformó en una fuente importante de esparcimiento para ellos.

Recién a fines de los años '20 se logró incorporar el sonido en las películas. Este gran avance permitía comprender mejor las historias de las películas e incorporar guiones interesantes relativos a diversas temáticas. La llegada del sonido también produjo cambios en la industria, dado que no era suficiente ser fotogénico y lograr una buena imagen, sino que la voz debía cumplir con ciertas expectativas.

“En el cine norteamericano muchos actores de origen extranjero vieron reducidas sus posibilidades de triunfar en Hollywood, pues su acento no se ajustaba a las exigencias de los personajes, por lo que se vieron relegados a interpretar papeles muy concretos. Los estudios, que por entonces aglutinaban en sí mismos todas las actividades cinematográficas de forma vertical (producción, distribución y exhibición), se vieron obligados a realizar grandes inversiones para adaptarse a la nueva tecnología del registro del sonido. Las cámaras de cine, para asegurar una buena sintonización entre la banda sonora y la de imagen, pasaron a rodar a 24 fotogramas por segundo, lo cual implicó también la reforma de las salas de exhibición. La llegada del sonoro supuso el despegue definitivo de la industria de Hollywood como hegemonía mundial en el ámbito de la cinematografía. A partir de este momento se convertiría en la referencia para todos los profesionales del cine”<sup>1</sup>.

En Argentina, el primer film sonorizado del país fue Tango!, proyectado en 1933. Fue así como entre 1933 y 1940 surgieron los primeros grandes estudios locales (Lumiton, Argentina Sono Films y Baires Films), comenzó a consolidarse la industria y surgieron estrellas locales como Carlos Gardel y Libertad Lamarque (protagonistas de melodramas musicales exitosos).

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.duiops.net/cine/inicios-del-cine.html>

Pero retomando la consolidación de Hollywood como la meca del cine, y con ánimos de compartir su origen, es importante mencionar que el mismo data de 1903, cuando una pareja tejana de cineastas se instala en los alrededores de Los Angeles en un terreno copado de acebos, dando origen a su nombre en inglés: "Hollywood". El motivo de la elección del lugar fueron las excelentes condiciones climáticas que permitían filmar en exteriores gran parte del año, acelerando los tiempos de rodaje en comparación a otras regiones del país que al ser más lluviosas y de inviernos largos se perdía mucho tiempo de rodaje. Poco después, este descubrimiento fue también aprovechado por cineastas provenientes de Chicago y a los pocos meses ya se encontraban instalándose los grandes cineastas americanos, dando origen a algunos de los principales estudios cinematográficos que hoy conocemos como Fox, Universal y Paramount.

Un hito de la industria fue en los años '30, momento en que comenzaron a surgir nuevos géneros como el cine musical, de aventuras o de terror, otorgando un patrón genérico a cada película lo que permitía segmentar el target de espectadores.

Con el paso de los años, los grandes estudios rápidamente buscaron integrar la actividad, y se fueron transformando en los dueños de toda la cadena de comercialización, eran dueños de la producción, la distribución y la exhibición de las películas. También contrataban a directores y actores como empleados a sueldo con contratos muy desfavorables. Es así como entre la década del '50 y '60 surgieron leyes antimonopólicas que obligaron a los grandes estudios a desprenderse de las salas exhibidoras y a liberar sus películas a un mercado más abierto, ya no controlado íntegramente por ellos. También fueron obligados a liberar a sus directores y actores, invirtiendo el poder de negociación dado que ahora éstos últimos eran los que fijaban sus sueldos por producción y hasta exigían un porcentaje de comisión por hacer las películas.

Adicionalmente, Hollywood tuvo que enfrentar un nuevo enemigo, la televisión, que comenzaba a ser cada vez más popular. Por un tiempo se pensó que sería el fin del cine, pero hábilmente la industria supo cómo diferenciarse exitosamente a través de algo que la televisión no podía dar, la espectacularidad de sus

producciones. Por otro lado, también se produjeron avances tecnológicos como las pantallas panorámicas y el surgimiento del cine en color.

En lo que respecta al cine argentino, en 1938 ya existían 29 galerías de filmación, lo que dio origen a la creación de las primeras instituciones destinadas a regular y controlar el normal funcionamiento de la industria, como por ejemplo la cooperativa de Artistas Asociados Argentinos y más adelante en los años '50 el Instituto Nacional de Cinematografía, que con el correr del tiempo y como consecuencia de diversos sucesos propios de la historia Argentina (dictadura en el '76 y el regreso a la democracia en el '83) fue evolucionando y transformándose en lo que hoy conocemos como Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA).

Otro gran hito de la industria del cine fue el origen del concepto Blockbuster cuyos inicios fueron también en los Estados Unidos. En 1973 el cineasta Jorge Lucas hizo un trato con FOX por su película La Guerra de las galaxias en la que FOX se quedaba con las ganancias por la película y Lucas por la comercialización del merchandising. Fue tan grande el éxito que tuvo la propuesta que sentó un precedente para el futuro de los estrenos. Los grandes estudios vieron el negocio que había detrás de éstos y fue así como en poco tiempo todos los estrenos que suponían un éxito de taquilla tuvieron su propio negocio de merchandising, ofreciendo franquicias a jugueterías y casas de comida rápida para la venta de sus personajes o promociones.

Con el paso del tiempo y la rápida evolución de la tecnología en el mundo, principalmente las relacionadas con el ordenador, el cine iba a cambiar para siempre.

“Los antiguos efectos especiales a base de maquetas y sobreimpresiones pasaron a ser desarrollados mediante computadoras. La primera película con efectos digitales fue Tron (1982), pero desde ahí el desarrollo fue fulminante.

En 1993 Jurassic Park cambiaría radicalmente la percepción de la industria del cine, ya que los dinosaurios de la película parecían tan reales y la película integraba tan impecablemente tanto imágenes generadas por ordenador como secuencias reales, que revolucionó la industria cinematográfica. Esta película

marca la transición del Hollywood de la animación de movimientos fotograma a fotograma (Stop-Motion) y efectos ópticos convencionales, a las técnicas digitales<sup>2</sup>.

En 1995 la compañía PIXAR hizo lo propio lanzando la primera película totalmente realizada por computadora (Toy Story), marcando así el inicio de un nuevo cine. Otro ejemplo fue “Sky Captain”, película completamente virtual en la cual, solo los actores protagonistas que eran reales rodaron íntegramente frente a una pantalla azul.

Finalmente, y con el objetivo de concluir esta fase de introducción del lector en los orígenes de la industria cinematográfica, no debe dejarse de mencionar el gran cambio que produjo la aparición de Internet y las redes peer to peer, permitiendo el intercambio de información de todo tipo en el cual los usuarios tienen la posibilidad de descargar películas gratuitamente de la red, como por ejemplo YouTube o Vimeo, abriendo un debate que al día de hoy sigue vigente que es la propiedad intelectual en internet. (véase artículo 1 en ANEXO I sobre nuevos canales de distribución audiovisual).

---

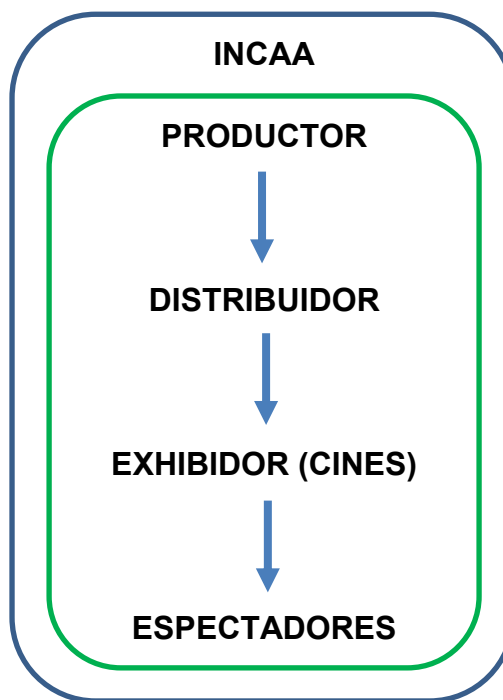
<sup>2</sup> Fuente: <https://cinedigitalucm.wordpress.com/evolucion-del-cine-digital/>

## **2 EL ESQUEMA DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA**

### **2.1 Protagonistas del modelo**

Hasta aquí hemos realizado un recorrido por el surgimiento del cine en el mundo y en Argentina con el objetivo de introducir al lector en la industria. En adelante y como se hizo referencia en la introducción, éste trabajo estará focalizado en el esquema tradicional de comercialización de películas que predomina en la actualidad.

A continuación, y con el objetivo de facilitar la lectura posterior, se detalla gráficamente el esquema de comercialización cinematográfico tradicional que se utiliza a nivel mundial, pero aplicado a nivel local (se agrega al INCAA como ente regulador local):



### **2.2 El Productor**

En el primer eslabón de la cadena se encuentra el productor quien oficia de representante legal de una obra cinematográfica y de ser el responsable de los aspectos organizativos y técnicos de la elaboración de una película, complementando la actividad creativa del director. Está a cargo de la contratación del personal, de la financiación de los trabajos y del contacto con

los publicistas y distribuidores para la difusión de la obra, en resumidas palabras es quien creará el producto final que será consumido por los espectadores<sup>3</sup>.

### 2.3 Las Distribuidoras

Existen dos modalidades distintas de distribución que dependen del tipo de película que se trate. Las películas Nacionales generalmente dentro del ámbito local son distribuidas por las grandes distribuidoras multinacionales que tienen sus oficinas comerciales en el país. Pero puertas afuera, las películas nacionales tienen un tratamiento distinto en pos de darse a conocer y lograr captar nuevos mercados. Es así como la distribución de películas nacionales puede tener diferentes caminos:

A) **Festivales Internacionales:** considerada la principal plataforma de lanzamiento de películas. Principalmente los productores independientes son los que utilizan estos eventos como punto de encuentro y referencia de la industria, lo que se ve aquí es una cartelera muy distinta a la mayoría de las carteleras del mundo, dado que son plataformas de exposición de películas y los principales eventos tienen a la par mercados para la compraventa de derechos de exhibición. Dentro de los principales festivales más importantes del mundo se encuentran algunos como Cannes, Toronto, Russian IFF, Roma IFF, San Sebastián, Venecia y Guadalajara.

La estrategia de los productores es generar exposición y prensa de sus lanzamientos.

B) **Ventas Internacionales:** El vendedor internacional de la película ofrecerá los derechos de explotación del film a los diferentes distribuidores locales para theatrical (salas de cines), canales de TV abierta, cable, Premium, VOD (video on demand), aerolíneas, barcos, entre otros.

Este vendedor trabajará codo a codo con el productor en la estrategia de comunicación y exhibición de la película en festivales como también en la producción de las piezas promocionales del film (afiches, trailers, etc).

---

<sup>3</sup> Producción de largometraje – Nicolás Batlle – Ediciones del CIC

De esta manera el vendedor generará los ingresos por sus ventas y descontará su comisión que habitualmente ronda entre 20% y 30%. El resto es liquidado al productor.

- C) **Lanzamiento Local:** Este camino de comercialización aplica a los productores locales, que son el eslabón más débil de la cadena dado que no pueden apalancarse en la escala de negocio que tiene una distribuidora multinacional y deben salir a comercializar sus obras por su cuenta, en algunos casos cediendo la comercialización a las grandes distribuidoras<sup>4</sup>.

Por otro lado, tenemos los distribuidores denominados “Majors”. Son las grandes distribuidoras internacionales (Universal, FOX, Warner o Disney) que realizan la distribución de películas producidas por sus propias casas matrices en Estados Unidos y resto del mundo y es la figura que utilizaremos en el trabajo. El cuadro a continuación detalla cómo está conformada la distribución en argentina:

DISTRIBUIDORES	Participación S/ Recaudación 2016	ESTRENOS
UNIVERSAL & SONY (UIP)	41,6%	50
DISNEY (BUENA VISTA INTERNACIONAL)	31,2%	28
FOX & WARNER	19,5%	32
RESTO	7,7%	323
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>433</b>

Tabla construida en función a los datos obtenidos en Ultracine<sup>5</sup> (Share distribuidores)

Como se puede ver, las 3 grandes distribuidoras acaparan el 92% del mercado en términos de la recaudación que mueven, dejando el resto para pequeñas distribuidoras, por lo que su peso de negociación es muy fuerte.

La función de la oficina comercial local de un “Major” es revisar el cronograma de estrenos de películas internacionales, evaluar la cantidad de espectadores que esa película podría lograr (en función de las características del mercado local) y decidir si la estrena o no. En caso de no estrenarla debe explicar a los

<sup>4</sup> Producción de largometraje – Nicolás Batlle – Ediciones del CIC

<sup>5</sup> [http://www.ultracine.com/remote/eframes/login.php?cty\\_id=ar](http://www.ultracine.com/remote/eframes/login.php?cty_id=ar)

directores de las películas sus motivos y en caso de estrenar el segundo paso es confeccionar un presupuesto de distribución que incluirá todos los gastos de marketing (comunicación en medios masivos tradicionales y no tradicionales como lo son hoy en día las redes sociales e internet) para lograr la mejor exhibición posible de sus estrenos. Adicionalmente debe negociar con las salas exhibidoras la distribución y alcance en cantidad de pantallas que sus estrenos tendrán.

## 2.4 Las Salas Exhibidoras

En tercer lugar, debe mencionarse también el rol fundamental de las salas exhibidoras de películas (cines). Son el anteúltimo eslabón de la cadena y quienes tienen contacto directo con los consumidores (espectadores). Existen diversos modelos de salas de cines, por un lado, las grandes cadenas como pueden ser Village, Cinemark, Hoyts, por nombrar algunas de las más resonantes y por otro lado los denominados cines independientes. Se detalla debajo como se conforma el sector en Argentina:

EXHIBIDORES	Participación S/ Recaudación 2016	PANTALLAS	BUTACAS
HOYTS	22,1%	108	217.000
CINEMARK	14,1%	76	
VILLAGE	13,8%	78	
LUMIERE	11,9%	176	
NAI	10,1%	77	
CINEMACENTER	7,9%	97	
RESTO	20,2%	375	
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>987</b>	

Tabla construida en función a los datos obtenidos en Ultracine<sup>6</sup> (Circuitos)

Estaremos viendo más adelante algunos datos puntuales del 2016, pero para tener una referencia, los cines independientes son aquellas pequeñas salas que no pertenecen a las grandes cadenas y se encuentran ubicadas a lo largo y ancho del país de forma muy atomizada.

Las salas exhibidoras son las encargadas de ofrecer la cartelera de películas y comercializar las mismas, en definitiva, son los que ejecutan las 4P's del

<sup>6</sup> [http://www.ultracine.com/remote/eframes/login.php?cty\\_id=ar](http://www.ultracine.com/remote/eframes/login.php?cty_id=ar)

marketing (producto, precio, promoción y plaza)<sup>7</sup> colaborativamente con las distribuidoras, definiendo los estrenos y su cronograma, ofreciendo diferentes precios y promociones para comunicarlos y atraer la mayor cantidad de espectadores posibles.

Las cadenas más grandes, inclusive realizan cuestionarios online generalmente en sus sitios web para poder captar información cualitativa de sus espectadores que le permita segmentar y definir como invertir sus presupuestos de marketing en forma eficiente. Por ejemplo, Gabriela de Cinemacenter me contaba en la entrevista que miden variables como sexo, edades, educación, géneros preferidos, si prefieren subtituladas o en castellano, si compran en el Candy cuando van al cine, frecuencia con la que van al cine entre otras variables (ver resultados de encuesta completa realizada en agosto de 2017 por Cinemacenter en ANEXO II – Entrevistas, compartida por Gabriela Zamora, Gerenta comercial).

Volviendo al tema de precios, vale aclarar que es un punto importante, dado que una misma película puede tener distintos precios. Idealmente, todos los precios son negociados con las distribuidoras. Es aquí donde existe la posibilidad de generar lo que denominamos “Strategic Revenue Management”<sup>8</sup>. Este concepto busca captar la mejor ecuación de precio por cada perfil de consumidor, es decir se busca poner el precio óptimo en función a lo que cada consumidor está dispuesto a pagar. Llevándolo a la práctica para el caso de estudio, sería por ejemplo discriminar o segmentar precios por región, si sabemos que en el sur del país los ingresos son mayores al promedio entonces puede definirse un precio mayor para el mismo producto, veremos en el último capítulo la importancia de la variable precio.

Retomando con este eslabón de la cadena, las salas exhibidoras son las que reciben los ingresos y deben rendir oficialmente los mismos para que cada integrante de la cadena (además de otras entidades regulatorias de la industria como el INCAA e impositivas como la AFIP para el caso Argentino) reciban la porción de ingreso que les corresponde. En el mercado local, al cierre de cada día, las salas deben completar el “formulario 700” que oficia de declaración

---

<sup>7</sup> Concepto visto en a materia Marketing y Distribución

<sup>8</sup> Concepto visto dentro del marco de la materia Economía Empresarial

jurada en el cuál informan la cantidad de espectadores y recaudación que tuvieron. En paralelo envían un archivo en formato “txt” a las distribuidoras informando lo mismo (ver entrevista a Gabriela Zamora en ANEXO II).

De esa información, se distribuye proporcionalmente entre los distintos participantes el ingreso generado por ticket vendido de la siguiente manera:

-11% impuestos AFIP (IVA)

-10% impuesto destinado al fondo de fomento cinematográfico (INCAA)

-5% para las sociedades de gestión (SADAIC, ARGENTORES, SAGAI, DAC)

El saldo restante es el 74% que en general se denomina el “neto de la entrada” y es repartido de la siguiente manera: 50% el distribuidor y 50% el exhibidor. Vale destacar que a medida que pasan las semanas post estrenos el porcentaje del distribuidor disminuye y el exhibidor se queda con una parte mayor.

Del 50% que recibe el distribuidor, en el caso de películas nacionales, entre un 12% y 15% de ese valor será su comisión y el saldo restante será liquidado al productor. En el caso de películas internacionales el distribuidor se queda con el 100% que cobra del “Borderaux” dado que son sus propias películas.

El siguiente cuadro detalla claramente cómo queda conformada la distribución de los ingresos por ticket:

ENTIDAD	% S/ TICKET
AFIP	11%
INCAA	10%
SADAIG, ARGENTORES, SAGAI, DAC	5%
EXHIBIDOR	37%
DISTRIBUIDOR	5,5%
PRODUCTOR	31,5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Si hacemos un análisis rápido del cuadro de distribución de ingresos, a primera vista podría cuestionarse el elevado porcentaje que se quedan las salas exhibidoras en relación a sus costos, comparados vs la labor del productor, quién se queda con menor porcentaje y con algunas desventajas financieras. El

exhibidor recibe inmediatamente los ingresos, tiene la ventaja que cuenta con un flujo mensual de ingresos asegurados, es verdad que puede variar en función al éxito de los estrenos, pero sabe que contará con liquidez mensualmente (o mejor dicho a diario), además puede distribuir sus costos fijos entre todas las películas que tiene en su cartelera. Otra es la suerte del productor, quien incurre en costos directos y 100% generados por la única película que tiene en cartelera, pero no debe olvidarse que su trabajo puede haber llevado meses de espera hasta que comienzan a ver los primeros ingresos (cuentan con la misma incerteza que los exhibidores en cuanto a cantidad de espectadores, pero sus ingresos los ven recién a varios meses de haber realizado su trabajo). Es verdad también, que una vez finalizada su película, continúan percibiendo ingresos para financiar futuras producciones.

## **2.5 Los espectadores**

Finalmente, no debemos olvidar mencionar el último eslabón y quizá más importante de la cadena dado que será quién retroalimiente económicamente hacia atrás el sistema, el espectador. Es a quién van dirigidas las películas, a quién deben prestar mucha atención las productoras para captar su interés por ver sus películas. Pero también debe tenerse un cuidado especial a la hora de fijar los precios de los tickets en las salas exhibidoras dado que es una variable que puede afectar directamente el éxito de los estrenos.

Como anticipé en la introducción, éste será el foco de análisis de la presente investigación, la modalidad de fijación de precios y rendición de espectadores. Recuerden que las películas se trabajan a “Borderaux”, y el esquema de distribución de ingresos detallado en el cuadro anterior se aplica a la cantidad de espectadores que las salas exhibidoras informan. Por lo tanto, es extremadamente importante asegurar que dicha información sea correcta evitando riesgos por errores de la misma.

Abordaremos nuevamente este asunto más adelante, dado que es importante primero que puedan tener un claro panorama de la dimensión de la industria mundial y local con los últimos números reales disponibles (año 2016) para luego poder entender la gran oportunidad de mejora que existe al respecto.

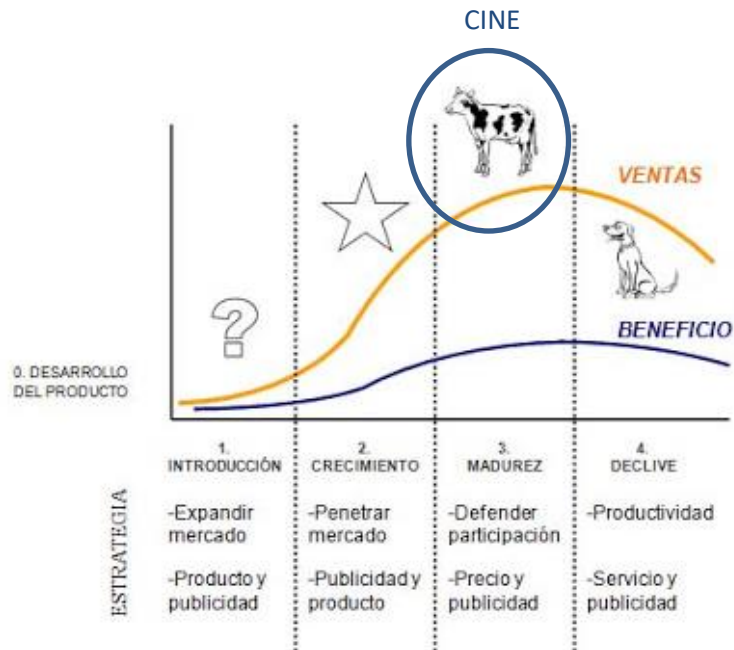
Adicionalmente, vimos en el esquema la figura del Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales, abreviado como INCAA por las iniciales de su nombre. El mismo oficia de ente regulador y vela por el normal funcionamiento de la industria, oficiando de árbitro entre los eslabones de la cadena asegurando que cada uno de ellos cumpla con sus obligaciones de manera correcta. No ahondaremos en mayor detalle en el INCAA dado que el foco del trabajo estará centrado en el resto de los eslabones de la cadena.

### **3 LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA MUNDIAL EN NÚMEROS DEL 2016**

#### **3.1 Ciclo de vida de la industria**

A pesar del gran avance de la tecnología como por ejemplo las denominadas plataformas de streaming on demand, el cine tradicional continúa mostrando signos positivos de crecimiento. Es verdad que hoy los espectadores pueden elegir quedarse en su casa y ver la película o serie de elección, pero el cine continúa siendo el medio líder y premium para experimentar películas con una gran ventaja frente a las nuevas plataformas tecnológicas. Recordemos que el cine desde sus orígenes nació como una alternativa de esparcimiento fuera del hogar, que con el tiempo fue alcanzando a todos los segmentos de la sociedad, niños, adultos, ancianos, mujeres, hombres, y hasta diferentes razas y culturas según su trama, pero todo bajo un mismo factor común: “el esparcimiento y el entretenimiento fuera del hogar”. Adicionalmente, las salas exhibidoras han aprovechado la tecnología para brindar una mejor experiencia a los espectadores diferenciándose de una simple película on demand, un ejemplo de ello son las películas 3D o las recientes 4D.

Es verdad también, que la industria se encuentra en su etapa de Madurez, podríamos decir, haciendo referencia a la matriz del Boston Consulting Group (BCG), que se ubica en el cuadrante de Vaca Lechera dado que sostiene un elevado nivel de facturación año tras año con un alto índice de rentabilidad.



Como ilustra el cuadro, en esta etapa de la industria las grandes productoras y distribuidoras destinan todos sus recursos a mantener su participación de mercado y reinventarse permanentemente para alargar el ciclo de vida y evitar ingresar en la etapa de declive.

Como mencionamos, los desarrollos de tecnología aplicados al cine están generando una evolución favorable para la industria, que, sin embargo, frente a los riesgos de nuevas plataformas digitales, se mantiene más vigente que nunca.

### 3.2 Evolución global

Pero para ilustrar estas frases que pueden resultar un tanto subjetivas y de carácter cualitativo, a continuación, se destacarán algunos de los resultados más recientes publicados por la industria.

En 2016 la MPAA (Motion Picture Association of America, que, para trazar un paralelismo con el modelo argentino, oficia de INCAA norteamericano) reportó crecimientos en facturación en todos los mercados (no sólo audita USA, sino también el resto del mundo) por un total de 38.6 billones de dólares, lo que significó un crecimiento del 1% vs el año anterior. El informe también resalta el

<sup>9</sup> Concepto visto en la materia estrategia empresarial. Gráfico del ciclo de vida de la industria obtenido en <https://www.rankia.com/blog/mundodelaempresa/1110194-marketing-ciclo-vida-productos-importancia-innovar>

récord de jóvenes de entre 18 y 24 años de edad que asistieron a las salas de cines, y un crecimiento importante en diversidad cultural. El gráfico a continuación refleja cómo tanto el mercado doméstico como el internacional vienen teniendo una evolución favorable.

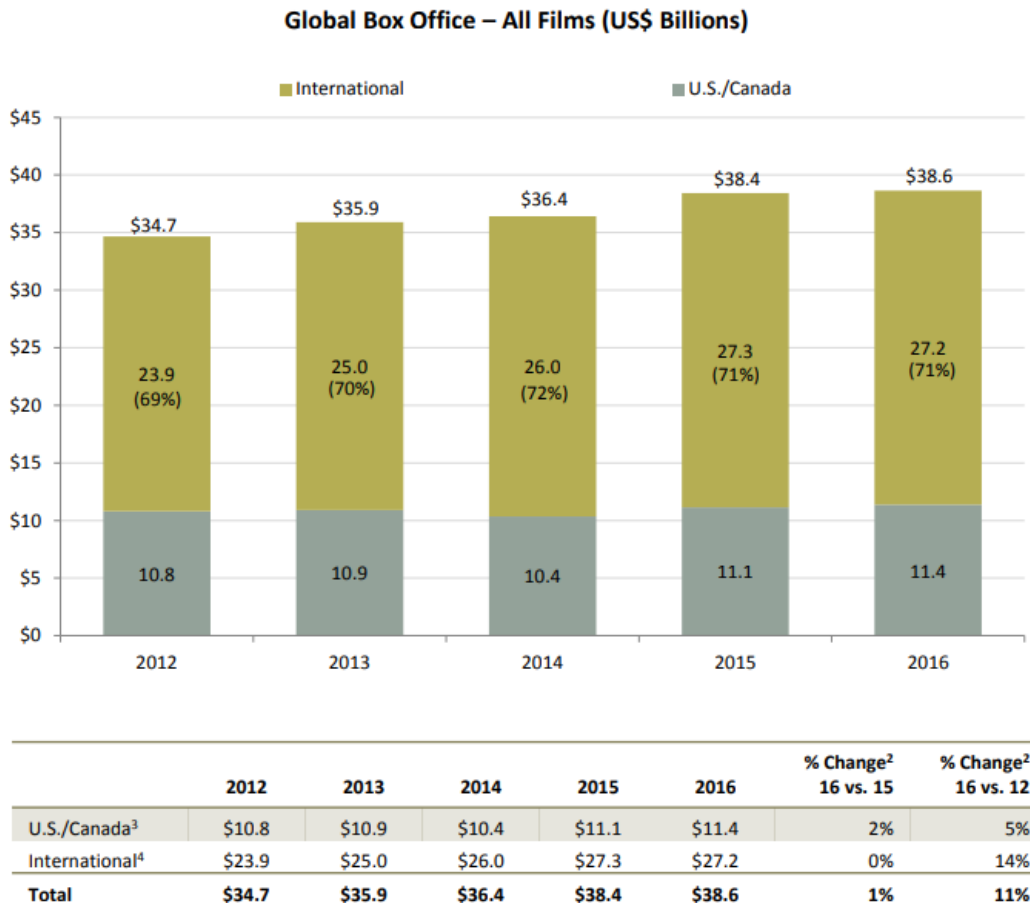


Gráfico publicado por la MPAA (2016) – Motion Picture Association of America

Si comparamos los últimos datos del 2016 vs 4 años atrás (2012), vemos que el mercado doméstico creció un 5% y el mercado internacional un 14%, totalizando un crecimiento mundial del 11% para dicho período, lo que significa un crecimiento en facturación de 4 mil millones de dólares.

Cuando se habla de Internacional, el MPAA segmenta la región en 3 grandes mercados: EMEA (Europa, Medio Oriente y África), Asia Pacífico y Latino América.

A la hora de analizar su performance, es cierto que sólo Asia Pacífico muestra incrementos en dólares vs 2015, las otras dos regiones muestran caídas debido principalmente a las depreciaciones de sus monedas frente al dólar. En Latino

América, Argentina sufrió una depreciación de su moneda del 37%, México del 15% y Venezuela del 31%. Por su parte, la región de EMEA también vio depreciada la libra en Reino Unido en un 12% lo que afectó la rendición de resultados en dólares. Si embargo hubo países como Brasil, Francia e Italia con crecimientos de facturación en dólares del 5%, 5% y 6% respectivamente. Esta combinación terminó dejando a Internacional flat vs 2015. Sin embargo, si analizamos el largo plazo y comparamos la evolución vs 2012, el crecimiento de la región viene siendo del 14%, apalancado por todas las regiones a excepción de EMEA que sí decrece.

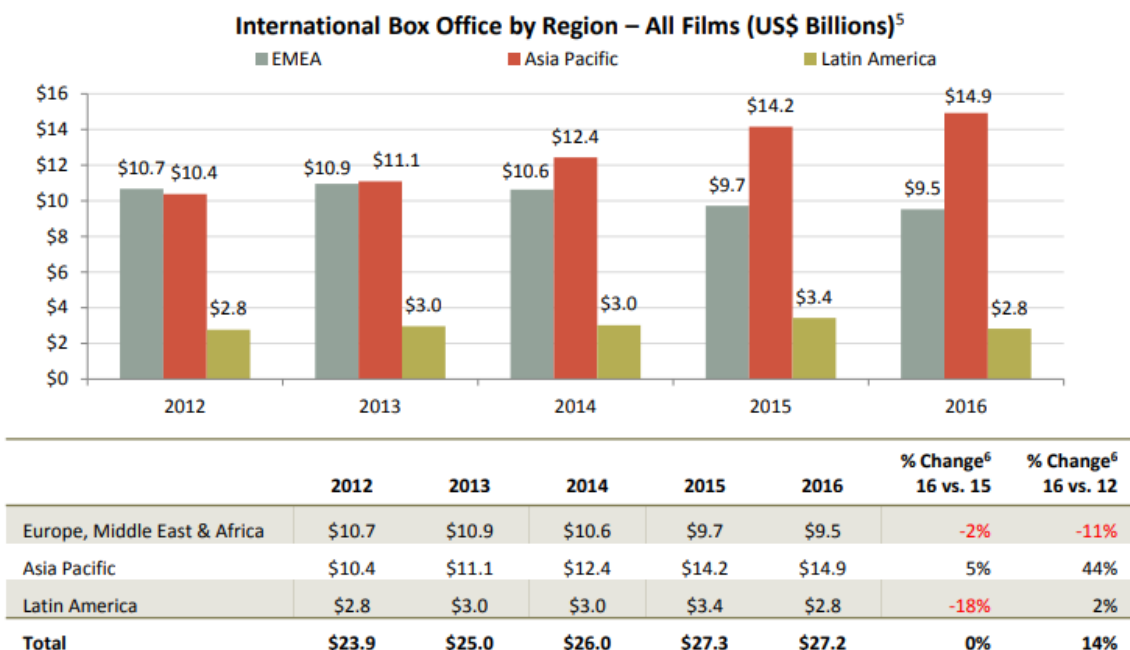


Gráfico publicado por la MPAA (2016) – Motion Picture Association of America

Vale destacar que Argentina se encuentra dentro del TOP 20 ocupando en el puesto 17 de países de mayor facturación dentro de la región internacional (ver el ranking completo en cuadro 1 en ANEXO I)

### 3.3 KPI's de la industria

Al momento de comprender estos números, deben analizarse algunas variables que explicarán los motivos de la performance y ayudarán a comprender si realmente las nuevas tecnologías pueden ser o no un riesgo para las exhibidoras.

La variable más importante de medición es la cantidad de espectadores, y es un dato que me sorprendió cuando lo descubrí. El cine fue y continúa siendo el entretenimiento con mayor convocatoria de espectadores en Estados Unidos, inclusive con mayor poder que los parques temáticos y que cualquier deporte popular local. El gráfico a continuación ilustra cómo se apertura la cantidad de espectadores por actividad:

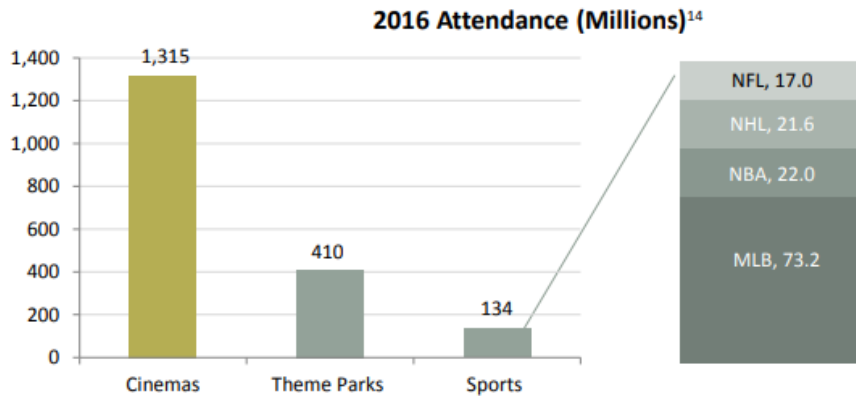


Gráfico publicado por la MPAA (2016) – Motion Picture Association of America

En 2016 Estados Unidos tuvo un 71% de penetración de la categoría, es decir que 246 millones de personas asistieron al cine al menos una vez, lo que significó un crecimiento en espectadores del 2%. Este dato es sumamente importante, dado que elimina la variable precio que pueda haber cuando se analiza el crecimiento de la industria en facturación. A continuación, se detalla el siguiente gráfico:

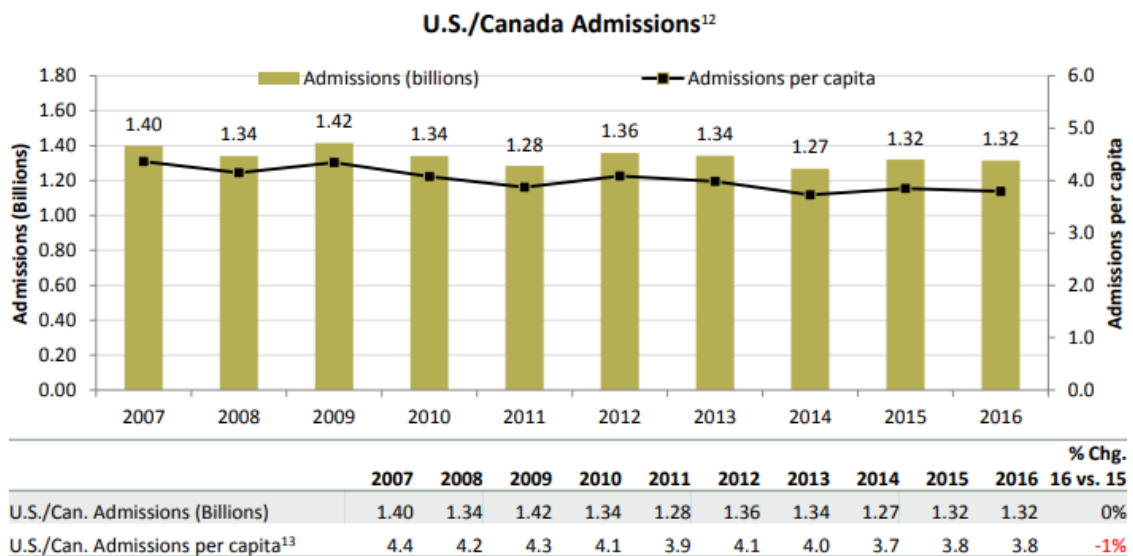


Gráfico publicado por la MPAA (2016) – Motion Picture Association of America

Se puede observar claramente, que, si bien la cantidad de espectadores creció, la frecuencia promedio por espectador sufrió una leve caída de -1%.

Otro dato interesante a tener en cuenta es que el cine sigue siendo la opción de entretenimiento más accesible para la familia, con un costo de 35 dólares para una familia de 4 personas contra los 223 dólares que cuesta la NBA, 233 dólares que cuestan los parques temáticos o 372 dólares que cuesta la NFL:

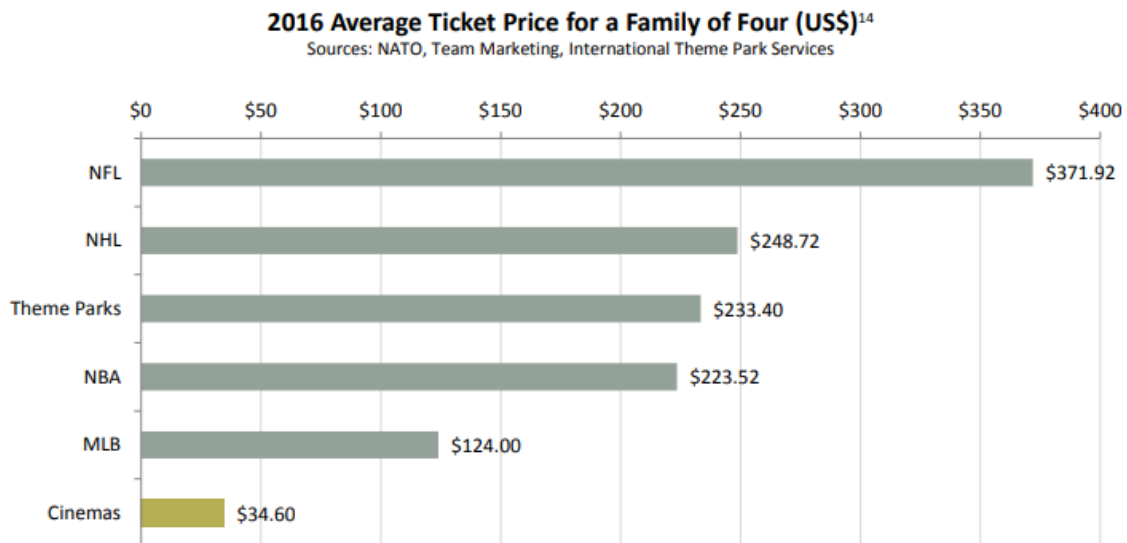


Gráfico publicado por la MPAA (2016) – Motion Picture Association of America

Como todo círculo virtuoso, este crecimiento en cantidad de espectadores también fomenta la inversión en el sector, y se ve reflejado en el incremento de salas exhibidoras que viene habiendo año tras año. Por ejemplo, en 2016 la cantidad de pantallas creció un 8% vs 2015 (más de 14.000 pantallas nuevas), totalizando más de 164.000 pantallas disponibles alrededor de todo el mundo. Esta variación se dio principalmente por un crecimiento doble dígito de aperturas en la región de Asia Pacífico (+18%). Además, entre las pantallas de mayor crecimiento se destacan las digitales (+17%) y los formatos premium grandes (+11%). En la actualidad el 95% de las pantallas de cine a nivel mundial son digitales (ver cuadros 2 y 3 en ANEXO I).

Para finalizar, es igual de importante analizar la cantidad y calidad de los estrenos, dado que repercute en forma directa en el número de espectadores que asisten al cine. En 2016 se estrenaron en USA 718 películas, +1% vs 2015, con lo cual es un dato muy positivo que la cantidad de espectadores haya crecido porcentualmente por encima de la cantidad de estrenos (recordemos +2%). La segunda variable referida a su calidad está directamente relacionada con el interés y agrado que tienen los espectadores por las películas y sus preferencias de géneros. A continuación, se detallan las películas más taquilleras a nivel mundial (en cuanto a recaudación) del año 2000 en adelante en donde veremos que la ciencia ficción y animación se llevan todas las miradas:

Year	#1 Movie	Worldwide Gross	Year	#1 Movie	Worldwide Gross
2018	Black Panther	\$1,283.6	2009	Avatar	\$2,777.2
2017	Star Wars: The Last Jedi	\$1,332.6	2008	The Dark Knight	\$1,003.0
2016	Captain America: Civil War	\$1,153.3	2007	Pirates of the Caribbean: At World's End	\$963.4
2015	Star Wars: The Force Awakens	\$2,068.2	2006	Pirates of the Caribbean: Dead Man's Chest	\$1,066.2
2014	Transformers: Age of Extinction	\$1,104.1	2005	Harry Potter and the Goblet of Fire	\$896.9
2013	Frozen	\$1,276.5	2004	Shrek 2	\$919.8
2012	Marvel's The Avengers	\$1,518.8	2003	The Lord of the Rings: The Return of the King	\$1,119.1
2011	Harry Potter and the Deathly Hallows Part 2	\$1,341.5	2002	The Lord of the Rings: The Two Towers	\$923.3
2010	Toy Story 3	\$1,067.0	2001	Harry Potter and the Sorcerer's Stone	\$974.8
			2000	Mission: Impossible II	\$546.4

<sup>10</sup>Tabla Publicada en box office mojo (Yearly Box Office rank)

<sup>10</sup> <http://www.boxofficemojo.com/yearly/?view2=worldwide&view=releasedate&p=.htm>

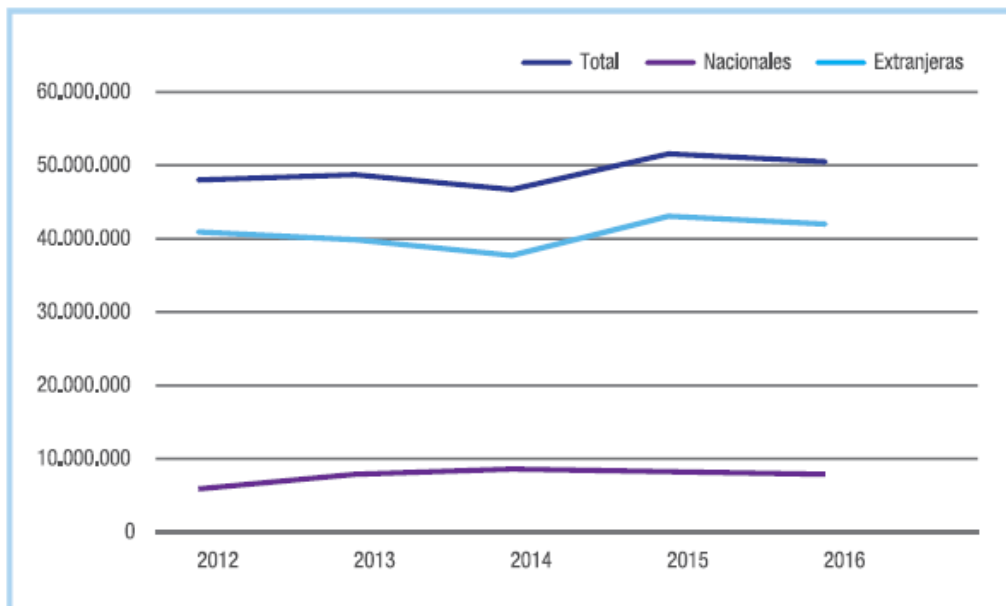
## 4 ¿QUÉ SABEMOS DE LA PERFORMANCE DE LA INDUSTRIA EN ARGENTINA?

### 4.1 Datos descriptivos de la performance local en el año 2016

A diferencia de la MPAA que analiza los datos de USA y también del resto del mundo, en Argentina el ente responsable de brindar y publicar esta información es el INCAA (Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales). Dado que este trabajo se basa en la realidad del mercado local, es importante comprender de qué hablamos cuando nos referimos al mercado argentino.

Algunos de los datos más relevantes que se describirán en el siguiente apartado serán la cantidad de espectadores (su estacionalidad y frecuencia de compra), la facturación total con su estacionalidad y apertura por región, cantidad de estrenos y un análisis de precios relativos (costo del ticket vs otras actividades).

Durante el año 2016 las salas cinematográficas del país recibieron 50.893.560 espectadores, la segunda concurrencia más alta de los últimos años. El siguiente gráfico refleja la evolución de espectadores de los últimos 5 años discriminando películas nacionales de extranjeras (a efectos del presente trabajo nos referiremos al total de estrenos sin importar su origen):



TOTAL (*)		
AÑO	ESPECTADORES	VARIACIÓN RESPECTO DEL AÑO ANTERIOR
2012	47.323.955	
2013	48.477.670	2,44%
2014	45.822.076	-5,48%
2015	52.224.339	13,97%
2016	50.893.560	-2,55%

Gráfico y tabla Publicados por el INCAA (Anuario 2016)

Si bien hubo una reducción del 2,55% en cantidad de espectadores, sigue siendo un número que hace positiva la tendencia de los últimos 5 años.

No debe olvidarse el contexto económico que atravesó el país, con lo cual podemos llegar a encontrar una explicación a esa caída del 2016 que es ajena a la industria per se y sus competidores, es decir hubo ciertas variables exógenas<sup>11</sup> a la industria que de seguro tuvieron impacto en ese valor de -2,55% de espectadores total año.

Recordemos que durante el 2016 el PBI tuvo una caída del 2,3% en términos reales y un aumento de precios del 40,9%<sup>12</sup>. También debe recordarse que el consumo durante el 2016 tuvo una reducción vs el 2015 de un 1,4%<sup>13</sup>. Estas 3 variables, PBI, inflación y consumo fueron la tormenta perfecta para cualquier industria. Sin embargo y sorpresivamente para mí, en las entrevistas realizadas descubrí que las crisis no afectan la industria del cine, por el contrario, la aceleran. Según me comentaba Francisco de FOX en la entrevista (ver la misma en ANEXO II - Entrevistas), en época de crisis la gente buscar abstraerse de la realidad y olvidar los problemas a través de actividades de entretenimiento y el cine es una de ellas.

Volviendo a los indicadores endógenos que venimos analizando, un dato interesante para tener en cuenta es la elevada estacionalidad que marca la venta

<sup>11</sup> Concepto visto en la materia Negocios y Economía Política

<sup>12</sup> Fuente: <https://www.infobae.com/economia/2017/03/25/en-2016-el-pbi-cayo-en-pesos-pero-alcanzo-un-record-en-dolares/>

<sup>13</sup> Fuente: <https://www.infobae.com/economia/2017/03/21/para-el-indec-el-consumo-privado-se-contrajo-14-en-2016/>

de tickets durante las vacaciones de invierno y puede observarse en el siguiente gráfico:

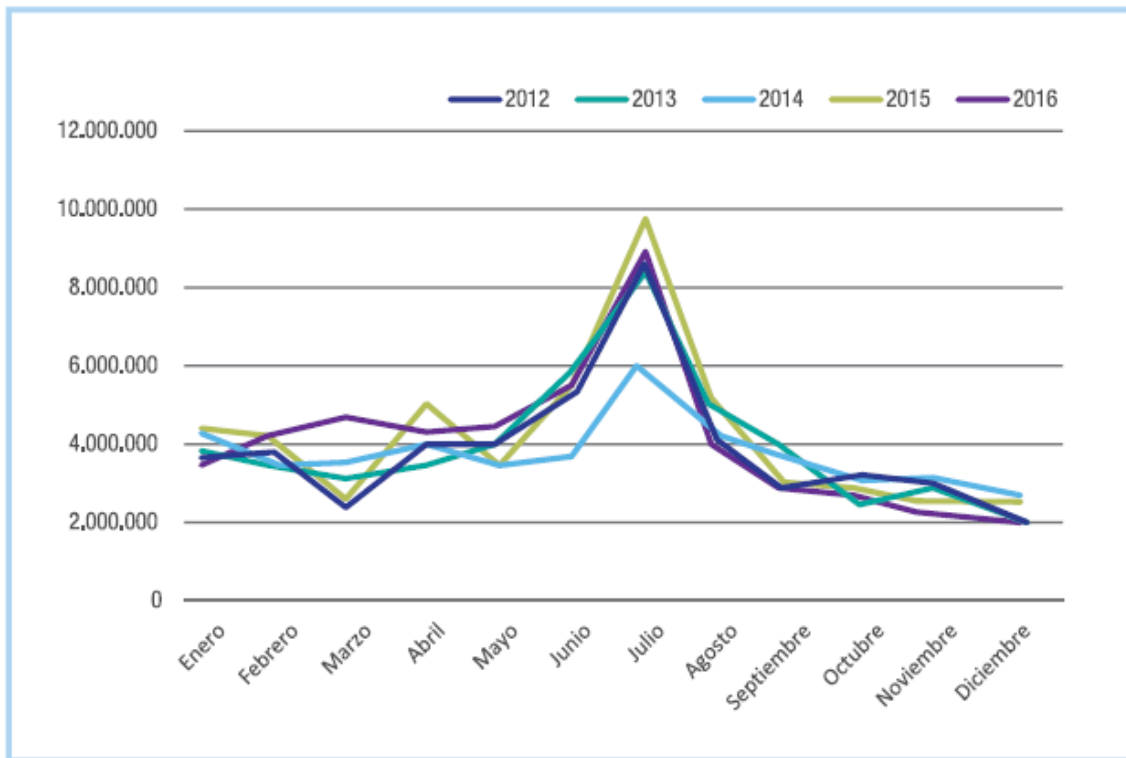


Gráfico publicado por el INCAA (Anuario 2016)

Si volcamos los datos de los últimos 5 años (ver detalle en cuadro 4 en ANEXO I), vemos que el mes de Julio recibe la mayor cantidad de asistentes, siendo el 17,2% de la totalidad de asistentes en el año, y duplicando el promedio de asistentes de cualquier otro mes. Este dato, a priori hace sentido dado que es el mes de vacaciones escolares, pero a los efectos del trabajo será clave para entender la conveniencia de segmentación de la propuesta de mejora que se planteará en la cadena de comercialización de la industria.

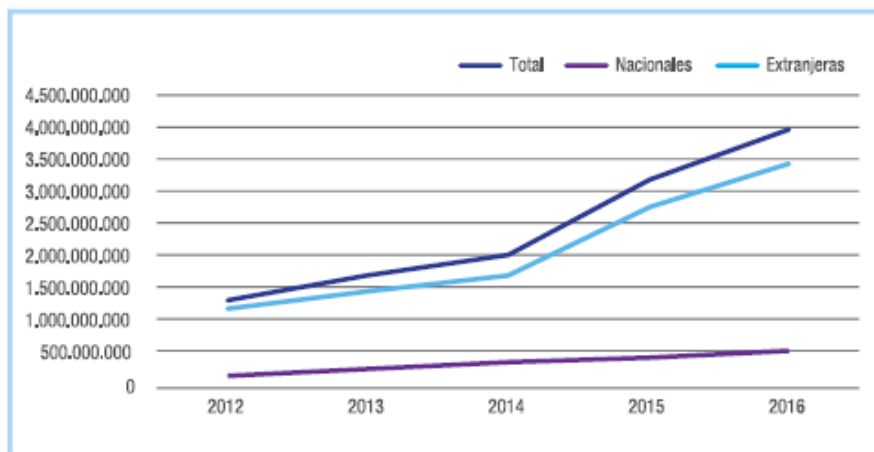
Otro dato importante para tener en cuenta, con el objetivo de analizar la penetración de la categoría en Argentina, es la cantidad de tickets vendidos por habitante. Recordemos que en Estados Unidos la MPAA reportó para el 2016 un promedio de más de 4 entradas por habitante (cerca de 1.300 millones de tickets vendidos). En Argentina el promedio es mucho menor, la siguiente tabla permite ver la evolución del indicador para los últimos 5 años:

AÑO	HABITANTES	ESPECTADORES	TICKETS X HABITANTE
2012	42.100.000	47.323.955	1,12
2013	42.540.000	48.477.670	1,14
2014	42.980.000	45.822.076	1,07
2015	43.420.000	52.224.339	1,20
2016	43.850.000	50.893.560	1,16

14

Como se puede ver, la categoría viene teniendo un crecimiento en la cantidad de tickets promedios por habitante lo cual es alentador. Si embargo ese dato también nos dice que el cine local tiene aún mucho por crecer, si nos comparamos con Estados Unidos podemos hasta cuadruplicar la frecuencia por habitante.

En lo que respecta a la facturación, el cuadro a continuación explica el gran crecimiento que viene gozando el cine en Argentina, con valores doble dígitos todos los años, claro está que debe contemplarse en este punto el rol que la inflación juega, pero de todas maneras podemos valorar como en 5 años la industria creció más de un 300%.



TOTAL (*)		
AÑO	RECAUDACIÓN	VARIACIÓN RESPECTO DEL AÑO ANTERIOR
2012	1.297.093.772	
2013	1.683.010.815	29,75%
2014	2.016.807.899	19,83%
2015	3.172.916.811	57,32%
2016	3.952.558.674	24,57%

Gráfico y Tabla publicados por el INCAA (Anuario 2016)

<sup>14</sup> Dato de habitantes obtenido en <https://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/argentina>

En este punto haremos el mismo análisis mensual que realizamos con los espectadores, dado que nos permitirá continuar calibrando la mira en pos de targetizar correctamente la propuesta de valor que se hará al final del trabajo. El análisis nos dice que Julio sigue siendo el mes más importante del año por lejos, pero sorpresivamente a la hora de valorar su peso en recaudación descubrimos que es del 18,7%, aún mayor que el peso que tiene en cantidad de espectadores. Esto nos da la pauta que, además, las entradas durante ese mes tienen un precio promedio más caro que el resto del año. Adicionalmente, si tomamos el trimestre Junio, Julio y Agosto, la serie nos da que esos meses representan el 40% de la facturación anual (ver cuadro 5 en ANEXO I). Claramente éste dato nos hará enfocar los recursos (propuesta de mejora en la cadena de comercialización) de una manera más eficiente y en una ventana acotada de tiempo.

Además de segmentar por estacionalidad, también puede realizarse una segmentación de resultados por región. El siguiente gráfico muestra cómo se conformó el aporte en facturación de cada región del país en 2016:

PROVINCIA / ZONA	RECAUDACIÓN	PARTICIPACIÓN	ACUMULADO
GRAN BUENOS AIRES	1.277.182.246	32,47%	32,47%
C.A.B.A.	839.501.499	21,34%	53,82%
RESTO DE BUENOS AIRES	441.735.133	11,23%	65,05%
SANTA FE	309.886.492	7,88%	72,92%
CORDOBA	293.763.683	7,47%	80,39%
MENDOZA	164.352.716	4,18%	84,57%
NEUQUEN	99.833.674	2,54%	87,11%
SALTA	71.142.870	1,81%	88,92%
TUCUMAN	62.060.012	1,58%	90,50%
CHUBUT	38.332.233	0,97%	91,47%
ENTRE RIOS	36.331.358	0,92%	92,39%
CORRIENTES	34.620.435	0,88%	93,27%
SAN JUAN	33.819.760	0,86%	94,13%
SAN LUIS	26.619.192	0,68%	94,81%
CHACO	25.569.165	0,65%	95,46%
SANTIAGO DEL ESTERO	23.685.159	0,60%	96,06%
TIERRA DEL FUEGO	23.367.583	0,59%	96,66%
LA PAMPA	22.013.118	0,56%	97,22%
RIO NEGRO	21.033.367	0,53%	97,75%
CATAMARCA	17.235.258	0,44%	98,19%
MISIONES	17.068.372	0,43%	98,62%
LA RIOJA	17.002.959	0,43%	99,06%
SANTA CRUZ	16.693.494	0,42%	99,48%
JUJUY	14.544.930	0,37%	99,85%
FORMOSA	5.863.207	0,15%	100,00%
<b>Total</b>	<b>3.933.257.916</b>		

Tabla publicada por el INCAA (Anuario 2016)

De esta forma, tanto por estacionalidad como por región, es posible detectar donde debe apuntarse para optimizar la oportunidad (se proporciona información más detallada del ingreso por habitante por región en el cuadro 6 en ANEXO I).

Otro indicador favorable para la industria es la cantidad de películas estrenadas por año. La serie histórica de los últimos 5 años que venimos analizando (2012-2016) da la pauta que se sigue apostando fuertemente en el desarrollo de nuevos contenidos cinematográficos.

Vemos en el siguiente cuadro la evolución de la cantidad de estrenos para el período en cuestión:

AÑO	NACIONALES	EXTRANJERAS	TOTAL
2012	146	190	336
2013	167	218	385
2014	173	230	403
2015	185	244	429
2016	199	246	445

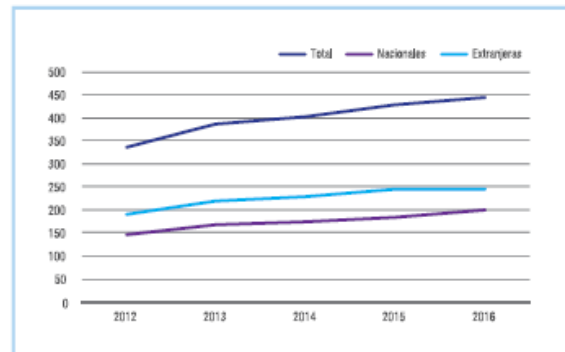


Tabla y gráfico publicados por el INCAA (Anuario 2016)

Del total de estrenos, hay casi un 10% representado por las películas 3D que totalizaron 42 en 2016, superando los 41 y 40 estrenos registrados en 2015 y 2014 respectivamente. Pero el dato más llamativo es que a pesar del 10% que las películas 3D representaron del total de estrenos, en cantidad de espectadores alcanzaron a llevarse casi el 25%, más específicamente 12.486.453 espectadores, para ser exactos 24,53% del público que asistió al cine en 2016, lo que nos permite concluir que existe un mayor interés por ver películas 3D vs no 3D. Este puede ser un mensaje importante que la industria local deba mirar en pos de continuar desarrollando la categoría y creciendo la cantidad de espectadores, si logran mejorar el mix de películas 3D vs no 3D posiblemente crezca el ratio de entradas por habitante relevado unas líneas más arriba.

A modo informativo, y siendo que no es el core de la investigación, se agregaron en el ANEXO I los cuadros 7 y 8 en los que se destacan los estrenos más taquilleros en términos de espectadores y las que generaron mayor recaudación.

En lo que respecta al análisis de precios, el precio promedio de las entradas vendidas en el país en 2016, según se desprende de la recaudación total y de la cantidad de espectadores contabilizados, fue de \$77,66. A modo comparativo, y a efectos de replicar el análisis que realiza la MPAA en Estados Unidos en relación a los precios relativos de distintas categorías de entretenimiento, una entrada para ver un partido de fútbol en Argentina en 2016 costaba \$200 para adultos hombres, \$100 para jubilados y damas y \$60 para menores<sup>15</sup>, por lo que haciendo un promedio ponderando estimado de 80% de adultos por sobre 20% de menores, una entrada promedio costaba \$132, casi el doble.

Si recordamos el valor de la entrada de cine promedio en 2016 para Estados Unidos era de USD 8,5 vs USD 4,90 que valía en Argentina<sup>16</sup>, con lo cual también podemos conjeturar que el cine en Argentina era en ese momento relativamente mucho más barato.

#### **4.2 Performance de las Distribuidoras**

En este apartado estaremos analizando los números poniéndonos en los pies de las distribuidoras. En este sentido, la primera variable para tener en cuenta para comprender este eslabón de la cadena de comercialización es la recaudación que cada una logró en 2016 (detallando las principales 14 distribuidoras para simplificar):

---

<sup>15</sup> <https://www.infobae.com/deportes-2/2016/08/31/la-afa-anuncio-un-aumento-en-el-precio-de-las-entradas-para-ver-los-partidos-del-futbol-argentino/>

<sup>16</sup> Cotización del dólar al 30-12-16 en [https://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar\\_historico\\_2016.php](https://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar_historico_2016.php)

#	DISTRIBUIDOR	PELÍCULAS			TOTAL PELÍCULAS	
		NACIONALES	EXTRANJERAS	TOTAL	ESPECTADORES/ PELÍCULA	RECAUDACIÓN/ PELÍCULA
1	UNITED INTERNATIONAL PICTURES S.R.L.	0	50	50	196.757	15.583.286
2	PRIMER PLANO FILM GROUP S.A.	27	2	29	4.421	186.482
3	THE WALT DISNEY COMPANY ARGENTINA S.A.	12	16	28	587.996	46.064.653
4	DISTRIBUTION COMPANY SUDAMERICANA S.A.	10	17	27	14.839	966.392
5	"TREN" DE MANUEL GARCIA Y MARIA E. CALIGARIS S.H.	20	6	26	3.773	121.910
6	DIAMOND FILMS S.A.	0	19	19	69.920	5.079.931
7	ENERGIA ENTUSIASTA S.A.	4	14	18	67.255	5.215.725
8	WARNER BROS (SOUTH) INC.	1	17	18	477.637	39.440.919
9	ALFA FILMS S.A.	1	16	17	51.409	3.867.343
10	FOX FILM DE LA ARGENTINA S.A.	1	13	14	610.045	47.978.801
11	COMPANIA DISTRIBUIDORA INDEPENDIENTE S.A.	0	12	12	13.041	898.173
12	MIRADA DISTRIBUTION S.R.L.	0	11	11	11.683	767.644
13	3C FILMS GROUP S.R.L.	10	0	10	2.835	138.091
14	AURA FILMS S.A.	8	0	8	5.609	252.789

Tabla publicada por el INCAA (Anuario 2016)

(ver resto de distribuidoras en cuadro 9 en ANEXO I).

Adicional a la recaudación, podemos también analizar la cantidad de espectadores que cada distribuidor tuvo, qué, como fue mencionado con anterioridad, son unos pocos distribuidores los que acaparan la mayoría de los espectadores. Para poner en números, en el año 2016, de un total de 51 millones de espectadores, más de 43 millones fueron concentrados por las películas comercializadas por 4 distribuidoras: Disney, UIP, Warner y Fox. Esto representa casi el 90% del público total, lo que demuestra el gran predominio que las 4 grandes distribuidoras tienen y el poder de negociación que estos números les otorgan. Para mayor detalle, se agrega debajo la apertura de espectadores por distribuidora:

#	DISTRIBUIDOR	ESPECTADORES	(*)PARTICIPACIÓN	ACUMULADO
1	THE WALT DISNEY COMPANY ARGENTINA S.A.	16.463.898	33,79%	33,79%
2	UNITED INTERNATIONAL PICTURES S.R.L.	9.837.851	20,19%	53,99%
3	WARNER BROS (SOUTH) INC.	8.597.465	17,65%	71,63%
4	FOX FILM DE LA ARGENTINA S.A.	8.540.624	17,53%	89,16%
5	DIAMOND FILMS S.A.	1.328.489	2,73%	91,89%
6	ENERGIA ENTUSIASTA S.A.	1.210.589	2,48%	94,37%
7	ALFA FILMS S.A.	873.950	1,79%	96,17%
8	DISTRIBUTION COMPANY SUDAMERICANA S.A.	400.663	0,82%	96,99%
9	COMPANIA DISTRIBUIDORA INDEPENDIENTE S.A.	156.488	0,32%	97,31%
10	MIRADA DISTRIBUTION S.R.L.	128.511	0,26%	97,58%
11	PRIMER PLANO FILM GROUP S.A.	128.211	0,26%	97,84%
12	"TREN" DE MANUEL GARCIA Y MARIA E. CALIGARIS S.H.	98.104	0,20%	98,04%
13	ECLECTIQUE S.A.	85.999	0,18%	98,22%
14	SBP WORLDWIDE S.A.	76.257	0,16%	98,37%
15	HARWICZ CARLOS MARCELO	54.366	0,11%	98,48%

Tabla publicada por el INCAA (Anuario 2016)

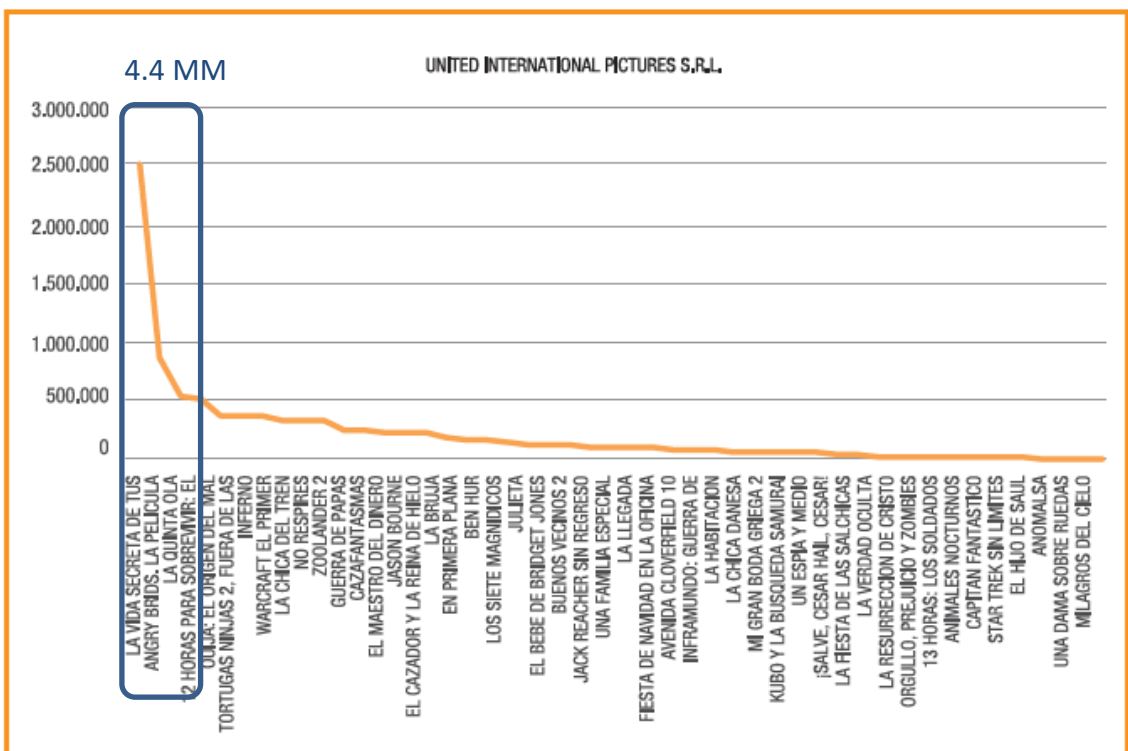
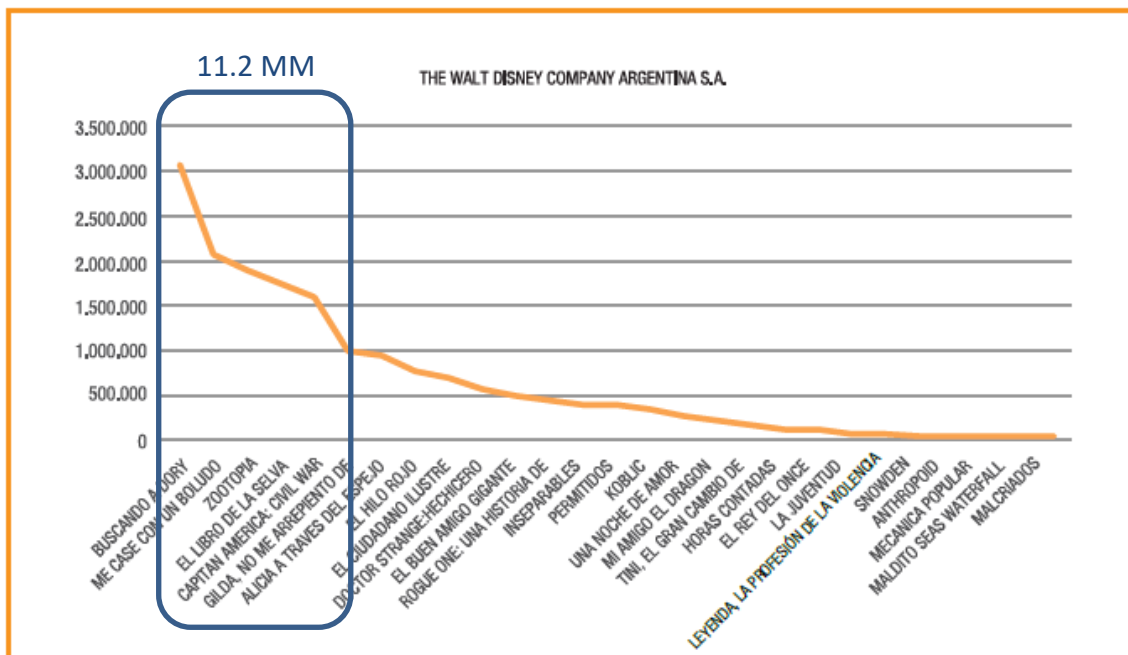
El predominio que las Top 4 distribuidoras tienen en términos de espectadores es aún mayor cuando analizamos su participación sobre la recaudación total. En 2016 totalizaron más de 3.400 millones de facturación, lo que representó el 90% de la recaudación del cine en Argentina como ilustra la siguiente tabla:

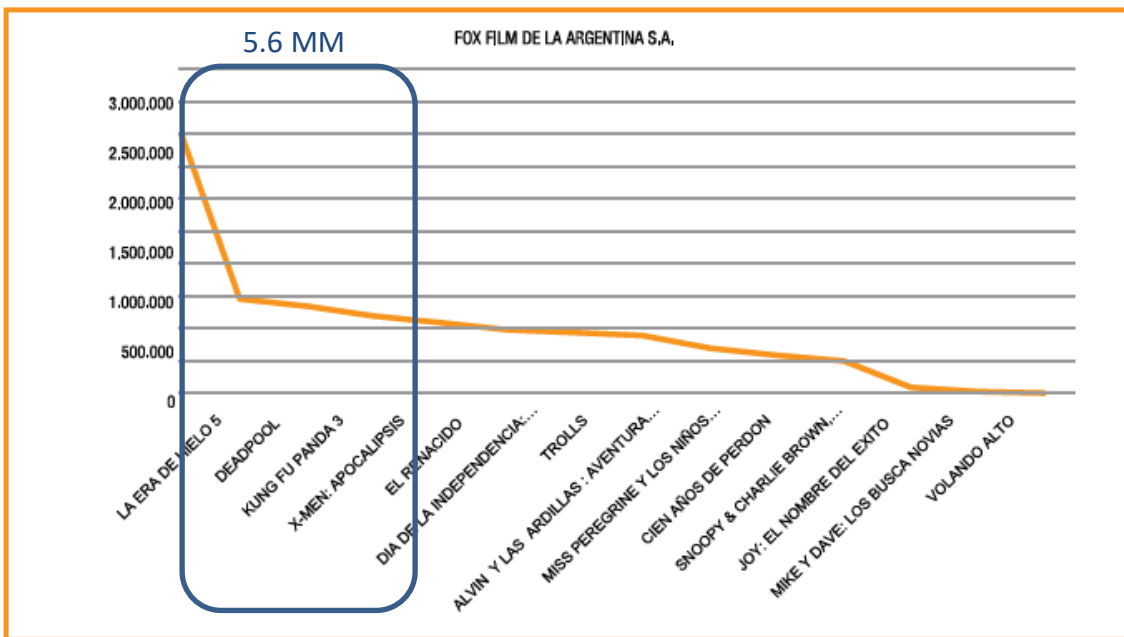
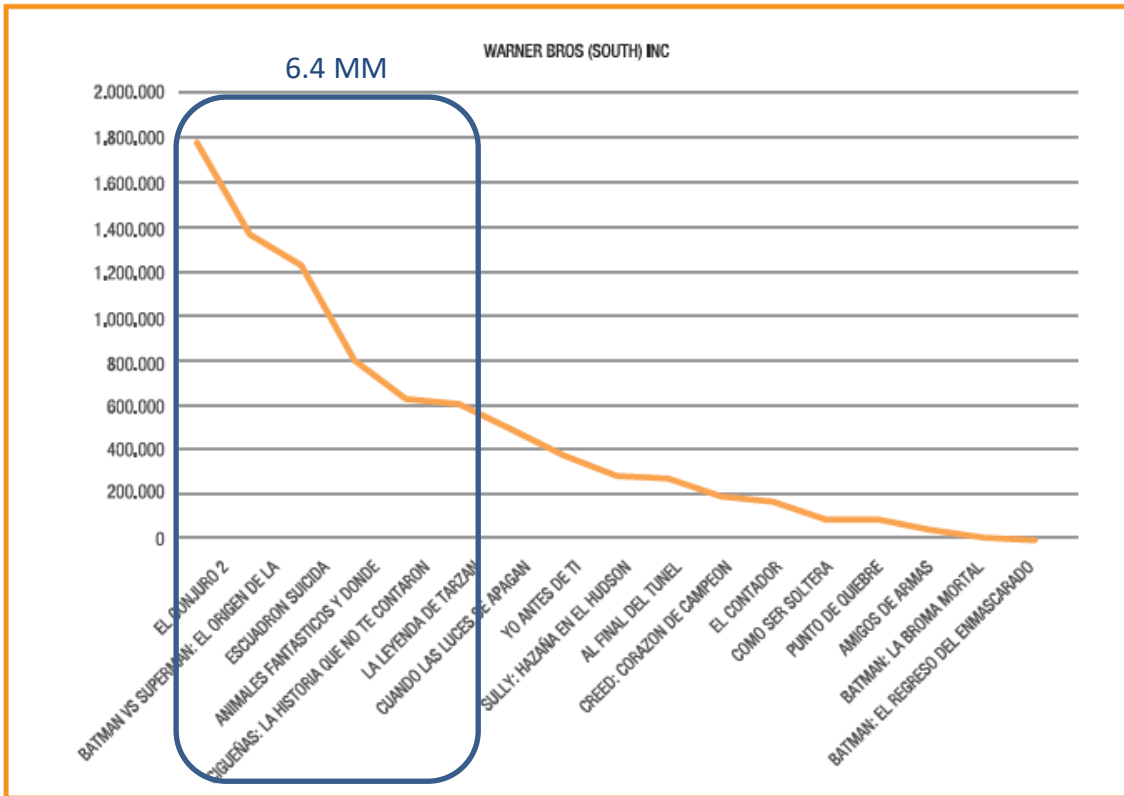
#	DISTRIBUIDOR	RECAUDACIÓN	(*)PARTICIPACIÓN	ACUMULADO
1	THE WALT DISNEY COMPANY ARGENTINA S.A.	1.289.810.278	33,90%	33,90%
2	UNITED INTERNATIONAL PICTURES S.R.L.	779.164.308	20,48%	54,37%
3	WARNER BROS (SOUTH) INC.	709.936.542	18,66%	73,03%
4	FOX FILM DE LA ARGENTINA S.A.	671.703.207	17,65%	90,68%
5	DIAMOND FILMS S.A.	96.518.694	2,54%	93,22%
6	ENERGIA ENTUSIASTA S.A.	93.883.043	2,47%	95,68%
7	ALFA FILMS S.A.	65.744.836	1,73%	97,41%
8	DISTRIBUTION COMPANY SUDAMERICANA S.A.	26.092.590	0,69%	98,10%
9	COMPANIA DISTRIBUIDORA INDEPENDIENTE S.A.	10.778.081	0,28%	98,38%
10	MIRADA DISTRIBUTION S.R.L.	8.444.085	0,22%	98,60%
11	ECLECTIQUE S.A.	6.552.672	0,17%	98,77%
12	SBP WORLDWIDE S.A.	5.468.849	0,14%	98,92%
13	PRIMER PLANO FILM GROUP S.A.	5.407.976	0,14%	99,06%
14	HARWICZ CARLOS MARCELO	3.718.730	0,10%	99,16%
15	"TREN" DE MANUEL GARCIA Y MARIA E. CALIGARIS S.H.	3.169.661	0,08%	99,24%
16	MONT BLANC CINEMA S.R.L.	3.102.305	0,08%	99,32%

Tabla publicada por el INCAA (Anuario 2016)

Al mismo tiempo, si analizamos el share de pantallas del top 4, las mismas obtuvieron un 75% de participación (ver share de pantallas por distribuidor en el cuadro 10 en ANEXO I)

Si hacemos un “doble click” en el análisis por distribuidora, se puede observar cómo se comporta la cantidad de espectadores y la cantidad de películas estrenadas. A continuación, se detalla la distribución de espectadores para el top 4:





Gráficos publicados por el INCAA (Anuario 2016)

El objetivo de estas ilustraciones es demostrar los resultados sorprendentes que las mismas proporcionan. Si ponemos la lupa y miramos con detenimiento las películas con las que los TOP 4 Distribuidores logran la recaudación ponderada (famoso 80/20 de Pareto), vemos que son contados con los dedos de una mano

los grandes éxitos que cada distribuidora tiene. Si lo llevamos a números, y recordamos una de las tablas anteriores en las que se detallaba la cantidad de estrenos por Distribuidora, entre estas TOP 4 se estrenaron 120 películas y solo 20 (que son las resaltadas dentro de cada recuadro azul) acapararon la mayoría de los espectadores que tuvo el 2016. En números exactos esos 20 estrenos representaron el 18% de los estrenos de estas 4 grandes distribuidoras y acapararon 27,3 millones de espectadores, recordemos que el total de espectadores de todas las películas del 2016 fue de casi 51 millones por lo que las mismas se llevaron cerca del 54% de las miradas. Y para ser más ácidos con el análisis, si tomamos las 445 películas estrenadas en el país durante el 2016, las 20 películas ahora representan el 4,5% de la totalidad de los estrenos, esto significa que sólo el 4,5% de los estrenos se llevaron más de la mitad de los espectadores de todo el año.

#### **4.3 Performance de las salas exhibidoras**

La distribución de salas exhibidoras en Argentina no es la excepción a la regla de Pareto. En el 2016 existían 242 complejos de cines con un total de 933 pantallas en el país, de las cuales el 80% de las mismas se encontraban en 6 de las 24 regiones del país (tomando la provincia de Buenos Aires como 2 regiones: C.A.B.A. y resto de la provincia). Si tomamos solo la provincia de Buenos Aires, la misma contiene más de la mitad de las salas exhibidoras, para ser bien específico, 499 pantallas se encuentran en esta región del país lo que representa un 53% del total (ver detalle de distribución de pantallas por provincia en cuadro 11 en ANEXO I).

Curiosamente, se repite la misma distribución que vimos cuando analizamos el rol de las distribuidoras. Es así, que existen 4 grandes cadenas de cines que representan más del 35% de las pantallas (recordemos que son 933 pantallas totales entre 242 complejos), con la siguiente distribución:

#	EXHIBIDOR	PANTALLAS	PARTICIPACIÓN (*)	ACUMULADO
1	HOYTS GENERAL CINEMA DE ARGENTINA S.A.	108	11,58%	11,58%
2	VILLAGE CINEMAS S.A.	78	8,36%	19,94%
3	CINEMARK ARGENTINA S.R.L.	76	8,15%	28,08%
4	N.A.I. INTERNAC.II INC SUC. ARG.	75	8,04%	36,12%
5	HONFLEUR S.A.	26	2,79%	38,91%
6	RIOCIN S.A.	25	2,68%	41,59%
7	CINE SUNSTAR S.A.	21	2,25%	43,84%
8	DINOSAURIO S.A.	18	1,93%	45,77%
9	NORTE EXHIBIDORA CINEMATOGRAFICA S.A.	17	1,82%	47,59%
10	NORDEL MOVIE S.A.	15	1,61%	49,20%
11	EMPRESA SAN MARTIN S.R.L.	14	1,50%	50,70%
12	DE LA COSTA S.A.	13	1,39%	52,09%
13	CINEMA CENTER S.A.	12	1,29%	53,38%
14	EXHIBIDORA ATLANTICA S.A.	11	1,18%	54,56%
15	CINEMAS BOULEVARD SHOPING S.A.	10	1,07%	55,63%

Tabla publicada por el INCAA (Anuario 2016)

El resto de las pantallas, más del 50%, se encuentran de manera muy atomizadas a lo largo y ancho del país como muestra el gráfico debajo:

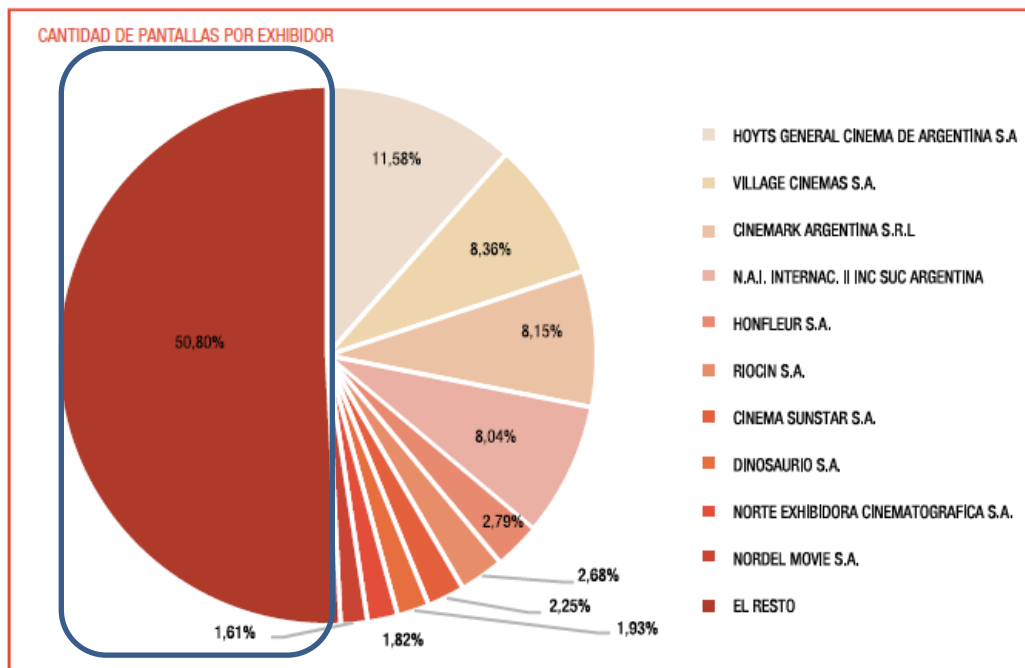


Gráfico publicado por el INCAA (Anuario 2016)

(ver distribución geográfica de pantallas en cuadro 12 en ANEXO I)

Adicionalmente, cuando analizamos la cantidad de espectadores por compañía exhibidora, las 4 principales se llevan más de 27 millones, lo que representa más de la mitad de la totalidad de espectadores y se refleja en el siguiente gráfico:

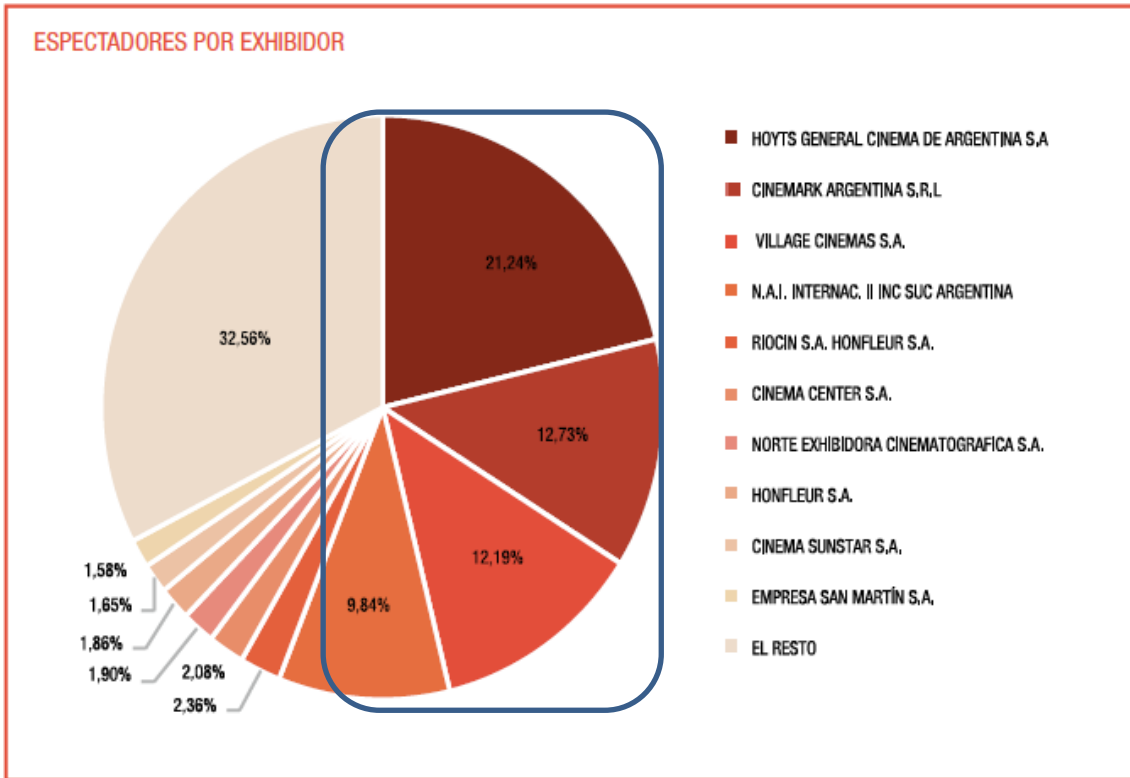


Gráfico publicado por el INCAA (Anuario 2016)

## 5 PROBLEMÁTICA EN EL ESQUEMA DE COMERCIALIZACIÓN LOCAL

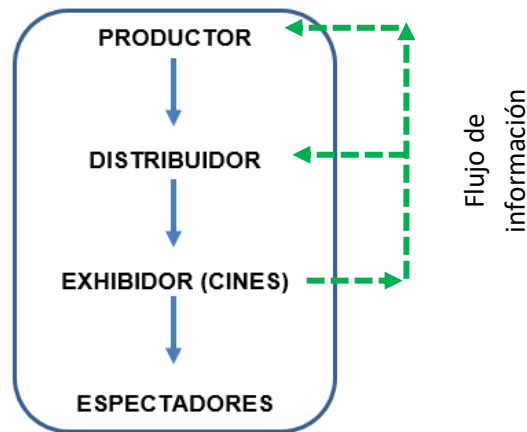
### 5.1 Deficiencias del modelo de recaudación

Habiendo descripto los distintos participantes y su funcionamiento dentro de la cadena de comercialización, no sólo desde la teoría sino también brindando números concretos con el objetivo de dimensionar la industria, nos encontramos ya en condiciones de avanzar con mayor profundidad en la problemática que generó la investigación del presente trabajo.

Como mencioné en la introducción, este esquema comercial posee algunas deficiencias que serán presentadas en este capítulo.

Recordemos que el modelo de recaudación de la industria funciona bajo el mecanismo denominado “Borderaux”, que consiste en la división de un ingreso declarado, entre los distintos integrantes de la cadena de comercialización. Para llevarlo a un caso práctico de aplicación, de cada ticket que se vende en una sala de cine, a cada integrante de la cadena le corresponde un porcentaje, de acuerdo a lo detallado en el capítulo 3 en función a las regulaciones de la industria cinematográfica.

El problema radica en que no todos los integrantes de la cadena de comercialización cuentan con la misma información, siendo las salas de cine las únicas que cuentan con dicho beneficio. Esto lleva a que los eslabones previos en la cadena puedan confiar o no en la información que reciben de las salas de cine, dado que no son quienes tienen el contacto directo con el espectador. En el siguiente cuadro se agrega a la cadena de comercialización graficada en el capítulo 3, el flujo de la información:



Hemos visto, que el valor generado por la industria en el 2016 fue de casi 4 mil millones de pesos con un total aproximado de 51 millones de espectadores. Ahora bien, todos los integrantes de la cadena de valor que se encuentran detrás de los cines (distribuidoras y productoras) creen con un alto grado de confianza que existen errores en los valores que informan algunos cines, principalmente las cadenas independientes que son las que mayor informalidad manejan.

Volvamos a hacer memoria, vimos cuando se analizó la industria que el 20% de la facturación es generada por los cines independientes, es decir que cerca de 800 millones de pesos por año es lo que se genera a través de sus pantallas (a valores del 2016). Se sospecha que el grado de error que la información de este sector independiente tiene es del 10% como mínimo y siendo conservadores. Esto significa que 80 millones de pesos al año no serían distribuidos correctamente, lo cual representaría una gran oportunidad de mejora, no sólo desde el punto de vista económico sino también desde el flujo de información.

Ante esta situación, en la segunda parte de este capítulo se buscará validar mediante los resultados de las entrevistas realizadas a directivos clave de la industria y con muchos años de experiencia (ver entrevistas en ANEXO II- Entrevistas), junto al análisis de la información proveída por los mismos, la hipótesis acerca de la ineficiencia informativa para luego en el capítulo final proponer una solución.

Antes de avanzar con los datos evaluados, es importante saber también que la industria ya posee sus controles y auditorías. El INCAA es el ente encargado de realizar inspecciones aleatorias en todas las salas de cines del país al menos

una vez al año. Estas inspecciones son de carácter presencial, es decir que se envía a una persona al lugar físico a realizar los controles. El gráfico a continuación muestra la cantidad de inspecciones por región realizadas por el INCAA en el 2016:

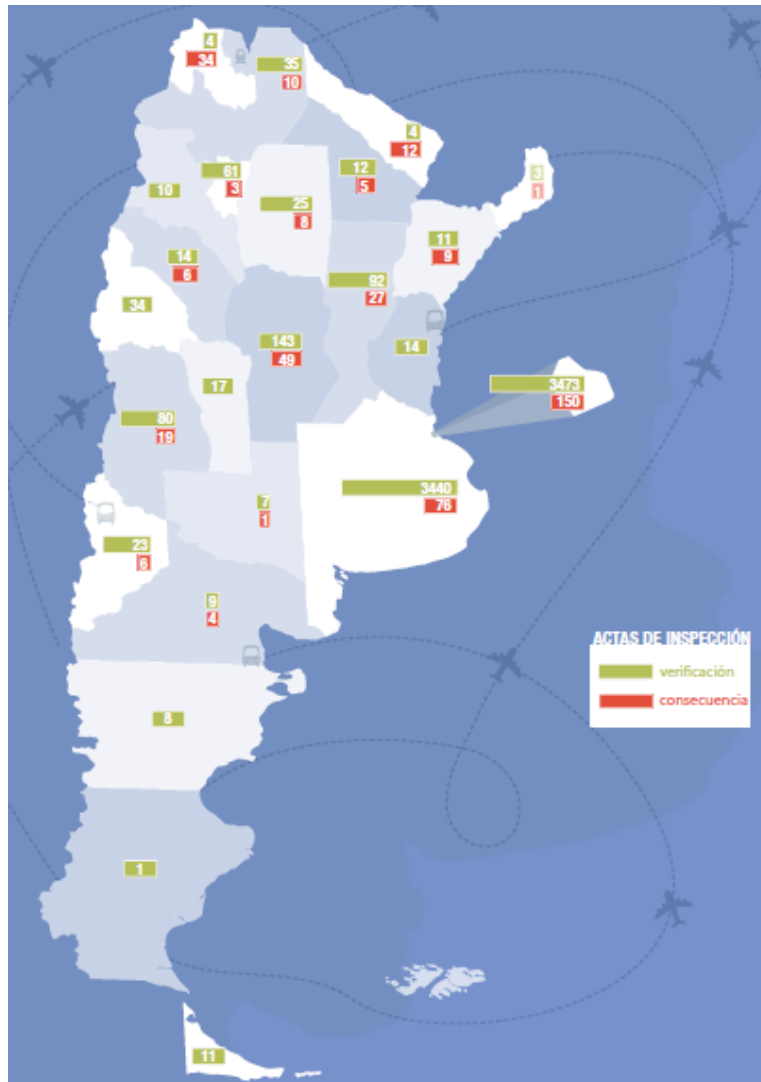


Imagen publicada por el INCAA (Anuario 2016)

Como se mencionaba anteriormente, el INCAA realiza esta serie de inspecciones con el objetivo de auditar y asegurar el cumplimiento de las normas de la industria. Principalmente las inspecciones consisten en el control de taquilla, velando por el cumplimiento en tiempo y forma de todas las obligaciones de los exhibidores. Además del INCAA, la empresa Ultracine también ofrece el servicio de controles a las distribuidoras y son de las mismas características que los controles realizados por el INCAA (presenciales).

## 5.2 Análisis del tamaño de la oportunidad

Habiendo descripto el funcionamiento actual de los controles realizados por la industria, y en pos de comenzar a analizar la ineficiencia de la información, es que a continuación se presentarán dos tipos de análisis realizados sobre la base de resultados proporcionados por las personas entrevistadas:

1. Análisis de espectadores
2. Análisis de precios

Como verán, los errores de información respecto del “Borderaux” pueden originarse tanto por cantidad de espectadores informados como por valor del ticket vendido.

Para el primer caso (análisis de espectadores, aunque podremos ver precio también), fueron comparadas dos películas de iguales características que compitieron fuertemente en el año 2012, “La era de Hielo 4” distribuida por FOX y “Madagascar 3” distribuida por UIP. A continuación, verán las curvas de espectadores para las primeras 8 semanas de ambos estrenos (estrenadas con 20 días de diferencia en 2012):

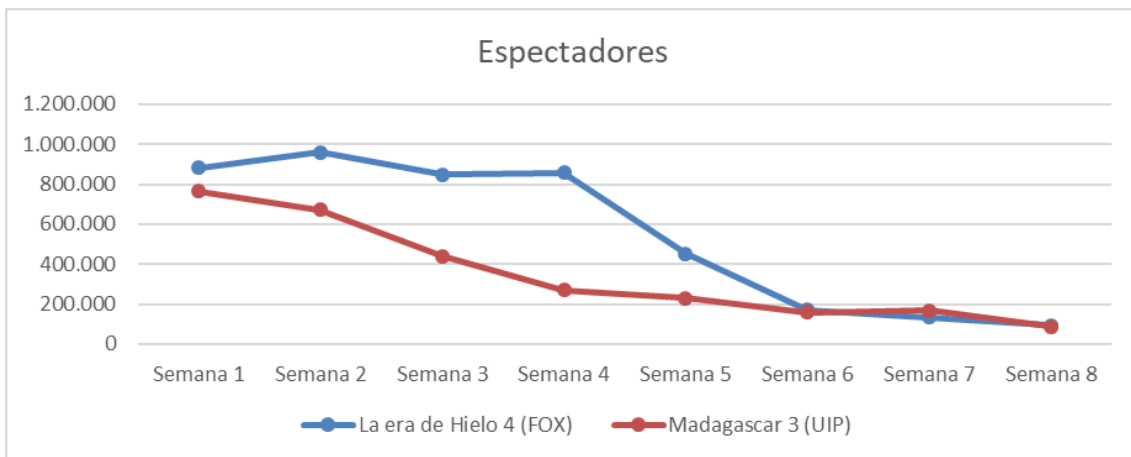


Gráfico construido en función a los datos obtenidos en Ultracine<sup>17</sup> (censo de espectadores)

Según comentaba Francisco en la entrevista, como director de FOX destinó presupuesto para realizar muchos controles en las salas de cine con su estreno de “La era de hielo 4” (realizados en salas de cine independiente y también en algunas de las principales exhibidoras) sabiendo que tendría una masa muy grande de espectadores. Por el contrario, él sabe también por los datos del

<sup>17</sup> [http://www.ultracine.com/ar/reportes/index\\_analitycs.php?rep=ana\\_compare\\_peliculas#](http://www.ultracine.com/ar/reportes/index_analitycs.php?rep=ana_compare_peliculas#)

gráfico, que UIP no invirtió mucho en controles para auditar su estreno de “Madagascar 3”. Lo que vemos en el gráfico son las grandes diferencias de espectadores reportados entre ambas películas durante las primeras 4 semanas, que casualmente fue el período en el que FOX tuvo sus controles (que en semana 5 levantó). Si analizamos el total de las 8 semanas, “La era de hielo” (FOX) totalizó 4.398.146 espectadores y por su parte “Madagascar” tuvo 2.796.256. Esto da una diferencia de un 57% más de espectadores para FOX, que si lo llevamos a valores de recaudación (es decir si sumamos la cantidad de espectadores por el valor del ticket) nos da que la diferencia fue aún mayor, del 68% como se visualiza en la siguiente tabla:

fecha estreno	Película	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	TOTAL	Dif.
28/06/2012	La era de Hielo 4 (FOX)	\$ 26.100.006	\$ 29.011.670	\$ 25.048.552	\$ 26.990.085	\$ 14.742.166	\$ 5.523.326	\$ 4.195.365	\$ 3.121.723	\$ 134.732.89	68%
07/06/2012	Madagascar 3 (UIP)	\$ 22.264.021	\$ 19.251.202	\$ 12.943.023	\$ 8.029.439	\$ 6.463.374	\$ 4.094.804	\$ 4.567.673	\$ 2.489.508	\$ 80.103.04	
28/06/2012	La era de Hielo 4 (FOX)	883.750	959.563	847.573	857.026	451.932	171.156	134.765	92.381	\$ 4.398.146	57%
07/06/2012	Madagascar 3 (UIP)	766.323	672.165	440.883	270.698	230.464	157.873	169.623	88.227	\$ 2.796.256	

Tabla construida en función a los datos obtenidos en Ultracine<sup>18</sup> (censo de espectadores)

Esto demuestra claramente la importancia que tienen los controles, pero para que no quede en una posible valoración subjetiva, se hizo la misma comparación a nivel mundial. Es decir, si en el mundo las diferencias de espectadores entre ambas películas eran similares al ejemplo que acabamos de ver para Argentina, entonces la teoría de error de datos por falta de controles se desmoronaría. Pero sorpresivamente los que pasó en el mundo reforzó aún más la teoría:



19

**Total Lifetime Grosses**  
**Domestic:** \$216,391,482 29.0%  
 + Foreign: \$530,529,792 71.0%  
 = **Worldwide: \$746,921,274**



**Total Lifetime Grosses**  
**Domestic:** \$161,321,843 18.4%  
 + Foreign: \$715,922,939 81.6%  
 = **Worldwide: \$877,244,782**

Lo que demuestran los datos es que en el mundo “Madagascar 3” recaudó casi 750 millones de dólares y “La era de hielo” por su parte recaudó cerca de 880 millones. Es decir, sí se cumplió la norma respecto a que “La era de hielo” superó

<sup>18</sup> [http://www.ultracine.com/ar/reportes/index\\_analitycs.php?rep=ana\\_compare\\_películas#](http://www.ultracine.com/ar/reportes/index_analitycs.php?rep=ana_compare_películas#)

<sup>19</sup> <http://www.boxofficemojo.com/movies/?id=iceage4.htm>

a “Madagascar”, pero la diferencia de recaudación entre ambas fue solo del 17%!! (recordemos que en Argentina fue del 68%!!!).

Para concluir el primer análisis, si entonces extrapolamos la diferencia que hubo en el mundo de +17% de “La era de hielo 4” sobre “Madagascar 3” al resultado argentino, nos dice que la recaudación de Madagascar en realidad podría haber sido de 115 millones de pesos vs 80 millones reportados, dando una diferencia de 35 millones de pesos que no fueron parte de la base del cálculo del “Borderaux”.

Este ejemplo creo que es contundente, pero hay una segunda forma de error en la rendición del “Borderaux” y esa es mediante la variable precios. La siguiente tabla muestra el valor de los tickets promedios informados en 2016 de cada circuito (complejo de cines):

Rank	Circuito	Recaudación	% Mercado Rec.	Admisiones	% Mercado Adm.	Complejos	Salas	Promedio entrada	Titles	Diferencia de PX vs promedio	Recaudación Total no informada	COMISIÓN PERDIDA X DISTRIBUIDORAS (45%)
1	HOYTS	\$ 867.721.371,30	22,07%	10.410.758	21,34%	11	108	\$ 83,35	273			
2	CINEMARK	\$ 553.899.668,40	14,09%	6.255.167	12,82%	10	76	\$ 88,55	265			
3	VILLAGE	\$ 540.985.395,78	13,76%	5.893.100	12,08%	8	78	\$ 91,80	316			
4	LUMIERE	\$ 465.806.686,35	11,85%	6.420.269	13,16%	93	176	\$ 72,55	417	-\$ 8,04	-\$ 51.618.962,76	-\$ 23.228.533,24
5	NAI	\$ 397.538.717,05	10,11%	4.857.550	9,96%	7	77	\$ 81,84	306			
6	CINEMACENTER	\$ 310.977.332,15	7,91%	4.345.225	8,91%	21	97	\$ 71,57	193	-\$ 9,02	-\$ 39.193.929,50	-\$ 17.637.268,28
7	INDEPENDIENTE	\$ 293.393.659,85	7,46%	3.943.506	8,09%	92	196	\$ 74,40	426	-\$ 6,19	-\$ 24.410.302,14	-\$ 10.984.635,96
8	MULTIPLIX	\$ 144.420.216,00	3,67%	1.836.303	3,76%	5	38	\$ 78,65	308	-\$ 1,94	-\$ 3.562.427,82	-\$ 1.603.092,52
9	CINEMA LA PLATA	\$ 108.833.771,56	2,77%	1.238.772	2,54%	6	23	\$ 87,86	270			
10	ATLAS CINES	\$ 80.563.417,85	2,05%	937.268	1,92%	4	17	\$ 85,96	239			
11	SUNSTAR	\$ 74.985.113,18	1,91%	1.097.374	2,25%	6	27	\$ 68,33	173	-\$ 12,26	-\$ 13.453.805,24	-\$ 6.054.212,36
12	CPM CINEMAS	\$ 43.082.484,00	1,10%	523.390	1,07%	3	15	\$ 82,31	179			
13	IMAX	\$ 26.314.726,12	0,67%	194.447	0,40%	2	2	\$ 135,33	31			
14	INCAA	\$ 21.292.065,00	0,54%	804.495	1,65%	47	49	\$ 26,47	389	-\$ 54,12	-\$ 43.539.269,40	-\$ 19.592.671,23
15	ARTEPLEX	\$ 1.066.290,00	0,03%	17.443	0,04%	1	2	\$ 61,13	53	-\$ 19,46	-\$ 339.440,78	-\$ 152.748,35
<b>Totales generales:</b>		<b>\$ 3.930.880.914,59</b>	<b>100</b>	<b>48.775.067</b>	<b>100</b>	<b>316</b>	<b>981</b>	<b>\$ 80,59</b>			<b>-\$ 176.118.137,64</b>	<b>-\$ 79.253.161,94</b>

Tabla construida en función a los datos obtenidos en Ultracine<sup>20</sup> (circuitos)

Podemos observar que el precio promedio del ticket en la industria para ese año fue de \$80,59. Si vemos cada uno de los complejos, todos tienen su precio promedio informado. Hay algunos que están muy por debajo del precio promedio de mercado, como es el caso del complejo “Lumiere” (rankeado cuarto mayor complejo de cines en argentina con casi 12% de participación de mercado), cuyo precio promedio por ticket fue de \$72,55. Esto da una diferencia vs el ticket promedio del mercado de \$8,04 que, si lo multiplicamos por la cantidad de espectadores que la misma cadena reporto totalizan más de 23 millones de pesos no informados en el “Borderaux”, sólo por efecto precio. Si hacemos el

<sup>20</sup> [http://www.ultracine.com/ar/reportes/index\\_rep.php?rep=anual\\_circuitos](http://www.ultracine.com/ar/reportes/index_rep.php?rep=anual_circuitos)

mismo análisis para todas las cadenas que estuvieron por debajo del promedio nos da que en el año 2016 hubo una diferencia de casi \$80 millones de pesos.

Sólo con el análisis de precio recientemente compartido vemos que la oportunidad es de más de 80 millones de pesos planteados inicialmente. Si además sumamos la oportunidad por efecto espectadores del primer análisis, entonces superamos los 115 millones de pesos (sin actualizar el valor del dinero del primer análisis del 2012).

## 6 ALTERNATIVAS PROPUESTAS PARA LA INDUSTRIA

### 6.1 Algunas soluciones disruptivas

Volviendo al modelo actual de controles descrito en el capítulo anterior, podemos decir que la metodología utilizada claramente tiene oportunidades de mejora, y si existe un camino de hacer las cosas diferente en el siglo XXI, ese es la automatización de operaciones mediante la digitalización de la información, que por otro lado tiene beneficios adicionales como pueden ser la reducción de los costos de operación manual e ineficiencias operativas.

Ante este desafío, la solución que se propone es disruptiva e innovadora para la industria, aunque es una tecnología que ya se utiliza en otras industrias. La misma busca informar en tiempo real la cantidad de personas que están mirando una película. La gran pregunta por resolver es cómo se puede hacer para medir online la cantidad de espectadores. Es en este punto, no conociendo el funcionamiento de la industria y cruzando tecnologías aplicadas en otras industrias o sectores, que surge una idea adaptada al cine que por lo menos despertó interés y curiosidad por los expertos de la industria.

Volviendo a la idea disruptiva, al menos para la industria del cine, fueron dos situaciones las que me vinieron a la mente a la hora de pensar cómo podía resolverse este problema de información. A priori, la solución podría haber salido de un pensamiento estratégico utilizando la matriz de Ansof<sup>21</sup>, más precisamente el cuadrante inferior izquierdo en la cual se aplican productos actuales en nuevos mercados. A continuación, se detalla la misma:

Opciones Estratégicas	Productos Actuales	Nuevos Productos
Mercados Actuales		
Nuevos Mercados	Origen de la solución	

Fue así como lo primero que me vino a la mente fueron las butacas de los autos. La mayoría de los autos modernos llevan en sus butacas delanteras sensores

<sup>21</sup> Matriz vista en la materia Estrategia Empresarial utilizada para tomar decisiones de dónde competir

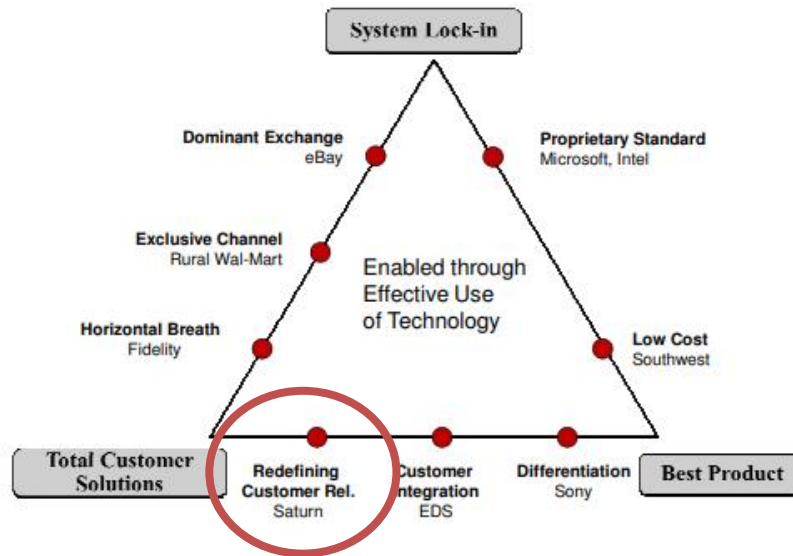
para detectar si las personas que viajan en el asiento delantero tienen colocado, como indica la ley, el cinturón de seguridad. El tema es que el sensor no está colocado en la hebilla del cinturón, sino, debajo del asiento. El sensor debajo del asiento tiene por objetivo medir peso, avisar al auto que hay alguien sentado y como segundo paso leer si el cinturón está colocado o no, es ahí cuando en caso de peso y no cinturón está programado para emitir una señal, que en el caso de los autos es un ruido continuo que hasta tanto los pasajeros coloquen su cinturón no cesará. Es así como la butaca del auto puede ser llevada a la industria del cine, desde ya que sería un tanto difícil y poco práctico reemplazar las más de 210.000 butacas que hay en Argentina, pero no sería tan difícil colocarles sensores a las butacas ya existentes, sobre todo haciendo uso de todas las estadísticas vistas en el capítulo anterior que nos permitirían segmentar por región en función a la recaudación, cantidad de salas y hasta por estacionalidad en pos de reducir el universo de butacas target.

Esta idea que suena un poco básica pero alocada a la vez, es habitual y pasa por desapercibida en otras industrias. Además del ejemplo de la butaca de los autos, también es un sistema muy utilizado en la política, más precisamente en el congreso. Habrán notado alguna vez que el congreso para sesionar debe tener quorum, ¿cómo creen que ese quorum es medido?, para asombro de algunos las butacas de los congresistas tienen sensores, a la hora de juntar quorum los congresistas deben sentarse en su butaca para que el sensor emita una señal y sea contabilizada como presente y de esa manera tener la cantidad de presentes que hay en la sala.

Pero no sólo los sensores pueden ser una solución, existen también sistemas de láser que miden distancia y pueden emitir una señal, o inclusive un sistema de láser por barrido que hasta puede dibujar el ambiente en función a las distancias que va leyendo vs su programación, aunque su costo podría ser mayor.

Más allá del modelo de medición, lo interesante es el output que puede tenerse con dicha información. La ventaja de ser información digital es que puede obtenerse con mayor frecuencia y con cero errores, hasta puede diseñarse inclusive una aplicación que brinde la información de manera rápida y amigable en forma directa a las distribuidoras y los productores.

De esta forma, la industria pasaría de un modelo actual en el cual se realizan controles una sola vez al año en cada sala exhibidora a uno que permita tener un control de información diaria y en tiempo real. Si analizamos la alternativa y la ubicamos dentro del triángulo de opciones de posicionamiento estratégico la misma se ubicaría en el vértice inferior izquierdo hacia “Total Customer Solution” más específicamente como Redefining Customer Relation<sup>22</sup>

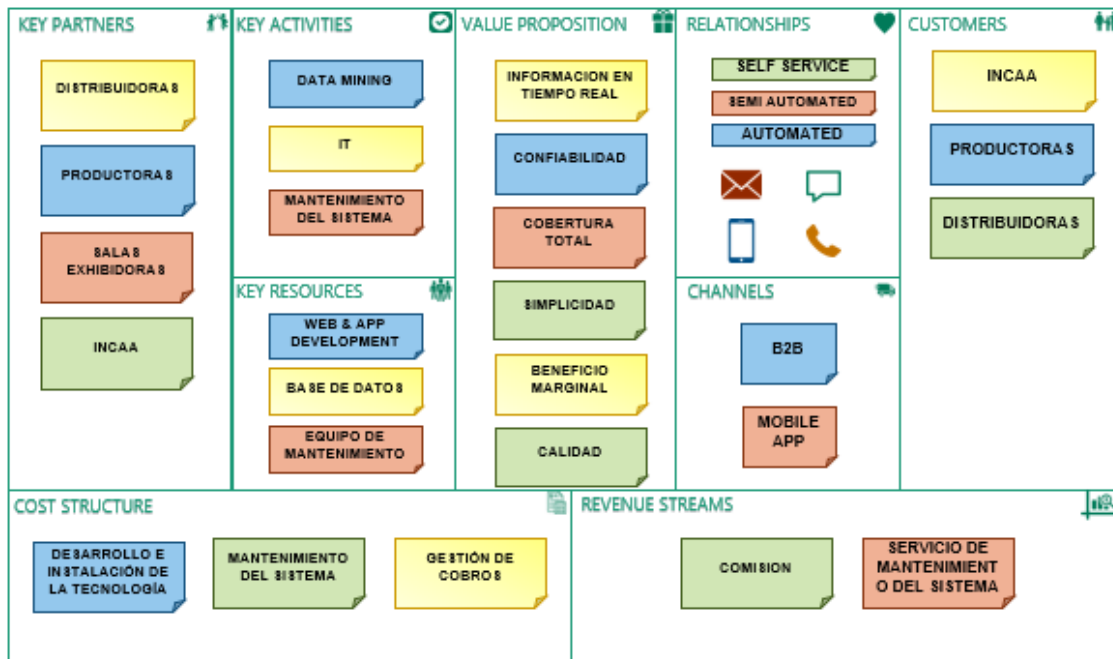


## 6.2 El modelo de negocios CANVAS<sup>23</sup>

En este sentido, este apartado estará destinado a describir el modelo de negocios que se propone para facilitar al lector los detalles de la idea mediante la herramienta CANVAS, descrita a continuación:

<sup>22</sup> Concepto visto en la materia Tecnología de la información

<sup>23</sup> Concepto utilizado en materias como Marketing Digital para describir las principales variables del funcionamiento de un negocio



En resumidas cuentas, el modelo consiste en asociarse a los integrantes de la cadena de comercialización con el objetivo de conseguir la financiación requerida para el proyecto, siendo que son ellos quienes tienen el costo de oportunidad (más de 115 millones de pesos anuales). Aquí, vale aclarar que se suma a las salas exhibidoras como socios estratégicos dado que ellos deben autorizar la instalación de la tecnología en sus propiedades, pero serían los mayores afectados por este desarrollo tecnológico.

La pregunta es cómo hacer para que las salas (principalmente de cines independientes) permitan la instalación del sistema.

Si nos remitimos a las tácticas de negociación, debieran tenerse presentes los 7 elementos clave de una negociación<sup>24</sup> (intereses, legitimidad, relación, alternativas, opciones, compromisos y comunicación) y en función al análisis de cada uno de ellos elegir una de las 3 formas de resolver disputas<sup>25</sup> (conciliando intereses, a través del derecho o a través del poder).

<sup>24</sup> Concepto visto en la materia Técnicas de Comunicación

<sup>25</sup> Concepto visto en la materia Técnicas de Comunicación

Desde ya que el espíritu de la negociación inicial debería ser colaborativo y conciliador, pero dado que los cines independientes muy probablemente se nieguen a avanzar con el sistema, quizá la respuesta a la pregunta que nos hacíamos sobre cómo lograr la aceptación y aprobación de los cines de la instalación de la tecnología, a priori, podríamos obtenerla de los números que vimos en el capítulo de performance de la industria.

Recordemos que 4 distribuidoras manejan el 90% de la facturación, eso les da un poder de negociación muy grande y pueden ejercer su poder coercitivo sobre las salas dado que en caso de negarse no habría cine que sobreviva. Adicionalmente puede establecerse una nueva regulación en la industria que obligue a cada sala de cine a contar con el sistema de medición para su habilitación.

La actividad principal de esta tecnología sería la inteligencia de datos, brindando en tiempo real a distribuidoras, productoras y demás integrantes de la cadena el nivel de espectadores y recaudación que sus películas están generando, todo esto mediante una aplicación, con el objetivo de resolver la ineficiencia provocada por la variable espectadores (la variable precio no la abordaremos).

Los principales costos del modelo serían el desarrollo y mantenimiento de la tecnología, y el personal mínimo necesario para llevar adelante administrativamente el proyecto.

Por último, lo más importante de todo, es cómo vamos a generar los ingresos. En este punto pueden proponerse diversos modelos, pero creo que, siguiendo con los lineamientos de la industria y del esquema "Borderaux", podría fijarse como ingreso un porcentaje de los tickets vendidos, siempre que el mismo asegure un incremental de ganancia para los demás participantes. Es decir que este porcentaje debe fijarse de manera que represente un costo menor al tamaño de la oportunidad mencionado anteriormente de 115 millones de pesos por año.

Como se mencionó anteriormente, el gran valor que agregaría la herramienta sería el recupero de nuevos ingresos para el resto de los integrantes de la cadena (incluimos en este punto a todos lo que reciben un porcentaje sobre cada ticket vendido).

Si la propuesta es viable, hasta podría pensarse en una segunda etapa del proyecto, teniendo como estrategia de crecimiento la internacionalización<sup>26</sup> focalizando el proyecto en las competencias “core” que son de carácter exportable, lo que significaría aplicar la tecnología en otros países bajo la ejecución local con el apalancamiento y apoyo de las grandes distribuidoras multinacionales que tienen oficinas comerciales en los distintos países en los que operan y que ya conocerían los beneficios de la herramienta. Para resumirlo en una palabra, sería una estrategia de océano azul<sup>27</sup>, que a diferencia de los océanos rojos en los cuales la competencia es feroz, implicaría crear un espacio sin competencia en el mercado actual con el objetivo de generar valor a través de la innovación.

---

<sup>26</sup> Concepto visto en la materia negocios internacionales

<sup>27</sup> Concepto visto en la materia negocios internacionales, consiste en la creación de una industria nueva que carece de competidores

## CONCLUSIÓN

Los análisis presentados en el desarrollo del presente trabajo nos demuestran que la metodología del “Borderaux”, propia de la cultura cinematográfica, es deficiente, y los mismos nos han permitido ver las tremendas oportunidades que existen para proponer y justificar un cambio. Inclusive, al inicio del trabajo partimos de una suposición respecto de un valor estimado de error de recaudación que, a medida que la investigación avanzó fuimos descubriendo que la misma era real y que, adicionalmente, terminó teniendo un valor muy superior al estimado. Recordemos, pasamos de pensar que el error en la información era de un 10% dentro del 20% de la industria (80 millones) y con sólo dos ejemplos (vistos en el capítulo 5) detectamos una oportunidad de 115 millones, casi un 50% más.

Hemos visto durante todo el trabajo como ha ido evolucionando tecnológicamente el cine. Desde los inicios del cine mudo al sonoro, del blanco y negro al cine color, de largos metros de rollo de película a sus versiones en digital, e inclusive incorporando la animación y la tecnología 3D que tanto han cambiado las tendencias y comportamientos de los consumidores en la actualidad.

Es increíble pensar, que frente a todos estos hitos que tuvo la industria, el famoso “Borderaux” aún siga siendo información unilateral dependiente de la pura confianza de las partes, más aún, teniendo en cuenta el gran tamaño de la industria y la inmensa masa de dinero que la misma genera.

Es por esto, que alternativas como la propuesta en el presente ensayo podrían ser de gran valor para contribuir en la evolución del proceso del “Borderaux” generando una evolución también en la trastienda de la industria. Por lo tanto, considero que la industria en algún momento tendrá que corregir, dado que no es sostenible el nivel de error en la información oficial, pero es verdad que lo que se ve como una tremenda oportunidad para varios eslabones de la cadena es realmente un riesgo para otros, y dado que se trata de un juego de suma cero se enlentece la posibilidad de hacer el cambio. Si bien las “Majors” tienen un gran poder de negociación por el peso que tienen de la industria, las salas

exhibidoras también lo tienen, recordemos que entre 5 manejan más del 70% de la recaudación.

Si embargo, quizá el camino de ingreso a esta nueva modalidad sean las entidades que velan por el correcto funcionamiento de la industria, produciendo un cambio radical desde las regulaciones, exigiendo dentro del marco legal para la habilitación de nuevos cines la incorporación de la nueva tecnología.

Si bien es un camino que debe comenzar de cero, creo que existe la posibilidad de continuar escribiendo la historia del cine, pero esta vez desde la trastienda, y que podamos ver, dentro de 20 años, que el cambio de modelo del “Borderaux” aparezca como otro hito evolutivo en la literatura cinéfila.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libro consultado:

- Nicolás Batlle (2016). *Producción de largometraje*. Buenos Aires. Ediciones del CIC (Centro de Investigación Cinematográfica)

### Websites:

- Los inicios del Cine (1895-1927) (n.d.). From <http://www.duiops.net/cine/inicios-del-cine.html>
- Historia evolutiva para entender el concepto del cine digital (n.d.) From <https://cinedigitalucm.wordpress.com/evolucion-del-cine-digital/>
- Dr. Juan Manuel Padrón (30-9-2015). *Casi 120 años de historia, El cine en la argentina (1896-2015)*. Referenciado de <https://www.unicen.edu.ar/content/casi-120-a%C3%B1os-de-historia%E2%80%A6-el-cine-en-la-argentina-1896-2015>
- Historia del cine Argentino (1896-1945) (n.d.). From <https://surdelsur.com/es/historia-cine-argentino/>
- MPAA – Motion Picture Association of America - (22-3-2017). *Theatrical Market Statistics 2016*. Referenciado de [https://www.mpa.org/wp-content/uploads/2018/03/MPAA-Theatrical-Market-Statistics-2016\\_Final-1.pdf](https://www.mpa.org/wp-content/uploads/2018/03/MPAA-Theatrical-Market-Statistics-2016_Final-1.pdf)
- BOX OFFICE MOJO (30-3-2018). *Yearly box office Rank*. Referenciado de <http://www.boxofficemojo.com/yearly/?view2=worldwide&view=releasedate&p=.htm>

- ULTRACINE (7-4-2018). *Circuitos*. Referenciado de [http://www.Ultracine.com/remote/eframes/login.php?cty\\_id=ar](http://www.Ultracine.com/remote/eframes/login.php?cty_id=ar)
- Rankia (16-6-2011). *El apasionante mundo de la empresa*. Referenciado de <https://www.rankia.com/blog/mundodelaempresa/1110194-marketing-ciclo-vida-productos-importancia-innovar>
- INCAA - Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales - (20-1-2017). *Anuario 2016*. Referenciado de [http://fiscalizacion.incaa.gov.ar/images/Anuarios/Anuario\\_2016.pdf](http://fiscalizacion.incaa.gov.ar/images/Anuarios/Anuario_2016.pdf)
- Daniel Sticco (25-3-2017). *En 2016, el PBI cayó en pesos pero alcanzó un record en dólares*. Referenciado de <https://www.infobae.com/economia/2017/03/25/en-2016-el-pbi-cayo-en-pesos-pero-alcanzo-un-record-en-dolares/>
- Daniel Sticco (21-3-2017). *Para el Indec, el consumo privado se contrajo 1,4% en 2016*. Referenciado de <https://www.infobae.com/economia/2017/03/21/para-el-indec-el-consumo-privado-se-contrajo-14-en-2016/>
- Datosmacro.com (n.d.). *Crece la población en Argentina en 429.665 personas*. Referenciado de <https://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/argentina>
- Infobae (31-8-2016). *La AFA anunció un aumento en el precio de las entradas para ver los partidos del fútbol argentino*. Referenciado de <https://www.infobae.com/deportes-2/2016/08/31/la-afa-anuncio-un-aumento-en-el-precio-de-las-entradas-para-ver-los-partidos-del-futbol-argentino/>
- Cotización dólar (30-12-2016). *Cotización Dólar histórico Año 2016, Cotizaciones históricas del dólar en Argentina*. Referenciado de [https://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar\\_historico\\_2016.php](https://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar_historico_2016.php)

## ANEXO I – ARTÍCULOS Y CUADROS

### **ARTÍCULO 1: *Por un nuevo modelo en la distribución audiovisual de cine y series de TV*<sup>28</sup>**

“La llegada de Internet y los nuevos canales de distribución audiovisual han revolucionado la industria de la música, del cine y de las series de TV, entre otras. Hoy es necesaria una reformulación empresarial y un nuevo modelo de distribución y comercialización de contenidos online que ponga en valor a los canales digitales y que esté acorde con los nuevos tiempos y las nuevas tecnologías.

Y es que aunque muchos no lo quieran ver, hoy son ya muy escasos los clientes que acuden a una tienda a adquirir físicamente la música que desean escuchar, o las películas o series de TV que quieren ver. Cada vez son más las personas que consiguen sus contenidos a través de Internet. No es una apuesta por el pirateo, ni por la ilegalidad, ni una forma de rebeldía natural, sino una consecuencia lógica dados los cambios en las costumbres de los usuarios. Hoy, estos disponen en sus casas de conexiones de datos con suficiente ancho de banda para poder descargar contenidos audiovisuales de una magnífica calidad y están esperando a que la industria les proponga servicios a un precio razonable para poder ver en streaming o similar sus películas y series de TV favoritas.

A falta de propuestas de valor por parte de empresas serias, y dado que la infraestructura digital ya está disponible y en pleno funcionamiento, los usuarios recurren a canales alternativos de consecución de contenidos audiovisuales como pueden ser las redes de pares (Emule, Bittorrent, etc.) o los servidores de descarga directa. Si esta adquisición constituye un acto de pirateo o no, es un tema que trasciende el alcance de este artículo; sin embargo, sí mantendré que el éxito de estas redes está íntimamente relacionado con la escasa calidad de la oferta de contenidos de pago por parte de las productoras o distribuidoras. Como ha defendido multitud de veces Enrique Dans, aunque estas redes siempre

---

<sup>28</sup> Ricardo Sanchez (3-11-2012). Referenciado de <http://codigocine.com/nuevo-modelo-distribucion-cine-series-de-television/>

existirán, no pocos usuarios preferirían servicios de pago para acceder a los contenidos de calidad, con total seguridad, perfectamente organizados y mediante servicios garantizados que proporcionen una experiencia de valor añadido. No pocos usuarios aceptarían pagar suscripciones de acceso a contenidos premium siempre que el funcionamiento técnico sea correcto y el precio razonable. Y por precio razonable entendemos no un pequeño descuento sobre los importes que, hasta ahora, tenían los contenidos en una tienda. Se acabaron los tiempos en los que los clientes abonaban 20 euros por un DVD. Hoy, las redes digitales ya permiten distribuir contenidos audiovisuales de buena calidad por una centésima parte de ese importe. Y si bien todos entendemos que la obra en sí tiene un valor superior a su coste de transmisión, debemos calibrar el importe que cobramos aceptando que el universo actual de la comercialización de contenidos audiovisuales exige nuevos precios, nuevos importes y nuevas condiciones de acceso. Es posible que la nueva situación no sea inmediatamente favorable para las productoras ni distribuidoras que tendrán que adaptarse al nuevo escenario, pero lo cierto es que este ha llegado para quedarse, no tiene vuelta atrás, y pensando a futuro las posibilidades de negocio son muy positivas.

Más vale que las empresas de producción y distribución acepten cuanto antes que este nuevo orden está prácticamente impuesto y que cuanto más tiempo se tomen en evolucionar y acomodarse a él, peor será para sus propias cuentas. Es necesario que las productoras reformulen sus modelos de negocio considerando que la distribución de sus contenidos no se hará fundamentalmente a través de las salas de cine, las cadenas de televisión y mucho menos por la venta de cajas físicas con DVD's dentro ordenadas en los lineales de los centros comerciales, supermercados, grandes almacenes o tiendas especializadas. La comercialización tendrá que poner en valor a los canales digitales y adaptar la transmisión de los contenidos a las redes y los soportes que los usuarios desean emplear para acceder a ellos online.

El empeño de las productoras y distribuidoras por presionar con sus lobbies a los gobiernos para incentivar la penalización de la descarga de películas o series de TV sólo pone de manifiesto que 1) no han entendido que el nuevo orden no tiene vuelta atrás. 2) que la batalla contra la tecnología suele estar perdida de antemano, como ya sucedió generaciones atrás 3) que no han entendido que si

bien los precios de sus productos no van a ser los mismos en el nuevo orden, también es verdad que el ahorro de los costes de logística y fabricación de soportes físicos así como la facilidad de distribución de contenidos digitales, abren nuevas y espléndidas oportunidades de distribución hasta ahora inéditas. 4) que renuncian de partida a la innovación en la distribución de contenidos, quedando por tanto vulnerables ante la llegada de nuevos modelos por parte de otras empresas competidoras (como iTunes de Apple tomó por sorpresa al sector de la música online en donde se echan en falta los nombres de las grandes empresas de distribución de música de toda la vida que no han entendido el nuevo modelo). Esta batalla que han planteado contra los canales online les sitúa progresivamente en una posición cada vez más arcaica y de la que va a ser más difícil salir. Las empresas de distribución de contenidos necesitan hacerse cargo de las nuevas costumbres de visionado de los usuarios y diseñar plataformas y modelos adaptados a éstas. Y necesitan entender que la distribución no regulada de contenidos, lo que se consideraba “pirateo”, va a existir SIEMPRE y va a acompañar a los contenidos, sin que esto sea un problema serio. En lugar de tratar de acorralar al que descarga de forma ilegal, que es apostar por un mercado pequeño, deberían reflexionar sobre la parte central de su negocio y diseñar formas de distribuir sus contenidos a grandes audiencias a través de Internet, que están a la espera de modelos de calidad, totalmente legales y a un precio razonable.

No debemos permitir que las empresas de distribución y producción de contenidos sigan alegando que sus pérdidas son el producto de los PVP de sus productos por la cantidad de descargas de Internet. Que un contenido sea descargado no significa que el usuario que lo descarga lo hubiera adquirido en una tienda si no hubiera estado disponible para su descarga. OJO con esas cuentas fantasmagóricas y artificiales que presentan las empresas de distribución cuando nos dicen que sus negocios han sufrido pérdidas por valor de cientos de millones de euros. Estas cuentas podrán impresionar a alguna comisión política de algún Ministerio de Cultura, pero no engañan a quienes sabemos que ese resultado parte de premisas eminentemente FALSAS. La razón fundamental por la que han sufrido pérdidas es porque los clientes han cambiado... y ellos no lo han hecho con ellos.

Los cinéfilos y consumidores de contenidos queremos que se nos propongan ofertas, buenos precios, buenas plataformas de contenidos, etc. para acceder de forma cómoda, rápida y “on-demand”. Queremos ver nuestros contenidos favoritos donde queramos y cuando queramos, abonando cuotas muy razonables que se basen en nuestras ya existentes redes digitales de acceso a Internet, que por cierto son financiadas por nosotros mismos y no se las imputamos a las empresas de distribución de contenidos. La mayoría de nosotros usamos nuestras conexiones para enviar e-mails, para navegar, para ver videos de Youtube... infrautilizando nuestros anchos de banda, que podrían ser empleados para la descarga de contenidos audiovisuales de calidad en un formato plenamente legal. Este es el camino”.

## **CUADRO 1**

### **2016 Top 20 International Box Office Markets – All Films (US\$ Billions)**

Source: IHS Markit, local sources

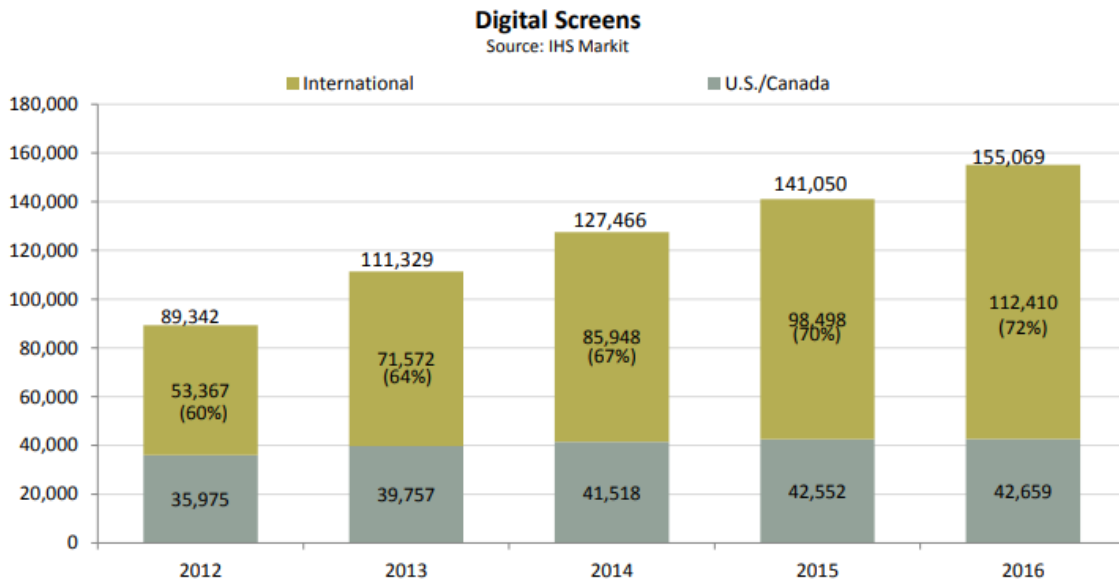
1.	China	\$6.6	11.	Italy	\$0.7
2.	Japan	\$2.0	12.	Russia	\$0.7
3.	India	\$1.9	13.	Spain	\$0.7
4.	U.K.	\$1.7	14.	Netherlands	\$0.3
5.	France	\$1.6	15.	Indonesia	\$0.3
6.	South Korea	\$1.5	16.	Taiwan	\$0.3
7.	Germany	\$1.1	17.	Argentina	\$0.3
8.	Australia	\$0.9	18.	Hong Kong	\$0.3
9.	Mexico	\$0.8	19.	Poland	\$0.2
10.	Brazil	\$0.7	20.	Turkey	\$0.2

<sup>5</sup> Box office data is in U.S. dollars for analytical and comparative purposes. Local currency box office trends may differ due to exchange rate fluctuations.

<sup>6</sup> Percentage value change is calculated using table values before rounding.

Cuadro publicado por la MPAA (2016)

**CUADRO 2**



<sup>7</sup> 2016 total screens figures are estimates as of March 2017. Screen figures for previous years have been revised by source.

Gráfico publicado por la MPAA (2016)

**CUADRO 3**

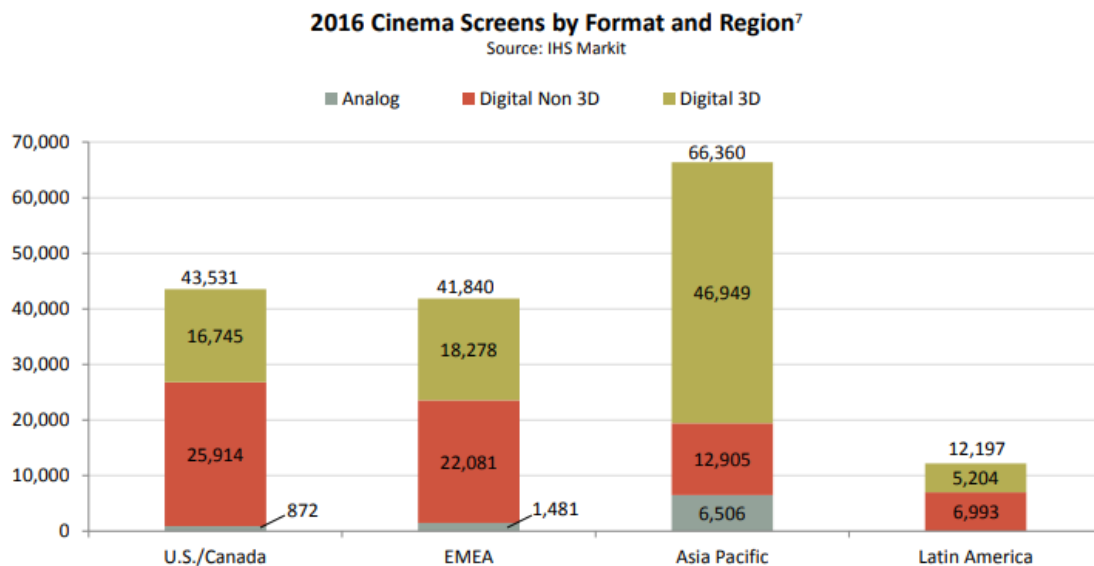


Gráfico publicado por la MPAA (2016)

### **CUADRO 4- Estacionalidad de los espectadores**

AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
2012	3.730.923	3.663.933	2.504.296	3.950.933	4.050.341	4.903.854	8.630.072	4.285.460	3.065.651	3.384.382	3.038.857	2.115.253	47.323.955
2013	3.834.902	3.246.139	2.997.580	3.280.013	3.985.410	5.910.628	8.614.440	4.851.962	4.063.890	2.661.662	3.064.281	1.966.763	48.477.670
2014	4.474.043	3.364.928	3.517.399	3.920.269	3.613.238	3.710.368	6.065.283	4.447.425	3.596.971	3.197.260	3.236.978	2.677.914	45.822.076
2015	4.513.900	4.308.347	2.844.734	5.167.576	3.640.825	5.282.274	9.771.901	5.106.356	3.114.166	3.094.613	2.754.560	2.625.087	52.224.339
2016	3.404.431	4.262.908	4.742.261	4.550.537	4.697.612	5.569.390	8.993.721	4.137.018	3.018.831	2.898.334	2.511.007	2.107.510	50.893.560
TOTAL USA	19.958.199	18.846.255	16.606.270	20.869.328	19.987.426	25.376.514	42.075.417	22.828.221	16.859.509	15.236.251	14.605.683	11.492.527	244.741.600
Peso del mes	8%	8%	7%	9%	8%	10,4%	17,2%	9,3%	7%	6%	6%	5%	100%

Cuadro confeccionado sobre la base de datos publicados por el INCAA (Anuario 2016)

### **CUADRO 5- Estacionalidad de la facturación**

AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
2012	92.886.761	93.838.953	63.772.345	106.318.686	107.450.580	134.877.614	254.507.721	119.521.733	84.679.048	92.027.747	83.262.293	63.950.292	1.297.093.773
2013	122.347.561	103.207.206	96.514.168	107.424.461	133.058.875	209.170.783	323.268.875	174.825.968	138.334.293	91.586.921	109.571.585	73.700.119	1.683.010.815
2014	182.461.602	135.609.003	147.240.400	164.588.794	159.121.607	163.887.533	286.074.594	205.239.839	155.872.905	140.065.296	145.991.537	130.654.789	2.016.807.899
2015	239.985.783	237.126.109	150.945.692	330.188.583	211.031.102	321.793.672	635.412.198	316.425.401	186.596.478	189.305.199	172.114.790	181.991.803	3.172.916.810
2016	236.740.453	290.833.701	339.149.381	339.945.943	361.149.898	439.367.687	764.205.199	338.173.082	240.200.049	234.116.126	186.650.135	182.027.018	3.952.558.672
TOTAL USA	874.422.160	860.614.972	797.621.986	1.048.466.467	971.812.062	1.260.007.289	2.283.130.587	1.154.186.023	805.682.773	747.101.289	697.590.340	632.324.021	12.122.387.969
Peso del mes	7%	7%	7%	9%	8%	10%	18,7%	10%	7%	6%	6%	5%	100%

Cuadro confeccionado sobre la base de datos publicados por el INCAA (Anuario 2016)

### **CUADRO 6-Recaudación media por habitante por región**

PROVINCIA	HABITANTES (1)	RECAUDACIÓN/ HABITANTES
C.A.B.A.	3.059.122	274,43
TIERRA DEL FUEGO	156.509	158,74
NEUQUEN	628.897	149,31
BUENOS AIRES	16.841.135	102,07
SANTA FE	3.425.656	90,46
CORDOBA	3.606.540	86,18
MENDOZA	1.907.045	81,45
SAN LUIS	482.796	66,38
LA PAMPA	346.191	63,59
SALTA	1.351.878	55,14
LA RIOJA	372.879	52,63
SANTA CRUZ	329.499	50,66
SAN JUAN	747.488	45,60
CHUBUT	577.466	45,24
CATAMARCA	400.678	43,02
TUCUMAN	1.613.476	38,46
CORRIENTES	1.080.655	32,04
SANTIAGO DEL ESTERO	938.109	29,67
RIO NEGRO	708.799	27,22
CHACO	1.155.723	25,25
ENTRE RIOS	1.334.489	22,12
JUJUY	736.542	19,75
MISIONES	1.204.182	14,17
FORMOSA	584.614	10,03

Cuadro publicado por el INCAA (Anuario 2016)

### **CUADRO 7-Estrenos más taquilleros en 2016 (espectadores)**

#	TÍTULO	TÍTULO ORIGINAL	ORIGEN	ESPECTADORES	PARTICIPACIÓN (*)	ACUMULADO
1	BUSCANDO A DORY	FINDING DORY	ESTADOS UNIDOS	3.006.043	5,91%	5,91%
2	LA ERA DE HIELO 5	ICE AGE 5	ESTADOS UNIDOS	2.608.457	5,13%	11,03%
3	LA VIDA SECRETA DE TUS MASCOTAS	THE SECRET LIFE OF PETS	ESTADOS UNIDOS	2.446.783	4,81%	15,84%
4	ME CASE CON UN BOLUDO	ME CASE CON UN BOLUDO	ARGENTINA	2.026.469	3,98%	19,82%
5	ZOOTOPIA	ZOOTOPIA	ESTADOS UNIDOS	1.833.440	3,60%	23,42%
6	EL CONJURO 2	THE CONJURING 2	CANADA / ESTADOS UNIDOS	1.796.001	3,53%	26,95%
7	EL LIBRO DE LA SELVA	THE JUNGLE BOOK	ESTADOS UNIDOS	1.704.301	3,35%	30,30%
8	CAPITAN AMERICA: CIVIL WAR	CAPITAN AMERICA: CIVIL WAR	ESTADOS UNIDOS	1.548.948	3,04%	33,34%
9	BATMAN VS SUPERMAN: EL ORIGEN DE LA JUSTICIA	BATMAN VS SUPERMAN: DAWN OF JUSTICE	ESTADOS UNIDOS	1.373.943	2,70%	36,04%
10	ESCUADRON SUICIDA	SUICIDE SQUAD	ESTADOS UNIDOS	1.237.490	2,43%	38,48%
11	GILDA, NO ME ARREPIENTO DE ESTE AMOR	GILDA, NO ME ARREPIENTO DE ESTE AMOR	ARGENTINA	944.755	1,86%	40,33%
12	ALICIA A TRAVES DEL ESPEJO	ALICE THROUGH THE LOOKING GLASS	ESTADOS UNIDOS	900.989	1,77%	42,10%
13	DEADPOOL	DEADPOOL	ESTADOS UNIDOS	872.286	1,71%	43,82%
14	ANGRY BIRDS. LA PELICULA	ANGRY BIRDS. LA PELICULA	ESTADOS UNIDOS	853.011	1,68%	45,49%
15	ANIMALES FANTASTICOS Y DONDE ENCONTRARLOS	FANTASTIC BEASTS AND WHERE TO FIND THEM	ESTADOS UNIDOS	810.747	1,59%	47,09%
16	KUNG FU PANDA 3	KUNG FU PANDA 3	ESTADOS UNIDOS	807.630	1,59%	48,67%
17	X-MEN: APOCALIPSIS	X-MEN: APOCALYPSE	ESTADOS UNIDOS	718.029	1,41%	50,08%
18	EL HILO ROJO	EL HILO ROJO	ARGENTINA / ESPAÑA	713.964	1,40%	51,49%
19	EL CIUDADANO ILUSTRE	EL CIUDADANO ILUSTRE	ARGENTINA / ESPAÑA	657.358	1,29%	52,78%
20	EL RENACIDO	THE REVENANT	ESTADOS UNIDOS	655.464	1,29%	54,07%
21	CIGUEÑAS: LA HISTORIA QUE NO TE CONTARON	STORKS	ESTADOS UNIDOS	642.158	1,26%	55,33%

Cuadro publicado por el INCAA (Anuario 2016)

**CUADRO 8- Estrenos más taquilleros del 2016 (recaudación)**

#	TÍTULO	TÍTULO ORIGINAL	PAÍS DE ORIGEN	RECAUDACIÓN	PARTICIPACIÓN (*)	ACUMULADO
1	BUSCANDO A DORY	FINDING DORY	ESTADOS UNIDOS	250.016.193	6,33%	6,33%
2	LA ERA DE HIELO 5	ICE AGE 5	ESTADOS UNIDOS	226.266.994	5,72%	12,05%
3	LA VIDA SECRETA DE TUS MASCOTAS	THE SECRET LIFE OF PETS	ESTADOS UNIDOS	202.283.903	5,12%	17,17%
4	ME CASE CON UN BOLUDO	ME CASE CON UN BOLUDO	ARGENTINA	142.902.847	3,62%	20,78%
5	EL CONJURO 2	THE CONJURING 2	CANADA / ESTADOS UNIDOS	142.138.326	3,60%	24,38%
6	EL LIBRO DE LA SELVA	THE JUNGLE BOOK	ESTADOS UNIDOS	136.040.016	3,44%	27,82%
7	ZOOTOPIA	ZOOTOPIA	ESTADOS UNIDOS	132.064.607	3,34%	31,16%
8	CAPITAN AMERICA: CIVIL WAR	CAPITAN AMERICA: CIVIL WAR	ESTADOS UNIDOS	126.949.870	3,21%	34,37%
9	BATMAN VS SUPERMAN: EL ORIGEN DE LA JUSTICIA	BATMAN VS SUPERMAN: DAWN OF JUSTICE	ESTADOS UNIDOS	115.539.531	2,92%	37,30%
10	ESCUADRON SUICIDA	SUICIDE SQUAD	ESTADOS UNIDOS	110.752.121	2,80%	40,10%
11	ALICIA A TRAVES DEL ESPEJO	ALICE THROUGH THE LOOKING GLASS	ESTADOS UNIDOS	74.246.568	1,88%	41,98%
12	GILDA, NO ME ARREPIENTO DE ESTE AMOR	GILDA, NO ME ARREPIENTO DE ESTE AMOR	ARGENTINA	73.387.887	1,86%	43,83%
13	ANIMALES FANTASTICOS Y DONDE ENCONTRARLOS	FANTASTIC BEASTS AND WHERE TO FIND THEM	ESTADOS UNIDOS	72.026.148	1,82%	45,66%
14	ANGRY BIRDS. LA PELICULA	ANGRY BIRDS. LA PELICULA	ESTADOS UNIDOS	65.421.556	1,66%	47,31%
15	DEADPOOL	DEADPOOL	ESTADOS UNIDOS	60.826.301	1,54%	48,85%
16	KUNG FU PANDA 3	KUNG FU PANDA 3	ESTADOS UNIDOS	60.658.558	1,53%	50,39%
17	X-MEN: APOCALIPSIS	X-MEN: APOCALYPSE	ESTADOS UNIDOS	59.188.628	1,50%	51,88%
18	LA LEYENDA DE TARZAN	TARZAN	ESTADOS UNIDOS	58.190.232	1,47%	53,36%
19	DIA DE LA INDEPENDENCIA: CONTRAATAQUE	INDEPENDENCE DAY: RESURGENCE	ESTADOS UNIDOS	53.066.303	1,34%	54,70%
20	EL CIUDADANO ILUSTRE	EL CIUDADANO ILUSTRE	ARGENTINA / ESPAÑA	52.715.047	1,33%	56,03%
21	CIGUEÑAS: LA HISTORIA QUE NO TE CONTARON	STORKS	ESTADOS UNIDOS	51.144.371	1,29%	57,33%

Cuadro publicado por el INCAA (Anuario 2016)

### **CUADRO 9- Continuación de tabla recaudación por distribuidora**

15	ZETA FILMS S.R.L.	1	7	8	5.466	325.536
16	AGUILAR RUIZ ERNESTO MARCELO	6	0	6	66	531
17	DIGICINE S.A.	0	6	6	3.338	278.849
18	ECLECTIQUE S.A	0	6	6	14.333	1.092.112
19	MONT BLANC CINEMA S.R.L.	0	6	6	7.700	517.051
20	VILLAGE CINEMAS S.A.	0	6	6	253	21.422
21	IFA CINEMA S.R.L.	0	5	5	4.778	311.416
22	SBP WORLDWIDE S.A.	0	5	5	15.251	1.093.770
23	ABAD LUCIANA PAOLA	4	0	4	601	5.789
24	GARISTO ANIBAL EZEQUIEL	4	0	4	1.695	19.785
25	HARWICZ CARLOS MARCELO	0	4	4	13.592	929.683
26	16M S.R.L.	3	0	3	675	43.714
27	LAT-E CULTURA ASOC. CIVIL	0	3	3	10.650	804.721
28	LEIBOVICH DAMIAN ADALBERTO	3	0	3	37	1.882
29	MACHACO FILMS S.R.L.	3	0	3	874	13.306
30	ARIAS MARIA MERCEDES	2	0	2	323	6.128

Cuadro publicado por el INCAA (Anuario 2016)

### **CUADRO 10-Share de pantallas por distribuidor**

#	DISTRIBUIDOR	PANTALLAS	PARTICIPACIÓN	ACUMULADO
1	THE WALT DISNEY COMPANY ARGENTINA S.A.	19.754	24,70%	24,70%
2	UNITED INTERNATIONAL PICTURES S.R.L.	16.839	21,06%	45,76%
3	WARNER BROS (SOUTH) INC.	12.768	15,97%	61,73%
4	FOX FILM DE LA ARGENTINA S.A.	11.078	13,85%	75,58%
5	ENERGIA ENTUSIASTA S.A.	3.526	4,41%	79,99%
6	DIAMOND FILMS S.A.	3.389	4,24%	84,23%
7	ALFA FILMS S.A.	2.452	3,07%	87,30%
8	DISTRIBUTION COMPANY SUDAMERICANA S.A.	2.421	3,03%	90,33%
9	PRIMER PLANO FILM GROUP S.A.	1.098	1,37%	91,70%
10	COMPANIA DISTRIBUIDORA INDEPENDIENTE S.A.	788	0,99%	92,69%
11	"TREN" DE MANUEL GARCIA Y MARIA E. CALIGARIS S.H.	702	0,88%	93,56%
12	MIRADA DISTRIBUTION S.R.L.	579	0,72%	94,29%
13	SBP WORLDWIDE S.A.	509	0,64%	94,92%
14	ECLECTIQUE S.A	507	0,63%	95,56%
15	AURA FILMS S.A.	393	0,49%	96,05%

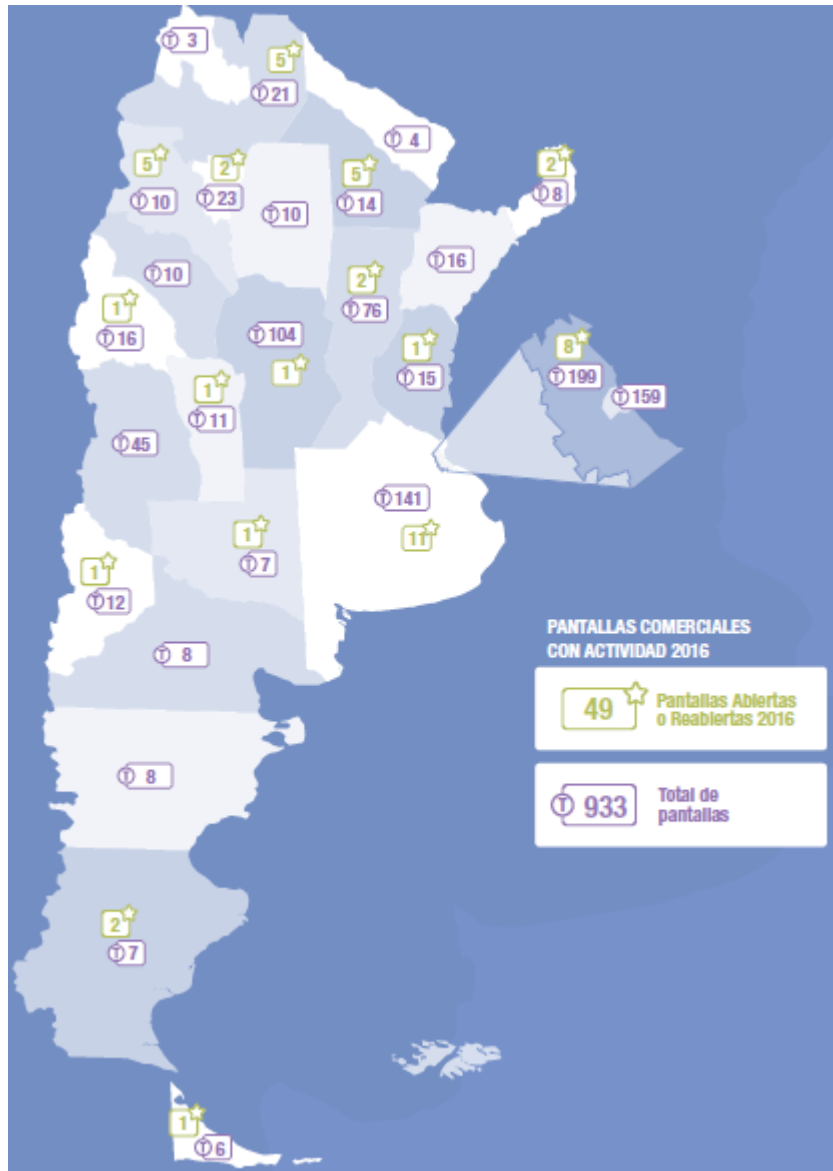
Cuadro publicado por el INCAA (Anuario 2016)

### **CUADRO 11- Distribución de pantallas por región**

PROVINCIA / ZONA	PANTALLAS	PARTICIPACIÓN	ACUMULADO
GRAN BUENOS AIRES	206	22,08%	22,08%
C.A.B.A.	159	17,04%	39,12%
RESTO DE BUENOS AIRES	134	14,36%	53,48%
CORDOBA	104	11,15%	64,63%
SANTA FE	76	8,15%	72,78%
MENDOZA	45	4,82%	77,60%
TUCUMAN	23	2,47%	80,06%
SALTA	21	2,25%	82,32%
CORRIENTES	16	1,71%	84,03%
SAN JUAN	16	1,71%	85,74%
ENTRE RIOS	15	1,61%	87,35%
NEUQUEN	12	1,29%	88,64%
CHACO	14	1,50%	90,14%
CHUBUT	8	0,86%	91,00%
SAN LUIS	11	1,18%	92,18%
SANTIAGO DEL ESTERO	10	1,07%	93,25%
LA RIOJA	10	1,07%	94,32%
RIO NEGRO	8	0,86%	95,18%
LA PAMPA	7	0,75%	95,93%
MISIONES	8	0,86%	96,78%
CATAMARCA	10	1,07%	97,86%
TIERRA DEL FUEGO	6	0,64%	98,50%
SANTA CRUZ	7	0,75%	99,25%
JUJUY	3	0,32%	99,57%
FORMOSA	4	0,43%	100,00%
Total	933		

Cuadro publicado por el INCAA (Anuario 2016)

**CUADRO 12-Distribución geográfica de pantallas**



Cuadro publicado por el INCAA (Anuario 2016)

## ANEXO II – ENTREVISTAS

**NOMBRE:** Francisco Crespi

**EMPRESA Y ANTIGUEDAD:** Fox & Warner (14 años)

**ESLABÓN EN CADENA:** Distribuidor

**CARGO ACTUAL:** Director de Ventas

**1. ¿Quiénes son los principales Distribuidores de la industria? ¿Qué rol juegan?**

Fox & Warner, Disney (Razón Social Buena Vista), IUP (Universal, Paramount y Sony) son las “Majors” que acumulan el 92% de la recaudación y después vienen las independientes nacionales que hacen el 8% restante.

El Rol que tenemos es ponderar el número posible de admisiones que cada producto (estreno) puede hacer en el mercado. Luego en función a esa estimación se decide si estrenamos el producto o no. Si decidimos estrenar, hacemos un presupuesto de lanzamiento y sino debemos explicar al director los motivos de dicha decisión. El presupuesto es el 35% de lo que se estima recaudar con el estreno y está destinado principalmente a Advertising, Publicity, print cost (copias del estreno) y shipment (distribución a exhibidoras). El estreno se promociona a través de medios tradicionales (canales masivos de comunicación como TV, vía pública y radios) y en pauta online y digital como lo son facebook, twitter o Instagram. Hoy utilizamos el 80% del presupuesto en el canal online. Adicionalmente tenemos otra línea en el presupuesto que es destinado a control que se llama “theatre cheking” y representa el 3,5% de la recaudación (control de taquilla).

**2. ¿Como viene siendo la evolución de la industria en el mundo y que crees que va a pasar a futuro?**

Van a pasar 2 o 3 cosas: consolidación de jugadores, que tienen que ver con el negocio y no con el negocio. Por ejemplo, Disney compra Fox para destruir Netflix (streaming). At&t quiere comprar Warner. El cine es el primer canal de consumo y va a seguir siéndolo. Película q no pasa por el cine es muy difícil

que tenga éxito. Pero todo depende de los productos y estrategias de cada compañía productora. En los últimos 10 o 12 años USA cambió la manera de hacer cine, saliéndose del interés doméstico para transformarlo de interés internacional con el objetivo de atraer más espectadores (cross culturales), por ejemplo, siempre hay un oriental en las películas.

### **3. ¿Qué función tiene el INCAA?**

Fiscalizar, pero no lo hace. Hoy en día actúa nada más que como ente recaudador del estado.

### **4. ¿El boom de las plataformas digitales on demand está afectando la cantidad de espectadores que van al cine?**

El cine arte, típico de películas europeas, se va a morir y va a quedar para el streaming. El cine va a ser la gran vidriera de las grandes películas, uno deja los grandes estrenos para verlos en el cine no para verlos en Netflix porque la experiencia es muy distinta.

### **5. En relación con los precios relativos, es barato/accesible el cine como programa familiar vs ir a la cancha o realizar alguna otra actividad familiar?**

Es barato si lo comparamos vs ir al teatro e ir a ver un partido de futbol

### **6. ¿Quién distribuye las películas locales?**

Las grandes películas locales generalmente son distribuidas por algunas de las "Majors" dado que tienen mayor poder de negociación con las cadenas de cines

### **7. ¿Como se negocia con los cines el cronograma de estrenos/cartelera?**

Los estrenos se negocian no solo con las salas de cine sino también con las demás distribuidoras. A diferencia de otras industrias, como puede ser la tuya del consumo masivo, nosotros estamos en permanente contacto para evitar poner dos películas taquilleras el mismo fin de semana dado que en ese caso nos estaríamos canibalizando y perdiendo espectadores. Lo que hacemos es un cronograma anual donde todas las distribuidoras ubicamos los

lanzamientos para de esta manera armar estratégicamente el mismo y captar la mayor cantidad de espectadores por película

#### **8. ¿Quién fija los precios de las entradas?**

Los precios de los tickets los fijamos las distribuidoras, pero luego los cines hacen promociones para atraer más espectadores. El problema es que muchas veces las promociones distorsionan el análisis e inclusive hacen modificar el comportamiento de los consumidores innecesariamente perdiendo recaudación. Por ejemplo, poner un descuento un viernes posterior al estreno de una película (las películas se estrenan los jueves), eso no tiene sentido, no solo hace que durante el estreno vaya menos gente sino que se pierde facturación porque están dando un descuento que no era necesario hacer. Es un tema delicado, muchas veces las distribuidoras podemos no dar la película a un cine si no acepta los precios mínimos que exigimos.

#### **9. ¿De qué manera se distribuyen las ganancias?**

Nosotros comisionamos el 45% de la recaudación informada por los cines.

#### **10. ¿Existe algún tipo de control actualmente que garantice la correcta información de parte de los cines? ¿Son suficientes?**

La única compañía que realiza controles es Ultra Cine. Es una compañía que nació en 1997 con la llegada de las cadenas americanas de cine. Es muy loco, pero lo que sucedió es que las cadenas americanas informaban muchas más ventas que las cadenas independientes nacionales, al haber tanta diferencia se empezó a sospechar que las cadenas independientes de cines reportaban menos tickets vendidos que los reales. Las fuerzas de mercado hicieron que repentinamente la cantidad informada de espectadores subiera. De todas formas los controles que hacemos en la actualidad son presenciales con personal contratado que se para en el ingreso de la sala y cuenta la cantidad de personas que ingresan.

No son suficientes los controles, es imposible cubrir presencialmente todas las pantallas a la vez, por eso lo que hacemos es asegurarnos los controles de la ponderada, esto es las películas más taquilleras.

**11. ¿Crees que pueda no ser correcta la información proporcionada por los cines?**

Estoy 100% convencido que la información no es correcta, no sólo por sospecha, sino que los números lo demuestran. Dos películas exactamente iguales, como lo son La Era de Hielo y Madagascar tuvieron diferentes performances en Argentina. Da la casualidad de que una fue controlada y la otra no, en Argentina la que fue controlada tuvo el doble de espectadores que la que no lo fue, y si comparo la performance de esas dos películas en el mundo la cantidad de espectadores tuvo una diferencia de tan solo el 10%. Eso demuestra claramente lo que sucede si no se controla.

**12. ¿En caso de afirmación, qué % del total de tickets vendidos en el año por la totalidad de las salas en Argentina crees que se omite?**

Mira, las cadenas independientes hacen aproximadamente el 20% de la recaudación oficial cuando debieran hacer el 40%. Es decir que lo que vemos de las cadenas independientes es la mitad, no sólo por reportes inferiores en cantidad de espectadores sino también por modificación de los precios de venta al público. Es muy fácil verlo, tenemos todos los números de tickets promedio segmentado por cadena y hasta por región del país. Por ejemplo, si tomamos el valor del ticket promedio de una película, tenemos exhibidoras que reportaron un precio promedio inferior de hasta \$10 por ticket, fácilmente puedo hacer la cuenta y decirte que del total de la recaudación del 2016 un 3,1% no se informó por diferencia de precios (130 millones de pesos). Y por otro lado, si las cadenas independientes recaudaron 800 millones en 2016 (20% del total), en realidad hay otros 800 millones que no informaron. En total son 930 millones no informados de los cuales las distribuidoras cobramos el 45%....es decir que nos perdimos más de 400 millones de pesos en un año, impresionante.

**13. ¿Te imaginas alguna manera distinta innovadora/disruptiva que contribuya a mejorar la calidad de los controles?**

En 2016 propuse una idea a mis colegas de las demás distribuidoras de colocar sensores de celulares al ingreso de las salas de cine para de esa manera detectar la cantidad de espectadores en tiempo real pero no me fue

bien, me fue difícil hacer que mi interés fuese compartido por los demás, no estaban dispuestos a invertir y hay que buscarle la vuelta para que los cines acepten la tecnología.

**14. ¿Consideras que a la industria le interesaría y serviría contar con una nueva alternativa de control e información?**

100% de acuerdo, creo que la oportunidad sigue estando, Tenes que sentar en la misma mesa a las 3 grandes que hacemos el 92% de la recaudación y mostrar con números la plata que estamos perdiendo, son contundentes. Pero hay que lograr que las demás distribuidoras se den cuenta de la importancia de los controles.

**15. ¿Quiénes serían los interesados en invertir por este desarrollo?**

Las distribuidoras invertiríamos, de hecho, como te decía anteriormente, hoy ya gasto el 3,5% de mi recaudación total en controles, son cerca de 16 millones de pesos por año. Si a eso le sumas lo que gastan las demás podes estar cerca de los 60 millones de pesos en gastos de controles por año.

**16. ¿Qué nivel de información se tiene sobre las características de los espectadores en Argentina? (edad, sexo, otros) ¿Existe alguna consultora que mida estas variables?**

Sólo las que vos tenés, son muchos números, pero no hay nada de edades, sexos, etc. La empresa que consolida toda la información es Ultra Cine.

**17. ¿Crees que la alternativa de medición de asistentes en tiempo real pueda ser exportable y replicarse en otros países?**

Totalmente, no existen controles de este tipo

**NOMBRE:** Agustín Marcó del Pont

**EMPRESA Y ANTIGUEDAD:** UIP - Paramount y Sony – (10 años)

**ESLABÓN EN CADENA:** Distribuidor

**CARGO ACTUAL:** Gerente Comercial

**1. ¿Quiénes son los principales integrantes de la industria? ¿Qué rol juegan?**

Los principales integrantes de la industria cinematográfica son las productoras de películas locales, las distribuidoras de películas locales y extranjeras (esta última incluyendo todo el material que se produce en Estados Unidos y que es representada por los grandes estudios de Hollywood) los cines como espacios de exhibición (con una clara separación tanto en servicio como operación entre los cines independientes y las cadenas de cines) y el INCAA como ente regulador y fiscalizador de la industria. Estos actores refieren a la ventana de exhibición de cine puntualmente y cada uno tiene un rol diferente, pero con un mismo objetivo que es fomentar, mantener e incrementar la asistencia a los cines de todo el país. Actúan juntos como socios para mantener interesante la experiencia de consumo en el cine contra el consumo en el hogar que va creciendo a la par del desarrollo tecnológico (home entertainment).

**2. ¿Qué función tiene el INCAA?**

El INCAA es el ente regulador, la institución que dicta las leyes que enmarcan el negocio y controla que se cumplan. Califica las películas, fiscaliza a los cines y recauda los impuestos. A la vez administra el fondo de fomento que tiene la tarea intrínseca de fomentar el cine nacional a través de subsidios y créditos, manteniendo la cultura de nuestro país.

**3. ¿Cómo viene siendo la evolución de la industria en Argentina? ¿Crece sostenidamente?**

La industria del cine en Argentina se mide por la cantidad de espectadores anual, ya que utilizar el comparativo desde la variable de la recaudación (como se mide en Estados Unidos con el box office) pierde precisión con la inflación que venimos sufriendo. Desde el año 2009 con la aparición de nuevos formatos como el 3D, la industria tuvo un crecimiento sostenido y pasó de un promedio anual de 30 millones de espectadores a un estimado anual de entre 45 y 50 millones en la última década. La variable fundamental son las películas que se estrenen cada año, el año récord hasta el momento fue el 2015 con 50.303.000 espectadores, gracias a que ese año se estrenaron varios Blockbusters juntos (Minions, Rápidos y Furiosos 7, El Clan, Intensamente, Jurassic World, Avengers 2 y Cincuenta sombras de Grey). Es decir que el consumo va directamente proporcional a la magnitud de las películas que se estrenen, no hay un consumo estable de cine independiente de las películas. Para decirlo más simple, no es que los espectadores se acercan al cine a ver que hay, sino que son conducidos por el interés de una película al cine.

**4. ¿Cuáles son las principales actividades que compiten directamente con el cine?**

El cine en tanto consumo cultural compite con todas las actividades de entretenimiento, especialmente las que se ofrecen los fines de semanas (el día fuerte del cine). Para darte un ejemplo, la temperatura y el clima es un factor que afecta directamente, entonces si hace mucho calor las familias asisten menos al cine ya que compite con actividades al aire libre, y cuando llueve se acercan al cine.

**5. ¿El boom de las plataformas digitales on demand está afectando la cantidad de espectadores que van al cine?**

No se ve que esté afectando al número global de espectadores, pero si discriminamos el consumo vemos que el consumo de cine se está polarizando en los adolescentes y niños, con una baja significativa en la asistencia de parte de los adultos. En ese indicador podríamos sospechar

que las plataformas digitales sí están canalizando el consumo en ese target. Considero que estamos en una etapa de transición, con el boom de Netflix, hay por delante un lindo desafío de parte de esta industria de seguir ofreciendo producto atractivo para que la gente siga eligiendo moverse hacia el cine.

**6. ¿En relación con los precios relativos, es barato/accesible el cine como programa familiar vs ir a la cancha o realizar alguna otra actividad familiar?**

Efectivamente es una salida accesible comparada a cualquier otra actividad, el precio de una entrada (sin tomar en cuenta la cantidad innumerable de promociones) tiene una relación muy baja comparada a cualquier otro producto cultural. Incluso si lo comparamos con cualquier producto tangible o alimenticio, son 2 horas de entretenimiento a muy bajo precio. Tendríamos que evaluar aparte el precio del Candy en los cines, que encarece la salida con la compra de pochoclos y gaseosa, pero es opcional.

**7. ¿Qué ventajas tienen las grandes distribuidoras vs las productoras locales?**

Las ventajas principales pasan por la escala, las grandes distribuidoras tienen estructuras globalizadas lo que le dan un sostén, una espalda, para que no dependan enteramente de los resultados locales. Otra ventaja es que usualmente tienen un Blockbuster por año que le sirve para tener poder de negociación con los exhibidores.

**8. ¿Quién distribuye las películas locales?**

Todas las distribuidoras tienen lanzamientos de películas locales, cada productor local busca su propio distribuidor. En el caso puntual de Disney por ejemplo es dueña de Patagonik por lo que distribuye sus películas.

**9. ¿Cómo se negocia con los cines el cronograma de estrenos/cartelera?**

El cronograma de los estrenos no se negocia con los cines, se establece directamente como parte de la estrategia de venta de las distribuidoras, pero teniendo muy en cuenta el interés del cine. Se anuncian e informan las fechas

semana a semana para poder planear con tiempo, la competencia está al tanto, para potenciar cada película.

**10. ¿Quién fija los precios de las entradas?**

Los cines directamente.

**11. ¿De qué manera se distribuyen las ganancias? (participaciones x ticket vendido)**

Las ganancias se distribuyen por "Borderaux". Es decir que dividen las entradas entre la distribuidora y el cine en un porcentaje negociado anteriormente que siempre ronda el 50%.

**12. ¿Existe algún tipo de control actualmente que garantice la correcta información de parte de los cines?**

Los cines envían todos los días su información a ComScore y Ultracine, las dos empresas que se encargan de recolectar las ventas, y una vez por semana envían el "Borderaux" a las distribuidoras con las ventas de la semana para que se realice la factura. La información se obtiene en la mayoría de los casos de sistemas operativos homologados para reportar las cifras, pero en el caso de muchos cines independientes el sistema es precario o nulo, por lo que las cifras informadas no siempre son correctas. Los controles que se realizan varían desde estadísticos a controles en punto de venta a través de empresas especializadas que envían gente a contar los espectadores en las salas. Este control es caro, y no es sustentable para controlar todos los shows de una película, menos durante toda la corrida de la misma. Sin contemplar que hemos detectado controles que ni siquiera van a los cines, consultan la cifra con el cine y envían esa, o que incluso se ponen de acuerdo con el dueño del cine para bajar la cantidad de entradas que se envía a las distribuidoras. Lamentablemente el sistema de control no es eficiente.

**13. ¿Son suficientes? ¿Crees que pueda no ser correcta la información proporcionada por los cines?**

Como te comentaba, de acuerdo a diversas experiencias y controles ocultos (controles donde la persona cuenta la cantidad de personas que hay en la sala, sin presentarse) hemos visto diferencias entre la información enviada en los “Borderaux” y los espectadores que había viendo la película. El problema de este control es que sólo se puede realizar en un show por día, ya que inmediatamente es identificado si ve 2 veces la misma película.

**14. ¿Qué porcentaje del total de tickets vendidos en el año por la totalidad de las salas en Argentina crees que se omite?**

Sería muy aventurado hablar de un porcentaje, pero por las diferencias que hemos encontrado se podría pensar entre un 5 y un 10% del total.

**15. ¿Te imaginas alguna manera distinta innovadora/disruptiva que contribuya a mejorar la calidad de los controles?**

La manera debería ser disruptiva ya que los cines no van a estar de acuerdo con que se los controle, por lo que debería ser una condición del estreno para poder exhibir una película. Una primera mejora sería poder realizarse auditorías de los sistemas de venta de cada exhibidor. Cualquier tipo de control que se implemente debe estar dentro del marco regulatorio de los derechos de los espectadores, es decir que no afecte la privacidad de ninguno de ellos, digo esto pensando en algunas variables que se habían contemplado de control por cámaras, o fotografía de calor, etc.

**16. ¿Consideras que a la industria le serviría contar con una nueva alternativa de control e información?**

Sería fundamental lograr en conjunto una manera de asegurar la transparencia en las cifras e información respecto a la asistencia a los cines, debería tender a cero la diferencia para poder pensar una industria a largo plazo.

**17. ¿Quiénes serían los interesados en invertir por este desarrollo?**

Las distribuidoras y el INCAA serían los que se verían beneficiados automáticamente con el aumento de las ventas anuales.

**18. ¿Qué nivel de información se tiene sobre las características de los espectadores en Argentina? (edad, sexo, otros)**

La información acerca de los espectadores es muy importante hoy en día para poder llegarles directamente con el marketing, y son los exhibidores a través de sus Loyalty Cards (tarjetas de beneficios) los que cuentan con esta información detallada. Tienen en sus bases de datos, todo el detalle socioeconómico de la persona inscripta y a su vez, cuantas veces está yendo al cine y que tipo de películas está yendo a ver. Las grandes cadenas de cines por ahora son las únicas que están manejando este servicio.

**19. ¿Existe alguna consultora que mida estas variables?**

ComScore (ex Nielsen) podría hacerlo ya que lo hace en otros países pero por el momento nadie ha tomado el guante.

**20. ¿Crees que la alternativa de medición de asistentes en tiempo real pueda ser exportable y replicarse en otros países?**

Por supuesto, la manera en cómo está concebido este negocio, a través de la rendición por "Borderaux", lleva a que en todos los países la información tenga una cuota muy alta de confianza en las partes y en el factor humano, y esto podría tecnificarse para evitar estas diferencias.

**21. ¿Qué otras estadísticas les gustaría tener que actualmente no disponen?**

La información de ventas por hora, que es una herramienta que se utiliza en muy pocos países pero que en Argentina no la podemos tener por estar atado a la misma problemática del control de cifras.

**NOMBRE:** Gabriela Zamora

**EMPRESA y ANTIGUEDAD:** Cinemacenter - aliado con Atlas y Multiplex - (20 años)

**ESLABÓN EN CADENA:** Salas Exhibidoras (mayor cadena de cine independiente)

**CARGO ACTUAL:** Gerente Comercial

### 1. ¿Cómo es el modelo de negocios de las cadenas de cines?

En el negocio de los cines tenemos distintas unidades, por un lado la principal que es la venta de tickets, en segundo lugar el Candy shop y el tercer generador de ingresos son la publicidades que se venden en los espacios proyectados previos a las películas junto con los trailers de los próximos estrenos. De la recaudación total de tickets vendidos, el 26% va para impuestos, el 50% para las distribuidoras, el 15% para costos fijos y de locación y el 9% restante para cubrir sueldos, la logística y el resto de los costos operativos. Es decir que no queda absolutamente nada de ingreso por lo que debiera ser el negocio principal. Los ingresos provienen de las ventas del Candy shop (pochoclos y coca cola), aproximadamente lo que facturamos con el Candy es un 40% más de lo que recaudamos con los tickets. Y por otro lado está la publicidad que vendemos que pasamos entre los trailers (por razones lógicas de confidencialidad no se quiso compartir el dato del peso que ese negocio representa en el total de ingresos).

Total butacas 2018 217.000 901 pantallas 266 complejos

### 2. ¿Existen modelos preestablecidos de cines?

Lo principal a tener en cuenta a la hora de poner un cine es la cantidad de habitantes que la localidad tenga. Para que un cine funcione, la localidad en la cual se decide ponerlo debe contar con no menos de 180.000 habitantes, y haciendo referencia al ratio de frecuencia por habitante se espera que todos los habitantes vayan al menos 1 vez al año al cine. Con 180.000 espectadores un cine puede económicamente funcionar. En nuestro caso en particular, no hacemos nada con menos de 5 salas, de aproximadamente 200

butacas cada pantalla, de lo contrario no es rentable. Esto nos permite tener una mayor oferta de días y variedad de películas. Pero para darte una referencia un cine chico, independiente en un pueblo chico puede andar en las 66 butacas. Lo estándar del mercado son complejos de no menos de 3 pantallas con 100 butacas cada una.

**3. ¿Cuáles son las principales actividades que compiten directamente con el cine?**

Cualquier actividad de entretenimiento que sea al aire libre es competencia directa del cine. Por ejemplo, un fin de semana toca La Sole en alguna localidad del interior y olvídate de vender algún ticket para el cine, así pasa muchas veces, el mundial de fútbol por ejemplo mata al cine.

**4. ¿En términos de precios relativos, el cine sigue siendo una alternativa de esparcimiento barata para la familia vs estas otras actividades?**

Si el cine hoy por hoy vale \$100 promedio por ticket, eso realmente es económico comparado vs cualquier otra actividad.

**5. ¿Como se definen los precios de las entradas?**

Los precios los define el mercado. Las distribuidoras buscan un ticket promedio parejo en todo el país pero no podemos sostenerlo, no podemos ponerle el mismo precio a una persona que va al cine en Capital vs una persona del norte que tiene un poder adquisitivo mucho menor. Las distribuidoras seguramente tengan un objetivo de precio por ticket y cuanto más alto mejor, pero la realidad es que no podemos sostenerlo. Ellas nos pasan un precio sugerido y nosotros luego en función a nuestras creencias hacemos promociones para atraer mayor cantidad de gente posible. Pero si es verdad que es un punto delicado de la comercialización, siempre discutimos con Francisco y Agustín (ambos distribuidores) respecto de cuál debe ser el valor del ticket.

**6. ¿Existen subsidios del estado hacia los cines?**

No para cines, si para productores de películas nacionales. Ha habido créditos para la compra de los nuevos proyectores digitales en 2012, pero en el sentido en que nos sacaron algún impuesto.

**7. En relación con la cartelera, ¿cómo se negocian con las distribuidoras o productoras los días y horarios de los estrenos?**

Lo primero que tenes que saber es lo que en la industria se denomina “Competitive”. Este concepto significa que los distribuidores son los que arman el cronograma anual. A veces nosotros sugerimos algunas fechas o cambios porque vemos que falta material pero a veces nos toman la palabra y muchas otras no, son ellos (los distribuidores) los que se juntan para distribuirse el calendario a lo largo del año. Esto es así porque no tiene sentido que si todos tienen una película que se sabe que va a ser muy taquillera lo lógico es exhibirlas en distintas semanas dado que la gente no va a ir varias veces al cine el mismo fin de semana, es por esto que hay un rol colaborativo y de constante comunicación entre distribuidores y mismo con nosotros los cines. En lo que respecta al proceso, todos los lunes se decide lo que se estrena cada jueves y las continuidades que hay en función a los resultados del fin de semana anterior.

**8. ¿Hay algún horario pico que tenga el cine?**

Entre las 21:30 hs y las 10:30 hs es el horario de mayor recaudación, pero muchas veces depende también del perfil del consumidor, por ejemplo en el Patio Bulrich las señoras se van a dormir temprano y el horario pico es antes.

**9. ¿De qué manera se venden los tickets en los cines? ¿Tienen sistemas que emiten los tickets o simplemente se venden por ventanilla?**

En las grandes cadenas como las nuestras todos los tickets se venden por sistema, queda todo registrado, pero es verdad que en las pequeñas salas no existen sistemas que garanticen la correcta información y venden manualmente

**10. ¿Puede ser que haya “under report” de entradas por parte de los pequeños cines?**

Históricamente había una modalidad cuando se vendían los talonarios de entradas denominada “calecita”, consistía en cortar el número pero no se lo daban al espectador, y ese número se volvía a usar con otros espectadores,

de esa forma ingresaban más personas al cine de las contabilizadas en los talonarios y se evadía la rendición de tickets (menos tickets vs lo realmente vendido).

#### **11. ¿Cómo es el proceso de rendición del Borderaux?**

En cada cierre de día los cines subimos el formulario 700 que oficia de declaración jurada con las cifras de ventas para la AFIP y el INCAA sobre los cuales luego se desprenden los respectivos porcentajes para cada entidad como te comentaba antes. Por otro lado también emitimos un archivo txt con esa información a Ultra Cine y Retrak que son las compañías que consolidan la información de ventas de todas las cadenas de cines y arman las estadísticas. El Anuario que utilizaste del INCAA en realidad fue armado por Ultra Cine que se lo comparte al INCAA para que lo publique en su página.

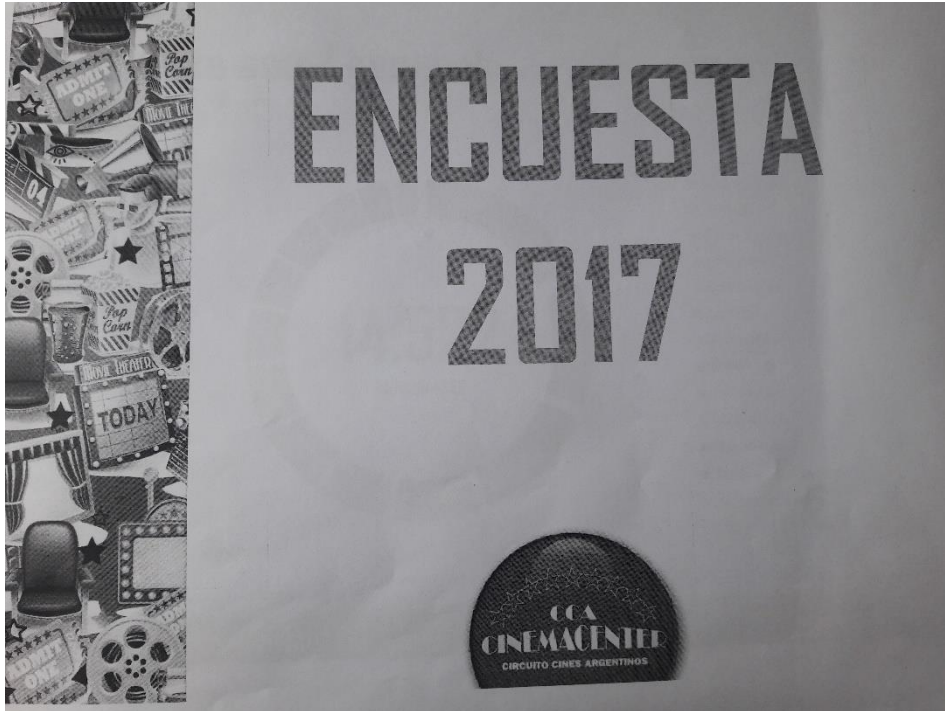
#### **12. ¿Qué nivel de información se tiene sobre las características de los espectadores en Argentina? (edad, sexo, otros?) ¿Existe alguna consultora que mida estas variables?**

No hay ninguna consultora que se dedique a auditar o censar las características cualitativas de los espectadores. Ante esa situación, nosotros por nuestra cuenta y en forma online realizamos una encuesta todos los años en el mes de agosto para poder tener una idea de las variables que ponderan los espectadores. Ahí sí medimos sexo, edades, géneros preferidos, nivel educativo, formas de las que se enteran de los estrenos, valoraciones del estacionamiento/comodidades de los complejos, entre otras variables y en función de eso tomamos decisiones para crecer la cantidad de espectadores.

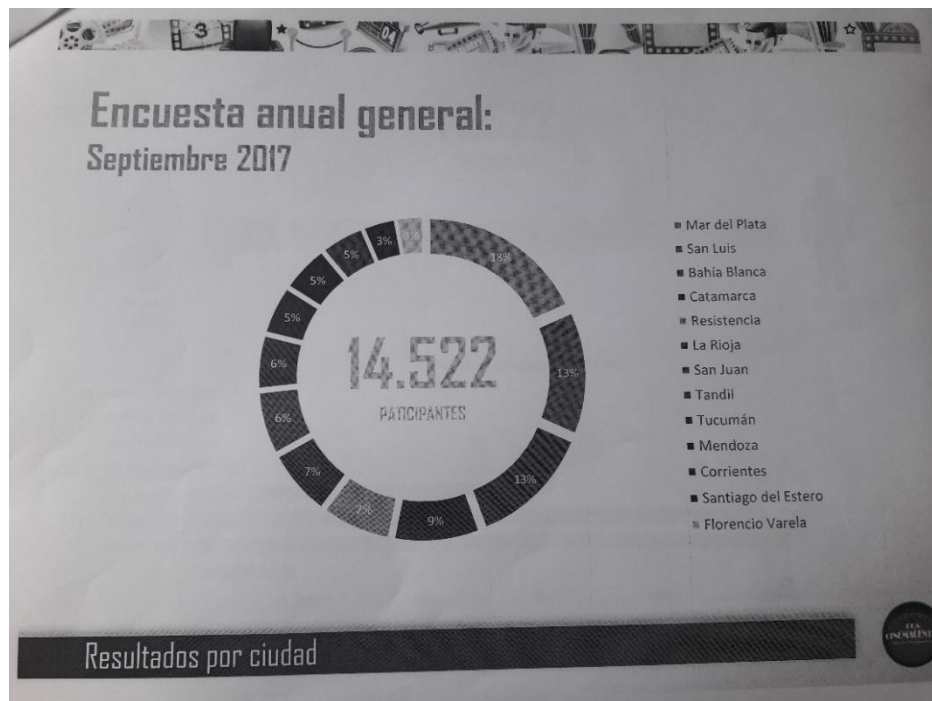
#### **13. ¿Consideras que a la industria le interesaría contar con una herramienta que permita digitalizar el seguimiento de la asistencia de espectadores a las salas en tiempo real?**

Creo que si controlasen a los cines pequeños éstos no podrían sobrevivir. Está bien que sean controlados, pero habría que rever el negocio. Creo que las distribuidoras en lugar de gastar enviando gente a controlar deberían fijar un valor mínimo de recaudación por película y de esa manera disminuir el factor desconfianza.

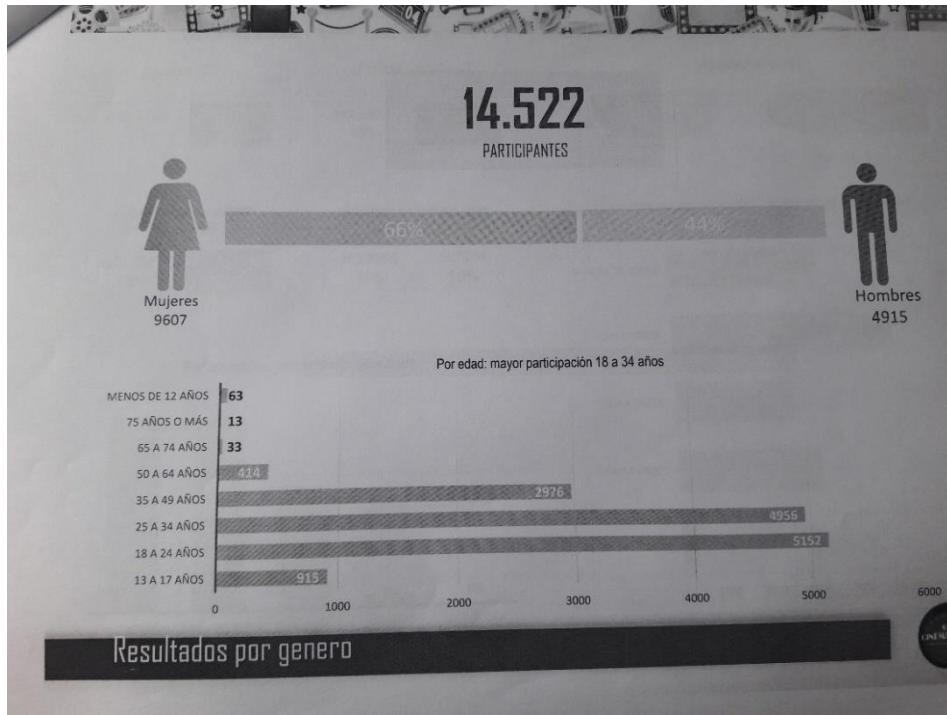
SE COMPARTEN LAS IMÁGENES DE LA ENCUESTA QUE CINEMACENTER REALIZÓ EN AGOSTO DE 2017 (COMPARTIDAS EN FORMA FÍSICA EN LA ENTREVISTA):



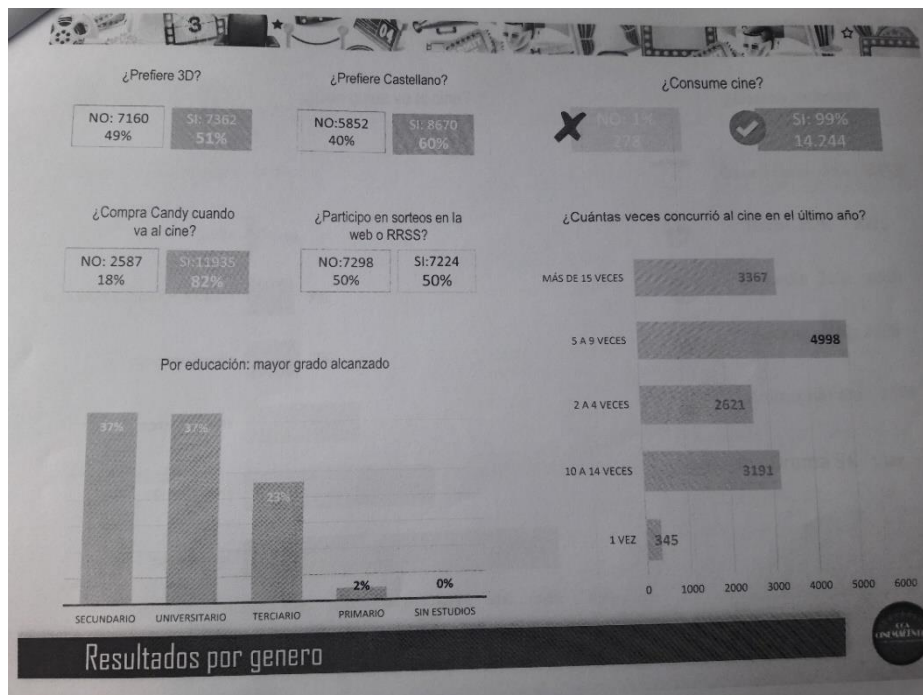
**Personas encuestadas por ciudad:**



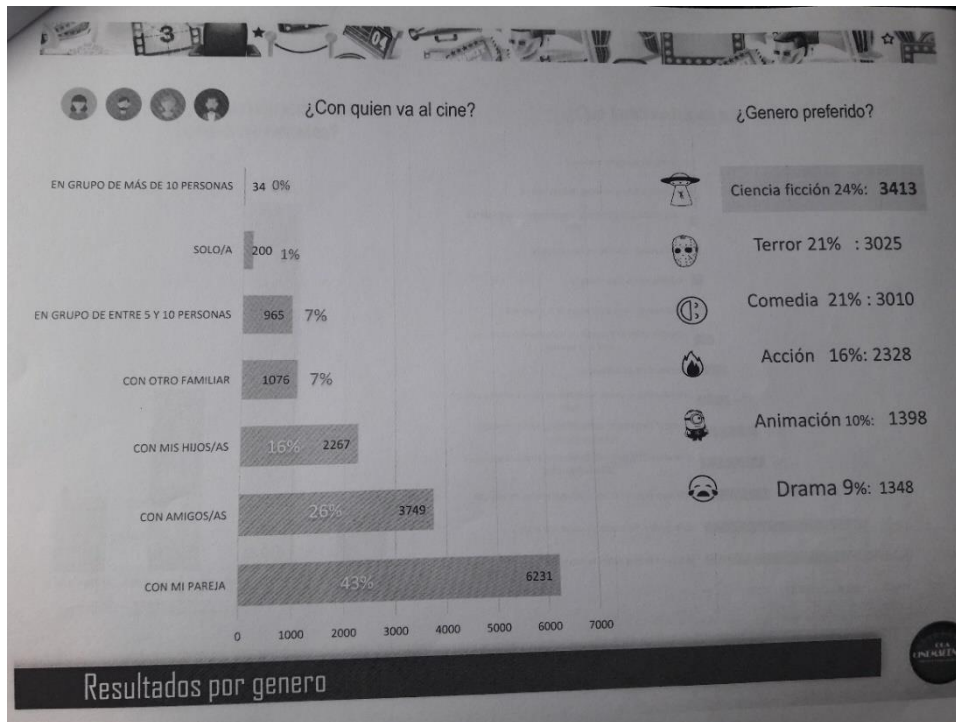
**Mix de género:**



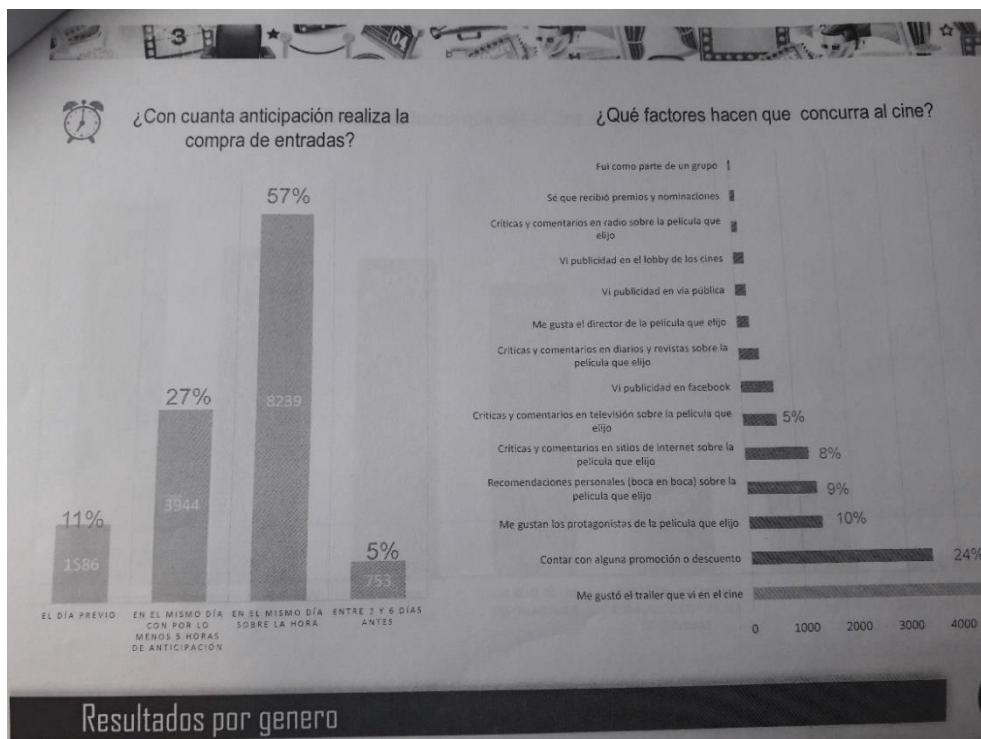
**Preguntas referentes a las preferencias del tipo de película:**



**¿Con quién van al cine y cuál es el género preferido?:**



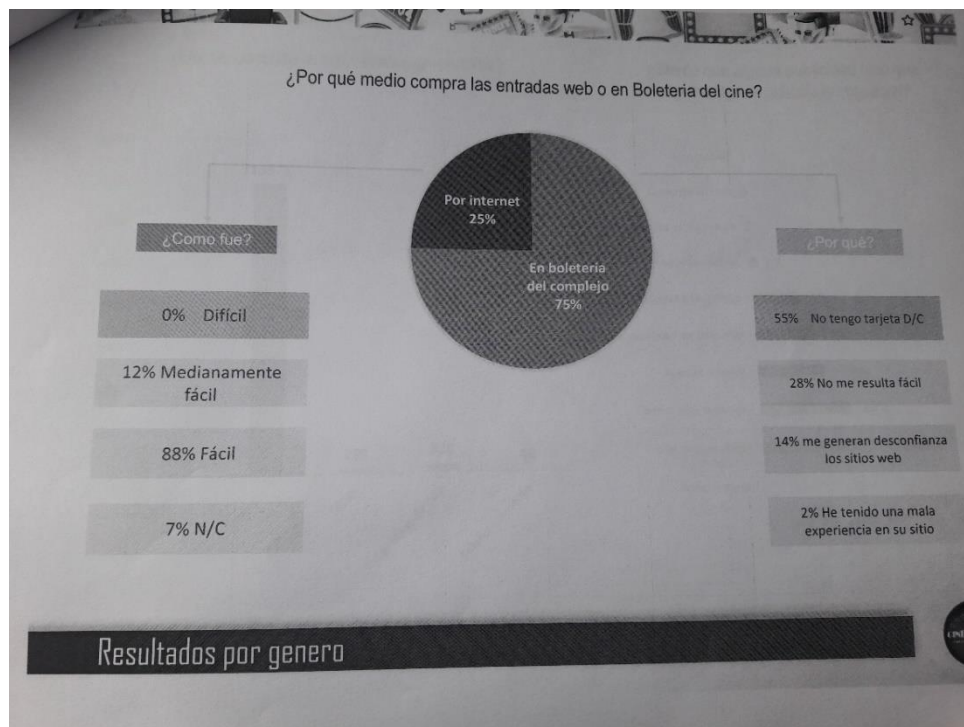
**¿Con qué anticipación compran el ticket y mayor factor de concurrencia?:**



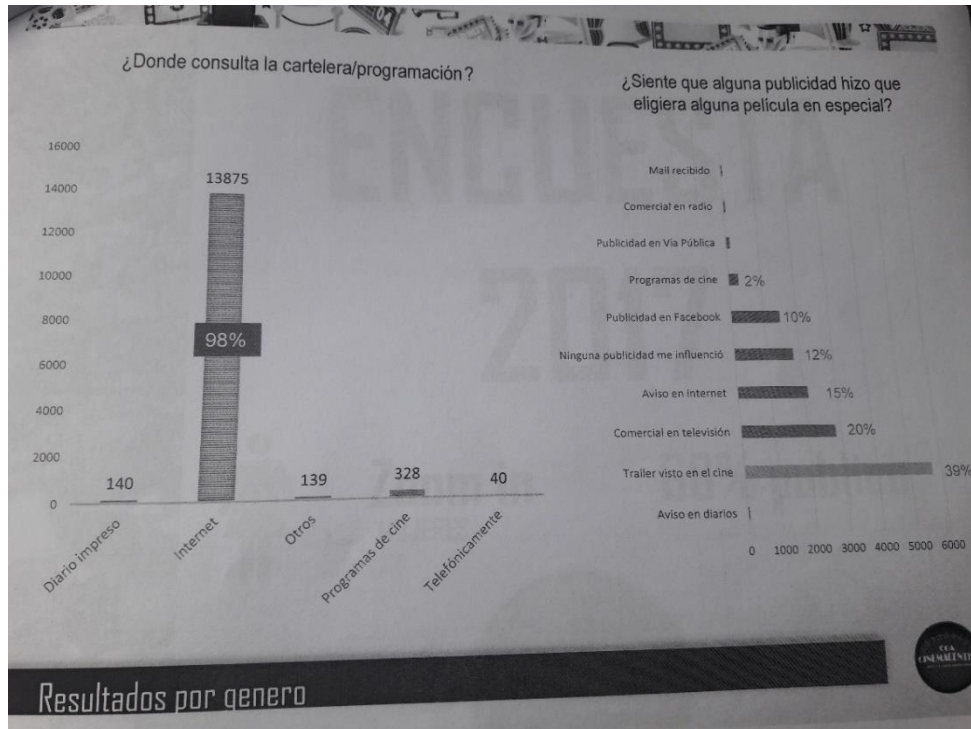
**¿Factor de elección de tipo de cine?:**



**¿Por qué medio compran la entrada?**



**¿Dónde consultan la cartelera y qué factor los impulsa a ver la película?**



**NOMBRE:** Lucia van Gelderen

**EMPRESA Y ANTIGUEDAD:** HDArgentina/Morocha Films (11 años)

**ESLABÓN EN CADENA:** Productora Nacional

**CARGO ACTUAL:** Directora

**1. ¿Quiénes son los principales integrantes de la industria? ¿Qué rol juegan?**

Productores - Directores – Equipo Técnico – Distribuidores – Agentes de Venta- Espectadores - INCAA - Asociaciones/Sindicatos – Complejos de Cine.

Es una cadena que comienza con una idea/obra y cierra con los espectadores. Primero está la idea de una película y luego su diseño de realización/comercialización. Los productores ejecutan esa idea de acuerdo a las diferentes variables de los mismos proyectos. La realización de una película incluye además de lo mencionado, el trabajo de técnicos, proveedores diversos desde alquiler de cámaras y luces, catering, sonido, seguros, locaciones etc. etc. Una vez terminado el film está su distribución y comercialización.

**2. ¿Como viene siendo la evolución de la industria en Argentina? ¿Crece sostenidamente?**

Justo este trimestre hubo gran baja de espectadores en los cines con respecto al 2017, la industria está atravesando una crisis muy fuerte en la exhibición, no se encuentran salas que programen películas argentinas y la poca concurrencia a los cines no ayuda a que las salas quieran programación local, si bien existe la “cuota de pantalla” para cuidar que esto no suceda no se sostiene. La expectativa de espectadores es muy baja para el 2018 pero creo que puede variar hacia adelante, está acompañada de una crisis económica. Considero que es estacional, que todavía hay cine para rato. Hay programados grandes estrenos así que esperamos que se modifique la tendencia y crezcan los espectadores.

(te dejo fuente con data y análisis que comparan el trimestre)

<https://www.otroscines.com/nota?idnota=13167>

**3. ¿Cuáles son las principales actividades que compiten directamente con el cine?**

El teatro, los recitales, pueden ser actividades que compitan. En Buenos Aires y en Argentina hay fuerte contenido cultural por suerte. Digamos que los costos de ir al cine no creo que sean altos en la entrada comparado con el resto, pero en su conjunto se puede convertir en una salida costosa. Hay varios lugares donde el costo es menor que las salas mainstreams.

**4. ¿El boom de las plataformas digitales on demand está afectando la cantidad de espectadores que van al cine?**

Si, creo que hay nuevos hábitos de ver, que la comodidad de la casa, los nuevos televisores de gran calidad junto con la buena definición de las plataformas con realmente un costo bajo hace que las familias elijan ver en su casa.

**5. ¿Qué rol juegan las productoras?**

Logran que las películas existan, es una tarea difícil de mucho riesgo ya que hacer cine se necesita tiempo, hay muchas variables y muchas personas alrededor, se asumen costos altos con respecto a otras actividades artísticas.

**6. ¿Cuánto tiempo promedio demora la creación de una película?**

Mínimo 2 años, hay muchas formas de hacer una película y muchas veces tal vez la ejecución es de dos años desde la preproducción al estreno, pero antes en el guion se estuvo trabajando durante mucho tiempo. También el cine para mi tiene algo mágico, que perdura en el tiempo, es un recorte que siempre puede volver y se resignifica. Comprende muchas artes y puede durar mucho, seguimos viendo films que sucedieron hace años que tal vez en su momento no tuvieron tanto éxito y hoy son fundamentales.

**7. ¿Como se financian? (dado que lleva tiempo la creación de una película y hasta que no está en cartelera no facturan).**

Orson Welles dijo: si a los 20 minutos de hablar de cine no estás hablando de dinero, no estás hablando de Cine. El escritor necesita una pluma, el pintor un pincel, el cineasta todo un ejército.

Se necesita de Coproducciones nacionales e internacionales. Fondos públicos INCAA, fondos privados, fondos internacionales, Sponsors. Hay varios fondos alrededor del mundo para aplicar y modelos diversos de coproducciones para aplicar a los mismos.

**8. ¿Cómo se distribuyen las películas locales?**

Distribuidoras locales, se encargan de conseguir salas para la exhibición, hoy conseguir salas es muy difícil para películas independientes hasta también se le dificulta a las películas más industriales, habitualmente salen con distribuidoras internacionales pero la competencia con los “tanques” (películas con mucho presupuesto) es muy difícil, acaba de cerrar una distribuidora local de mucha trayectoria porque no está pudiendo sostenerse. También está el lanzamiento que es una apuesta comercial de gran riesgo ya que sus costos son altos y lograr que sea efectiva no es tarea fácil, es un momento de cambio, la promoción en TV antes garantizaba algo que hoy no, las redes, la vía publica, requiere de una estrategia.

También están los agentes de venta internacionales que la distribuyen en el resto del mundo. Es una etapa muy importante ya que es el momento de recuperar la inversión y obtener ganancia para seguir produciendo, la elección del distribuidor y agente de venta tiene que ser acertado por el productor.

Nota de la distribuidora que cerró

<https://www.lanacion.com.ar/2121548-el-cierre-de-una-historica-distribuidora-agrava-la-crisis-del-cine-independiente-y-de-arte-en-el-mercado-argentino>

**9. ¿Como se negocian los fees o comisiones con las distribuidoras?**

Se acuerda un porcentaje entre las partes, están los gastos de lanzamiento que también hay un común acuerdo, hay apoyo del INCAA para los

distribuidores y el lanzamiento en vía pública. Depende del proyecto el porcentaje y el interés por el film. Aproximadamente el 15% es para el distribuidor. Para las ventas también se acuerda entre las partes un 20% aproximadamente para el vendedor de comisión y el resto, menos los gastos es para el productor que luego liquida de acuerdo a la coproducción del proyecto, cada socio recibe su porcentaje.

**10. ¿Son importantes los festivales internacionales para las películas nacionales?**

Muy importante porque le dan visibilidad internacional, posibilidad de venta en diferentes mercados y generar mejores acuerdos. Y ayuda al lanzamiento nacional, fue cambiando bastante, antes las películas tenían posibilidad de recorrer varios festivales durante un año y luego estrenar. Hoy es fundamental el estreno para recuperar la inversión y es muy difícil esperar además las ventas, acuerdos con plataformas On demand también aceleran los tiempos de estreno ya que al venderlas a alguna plataforma y pautar su estreno ya no permite tener premier como exigen algunos festivales.

**11. ¿De qué manera se distribuyen las ganancias? (participaciones x ticket vendido)**

Del valor de la entrada se descuenta 11% IVA, 10% INCAA, 5% Asociaciones de derechos de autor, luego el neto de la entrada el 50% se lo queda el exhibidor y el 50 el distribuidor.

Del 50% del distribuidor primero recupera gastos de lanzamiento, se queda con su comisión previamente pautada y luego liquida. El productor también cuenta con un subsidio del INCAA, dependiendo algunas variables del film.

**12. ¿Existe algún tipo de control actualmente que garantice la correcta información de parte de los cines?**

Fiscalización INCAA.

**13. ¿Son suficientes? ¿Crees que pueda no ser correcta la información proporcionada por los cines?**

Creo es que no son suficientes, que es muy difícil de verificar esa información, que muchas veces no coincide y que sería fundamental tener mejor acceso a la información

**14. En caso de afirmación, ¿qué porcentaje del total de tickets vendidos en el año por la totalidad de las salas en Argentina crees que es errónea?**

No podría decir un porcentaje certero, pero creo que hay falta de información y control en la cadena.

**15. ¿Te imaginas alguna manera distinta innovadora/disruptiva que contribuya a mejorar la calidad de los controles?**

No

**16. ¿Consideras que a la industria le interesaría y serviría contar con una nueva alternativa de control e información?**

Muchísimo, todos los productores, inversores, asociaciones diversas. Es una información muy preciada por la industria.

**17. ¿Qué nivel de información se tiene sobre las características de los espectadores en Argentina? (edad, sexo, otros?)**

Entiendo que hay estudios, pero no se bien cómo son ni quienes los hacen.

**18. ¿Existe alguna consultora que mida estas variables?**

Entiendo que sí pero no estoy al tanto, producimos cine de autor y no realizamos este análisis, pero conozco productoras mainstreams que lo hacen constantemente. Es información importante. Sí utilizamos como base de información Ultracine para saber la cantidad de espectadores, es la fuente, pero no las características de los mismos.

**19. ¿Crees que la alternativa de medición de asistentes en tiempo real pueda ser exportable y replicarse en otros países?**

Sin dudas sería de gran interés.

**20. ¿Qué otras estadísticas les gustaría tener que actualmente no disponen?**

Digamos que hay tendencias por la época ideal para los estrenos, pero no hay manual, la verdad que películas que rompen con la pantalla y son éxitos impensados y otras que se apuesta un montón y no lo logran. Hoy se necesitan espacios y difusión para que vaya más gente al cine, datos e información que ayuden a generar mejores campañas a los productores y hábitos de cómo lograr que la gente vaya al cine a ver películas argentinas, sería de gran interés para toda la industria que está muy preocupada con el tema.

**NOMBRE:** Patricia Moro

**EMPRESA Y ANTIGUEDAD:** INCAA (+15 años)

**ESLABÓN EN CADENA:** Ente regulador y recaudador

**CARGO ACTUAL:** Asesora de la Gerencia de Fiscalización

**1. ¿Qué función tiene el INCAA?**

La función que la Ley (17.741 – t.o. 2001) otorga al INCAA es el fomento y la regulación de la actividad cinematográfica y audiovisual.

**2. ¿Qué entidades distintas de productoras, distribuidoras y cadenas de cines existen en la industria del cine argentino? ¿Qué función cumplen?**

Existe un Registro Público de la Actividad Cinematográfica y Audiovisual que obliga a las empresas (y las Asociaciones están incluidas) que integran las diferentes ramas de la industria y el comercio cinematográfico y audiovisual. En general las relaciones son con las empresas y no las entidades. Las entidades de productores, directores, actores y técnicos como tales solo tienen la función de proponer miembros para el Consejo Asesor, que es una de las autoridades del INCAA.

**3. ¿Existen subsidios en la industria? ¿A quiénes se destinan?**

La Ley contempla el otorgamiento de subsidios por exhibición en cine y por otros medios que se pagan a los productores de las películas. También está considerado el otorgamiento de un subsidio a exhibidores que sobre cumplan la cuota de pantalla (obligación de exhibir un número determinado de películas nacionales por trimestre calendario). Hay un sistema de otorgamiento de subsidios para desarrollo, producción y posproducción a documentales.

**4. ¿Como ves la industria del cine? ¿Crees que va a seguir creciendo?**

La industria puede medirse con dos indicadores: estrenos (no es fácil medirlo por producciones) y espectadores. Los estrenos han crecido en los últimos

tres años, pero los espectadores bajaron en los últimos dos años un 2,41% y 3,08% respectivamente.

**5. ¿El boom de las plataformas digitales on demand está afectando la cantidad de espectadores que van al cine?**

Es una realidad que los espectadores ven cine de diferente manera, el INCAA tiene su plataforma on demand y paga un subsidio a las películas nacionales por transacción.

**6. ¿Como se define la participación que cada institución tiene sobre el valor del ticket vendido y de qué manera se distribuyen?**

El Boleto Oficial Cinematográfico está constituido por un precio básico y sobre él se adiciona un 10% de impuesto que recauda el INCAA y el 21% de IVA. Los subsidios que paga el INCAA (punto 3) se atienden con este impuesto. En cuanto al “Borderaux”, que se calcula sobre el precio básico, se distribuye entre el exhibidor y el distribuidor. A su vez el distribuidor reparte con el productor, si se trata de una película nacional.

**7. ¿Como se informan las ventas o tickets facturados? ¿Existe algún procedimiento/sistema oficial regulado que deba utilizarse o cada sala tiene su manera de informar?**

Los exhibidores tienen la obligación de subir la información (título de película, precio del BOC, entradas vendidas y monto del impuesto) diariamente a una aplicación web (formulario 700), y de manera mensual el importe del impuesto depositado. Es una declaración jurada y cada empresa informa los datos de la persona autorizada, que ingresa con un usuario y contraseña

**8. ¿Actualmente, existe algún tipo de control que garantice la correcta información de parte de los cines?**

La Gerencia de Fiscalización posee un cuerpo de inspectores que realizan tareas de relevamiento de datos y un departamento de estadísticas que efectúa un control cruzado entre la información de los inspectores y la que suben los exhibidores a la aplicación.

**9. ¿Te imaginas alguna manera distinta innovadora/disruptiva que contribuya a mejorar la calidad de los controles?**

Una posibilidad es que los exhibidores estén en línea con los servidores del INCAA, es decir venden una entrada y esa información está al momento en la base de datos.

**10. ¿Consideras que a la industria le serviría contar con una nueva alternativa de control de información?**

El control que se realiza es suficiente. Lo que habría que acelerar son los tiempos de aplicación de multas por incumplimiento, pero se deben respetar plazos legales.

**11. ¿Qué nivel de información se tiene sobre las características de los espectadores en Argentina? (edad, sexo, otras variables cualitativas)**

Desde noviembre de 2016 existe una aplicación para que los espectadores suban las entradas de cine. Deben darse de alta en la aplicación completando datos por única vez y luego cargar cada uno de los Boletos Oficiales, esa información constituye una base de datos importante, pero obviamente, no todos los espectadores utilizan esa vía. El INCAA realiza los famosos sorteos mensualmente, y eso se utiliza también para efectuar controles, por ejemplo, se controla que los boletos ganadores hayan sido declarados en el F700 (punto 7)