



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Departamento de Ciencias Sociales
Trabajo de Licenciatura en Comunicación

“Ni buenas ni malas, promocionadas”.

**Estudio comparativo de estrategias de promoción de películas y distribuidoras
de cine en Argentina, en el marco de las transformaciones tecnológicas.**

Casos de estudio: Walt Disney Studios y Diamond Films

Autora: Carcavallo, Sofía

Legajo: 24.042

Mentor: Marino, Santiago

Buenos Aires, 17 de mayo de 2016

Firma del mentor

Agradecimientos

Este trabajo, tal como lo comprendo, representa el fin de un ciclo de aprendizaje que ha sido cardinal en mi vida y, a la vez, un punto de partida hacia nuevos caminos. Llega el momento, entonces, de dedicárselo a personas muy especiales y de agradecer a quienes hicieron que valiera el recorrido.

Ante todo, a mis padres, Julio y Marcela. Gracias por su paciencia, por su contención y por dar lo mejor de sí cada día para que continúe progresando personal y profesionalmente. Gracias por estar a mi lado *incondicionalmente* y, sobre todo, gracias por su *inmenso* amor.

A mi maestro, profesor y mentor, Santiago Marino, quien puso en mí su confianza desde la primera clase. Gracias por el tiempo, el entusiasmo, la guía constante y el respeto. También gracias por brindarme el conocimiento y la experiencia, en un marco de gran motivación, esencial para la concreción de este trabajo.

Una mención muy especial a mi hermana Lucila, cuya colaboración fue imprescindible para que transitar este viaje resultara un poquito más sencillo. Mi sostén y mi compañera de vida, gracias.

A mi hermano Ignacio, por ser el principal promotor de mis sueños y por creer en mí y en mis expectativas, siempre.

A mi Nona, fuente de inspiración, de paciencia y de bondad. A mi novio, a mis compañeros, a mis amigos y a toda mi familia, estímulos y pilares fundamentales, porque siempre creyeron en mí y me dieron fuerzas cuando éstas empezaban a acabarse.

Agradezco además a mis entrevistados por su tiempo, buena predisposición y desinteresada colaboración, y a todas aquellas personas que -directa o indirectamente- me alentaron para que esta investigación resultara exitosa. Gracias también a la Universidad de San Andrés por cuatro años de intenso aprendizaje que quedarán para toda mi vida.

Finalmente, dedico este trabajo a la memoria de mi abuelo -¡Nonito querido!-, ejemplo de lucha, sacrificio, dedicación y honradez. Te adoro con todo mi corazón.

Y gracias a la vida por este nuevo triunfo.

Sofía Carcavallo

Índice por capítulos

1. Introducción.....	1
2. Presentación.....	3
2.1. Tema, problema y pregunta guía.....	3
2.2. Objetivos.....	4
2.3. Antecedentes.....	5
3. Marco teórico.....	8
3.1. Sobre las Industrias culturales y la distribución cinematográfica.....	8
3.1.1. Definición de industrias culturales.....	8
3.1.2. Distribución cinematográfica y su tipología.....	11
3.2. Sobre el marketing y las estrategias de promoción en el cine.....	13
3.2.1. Marketing estratégico y marketing operativo.....	13
3.2.2. Definiciones en torno a las estrategias de promoción.....	15
3.2.3. Marketing tradicional vs. marketing digital.....	17
3.3. Sobre la convergencia en la sociedad de la información y el conocimiento.....	20
4. Marketing de cine.....	23
4.1. El marketing mix de una película.....	23
4.1.1. Actores y directores: <i>star system</i>	23
4.1.2. Género.....	24
4.1.3. Calificación por edad.....	24
4.1.4. Títulos.....	24
4.1.5. Calendario de estreno y de marketing.....	25
4.1.5.1. Estrategias de estreno.....	25
4.1.5.2. Festivales y mercados de cine.....	26
4.1.5.3. Entregas de premios.....	26
4.2. El marketing mix promocional.....	27
4.2.1. Marketing <i>above the line</i> (ABL).....	28
4.2.1.1. Publicidad gráfica.....	28
4.2.1.2. Trailers y spots televisivos.....	30
4.2.1.3. Comerciales en radio.....	30
4.2.2. Marketing <i>below the line</i> (BTL).....	31

4.2.2.1.	Acciones promocionales con <i>partners</i>	31
4.2.2.2.	Merchandising.....	32
4.2.2.3.	Soundtracks y libros de películas.....	33
4.2.2.4.	Junkets.....	33
4.2.2.5.	Funciones privadas y avant premieres.....	33
4.2.2.6.	Acciones BTL de guerrilla.....	34
4.2.3.	Marketing digital y acciones en Internet.....	35
5.	Marco metodológico.....	37
5.1.	Metodología.....	37
5.2.	Actividades y tareas hechas.....	38
6.	Distribución de cine en Argentina.....	40
6.1.	Introducción al Cine en Argentina.....	40
6.2.	Descripción del sector de la distribución de cine y presentación de casos.....	41
6.2.1.	Dominio de Hollywood y <i>top-five</i> de distribuidoras independientes en Argentina.....	46
7.	Distribución <i>major</i>. Caso <i>Walt Disney Studios Motion Pictures International</i>.....	51
7.1.	Indicadores generales de la distribuidora.....	51
7.2.	Marketing estratégico <i>major</i> : estrategias de promoción a largo plazo.....	56
7.3.	Marketing operativo <i>major</i> : acciones de promoción a corto plazo.....	61
8.	Distribución independiente. Caso <i>Diamond Films</i>.....	69
8.1.	Indicadores generales de la distribuidora.....	69
8.2.	Marketing estratégico independiente: estrategias de promoción a largo plazo.....	74
8.3.	Marketing operativo independiente: acciones de promoción a corto plazo.....	77
9.	Análisis comparativo entre distribuidoras.....	86
9.1.	Comparación de indicadores generales.....	85
9.2.	Comparación del marketing estratégico.....	88
9.3.	Comparación del marketing operativo.....	90
10.	Conclusiones y preguntas a futuro.....	96
11.	Referencias bibliográficas.....	100
12.	Anexo.....	106

Índice de gráficos y tablas

Gráfico 1. Cantidad de películas estrenadas en 2015.....	46
Gráfico 2. Cantidad de entradas vendidas en 2015.....	46
Tabla 1. Indicadores generales de Walt Disney Studios.....	51
Tabla 2. Sobre las estrategias a largo plazo de Disney.....	56
Tabla 3. Sobre el marketing mix y las acciones a corto plazo de Disney.....	61
Tabla 4. Indicadores generales de Diamond Films Argentina.....	69
Tabla 5. Sobre las estrategias a largo plazo de Diamond Films.....	74
Tabla 6. Sobre el marketing mix y las acciones a corto plazo de Diamond Films.....	78
Tabla 7. Comparación de indicadores generales entre Disney y Diamond.....	85
Tabla 8. Comparación del marketing estratégico entre Disney y Diamond.....	89
Tabla 9. Comparación del marketing operativo entre Disney y Diamond.....	90

Capítulo 1: Introducción

La presente Tesis surge luego de reconocer la fuerte incidencia de las industrias culturales en el desarrollo de las sociedades contemporáneas, pues uno de los imanes que atrajo nuestra curiosidad es “la capacidad que tienen para modificar las estructuras culturales del mundo, las tradiciones y las formas de ser de las comunidades, con un fuerte impacto en los intercambios, en la política y vida cotidiana de los individuos” (Getino, 2001: 2). Asimismo, a lo largo de nuestra carrera, hemos visto que las industrias culturales atraviesan procesos de continua reestructuración -intensificada por el advenimiento de nuevas tecnologías- que modifican la actuación de grandes y pequeñas empresas en las diversas etapas del ciclo productivo y, a su vez, fuerzan a los actores inmersos a ser permeables con la nueva realidad socio-cultural y tecnológica (Torres Osuna, 2012). En nuestro caso, tal dinamismo fue estudiado con mayor detalle en la materia *Industrias Culturales* de la universidad, cuyo trabajo final fue el germen de esta Tesis.

Lo interesante a destacar es que hemos localizado un espacio de nuestro interés aún no trabajado en profundidad, esto es, un vacío que pretendemos llenar con el objeto de nuestra investigación. A partir de esta cuestión, el presente trabajo de graduación tiene como tema el marketing en una instancia específica de la cadena de valor del sector audiovisual discontinuo de las industrias culturales: la distribución cinematográfica. No solo se trata de un área en el que en un futuro quisiéramos insertarnos laboralmente, sino que también demuestra la pertinencia de vincular a la economía política con la carrera de Comunicación, factor que le otorga un valor agregado a nuestro trabajo.

La primera parte de la Tesis está dedicada a aspectos de corte teórico y metodológico, mientras que, a partir del capítulo 6, se aplican los conceptos mencionados en la teoría y se realiza un análisis y comparación de dos casos de estudio. Siendo así, en el capítulo que le sigue a esta introducción se brinda un marco contextual para introducir el tema y se definen el problema, las preguntas de investigación y los objetivos. A su vez, se recuperan antecedentes pertinentes. Luego, en el capítulo 3, se realiza una primera aproximación a la economía política de la comunicación -en donde se repasa el paradigma de las industrias culturales- y se dedican unas líneas a explicar los principales conceptos del marketing que podrán aplicarse al sector audiovisual discontinuo. También se identifican

los cambios en el entorno digital, tales como la convergencia y la digitalización, y su repercusión entre los actores implicados.

El capítulo 4, -que nos resultó trabajoso por la poca investigación existente concerniente al tema- es donde comienza nuestro verdadero aporte, pues exploramos específicamente el marketing en el cine. En particular, desarrollamos dos apartados. El primero, que llamamos “marketing mix de una película”, reúne los elementos que una distribuidora debe tener en cuenta al momento de gestionar la campaña de promoción de un film (entre ellos, el género, el target y la calificación por edad). El segundo apartado, que denominamos “marketing mix de la promoción”, detalla las diferentes acciones de promoción que una distribuidora puede llevar a cabo para promocionar sus películas, adecuándose a sus capacidades y limitaciones. El capítulo 5, por su parte, menciona la metodología utilizada para nuestro trabajo y las tareas y actividades realizadas.

El siguiente capítulo retoma de forma breve la historia del cine y describe las distintas etapas del ciclo productivo del sector audiovisual discontinuo. Aún más, determina la composición actual del sector de la distribución de cine en Argentina y describe, en términos generales, el surgimiento de los dos casos de estudio seleccionados: *Walt Disney Studios Motion Pictures International* y *Diamond Films*, distribuidoras *major* e independiente, respectivamente. Asimismo, se informa acerca del predominio de las distribuidoras *major* (tanto en films locales como extranjeros) por sobre las independientes.

Los capítulos 7 y 8 examinan los indicadores generales de cada empresa y analizan en detalle el marketing estratégico así como sus acciones de promoción a corto plazo - o lo que denominamos marketing operativo. En el capítulo 9 se comparan ambas compañías y se identifican similitudes y diferencias en cada uno de los puntos mencionados con la ambición de intentar responder a la pregunta de investigación y a los objetivos que proponemos en la presentación de nuestro estudio. Por último, la Tesis se cierra con un décimo capítulo que presenta las conclusiones derivadas de este análisis y se da lugar a interrogantes que podrían ser el germen de futuras investigaciones.

Finalizado el detalle de lo que haremos a lo largo de estas páginas, estamos en condiciones de continuar al siguiente capítulo, donde presentamos formalmente nuestro trabajo.

Capítulo 2: Presentación

2.1. Tema, problema y pregunta guía

Actualmente estamos rodeados por un mundo multimedia y convergente que busca adaptarse continuamente a las demandas creadas por distintos factores. Entre ellos, el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), el proceso económico de concentración y extranjerización de la propiedad de los medios, el cambio regulatorio y político, y el proceso sociocultural de los nuevos usos sociales de los medios por parte de los usuarios. Siendo así, y en línea con autores tales como Igarza (2012), la convergencia pone en duda las formas tradicionales de los sistemas de comunicaciones preexistentes.

En consecuencia, el sector audiovisual de las industrias culturales atraviesa un conjunto dinámico de transformaciones que modifican la manera de producir, distribuir y consumir las distintas industrias. Si bien hemos dicho que se trata de un fenómeno pluricausal, el siguiente trabajo tendrá foco en el aspecto tecnológico, pues creemos que el desarrollo de la tecnología tiene un impacto considerable en el ciclo productivo (producción-distribución-consumo) de las industrias culturales, en especial en la industria que esta Tesis trabaja: el cine.

A pesar de que, desde sus orígenes, el llamado *séptimo arte* ha estado estrechamente ligado a los avances tecnológicos, las TIC han supuesto para la industria cinematográfica una revolución mucho mayor de lo que en su momento significó la incorporación del sonido, del color o el advenimiento de la televisión. La tradicional cadena de valor, inamovible durante décadas, comenzó a resquebrajarse y cada uno de sus instancias clásicas –producción, distribución y exhibición (Wasko, 2003) – debió reinventarse y adaptarse para sobrevivir en un escenario vertiginoso.

A partir de esta cuestión, y como mencionamos en la introducción, la presente Tesis tiene como tema el marketing en las industrias culturales, más específicamente, el marketing en la distribución cinematográfica - instancia específica de la cadena de valor del sector audiovisual discontinuo. En base a ello, definimos nuestro objeto de estudio: las estrategias de promoción de estrenos de películas en Argentina. Para trabajarlo, proponemos realizar un estudio comparativo de las estrategias y acciones promocionales

que llevan a cabo las distribuidoras *majors* (“mayores”, en español) e independientes. En concreto, se compararán las estrategias y acciones de marketing de estrenos de películas de dos compañías: *Walt Disney Studios Motion Pictures International*, potencia dentro de las distribuidoras *majors*, con enorme trayectoria y capital extranjero, y *Diamond Films*, distribuidora argentina de cine independiente, con apenas seis años en el sector.

Desde esta problemática es que identificamos la pregunta que guiará el desarrollo del trabajo: ¿cuáles son las estrategias y acciones de marketing que llevan a cabo las distribuidoras de cine para promocionar los estrenos de sus películas en Argentina en la actualidad? Debemos dejar en claro que, como mencionamos unas líneas más arriba, este interrogante se enmarcará en los avances y cambios tecnológicos. Dicho esto, a continuación detallamos los objetivos que orientan a la presente investigación.

2.2. Objetivos

Objetivo general

En consecuencia con nuestra pregunta de investigación, el objetivo general de la Tesis es dar cuenta y comparar las estrategias y acciones de promoción de estrenos de películas que tienen las distribuidoras de cine (independientes nacionales y *majors* extranjeras) en Argentina, en el marco de las transformaciones tecnológicas.

Ahora bien, puesto que el concepto de *estrategias* es amplio y debido a que hay distintos *tipos* de distribuidoras¹, es que se desprenden tres objetivos específicos –uno descriptivo y dos comparativos – del objetivo general.

Objetivos específicos

El primer objetivo específico es describir las características de los dos tipos de distribuidoras de cine tomadas como casos de estudio (*major* e independiente), así como dar cuenta de sus respectivas estrategias de promoción, de sus acciones de marketing y de sus tareas como intermediarias del ciclo productivo entre producción y exhibición.

A partir de ello, en segundo lugar, se busca comparar las estrategias y acciones de promoción de estrenos de películas de las distribuidoras *majors* extranjeras con las

¹ En este trabajo distinguiremos dos tipos de distribuidoras: las representantes de grandes estudios norteamericanos que envían sus películas desde la casa matriz –es decir, las *majors*- y las que compran derechos de películas para poder estrenar – esto es, las independientes.

estrategias y acciones de promoción de estrenos de películas de las distribuidoras argentinas de cine independiente.

Una vez resueltos los dos primeros objetivos específicos, intentaremos, en tercer lugar, comparar y determinar de qué manera ambas distribuidoras de cine hacen uso concreto de las TIC dentro de sus campañas de promoción de estrenos de películas.

No es menor señalar que el análisis se llevará adelante teniendo en cuenta el interrogante transversal de cómo el desarrollo y la expansión de las tecnologías de la información y la comunicación inciden en los métodos tradicionales de promoción de películas. Expuesto esto, a continuación repasamos distintos conjuntos de trabajos que se acercan, en algún punto, a nuestro objeto a investigar: las estrategias de promoción y acciones de marketing que emplean las distribuidoras de cine, en el contexto de convergencia tecnológica.

2.3. Antecedentes

Como punto de partida del estado de la cuestión de esta investigación, debemos señalar que el trabajo se encuadra tanto en la línea de la economía política de la comunicación como del marketing estratégico. Y es aquí en donde se encuentra el valor agregado que la Tesis intenta aportar. Si bien hay numerosos estudios sobre comercialización y marketing, por un lado, y cantidad de escritos sobre cine, por el otro, lo que no abundan son estudios que combinen ambos enfoques y aborden la temática que se propone –las estrategias y acciones de promoción de estrenos de películas de distribuidoras majors e independientes en el marco de las transformaciones tecnológicas. Este es el vacío que el presente trabajo vendrá a cubrir. Tampoco encontramos un caudal considerable de trabajos de graduación previos en torno a la problemática elegida, factor que creemos que le sumará relevancia a nuestra Tesis universitaria. Presentado este contexto, recurrimos a una serie de artículos publicados anteriormente en otras plataformas y, en su mayoría, de otros países, para dar cuenta de los antecedentes.

En primer lugar, autores como Lozano Delmar (2013) trabajan las formas de hacer publicidad en el entretenimiento (para nosotros, *acciones*) y, por su parte, introducen el concepto de *web promocional*, una fuente de información acerca de la película (historia, actores, *trailers*, etc.) que sirve para dar a conocer el nuevo *film* y aumentar el deseo del

internauta que visita el sitio a comprar una entrada en el cine. Entre sus conclusiones más relevantes, Lozano Delmar (2013) sostiene que, “mientras que el clásico anuncio o tráiler televisivo pretende atraer espectadores mediante un mensaje intrusivo introducido en mitad de la programación, la gran ventaja del contenido publicitario distribuido en Internet es que el propio espectador es quien decide acceder por sí mismo a la información” (Lozano Delmar, 2013: 16). Gracias a este beneficio, se pueden desarrollar estrategias comunicativas mucho más concretas y dirigidas específicamente al público potencial de la película o la serie televisiva. De tal forma, parecería que ya no se trata de hacer llegar al espectador imágenes de una nueva película o serie de televisión, sino, más bien, de hacerlo participe de toda una “experiencia de consumo” en torno a éstas.

En segundo lugar, no podemos pasar por alto que el único trabajo final de graduación de la Licenciatura en Comunicación de la Universidad de San Andrés reciente que hemos encontrado en torno a nuestro tema es el de Carolina Urien (2011), aunque éste se enfoca exclusivamente en el modelo de negocios de cine independiente de bajo presupuesto en Internet. Entre sus mejores aportes, podemos decir que el cine independiente económico es uno de los sectores de la industria mejor posicionados para hacer uso de las TIC y, como producto de esta apropiación, se forma un nuevo sector dentro del cine que la autora denomina *Cine de Internet*, producción que envuelve tecnologías digitales, formatos de corta duración y estrategias de promoción y distribución a través de la web. Ahora bien, trabajos más extensos del nivel de Doctorado como el de Santiago Marino (2012) o el de Roque González (2015) incluyen en sus análisis cuestiones relativas a la distribución cinematográfica. Sin embargo, ambos lo hacen desde una perspectiva de políticas públicas de la comunicación, es decir, trabajan mayormente el nivel regulatorio, y no tanto el área de marketing y comercialización.

En tercer lugar, hallamos un conjunto de trabajos que estudian los movimientos que las distribuidoras majors han adoptado en sus estrategias frente a la digitalización de la industria. Se estudian tanto los factores que sitúan al sector en su posición dominante, así como las decisiones adoptadas por las distribuidoras de Hollywood, que tienen como objetivo no perder esta posición privilegiada ni dentro ni fuera de su mercado. Autores como Izquierdo Castillo (2010) demuestran la adopción de una estrategia basada en el conservadurismo, que busca ralentizar el proceso de digitalización para forzar una situación

de hegemonía equivalente a la ostentada hasta este momento. Con este objetivo, las majors han aprovechado la ventaja de controlar el contenido para establecer pautas de condicionamiento para el acceso a sus películas digitales. En definitiva, la autora concluye que la digitalización del cine no modifica las estructuras de poder desarrolladas y consolidadas durante la época predigital. De esta manera, ante la imperiosa necesidad de la exhibición de acceder al contenido, las majors han conseguido controlar también este proceso tecnológico, a cambio de dirigir a la industria hacia la obsolescencia de una rigidez estructural sin cabida en un contexto de convergencia. Otras contribuciones incluyen la de Wasko (1994) llamada *Hollywood in the Information Age*, en la que se examina la continuidad y el cambio en la industria del cine de EE.UU. a partir de la introducción de nuevas tecnologías durante los años '80 y '90 (Wasko, 2006: 103). El trabajo de Aksoy y Robins (1992) también es un buen ejemplo de un estudio sobre concentración y globalización de la industria del cine, cuya base fundamental es la economía política.

Por último, en términos de los elementos a tener en cuenta para atraer espectadores, el libro de Finola Kerrigan, *Film Marketing* (2010), señala un conjunto de estudios de cine (Butler, 1990; DeCordova, 1985; Dyer, 2007; Kindem, 1982) que han prestado atención al rol que ocupa el actor protagonista (estrella) de una determinada película. Se reconoce que el actor principal a menudo puede ser un punto de referencia para los consumidores al elegir determinadas películas. Dentro de la escasa literatura en marketing de cine, encontramos que “la estrella es generalmente considerada una variable a tener en cuenta en los análisis econométricos de desempeño de un film”² (Kerrigan, 2010: 82). Aún más, Gomery (1991) sugiere que la selección de películas con estrellas es parte clave del método de diferenciación de productos que tienen las distribuidoras.

Ya presentados los antecedentes encontrados que nos ubican en un contexto de problemáticas específicas en torno al sector de la distribución y su manera de comercializar películas en el marco del desarrollo de las TIC y del proceso de convergencia, pasamos a la siguiente sección, donde repasamos a grandes autores y sus conceptos claves que servirán nuestro de marco teórico.

² La traducción es propia.

Capítulo 3: Marco Teórico

Como mencionamos previamente, la presente Tesis, que busca describir y comparar las estrategias y acciones de promoción de estrenos de películas de distintas distribuidoras de cine en Argentina, parte de la mirada de la economía política de la comunicación y está delimitada, más específicamente, por un marco teórico cuyo recorte es el marketing estratégico de las industrias culturales, con aportes de la sociedad de la información y el conocimiento. Siendo así, en el actual apartado recopilamos a aquellos críticos, intelectuales e investigadores que elaboraron conceptos y corrientes que son útiles para enmarcar nuestro trabajo.

3.1. Sobre las industrias culturales y el sector de la distribución cinematográfica

3.1.1. Definición de industrias culturales

Como punto de partida, no podemos dejar de señalar que los primeros en acuñar el término *industria cultural* -para referirse (entre otras cuestiones) a la introducción de técnicas de reproducción masiva y serializada en las creaciones artísticas- fueron Theodor Adorno y Max Horkheimer, pertenecientes a la Escuela de Frankfurt, quienes dieron cuenta tempranamente de la estandarización y homogenización de los bienes culturales destinados al gran público. Su mirada era crítica y aterradora, y sugerían que la industria cultural era el fin de la creatividad por medio de expresiones del tipo: “la industria cultural desdibuja las fronteras entre la realidad, la ilusión y la ficción” o “al ocupar el tiempo libre de los trabajadores, (la industria cultural) les impide pensar sobre la realidad en la que viven” (Adorno, 1967). Por su parte, el crítico alemán, Walter Benjamin (1936) -cerca de la Escuela de Frankfurt- coincide en que el arte se convierte en mercancía gracias a la capacidad industrial de repetirlo, es decir, de hacer copias.

Sin embargo, siguiendo a autores más contemporáneos como Pasquali (1991) y Becerra y Mastrini (2006), hoy en día entendemos que las industrias culturales son un producto de la modernidad irrefrenable y que los bienes culturales no son meras mercancías económicas. Si bien tienen un valor de cambio y uno de uso (como todo bien), es decir, un valor material, también tienen un valor simbólico, factor que las distingue del resto (Pasquali, 1991). A continuación, desarrollamos este punto.

Por un lado, aunque las mercancías están inmersas en los procesos de producción y valorización inherentes a la industria -y a pesar de que Benjamin (1936) se enfrenta ante la paradoja de que una obra que es por definición única se puede fotografiar y vender millones de veces y así desvanecerse su *aura*³- las industrias culturales presentan rasgos que le son propios, como es la combinación de trabajo creativo y manual imposible de serializar (tal es el trabajo de los periodistas o de los fotógrafos, por ejemplo).

Por otro lado, la cultura y la comunicación son campos particulares en los que el intercambio simbólico permite la transmisión de valores, informaciones, educación, ideología e identidades (Marino, 2009). Por lo tanto, las industrias culturales tienen la peculiaridad de colaborar en la transmisión de valores, formas de comportamiento e identificaciones sociales, pues son portadoras de sentido. En términos de Becerra y Mastrini (2006), las mercancías simbólicas conllevan una impronta social y política. Esto significa que no se trata de simples bienes con costos de producción y valor de intercambio en el mercado, sino que cumplen además con un rol muy significativo en la constitución de identidades políticas y culturales. Al presentar el peso estratégico de estas industrias, Getino (2003) concuerda en que la importancia mayor de las mismas no puede medirse en tanto por su dimensión económica o por la mayor o menor participación de capitales nacionales en la propiedad del sector, sino por lo que los valores simbólicos producidos aportan- o pueden aportar- al mejoramiento del espacio público nacional y regional. Es decir, a la información, la educación, la cultura y el conocimiento, atendiendo a las necesidades de un desarrollo equitativo y democrático.

En consecuencia y a modo de síntesis de este primer punto del apartado teórico, en el presente trabajo entenderemos a las *industrias culturales* desde la perspectiva de la economía política de la comunicación como:

“un conjunto de ramas, segmentos y/o actividades auxiliares industriales, productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que

³Entendemos al *aura* entendida como el aspecto artístico de una obra de arte que le viene dado por ser absolutamente única.

se valoriza⁴ y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social” (Zallo, 1988: 26).

De esta forma, se deja afuera del concepto a la cultura tradicional no industrializada (como las artes plásticas, musicales y de patrimonio), a la artesanía y a las actividades culturales e informativas no mercantiles (como son las revistas comunitarias, las radios libres o las actividades de centros culturales, entre otras). Es importante dejar en claro que esta delimitación no significa que estén fuera del análisis de la economía política de la comunicación y de la cultura, sino que simplemente no son actividades industriales y culturales a la vez (Bessone, 2008). Por lo tanto, de igual forma, Zallo (1992) excluye también a las actividades de ocio, porque, aunque tengan una conexión evidente con las industrias culturales y entren en el concepto amplio de cultura -tal como sucede con el deporte o el turismo-, se sitúan en planos distintos. En resumen, este autor analiza los procesos de producción, distribución y consumo evitando incluir aquellas actividades que no sean industriales, puesto que, en su definición de *industrias culturales* (Zallo, 1988) mencionada previamente, se propone un criterio claro de clasificación para la “cultura industrializada” que la separa de la cultura en general.

Aún más, Zallo se encarga de señalar cuáles son las principales industrias dentro de este término, más no todas participan con la misma fuerza (Bessone, 2008), y ubica ciertas lógicas de producción bajo el par continuidad/discontinuidad en las estructuras de tales industrias. Entre las más importantes incluye: la editorial continua (es decir, la prensa gráfica), la editorial discontinua (que involucra, por ejemplo, la producción de libros), el espacio audiovisual continuo (radio, televisión abierta y televisión de pago) y el espacio audiovisual discontinuo (películas y videojuegos) (Zallo, 1988 y 1992).

Como hemos dicho en el capítulo anterior, nuestro trabajo se interesa por el espacio audiovisual discontinuo. Más específicamente, por el cine. Ahora bien, recién a partir de 1970 se desarrolló la literatura sobre la economía política del cine, pues “sigue siendo la Cenicienta en los estudios de comunicación” (González, 2015: 26). Sin embargo, este campo ya tiene a sus “padres fundadores” como grandes referentes. Entre ellos

⁴ “organizadas por un capital que se valoriza” en tanto funcionan dentro del sistema capitalista.

encontramos a Thomas Guback —y su trabajo pionero en este subcampo, *La industria internacional del cine* (1989) —, a Janet Wasko y al investigador Manjunath Pendakur.

Estos autores buscan estudiar cómo las películas estadounidenses (especialmente, las provenientes de Hollywood) consiguen dominar el mercado cinematográfico internacional desde hace décadas; qué mecanismos se utilizaron para conservar y reforzar este predominio y cómo la exportación de películas está relacionada con la comercialización de otros productos mediáticos, entre otras cuestiones (González, 2015). Asimismo, vale aclarar que la acepción de “industria cinematográfica” se explica por la cantidad de etapas productivas y agentes económicos que intervienen de manera directa en la generación de un film (Perelman y Seivach, 2004: 115). Por último, en *How Hollywood Works –Cómo funciona Hollywood*, en español-, Wasko (2003) emplea el análisis de la economía política para explicar el proceso de producción, distribución y exhibición de los productos cinematográficos de Hollywood. Sin embargo, en la mayoría de estos trabajos escasea el enfoque en el marketing, como esta Tesis propone.

3.1.2. Distribución cinematográfica y su tipología

Siguiendo a Marino (2009), en las industrias culturales, la rama del *audiovisual discontinuo* está integrada por varios sectores industriales que comparten determinadas lógicas de funcionamiento y se distinguen entre sí por el tipo de soporte, a saber: editorial, fonográfica y cinematográfica. Como hemos dicho anteriormente, dentro del ciclo producción-distribución-consumo de las industrias culturales que Zallo (1988) identifica, nuestro trabajo se centra exclusivamente en la distribución. Pero no en cualquier sector industrial donde haya distribución. Esta Tesis se enfoca específicamente en la distribución de mercancías con contenidos simbólicos del sector cinematográfico.

Desde nuestra perspectiva, y en línea con Perelman y Seivach (2004), las empresas distribuidoras son las encargadas de mercadear y distribuir las películas para que luego puedan ser exhibidas al público en salas de cine, televisión abierta, cable, video hogareño y/o Internet, por lo que consideramos que la distribución es el agente clave para comercializar películas de la forma más rentable posible. Básicamente, la economía política del cine entiende a las películas como mercancías producidas y distribuidas dentro de una estructura industrial capitalista. Similar a lo presentado por Pasquali (1991) unas páginas

atrás, el cine como mercancía debe ser visto como un “producto tangible y un servicio intangible” (Pendakur, 1990: 39-40), importante no sólo por su valor de cambio sino por su valor cultural (Pendakur, 2003; Getino, 1987) —en cuanto elemento trascendente en la constitución de la identidad y la cultura de los pueblos. Pero también, en palabras de Wasko (2006), el cine debe pensarse como una parte de la gran industria de los medios y de la comunicación, así como de la sociedad en general.

Para Marino (2014), la instancia de distribución del cine en Argentina es un sector concentrado, integrado y dominado por pocas empresas. Las mismas se pueden clasificar de diversas maneras. En el presente trabajo, hemos decidido ubicarlas según la tipología empresarial y organizativa que Sánchez Santos, Dopico Castro, Pena López y Seijas Díaz (2006) proponen porque nos resulta clara, sencilla y conveniente para luego comparar los casos de estudio seleccionados: *Walt Disney Studios Motion Pictures International*, es decir, una *distribuidora mayor* frente a *Diamond Films*, una *distribuidora independiente*.

Las distribuidoras mayor, por un lado, son aquellas distribuidoras foráneas que, en su mayoría, son filiales de las grandes productoras y distribuidoras extranjeras, principalmente de capital estadounidense, es decir, que forman parte de los conglomerados más importantes de la industria del entretenimiento. En pocas palabras, son las representantes de grandes estudios norteamericanos que envían sus películas desde la casa matriz. Las películas de las majors, también llamadas *tanques* o *blockbusters*, acumulan sistemáticamente la mayor cuota de mercado tanto en lo que respecta a la recaudación en taquilla como al número de espectadores. A partir de ello, suelen imponer condiciones en la negociación con los exhibidores. Ejemplos de este tipo de distribución de cine comercial son U.I.P (que en Argentina distribuye películas de Universal, Sony y Paramount), Walt Disney Studios Motion Pictures, Warner y Fox, quienes dominan más del 70 % del mercado⁵ (Marino, 2014: 42).

Las distribuidoras independientes, por otro lado, de diferentes tamaños y volúmenes de facturación, tienen como principal característica que no dependen de una marca multinacional concreta, sino que compran paquetes de películas o adquieren los derechos particulares de comercialización de películas en mercados internacionales (Sánchez Santos

⁵ Entendiendo por *mercado* no al número de películas estrenadas, sino al número de entradas vendidas.

et al., 2006). Asimismo, en Argentina son las que se ocupan mayormente de los productos nacionales y también las que distribuyen producciones de diversos orígenes -europeo, latinoamericano, iraní, y una selección de películas norteamericanas, entre otros- (Marino, 2014) que, por lo general, se produjeron por afuera de los grandes estudios cinematográficos. Algunas de estas empresas están especializadas en determinados géneros o tipos de cine; otras tienen relaciones comerciales especiales con grandes productoras norteamericanas (no majors); algunas otras son pequeñas empresas que subcontratan la distribución de películas en territorios no cubiertos geográficamente por las grandes distribuidoras cinematográficas (Sánchez Santos et al., 2006). Ejemplos de distribuidoras independientes en Argentina son Diamond Films, Alfa y Energía, entre otras.

Presentados los conceptos principales sobre las industrias culturales y, en concreto, la industria cinematográfica, pasamos a una segunda instancia de este apartado teórico.

3.2. Sobre el marketing y las estrategias de promoción en el cine

3.2.1. Marketing estratégico y marketing operativo

Para poder estudiar las estrategias y acciones de promoción de estrenos de películas, debemos tomar conceptos del marketing. El *marketing*, como término general, es considerado en el presente trabajo como:

“un proceso de planificación y ejecución de la concepción, de los precios, de la comunicación y de la distribución de ideas, bienes y servicios inmersos en un marco social determinado orientado a la satisfacción de las necesidades y deseos del individuo y de las organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de bienes o servicios generadores de utilidades”⁶ (Dvoskin, 2015).

En palabras de Dolan (1999), el marketing es el proceso por el cual una empresa genera valor a sus clientes elegidos. Este valor se crea al satisfacer las necesidades de los consumidores. Siendo así, la empresa se debe definir no por el producto que vende, sino por los clientes a los que beneficia. Para lograrlo, como primera instancia, se debe analizar el mercado (quiénes lo forman y cómo se estructuran los segmentos de mercado) y entender el

⁶ “Marketing”. Definición tomada de los apuntes de clase de la materia Marketing I, dictada en el semestre de Otoño de 2015 por el profesor Roberto Dvoskin en la Universidad de San Andrés.

comportamiento del consumidor. Luego, se debe armar una estrategia (qué quiero lograr y cómo hago para lograrlo). Por último, se debe analizar qué combinación de instrumentos emplear y, finalmente, llevar a cabo acciones concretas para lograr tal estrategia.

Entendido esto y para poder hablar de nuestro tema de investigación - las estrategias de promoción en el cine-, debemos primero hacer mención del *marketing estratégico* (Kotler, 2000), cuya misión es orientar y reorientar continuamente las actividades de una empresa hacia los campos que conlleven a un crecimiento, mayor competitividad y una rentabilidad a largo plazo. Siguiendo a Jean Jaques Lambin, los diferentes productos-mercados representan oportunidades para las empresas. El atractivo de estas oportunidades depende, en pocas palabras, de la capacidad que tiene cada compañía de atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores, es decir, depende de la ventaja competitiva que presenta una determinada empresa al poseer una diferenciación valorada por los clientes (Lambin, 2003).

Para Dvoskin (2004), hay cuatro dimensiones principales que componen a una estrategia:

1. *Metas*: qué se va a lograr (cuantitativamente) y cuándo serán alcanzados los resultados.
2. *Objetivos*: qué se va a lograr (cualitativamente).
3. *Políticas*: reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción.
4. *Programas*: secuencias de acciones necesarias para alcanzar los objetivos y las metas.

La formulación de una estrategia parte de la definición de la misión de la propia empresa que describe su papel y su función con respecto al mercado. Por ello, creemos que las contestaciones a tres preguntas permiten identificar la misión de cada compañía: ¿Cuál es la actividad de la empresa y su posicionamiento en esa actividad? ¿En qué ámbitos de la actividad deberían estar y con qué posicionamiento? ¿En qué ámbitos de actividad no deberían estar y qué posicionamiento no quieren lograr?⁷

⁷ Ver más sobre el marketing estratégico en: <http://www.puromarketing.com/27/4031/el-marketing-estrategico.html> [última consulta 28/04/2016]

El marketing estratégico analiza las capacidades y recursos para adaptar la empresa al entorno y situarla en una posición de ventaja competitiva sostenible. De esta forma, para ser exitosa, cada compañía –y en nuestro caso, cada distribuidora de cine- tiene que poseer pensamiento estratégico, es decir, capacidad de adecuarse al entorno en forma tal que le permita cumplir con los objetivos propuestos⁸. En los capítulos 7, 8 y 9 analizamos las dimensiones propuestas por Dvoskin (2004) de las estrategias de las dos distribuidoras seleccionadas y, entre otras cuestiones, intentamos, para cada caso de estudio, responder los interrogantes mencionados unas líneas más arriba sobre la misión de las empresas.

Hemos dicho que, una vez elaboradas las estrategias a largo plazo, las empresas deben emplear instrumentos y acciones concretas para alcanzarlas. Por lo tanto, dentro del marketing, también nos interesa la noción complementaria de *marketing operativo* que Lambin (2003) distingue como una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y medio plazo y se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, de distribución, de precio y de comunicación. La acción del marketing operativo se concreta en objetivos de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de marketing autorizados para realizar dichos objetivos, por lo que es un elemento determinante en la rentabilidad de una determinada empresa. Nuestro trabajo estudia exclusivamente la política de comunicación y las acciones de promoción. Ahora bien, para poder describir cuáles son las acciones concretas que las distribuidoras de cine llevan a cabo al momento de promocionar sus películas, primero debemos dar cuenta de qué son las *estrategias de promoción* (también llamadas por algunos autores *estrategias de comunicación*).

3.2.2. Definiciones en torno a las estrategias de promoción

La mercadotecnia moderna requiere algo más que desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo y ponerlo al alcance de sus clientes meta. Las compañías también deben comunicar los productos al target seleccionado, puesto que esta información nunca debe dejarse librada al azar. De esta forma, para Dvoskin (2015), una estrategia de promoción es un plan que determina acciones específicas de comunicación que deben ser

⁸ “Pensamiento estratégico”. Definición tomada de los apuntes de clase de la materia Marketing I, dictada en el semestre de otoño de 2015 por el profesor Roberto Dvoskin en la Universidad de San Andrés.

llevadas a cabo para lograr plenamente y de manera eficiente, ordenada y armoniosa, objetivos previamente determinados de acuerdo con la disponibilidad de recursos existentes⁹.

Ahora bien, antes de continuar, resulta esencial diferenciar el término *promoción* del de *publicidad*¹⁰. Si bien a veces son consideradas sinónimos, desde nuestra perspectiva, la promoción, por un lado, se refiere a un conjunto de actividades de corta duración dirigidas a los intermediarios, vendedores o consumidores que, mediante incentivos económicos o materiales, tratan de estimular la demanda a corto plazo. Entre los instrumentos de promoción, encontramos descuentos, concursos y muestras gratis, por ejemplo. Autores como Kotler y Keller (2006) concuerdan con Dvoskin (2015) en que la promoción es el cuarto elemento del marketing operativo o “marketing mix” –además de producto, precio y plaza- cuyo objetivo específico es informar, persuadir y recordar acerca de los productos que la empresa ofrece, pretendiendo, de esa manera, influir en las actitudes y los comportamientos a favor de ellos y de la compañía que los ofrece.

La publicidad, por el otro, se refiere a cualquier forma paga de presentación no personal de ideas, productos o servicios, dirigida a un público seleccionado por parte de un patrocinador identificado. Más concretamente, es "uno de los instrumentos fundamentales del marketing con el que una compañía pretende transmitir las cualidades de su producto a sus clientes, para que éstos se vean impulsados a adquirirlo; por tanto, consiste en un mecanismo de transmisión de información" (Cultural SA, 1999: 277). En pocas palabras “la meta final de la publicidad es persuadir al consumidor de que necesita el producto o servicio que le está siendo presentado” (Menkes, 2014: 10), pues, como también sostiene Kerbrat Orecchioni, exponente de la Teoría de la Argumentación, “el discurso publicitario constituye un objeto de elección: enteramente orientado hacia un objetivo persuasivo, único y constante, se trata siempre de convencer al destinatario que debe procurarse inmediatamente tal o cual objeto de consumo” (Kerbrat-Orecchioni, 2000: 113). Tal es el rol que cumplen, por ejemplo, los trailers de las películas o los spots televisivos, como veremos más adelante.

⁹ Definición tomada de apuntes de clase Marketing I dictada por Roberto Dvoskin en el semestre de otoño 2015 en la Universidad de San Andrés.

¹⁰ Distinción tomada de los apuntes de clase de la materia Marketing I, dictada en el semestre de otoño de 2015 por el profesor Roberto Dvoskin en la Universidad de San Andrés.

Sin embargo, actualmente, con el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, no alcanza solamente con que las actividades del marketing publicitario cumplan sus objetivos, sino que también los clientes satisfechos deben correr la voz con comunicaciones favorables sobre ellas, pues la valoración o crítica de un consumidor es muy apreciada entre el resto de los consumidores. De hecho, el “boca a boca” –en inglés, “*word of mouth*”- influencia entre un 20% y un 50% todas las decisiones de compra, según una infografía elaborada por *4imprint* (2013)¹¹. Otro dato que deja clara la importancia que tiene para las marcas esta forma de darse a conocer es que el 70% de los consumidores confían en las recomendaciones realizadas por familia o amigos¹².

Profesionales del marketing en el cine como Durie et al. (2000) creen que el boca a boca es fundamental para el éxito o el fracaso de una película en el mercado. Si nos enfocamos en el sector cinematográfico, la publicidad tiene una razón de ser básica y es que debe atraer a una audiencia grande a cada estreno semanal en cartel (Mariach, 2005). Durante la semana de estrenos, las películas se definen en gran medida por su mensaje creativo en los anuncios porque la mayoría de los espectadores no han visto los filmes y no pueden juzgarlos por sí mismos. Sin embargo, una vez que las películas han estado en cartel por un tiempo, la publicidad puede hacer poco para alterar la impresión del público: el boca a boca toma el protagonismo y los aficionados del cine propagan en su entorno social sus opiniones sobre las películas. El boca a boca indica la presencia de influencias en la elección de las películas, llamadas “críticos” o “ávidos” (Litman, 1983), términos que se aplican a fanáticos del cine capaces de influir en decisiones de sus pares (Kerrigan, 2010).

3.2.3. Marketing tradicional vs. marketing digital

Aún más, y recordando que nuestro tema de investigación se enmarca en las transformaciones tecnológicas, no podemos dejar pasar que actualmente se distinguen dos categorías de marketing para promocionar los estrenos de películas: el *marketing tradicional* y el *marketing digital*. La batalla por saber cuál de los dos es mejor existe y, si bien ambos ayudan y hasta pueden complementarse, la clave está en conocer las ventajas y

¹¹El boca a boca entra en la categoría de lo que se conoce también como C2C (*consumer-to-consumer* o *de consumidor a consumidor*), a diferencia del B2C (*business-to-consumer* o *de una empresa al consumidor*).

¹² Ver infografía sobre la importancia del Boca a Boca en Fig. 1 del Anexo. Fuente:

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/infografias/la-importancia-del-boca-a-boca-para-el-exito-de-un-producto-o-una-marca/> [última consulta 28/04/2016]

desventajas de cada tipo, así como entender a qué target la compañía apunta en cada película para luego elegir su mejor estrategia de promoción.

El marketing tradicional, por un lado, es lo que Jerome McCarthy (1978) también llamó marketing mix o las 4P –*producto, plaza, precio y promoción*–, es decir, cuatro factores que se combinan y están en control de las empresas a la hora de comercializar sus productos. En términos de Levitt (1995), por un lado, el producto es el paquete total de los beneficios que el cliente recibe cuando compra, mientras que el precio se basa en el valor percibido para los consumidores –en relación al costo para el vendedor. Por otro lado, la promoción, como hemos dicho, es la manera de dar a conocer un producto o servicio y posicionarlo en la mente del *target*¹³ apuntado, mientras que la plaza involucra a los canales de ventas y a la logística o distribución del producto o servicio en cuestión.

Este tipo de marketing se caracteriza por comprender un conjunto determinado de actividades. En primer lugar, dar a conocer un producto, servicio o empresa y promover las ventas por medio de la publicidad masiva y especializada en medios no digitales como la radio, la televisión y las gráficas en la vía pública. También por correo directo y en las ferias comerciales. Como ya es sabido, la publicidad no es desinteresada, sino que busca un comportamiento. Tampoco es un medio de comunicación autónomo sino que “se integra en otros medios que operan de portadores y distribuidores de sus mensajes a cambio de una contribución financiera” (Zallo, 1988: 39). En segundo lugar, el marketing tradicional busca generar una experiencia en los puntos de venta y por medio de su *merchandising*¹⁴. En tercer y último lugar, construye relaciones cara a cara, a través de relaciones públicas, eventos y patrocinios (Hoffman, 2007).

En este trabajo vamos a considerar marketing digital, por otro lado, a toda acción promocional que se haga en Internet, tanto para darse a conocer, como para promover las ventas y construir relaciones. El marketing digital se basa en las 4F –*flujo, funcionalidad, feedback y fidelización*– (Fleming, 2000), que son las variables que componen una estrategia de marketing digital efectiva, como lo son las 4P para el marketing tradicional¹⁵.

¹³ Entiéndase como “público objetivo”.

¹⁴ Entender al *merchandising* como la venta de productos varios que se comercializan alrededor de un producto principal o de una imagen determinada (Lobato Gómez, 2005).

¹⁵ Más sobre las 4F en El Marketing Digital: bases y definición en:

Para Fleming (2000), el flujo, en primer lugar, es aquel estado mental en el que entra un usuario de Internet cuando se sumerge en una web que le ofrece una experiencia llena de interactividad y valor añadido, pues la información se distribuye de modo multidireccional. La funcionalidad, en segundo término, se refiere a una página de inicio atractiva, con navegación clara y útil para el usuario. Para lograr la funcionalidad, hoy en día Internet cuenta con herramientas, tanto de pago como gratuitas, que son fáciles de utilizar y controlar. Tercero, el *feedback* o la retroalimentación. En esta instancia, la relación con el usuario se ha comenzado a construir y se puede sacar partido del diálogo que se genera con éste. Internet da la oportunidad de preguntarle al cliente qué le gusta y qué le gustaría mejorar, es decir, interactuar para conocerlo mejor y personalizar los productos en base a sus necesidades. Lo destacable en este punto es que las respuestas son totalmente medibles y en tiempo real. Por último, Fleming (2000) señala un cuarto elemento clave llamado fidelización: Internet ofrece la creación de comunidades de usuarios que aporten contenidos, estableciendo un diálogo personalizado y logrando clientes más fieles.

Desde nuestro conocimiento, sus principales canales son los motores de búsqueda, los banners en páginas web y redes sociales, el e-mail marketing y el *e-commerce*¹⁶, entre otros. Aún más, el marketing digital -también llamado *online* o en Internet- es considerado para algunos autores como “el nuevo marketing” porque presenta la siguientes características: “el nuevo marketing usa, pero va más allá del banner, de los buscadores, de los *mailings* y de las redes de afiliados; el nuevo marketing es social, es viral, es creativo porque no parece publicidad; el nuevo marketing se puede medir y retorna la inversión (de tiempo más que de dinero) convertida en una buena reputación” (Burgos, 2009: 266).

No es menor recordar que con estrategias digitales se puede segmentar al público de manera más específica y lograr inmediatez en las respuestas, algo que con el marketing tradicional se dificulta. Es importante destacar también que, mientras que en la televisión,

<http://marketingdigitaldesdecero.com/2013/01/12/el-marketing-digital-definicion-y-bases/> y en <http://www.ibermaticasb.com/las-4-fs-del-marketing-on-line-vs-social-media-dos-caras-de-la-misma-monedas> [última consulta 28/04/2016]

¹⁶ El *E-commerce* o Comercio Electrónico consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet. La característica primordial del e-commerce es que, a diferencia del comercio tradicional, donde se establece un contacto personal entre comprador y vendedor, aquí la transacción se lleva a cabo por medios electrónicos, sin necesitar un contacto físico. Fuentes: <http://www.mastermagazine.info/termino/4800.php> [última consulta 28/04/2016] y <http://www.redempresariosvisa.com/Ecommerce/Article/que-es-e-commerce-o-comercio-electronico>

radio o prensa, la comunicación -aunque centrada en el consumidor- es unidireccional –la empresa se dirige a los clientes–, en el marketing digital la base de la comunicación es la interactividad. La empresa escucha a sus clientes, mantiene conversaciones con ellos y luego ofrece soluciones, es decir, no sólo se dirige a sus clientes sino que conversa con ellos. Más allá de las diferencias y aunque el marketing online abre nuevos caminos, la idea de fondo de ambos tipos es la misma: darse a conocer y seducir para, finalmente, esperar que se concrete un intercambio o, en otras palabras, la venta y consumo de un producto.

3.3. Sobre la convergencia en la sociedad de la información y el conocimiento

En tercer y último lugar del apartado teórico, no podemos dejar de recuperar aportes de la sociedad de la información y el conocimiento, puesto que las estrategias de promoción de estrenos de películas que estudiamos aquí se enmarcan en el desarrollo y el dinamismo de las TIC. Autores de la talla de Becerra (2003) e Igarza (2012) son relevantes para contextualizar con términos como *convergencia* y *tecnologías de información y comunicación*, así como los aportes de Jenkins (2006).

Para comenzar, debemos tener en claro que la idea de convergencia descansa en la “homogeneización de los soportes, productos, lógicas de emisión y consumo de las industrias de las telecomunicaciones, informática y audiovisual, junto con la prensa escrita y la edición” (Becerra, 2003: 91). Siendo así, la convergencia de las industrias culturales tradicionales y del sector de las telecomunicaciones e Internet da lugar a lo que puede denominarse *industrias info-comunicacionales*, concepto que -para Becerra (2003)- ha sido esbozado por el investigador galo Bernard Miège para referirse tanto a la industrialización creciente de la información, de la cultura y de los intercambios sociales, como al rol desarrollado por las tecnologías de la comunicación acompañando cambios sociales y culturales.

Aún más, la convergencia es un término cuyos usos encubren distintas realidades: convergencia de tipo tecnológica, económica y reglamentaria son solo algunas, pues altera la relación entre las tecnologías existentes, industrias, mercados, géneros y audiencias. La convergencia se refiere, entonces, a un proceso complejo y no a un punto de llegada (Jenkins, 2004). En otras palabras, “inicialmente tecnológica, la convergencia supone impactos en escenarios relacionados con las culturas de producción, las formas de

organización, las rutinas de trabajo, los circuitos de distribución y las lógicas de consumo de bienes y servicios info-comunicacionales” (Becerra, 2003: 92). De todas formas y a pesar de que se trate de un proceso dinámico, nuestro trabajo está mayormente centrado en la índole tecnológica, es decir, en la integración de soportes que facilita la reducción de todo mensaje a un código binario. Esta decisión se debe principalmente a que, con la digitalización, se logró, entre otras cosas, el desarrollo de un sistema más operativo, con mayor capacidad de almacenamiento y difusión, a menor costo, por lo que tuvo un enorme impacto en el ciclo productivo del cine.

Ahora bien, aunque los cambios tecnológicos pueden traer alguna dificultad para clasificar ciertos productos, -para Bessone (2008)- las industrias culturales siguen conservando muchas de las particularidades señaladas por Zallo (1988 y 1992), al menos en lo que es específico de la cultura en su relación con el trabajo y en su relación con el mercado, es decir, en su relación con el entramado industrial: la necesidad de creatividad, la sistemática renovación cultural, el carácter de prototipo de cada obra y la consiguiente experimentación e incertidumbre en las respuestas del mercado, la persistencia del régimen de derechos de autor frente al régimen salarial, y la participación del Estado (ya sea como regulador, promotor, financiador, etc.), entre otras. (Zallo: 1992). Por lo tanto, como vemos, dentro de las industrias culturales existen lógicas, niveles y factores muy diversos que las atraviesan al mismo tiempo, pero todas las industrias se ven afectadas por el complejo proceso de convergencia, incluida la cinematográfica.

Por otro lado, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), “son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro”.¹⁷ Abarcan un abanico amplio de posibilidades que incluye, por ejemplo, tecnologías para almacenar información y luego recuperarla, enviar y recibir información de un sitio a otro, y procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes. Sin embargo, si elaboráramos una lista con los usos que hacemos de las TIC sería prácticamente interminable. Los más conocidos son: Internet de banda ancha, teléfonos móviles de última generación y televisores de alta definición. De acuerdo con Igarza (2012), el ancho de banda creciente para una mayoría de los usuarios agiganta la idea de

¹⁷Definición de las TIC por Servicios TIC (2006) en: <http://www.serviciostic.com/las-tic/definicion-de-tic.html> [última consulta 28/04/2016]

que es posible migrar masivamente usos y prácticas sociales de producción y consumo hacia la red, haciendo que la experiencia del usuario se vuelva cada vez más dependiente de la conectividad, de su disponibilidad, flexibilidad y capacidad de proveer una ubicuidad adaptada a la era de la movilidad.

Siendo así, comenzamos a ver que la cultura de hoy en día es la cultura de la participación. “La nueva tríada estética, narrativa y tecnológica opera a favor de una participación mayor de los ciudadanos, de un proceso de recepción abierto y compartido” (Igarza, 2012: 155), por lo que la interactividad y multidireccionalidad que ofrece el marketing digital resulta clave para cualquier estrategia de promoción, pues pareciera que ya no alcanza con acciones de marketing tradicional unidireccionales y pasivas.

Ahora bien, con la llegada de las TIC, para Henry Jenkins (2004), el entorno mediático se está formando aparentemente en dos tendencias contradictorias: por un lado, los avances tecnológicos de los medios reducen costos de producción y distribución, amplían la gama de canales de distribución y permiten a los consumidores archivar y recircular contenidos multimedia en poderosas nuevas formas; por otro lado, se ha producido una alarmante concentración de la propiedad de los medios de comunicación comerciales, con un pequeño puñado de conglomerados de medios multinacionales que parecieran dominar todos los sectores de la industria del entretenimiento. El cine y el sector de la distribución en Argentina no son la excepción. Como hemos mencionado al pasar en el apartado anterior y describiremos mejor en el capítulo 6, la instancia de distribución del cine es un sector concentrado, integrado y dominado por pocas empresas (Marino, 2014).

Presentado el marco teórico completo de nuestro trabajo, pasamos al próximo capítulo que se enfoca exclusivamente en el marketing de cine.

Capítulo 4: Marketing de cine

Hemos dicho que nuestro trabajo hace foco exclusivamente en el marketing de un sector de la rama de lo audiovisual discontinuo: el cine. Es por eso que precisamos señalar algunos de los términos que el trabajo hará uso. El concepto clave es el de *marketing de cine* que Kerrigan (2010) propone para describir el modo en que los productores y distribuidores de cine posicionan una determinada película en la mente de los consumidores para alentar su consumo¹⁸. Ahora bien, la autora refleja una gran diversidad dentro del sector de la distribución en términos de las diferencias en el enfoque y la ejecución de planes de marketing, en función del tipo de película a comercializar-si es una película independiente o si pertenece a un importante estudio-, según el público objetivo, el presupuesto, el mercado local, entre otras cuestiones.

4.1. El Marketing Mix de una película

A continuación, proponemos “el marketing mix de una película”¹⁹, es decir, un conjunto de características que presentan los filmes y que deben ser tenidas en cuenta por las distribuidoras para desarrollar una estrategia de marketing y comercialización adecuada. Asimismo, se presenta como un “cóctel de pistas”²⁰ que los consumidores buscan al momento de elegir entre las películas en cartel (Kerrigan, 2010). Entre los elementos más importantes encontramos: los actores y directores, el género del film, la edad de clasificación, la fecha de estreno y el título de la obra.

4.1.1. Actores y directores: star system

Por lo general, los consumidores de productos cinematográficos están predispuestos a varios elementos de familiaridad de una película. Uno de éstos es la aparición de actores famosos, reconocidos por tomar roles similares en otros filmes exitosos. Tal es el caso de Tom Hanks y Harrison Ford, dos célebres nombres que en la mente del público se asocian de forma rápida a buenos héroes justicieros (Mariach, 2005: 3). Estos personajes populares actúan como “ganchos” de comercialización, debido a que la película en sí es un producto de consumo, una marca independiente, que debe construirse en poco tiempo.

¹⁸ La traducción es propia.

¹⁹ Denominación tomada de Kerrigan (2010) y adaptada por la autora de este trabajo.

²⁰ La traducción es propia.

De todas formas, el protagonista estrella no siempre es la atracción principal en una película. Para muchos espectadores, el director de la película puede ser una gran atracción. Por ejemplo, las películas de Quentin Tarantino tienen un cierto estilo y esto ocurre con muchos directores tales como Pedro Almodóvar y Stephen Spielberg. En cada caso, la presencia de un director indica un estilo, género o calidad que atrae a la audiencia deseada.

4.1.2. Género

La clasificación de los géneros cinematográficos revela mucho acerca de la audiencia para una película y el contexto social y cultural en el que se coloca. Es por eso que tal identificación resulta esencial entre los distribuidores para posicionar correctamente la película y orientarla a la audiencia adecuada²¹ (Kerrigan, 2010: 92). Sin embargo, el proceso es complejo porque es difícil predecir los géneros que serán de interés en el momento del estreno de una película – puesto que el plazo entre la producción de un film y su final exhibición puede ser de meses u años (Litman, 1983: 160)²².

4.1.3. Calificación por edad

Otro elemento importante que no se debe pasar por alto en el marketing mix de una película es la calificación por edad de la misma. La calificación funciona tanto como una restricción al acceso de las películas, así como una señal para los consumidores en relación al tipo de película y contenido que se ofrece. Es por ello que los productores y distribuidores de cine deben entender las diferencias culturales y sensibilidades en juego al presentar filmes para ser calificados. Una calificación equivocada puede tener consecuencias negativas graves en el desempeño del mercado de una película²³.

4.1.4. Títulos

Un título sugerente puede ser el elemento más eficaz del material creativo de un programa de marketing amplio. El nombre de la película aparece en todos lados: carteles gigantes, anuncios en prensa gráfica, anuncios en televisión y radio, y anuncios web (Mariach, 2005: 22). Para los filmes basados en libros no hay mucho margen de maniobra.

²¹ La traducción es propia.

²² Ver lista de una posible clasificación de géneros en Fig. 2 Del Anexo.

²³ Ver en Anexo Fig.4: calificaciones por edad en Argentina, establecidas por el Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA).

Sin embargo, la mayoría de las películas buscan títulos originales que atraigan la atención de los espectadores.

4.1.5. Calendario de estreno y de marketing

4.1.5.1. Estrategias de estreno

En la mayoría de los mercados fílmicos, las películas se estrenan a través de lo que se conoce como “sistema de ventanas” –en inglés, “*windows system*” (Kerrigan, 2010: 160). Este término hace referencia a las distintas etapas de comercialización por las que pasa una película. El primer canal de estreno son las salas de cine. Tiempo más tarde, se puede consumir el producto por medio de DVDs oficiales o por servicios pagos o de suscripción como son *pay-per-view/on demand* (en la televisión de pago) y Netflix (en Internet). Para acceder al contenido de forma gratuita en televisión de pago se deben esperar varios meses más.

Resulta relevante señalar que, según Elberse (1999), los patrones de programación y de estreno de películas tienen un impacto directo en el desempeño económico de las mismas. En general, cuanto mayor es el número de pantallas que una película logra, más probable es que ésta logre un éxito financiero. Sin embargo, el número de pantallas en las que una película se estrena, así como la duración en cartel, depende, inicialmente, del presupuesto que los distribuidores tienen para hacer copias y publicidad, así como de su poder de negociación con los exhibidores (cines). Consideraciones tales como las estrellas y el género también inciden en las negociaciones para los estrenos de películas.

Tradicionalmente, había momentos específicos durante el año en el que se estrenaban determinados tipos de películas. Por ejemplo, los tanques solían estrenarse cerca de las vacaciones de invierno y verano. Desde la digitalización, ha aumentado el número de estrenos mensuales, por lo que el calendario se encuentra congestionado. Esto dificulta a los distribuidores poder asegurarse una fecha de estreno ideal pues, si bien se busca tener las fechas más populares, se deben intentar evitar confrontaciones suicidas, en especial las distribuidoras independientes que tienen menor poder de negociación y presupuesto²⁴.

²⁴ Ver Fig. 4 en Anexo: modelo de Competitive –o grillas de estrenos- tomado de http://www.ultracine.com/competitivereport/index_competitive.php?cty_id=ar Primera semana de enero 2016. [última consulta 28/04/2016]

4.1.5.2. Festivales y mercados de cine

Durie et al. (2000: 53) describen a los principales mercados y festivales como "fechas cruciales para las ventas de películas a los ejecutivos de marketing", pues pueden actuar como formas alternativas de distribución de películas de nicho que intentan entrar en el mercado y no tienen el beneficio del sistema de estudios con integración vertical. Además, pueden ofrecer un método alternativo de distribución fuera de las limitaciones estructurales de la industria internacional del cine, dominada por las grandes productoras de Hollywood (Kerrigan, 2010: 168). Entre los festivales más importantes, se destaca el festival y mercado de Cannes²⁵, el *Sundance Film Festival*²⁶, y el *American Film Market*²⁷ (AFM) en Los Ángeles, añadiendo que Berlín es un mercado clave para el cine-arte.

4.1.5.3. Entregas de premios

El elemento final del calendario de marketing de una película que debe considerarse son las ceremonias de premios no vinculadas a los festivales. Si un film resulta nominado o gana un premio, se presume que tendrá un impacto positivo en el éxito de la película en el

²⁵ Desde sus orígenes, el Festival de Cannes se ha mantenido fiel a su vocación fundadora: dar a conocer y respaldar obras para fomentar la evolución del cine, favorecer el desarrollo de la industria del cine en el mundo y celebrar el séptimo arte a nivel internacional. Las películas seleccionadas y los profesionales acreditados en el Festival proceden de todo el mundo y la cobertura mediática del evento es internacional. Por otro lado, el Festival de Cannes ofrece a todos los países productores de cine la posibilidad de presentar la riqueza de su cinematografía en el marco del *Village international*, que contó con más de 40 países en 2012. Para continuar fomentando el cine internacional, en 2010 se añadieron seis nuevos idiomas a la página oficial. Además del francés y el inglés, los internautas pueden ahora seguir el certamen en español, portugués, chino, japonés, árabe y ruso. Fuente: <http://www.festival-cannes.com/es/about.html> [última consulta 28/04/2016]

²⁶ El Festival de Cine de Sundance trae a los *storytellers* más originales junto con las audiencias más aventureras para su programa anual de películas dramáticas y documentales, cortometrajes, películas *New Frontier*, performances, mesas redondas, y eventos musicales dinámicos. Desde 1985, cientos de películas lanzadas en el Festival han ganado reconocimiento de la crítica, recibieron distribución comercial, y llegaron a las audiencias de todo el mundo ávidas de nuevas perspectivas y nuevas voces. Año tras año, el Festival persigue nuevas formas de introducir a más personas a la narración más original y auténtica. Fuente: <http://www.sundance.org/festivals/sundance-film-festival> [última consulta 28/04/2016]

²⁷ El negocio de cine independiente alcanza su pico cada año en el American Film Market. Más de 8.000 líderes de la industria convergen en Santa Mónica durante ocho días de negociación, proyecciones, seminarios, redes y fiestas. Los participantes provienen de más de 80 países e incluyen ejecutivos, agentes, abogados, directores, distribuidores, directores de festivales, financieros, comisionados de cine, productores, escritores, la prensa mundial y todos los que prestan servicios a la industria del cine. Fundado en 1981, el American Film Market (AFM) se convirtió rápidamente en el mercado global premier donde los tomadores de decisiones y tendencias de Hollywood se reúnen bajo un mismo techo. A diferencia de un festival de cine, el AFM es un mercado donde los acuerdos de producción y distribución están cerrados. En tan sólo ocho días, más de \$ 1 mil millones en ofertas se sellan, haciendo al AFM el evento de la industria de obligada asistencia. Fuente: <http://americanfilmmarket.com/> [última consulta 28/04/2016]

mercado. La entrega de premios más conocida y bien publicitada es la de los premios anuales de la Academia (*Oscars*)²⁸, que se celebra cada año a finales de febrero o principios de marzo en Los Ángeles y es presidida por la Academia de las Artes y las Ciencias. Otra entrega de premios reconocida es la de los Globos de Oro –*Golden Globes*²⁹ - que se celebra en enero de cada año.

Ya señalado el mix de características de una película que deben tenerse en mente al momento de pensar un programa de marketing adecuado, damos cuenta, a continuación, de la variedad de acciones concretas y materiales que presentan las distribuidoras para concretarlo.

4.2. El Marketing Mix promocional

Antes de poner en marcha acciones concretas de promoción, las distribuidoras tienen que llevar a cabo un paso crucial: la identificación de la audiencia principal de una determinada película. Este es el público más fácil de motivar y quienes se esperan que sean parte de la primera ola de compradores de entradas (Mariach, 2005: 13). Una vez identificado el público apuntado, las distribuidoras de cine desarrollarán los materiales de promoción para los territorios en los que cuentan con la licencia de la película y pondrán en marcha acciones que fomenten el consumo del film. En esta sección señalamos el conjunto de materiales y acciones (tanto tradicionales como no) de comunicación existentes, cuya combinación y adecuación en base a preferencias y presupuestos de cada distribuidora serán luego evaluados en los estudios de caso en los capítulos 7, 8 y 9.

Como punto de partida, debemos dar cuenta de la existencia de dos tipos de acciones promocionales: las acciones *above the line* (ATL) o “sobre la línea” y las acciones *below the line* (BTL) o “debajo de la línea”³⁰. El primer tipo refiere a un grupo de acciones que se sirven de los medios masivos clásicos (prensa, radio, televisión y vía pública), mientras que el segundo comprende a un conjunto de actividades en canales no

²⁸ Ver más en <http://www.oscars.org/oscars> [última consulta 28/04/2016]

²⁹ Página oficial: <http://www.goldenglobes.com/> [última consulta 28/04/2016]

³⁰ ¿Qué es la línea? La historia se remonta a 1950, cuando la corporación gigante “Procter & Gamble” evitó pagar grandes comisiones a agencias publicitarias utilizando medios no convencionales, es decir, ni la TV, radio, cine u otros medios habituales en esa época. La “línea” fue definida así como la división entre la mercadotecnia centrada en la atención y la mercadotecnia centrada en el interés y el deseo. Fuente: <http://queespublicidad.com/publicidad-btl-o-below-the-line-marketing/> [última consulta 10/05/2016]

convencionales que surgen a partir de la saturación y el alto costo de los mensajes en los medios ATL. Ejemplos de acciones BTL son las relaciones públicas, los eventos, los patrocinios, las “acciones de guerrilla” (cuyo significado explicaremos luego) y el merchandising, entre otros.

4.2.1. Marketing above the line (ABL)

Retomando lo dicho en el párrafo anterior, este tipo de marketing utiliza medios publicitarios convencionales. Es decir, se sirve de los medios masivos, en los que se invierte un elevado monto de dinero en campañas publicitarias con el objetivo de llegar a una audiencia amplia. A continuación, describimos los medios y las acciones utilizadas por las distribuidoras de cine para este tipo de marketing.

Ahora bien, la primera decisión a tomar al momento de trazar un plan para la compra de medios es decidir si se enfatiza el *alcance* o la *frecuencia* de una campaña publicitaria (Mariach, 2005: 62).

- El *alcance* se refiere al porcentaje de población en un segmento apuntado que ve un anuncio, al menos una vez en un periodo de tiempo medido. Cada persona se cuenta sólo una vez, no importa cuántas veces vea el mismo anuncio. Por lo tanto, el alcance es una medida de la amplitud de una campaña publicitaria.
- La *frecuencia* es un porcentaje que expresa el número de veces que las personas de un segmento apuntado están expuestas, en promedio, al anuncio en un período de tiempo. En la frecuencia, hay conteo doble y triple de la misma persona, por lo que es una medida de profundidad.

Al determinar el tamaño de la campaña publicitaria, las distribuidoras tienen en cuenta su estimación de la taquilla de una película y si la película se enfrenta a una fuerte o suave competencia a la luz de su estreno.

4.2.1.1. Publicidad gráfica

El trabajo número uno de la publicidad creativa es dar un rostro a una película -el producto nuevo- y lograr que sea atractivo. Luego de recibir las direcciones de los distribuidores de películas, los diseñadores crean los bocetos de los conceptos propuestos, hasta lograr una versión pulida. Sin embargo, las impresiones gráficas son un trabajo mucho más difícil que crear spots televisivos o *trailers* porque aquí hay que enfocarse en

una sola imagen (Mariach, 2005: 20) que condense toda la información necesaria y, a la vez, sea suficientemente atractiva. Siendo así, resulta importante comunicar algo acerca del humor o tempo de una película por medio del imaginario visual utilizado (Kerrigan, 2010). Por ejemplo, Walt Disney Studios y Pixar Animation Studios destacaron el colorido mundo submarino y los peligros ocasionales -tales como *Bruce*, el tiburón- en la exitosa película animada familiar *Buscando a Nemo* de 2003³¹. Aún más, las gráficas que aparecen en los medios masivos –en especial en la prensa- suelen contener una cita ostentosa de los críticos de cine para estimular su consumo. Particularmente las películas independientes suelen resaltar si además fueron nominadas/ganadoras de algún premio o, incluso, si participaron de algún festival, como Cannes³², para informar que se trata de una película de calidad.

A pesar de que las distribuidoras cuenten con libertad para el diseño de sus artes, es común que las estrellas reconocidas tengan cláusulas contractuales con el tamaño de su nombre en relación con el título de película, los otros actores, el director u otros elementos clave de la publicidad gráfica. Esto también se refiere al posicionamiento de los nombres en el cartel. Por ejemplo, Mariach (2005) señala que el contenido del lado izquierdo de un cartel es visto como más prestigioso que el lado derecho, por lo que si los nombres de los actores principales se van a colocar uno al lado del otro, con el fin de lograr una presentación igualitaria de las estrellas, el nombre ubicado en la parte derecha debe ser elevado por encima del de la izquierda (Kerrigan, 2010: 132). Además de la posición y el tamaño del nombre del actor, es común que los contratos de los famosos tengan cláusulas que prevén la aprobación de las imágenes utilizadas en los materiales promocionales. Por lo general, estas situaciones se dan más entre las distribuidoras majors que, por lo general, cuentan con contratos a nivel mundial.

Las publicidades gráficas se ven tanto en los diarios como en las revistas que se encuentran demográficamente segmentadas. Pero estas no son los únicos canales de promoción. También encontramos espacios de publicidad gráfica en carteles en la vía pública, en ploteos de los exteriores de los transportes públicos y privados, en las pantallas de subte y en los carteles en tiendas y shoppings (Mariach, 2005), por ejemplo. Todos estos

³¹ Ver imagen de publicidad gráfica en Fig. 5 del Anexo – Buscando a Nemo, Disney y Pixar.

³² Ver imágenes de gráficas con críticas de periodistas o nominaciones a entregas de premios en Fig. 6 del Anexo – El código enigma, Diamond Films.

recursos son ideales para llegar a un público urbano puesto que la población se concentra geográficamente en la ciudad.

4.2.1.2. Trailers y spots televisivos

Los *trailers* son la primera ola de materiales de marketing que aparecen en público. En general, suelen ser una “muestra gratis” de una película que busca comunicar su trama antes del estreno. Estas escenas proporcionan un sentido de la estructura narrativa y el género, así como la introducción de los personajes principales, es decir, resume en pocos segundos lo que nosotros llamamos, en el apartado anterior, el marketing mix de un film. El objetivo evidente es convencer a la audiencia a que vaya al cine por más y, aunque la tendencia es hacer trailers con emociones fuertes, hay presión para que no duren más de dos minutos y así puedan proyectarse en los cines antes que comience una película.

Es por este motivo que los trailers deben estar pensados para un público más amplio que aquél elegido como target de la película, pues se proyectarán antes de distintos géneros cinematográficos -comedias, dramas, de aventura- entre un público diverso. Además, ninguna distribuidora quiere dejar escapar la oportunidad de capturar lo que Mariach llama “un segmento demográfico de audiencia secundario” (Mariach, 2005: 17).

Los comerciales de televisión, por su parte, son mucho más breves que los trailers. Se los llama *spots*. La inversión principal en este medio se suele hacer siete días antes del estreno y durante el primer fin de semana que la película está en cartel. Luego del estreno, dado su altísimo costo, el gasto en televisión cae, pero los anuncios continúan en diarios y publicaciones semanales que proporcionan información acerca de las salas de cine y los horarios en los que se encuentra exhibido el film.

4.2.1.3. Comerciales en radio

La radio es una plataforma que necesita comerciales diseñados específicamente para el medio de entre 15 y 30 segundos máximo, por lo que no pueden ser audios levantados de los anuncios de televisión. Según Mariach (2005), se trata de un medio en depresión por lo que la fijación de precios se está debilitando, lo cual es una buena noticia para los compradores de anuncios. Además, suele ser un excelente canal para también hacer sorteos de entradas o de *merchandising*.

En pocas palabras, respecto a la creación del material publicitario, por lo general, uno pensaría que las principales prioridades son los anuncios de televisión y los trailers, puesto que la radio carece de efectos visuales y la publicidad impresa –en prensa o en vía pública- carece de audio. Sin embargo, debido a que una publicidad audiovisual “vende de forma más completa” a una película, sus costos son considerablemente mayores y no todas las distribuidoras pueden afrontarlos. Es por ello que muchas compañías optan por combinar su plan de acción con un segundo paquete de acciones que describimos a continuación.

4.2.2. Marketing below the line (BTL)

Hay veces en que las formas habituales de comunicación y marketing no son suficientes y no solamente se debe a una cuestión de costos. En ocasiones, para conseguir las metas cuantitativas y los objetivos cualitativos se necesitan métodos alternativos que lleguen directamente a los objetivos marcados, sin intermediarios. La técnica publicitaria «below the line» —en español, *bajo la línea*—, más conocida por su sigla BTL, consiste en el empleo de formas no masivas de comunicación para mercadeo dirigidas a segmentos de mercado específicos³³. Se lleva a cabo mediante acciones que se caracterizan por el empleo de altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de la oportunidad, los cuales crean novedosos canales para comunicar mensajes publicitarios. Como dijimos, suele ser el complemento de campañas en medios de comunicación masivos o ATL. Las acciones BTL garantizan una eficacia muy superior a campañas generalistas, a la vez que complementan y refuerzan las formas más tradicionales, ya que pueden usar cualquier tipo de tecnología, formato o soporte³⁴.

4.2.2.1. Asociaciones de marca y partners

Como primer ejemplo de este tipo de actividades, las distribuidoras de películas suelen recurrir a acciones promocionales con *partners*, esto es, acuerdos con compañías de otros rubros, en su mayoría, de bienes de consumo para lograr lo que algunos llaman “marketing transversal”, es decir, un intercambio de comunicaciones que abarate costos. A cambio, las empresas asocian sus productos con las películas y ofrecen experiencias a sus

³³ Definición tomada de https://es.wikipedia.org/wiki/Below_the_line [última consulta 28/04/2016]

³⁴ Fuente: http://www.d-noise.net/servicios/marketing_btl_acciones_no_convencionales [última consulta 28/04/2016]

clientes (como sorteos de entradas, por ejemplo), con la esperanza de que les llegue un poco de la magia y el éxito de Hollywood y conseguir la fidelización o *engagement*³⁵ de los consumidores con la marca –a nuestro entender, la “F” más importante que de las propuestas por Fleming (2000).

El poder de publicidad y alcance en el mercado de los restaurantes de comida rápida, los fabricantes de automóviles, las agencias de viajes, las cadenas de supermercado y las empresas de telefonía móvil suelen ser un gran apoyo para la presentación de películas. Estas compañías proporcionan millones de dólares en la publicidad que promueve simultáneamente sus productos y las películas. Las más solicitadas son las películas familiares o las secuelas, debido a que su recepción en el mercado es más fácil de predecir que las películas originales. Sin embargo, para las distribuidoras, las secuelas son probablemente las menos necesitadas de *partners* porque son extensiones de películas ya conocidas en el mercado (Mariach, 2005: 86)³⁶.

4.2.2.2. Merchandising

En pocas palabras, el merchandising “es el conjunto de productos con elementos temáticos basados en una película”³⁷ (Mariach, 2005: 109). A diferencia de lo que la teoría en general sugiere, veremos en los capítulos 7 y 8 que el merchandising no siempre se vende. Para poder hacerlo, se debe contar con licencias especiales que otorguen tal derecho. Las regalías³⁸ por las licencias pueden variar desde el 3% al 20% de los precios al por mayor de los productos, pero, hoy en día, la mayoría caen en el rango de 8% a 14% (Mariach, 2005: 111). Editoriales –libros y revistas-, videojuegos y juguetes son las categorías claves por su alto potencial de ingresos para una película³⁹. Además, las mejores perspectivas de comercialización son para películas familiares calificados ATP –aptas para todo público- porque, al dirigirse al mercado infantil, abarcan las modas de la cultura popular y de consumo masivo.

³⁵ Ver Nudel (2015) para una mejor definición de *engagement*.

³⁶ La traducción es propia.

³⁷ La traducción es propia.

³⁸ Regalías entendidas como los honorarios que los titulares de derechos de películas reciben de las ventas.

³⁹ Ver Fig. 7 en Anexo para dar cuenta de otros ejemplos de categorías de productos de merchandising que tienen licencias.

4.2.2.3. Soundtracks y libros de películas

La música es un elemento del proceso creativo que muchas veces es olvidado por los marketineros. Sin embargo, ninguna película está completa sin un buen *soundtrack* – listado de canciones que acompañan el film. Las distribuidoras pueden hacer acuerdos (tanto para intercambiar comunicaciones como para obtener regalías otorgando licencias) con disqueras como Sony o Universal Music. Cuando la alianza se concreta, se producen CDs con los temas de (o inspirados en) una película que, durante la fecha del estreno, se regalan –para estimular las relaciones públicas (PR)- o se venden, según el acuerdo. Algo similar sucede con los libros en los que se inspira una película. A veces funcionan como licencias, otras veces como un acuerdo en el que se reimprime la tapa del libro con el arte e la película y se intercambian comunicaciones.

4.2.2.4. Junkets

El talento de las estrellas es un imán para los medios de comunicación, no importa si se trata de un acceso personal o de entrevistas más masivas llamadas *junkets* o giras de prensa⁴⁰. Estos eventos de prensa se llevan a cabo en un solo lugar, donde la estrella se sienta para entrevistas y rondas de fotos tomadas por periodistas que van por turnos. Las giras son particularmente útiles para conectar a los famosos con periodistas de publicaciones de segundo nivel cuyos medios de comunicación no son lo suficientemente importantes como para concederles entrevistas uno-a-uno, mientras que los periodistas de televisión suelen tener entre 5 y 10 minutos para las entrevistas personales grabadas. Por lo general, estas entrevistas luego se transcriben en notas periodísticas, se pasan por televisión o se comparten en las redes sociales.

4.2.2.5. Funciones privadas y avant premieres

Con respecto a las exhibiciones previas al estreno oficial, por un lado, las funciones privadas se llevan a cabo exclusivamente para periodistas o exhibidores, a quienes se los intenta captar para obtener buenas críticas o mayor cantidad de pantallas, respectivamente. Por otro lado, las *avant premieres* o pre-estrenos, son un acto promocional que consiste en proyectar la película antes de que se encuentre en cartel para el público en general. A este

⁴⁰ La palabra “junket” viene de una época en la que los estudios pagaban los gastos de los periodistas para viajar a hacer entrevistas (Mariach, 2005: 139).

evento suelen asistir los directores, actores protagonistas y demás acompañantes, así como fanáticos y críticos que quieren hacer su reseña de la película para el resto del mundo⁴¹.

4.2.2.6. Acciones BTL de guerrilla

Hemos dicho que, cuando hablamos de marketing BTL, nos referimos a acciones caracterizadas por gran efectividad, pues generan interacción y cercanía con un target a través de canales no convencionales. Dentro de este paquete de actividades, solo resta mencionar a la acción que, desde nuestra perspectiva, más “humaniza” a las marcas y a sus productos: la *acción de marketing de guerrilla*. ¿Por qué se la llama así? Porque ataca al consumidor en donde éste menos lo espera, no le da tiempo de reacción y se compone de grandes descargas de creatividad, originalidad, espontaneidad e impacto, con el fin de generar una experiencia y una vivencia directa entre el consumidor y el producto⁴².

Un ejemplo de estas acciones es lo que se conoce como *street marketing*⁴³ o marketing callejero, en el que se capta la atención de los transeúntes en espacios públicos mediante técnicas no controladas por las compañías de grandes medios y se orientan a generar una gran notoriedad en el propio hábitat del target. Las distribuidoras se han dado cuenta de que no basta con esperar que los consumidores vayan a ver sus películas, sino que hay que ir a conquistarlos con acciones innovadoras y atractivas. Es aquí cuando el marketing sale a la calle y se ejemplifica en *happenings*⁴⁴ y *flashmobs* coreografiados⁴⁵. El

⁴¹ De <http://www.buenastareas.com/ensayos/Avant-Premiere/26397050.html> [última consulta 28/04/2016]

⁴² Fuente: <http://www.conexioncentral.com/blog/2010/02/26/%C2%BFmarketing-de-guerrilla/> [última consulta 10/05/2016]

⁴³ Fuente: <http://www.puromarketing.com/22/4123/marketing-cuando-marketing-sale-calle.html> [última consulta 11/05/2016]

⁴⁴ El *happening* es un tipo de espectáculo planeado cuidadosamente, aunque con cierto grado de espontaneidad, en el que se combinan elementos del teatro y de las artes visuales. El término fue acuñado por Allan Kaprow en 1959 y está estrechamente ligado al rechazo deliberado por parte de Kaprow de los principios tradicionales de perfección artesanal y permanencia en las artes. La idea del happening se hallaba vinculada al principio de la participación del espectador. Fuente: <http://www.arts4x.com/spa/d/happening/happening.htm> [última consulta 28/04/2016]

⁴⁵ Podemos definir *flashmob* como “multitud instantánea”. Aquí, un grupo de personas se reúne en un lugar determinado, realiza una actividad en común durante un máximo de 10 minutos y se disuelve. El lugar, la hora y los detalles de la acción se establecen a través de cadenas de correos electrónicos, Internet o mensajes de móvil. Los sociólogos aún no se ponen de acuerdo sobre su significado: algunos lo consideran un típico producto de la sociedad del ocio o una “acción artística”; otros lo entienden como el preludio de una revolución social: con la ayuda de internet y de la telefonía móvil, un grupo humano animado por los mismos deseos, opiniones o sentimientos se organiza con gran rapidez y flexibilidad, factores decisivos para el éxito de manifestaciones espontáneas, lo que puede prestarse a utilizaciones políticas. Fuente:

hecho de que estas acciones no requieran de una exposición repetitiva por parte del target y que, de igual forma, generen una gran recordación, es lo que las hacen tan efectivas.

4.2.3. Marketing digital y acciones en Internet

Hasta hace unos años, Internet se perfilaba como el nuevo giro para probar el material promocional. Actualmente, resulta una plataforma significativa, pues, a pesar de que muchos usuarios tienen bloqueadores automáticos de avisos publicitarios (Mariach, 2005: 78), la cantidad de banners, anuncios y ventanas emergentes (o *pop-ups*) que circulan en la web es enorme. Asimismo, la capacidad de las distribuidoras para comunicarse directamente con los consumidores es única por este medio, por lo que, en el último tiempo, las acciones digitales se han convertido en un componente estándar del programa del marketing mix promocional de las películas. Sumado a esto, las distribuidoras buscan cada vez más obtener una tasa de respuesta rápida y medible para cuantificar los resultados de sus campañas, la circulación de su contenido cinematográfico y la actividad que se genera entre los usuarios en torno a ello. En consecuencia, la planificación ideal de campañas en Internet comienza entre tres a nueve meses antes de que se estrene una película, tiempo necesario para producir materiales específicos para la web. Las campañas tienden a montarse en oleadas que se inician unos meses antes del estreno de una película, cada una siendo cada vez más pronunciada y más específica.

Con el desarrollo de las campañas en línea, algunas películas tienen un sitio web específico⁴⁶ que (por lo menos) acoge su tráiler —eso que, en los antecedentes, dijimos que Lozano Delmar (2013) llamó *web promocional*—, pero pueden presentar, además, material de archivo, entrevistas a los protagonistas estrellas, comentarios y mini-reseñas de los propios espectadores, fichas técnica, concursos y/o juegos. (Kerrigan, 2010). A veces, los visitantes pueden inscribirse para correos electrónicos sobre las películas, logrando una vía de contacto directa con los espectadores. Incluso, hay aplicaciones interactivas alternativas en las que se pueden encargarse merchandising de los films, tales como gorras y camisetas. Sin embargo, hemos notado que, hoy en día, las web promocionales suelen ser páginas

<http://www.muyinteresante.es/cultura/arte-cultura/articulo/ique-es-un-qflash-mobq> Ver ejemplo de un flashmob en <https://www.youtube.com/watch?v=GBaHPND2QJg> [última consulta 28/04/2016]

⁴⁶ Ejemplo de web promocional: www.10cloverfieldlane.com, película que se estrenó el 15 de abril de 2016. [última consulta 28/04/2016]

internacionales que, entre otras cuestiones, condensan las fechas de estrenos y el material promocional de distintos países.

En Argentina, por el contrario, las distribuidoras suelen publicar todo este mismo contenido (trailers, fechas de estreno, entrevistas, comentarios de usuarios, sorteos, y material adicional) en páginas de Facebook (*fan pages*) que llevan el nombre de la película o en sus propias redes sociales⁴⁷. Es decir, en cierto modo, las distribuidoras construyen una web promocional adentro de una red social, aprovechando la ventaja de una mayor interactividad que permite esta última. En paralelo, material publicitario -como los trailers- se publica también en plataformas colaborativas tales como Youtube (Kerrigan, 2010: 140).

Otro de los beneficios del contenido publicitario distribuido en Internet es que el propio espectador es quien decide por sí mismo acceder y compartir, a diferencia de los medios tradicionales. Además, en cualquier estrategia de marketing digital tiene cada vez más relevancia el C2C (consumidor a consumidor) y, en particular, el papel de los *influencers*⁴⁸. La llegada de la web 2.0 presentó un panorama en el que la opinión de cualquier usuario podía generar una corriente de opinión. Ahora bien, aunque el contenido online de una película pueda ser una fuerza positiva, también puede crear dolores de cabeza para los distribuidores, en particular cuando se cuelgan críticas negativas de una película que aún no ha llegado a las salas. Dado el carácter anónimo de los perfiles, la verificación de quién escribió un anuncio determinado es difícil y el anonimato se vuelve una maldición. Sin embargo, también es una bendición porque los ejecutivos de marketing de cine y sus agentes pueden actuar como fans y difundir con el boca a boca que una película es fantástica.

Ya vistos los elementos y características de una película, y los materiales, canales y acciones con los que cuentan las distribuidoras para pensar y ejecutar un programa de marketing adecuado⁴⁹, podemos pasar a la siguiente sección en la que se explicita cómo llevamos a cabo el presente trabajo.

⁴⁷ Ver ejemplo de lo que podría ser “una web promocional en Facebook” en:

<https://www.facebook.com/mecaseconunboludo/?fref=ts> [última consulta 11/05/2016]

⁴⁸ . Los *influencers* son personas con gran presencia y credibilidad en redes sociales gracias a su expertise en cierto tema. Definición de: <http://internetria.com/que-es-un-influencer/> [última consulta 28/04/2016]

⁴⁹ Ver Fig. 8 en Anexo que resume todas las tareas principales que tienen las distribuidoras hasta que el producto –película- llega al consumidor final.

Capítulo 5: Marco Metodológico

5.1. Metodología

Nuestra investigación propone una metodología mixta en la que, en términos de Creswell y Plano Clark (2006) se recolectan, analizan y mezclan (también se integran y conectan) datos cuantitativos y cualitativos en un único estudio para responder de manera más contundente a un planteamiento. Se ha elegido una perspectiva mixta porque consideramos que ésta puede contestar de forma más amplia y completa las preguntas de investigación -lo que significa mayor profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de comprensión. En el caso de la presente Tesis, la metodología mixta se empleará por medio de tres métodos: la obtención y sistematización de datos disponibles de las distribuidoras (y del sector de la distribución en Argentina en general), la realización de entrevistas en profundidad a especialistas y representantes de cada caso de estudio, y la puesta en práctica de observaciones en espacios públicos y en plataformas online.

Para el primer objetivo específico, es decir, para describir a las distribuidoras seleccionadas, su trabajo y sus estrategias, se ahondó en la recolección de información tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias. De esta forma, se relevaron las páginas web de las distribuidoras, pero también se recurrieron a investigaciones anteriores, noticias de diarios o *papers* ya publicados sobre el sector de la distribución en la Argentina.

Asimismo, se obtuvo información primaria de diversas entrevistas en profundidad realizadas a gerentes, directores y asistentes de las áreas de marketing y programación de ambas compañías. Las seis entrevistas fueron conversaciones presenciales con profesionales a cargo de la planificación, el desarrollo y la ejecución de las campañas de promoción de estrenos de películas⁵⁰. Entre los entrevistados más destacados mencionamos a María Nuñez, directora de marketing de *Walt Disney Studios*, y Sofía Spiritoso, gerenta de marketing de *Diamond Films*⁵¹. Nuestro rol como entrevistadores consistió en guiar el curso de la conversación con una actitud “receptiva, permisiva y no juzgadora” (Oppenheim, 1992: 73), para que los especialistas se expresaran libremente, a través de

⁵⁰ Ver tabulación resumida de las respuestas de nuestros entrevistados en el Anexo 2: entrevistas

⁵¹ A lo largo del trabajo citaremos fragmentos tomados de las entrevistas y, en algunos casos, utilizaremos sustantivos genéricos como “el equipo de marketing” o “un asistente”. Esto es por pedido de algunos entrevistados que quisieron preservar su confidencialidad y anonimidad en el trabajo.

preguntas semi-estructuradas que, en varios casos, fueron enseñadas a los entrevistados por correo uno día antes del encuentro. Los mismos métodos se necesitaron para poder llevar a cabo el objetivo específico número dos que propone comparar las estrategias de promoción de ambas distribuidoras.

Además, recolectamos datos de las campañas realizadas en redes sociales, plataformas y medios digitales, en conjunto con los resultados de las entrevistas en profundidad, para dar cuenta del objetivo específico número tres: determinar la manera en que las distribuidoras hacen uso de las TIC para sus estrategias y acciones de marketing promocional de estrenos de películas.

Por último, hemos dicho que nuestro análisis tiene en cuenta el interrogante transversal de cómo las transformaciones tecnológicas inciden en los métodos tradicionales de promoción de películas. En consecuencia, llevamos a cabo observaciones del marketing de ambas distribuidoras en medios tradicionales, cines, shoppings y vía pública para evaluar la presencia (o ausencia) del marketing tradicional en la ejecución de campañas de promoción de estrenos de sus películas.

5.2. Tareas y/o actividades

Como primera instancia, para describir a las distribuidoras tomadas como caso de estudio, así como sus estrategias de marketing y su rol dentro del espacio audiovisual discontinuo, seleccionamos dos distribuidoras, una representante de las distribuidoras majors y otra de las independientes. En este caso, hemos elegido a *Walt Disney Studios Motion Pictures International* y a *Diamond Films*, respectivamente. Para llevar a cabo tal objetivo específico, debimos, ante todo, sistematizar los datos de las empresas vía páginas web y relevamos información en Internet sobre el trabajo de la distribución, que incluye: dar cobertura base a una película, negociar con los exhibidores, hacerse cargo de los materiales publicitarios, pedir el certificado de calificación por edades, entre otras cuestiones. Luego, establecimos contacto con ambas distribuidoras y coordinamos entrevistas en profundidad con los asistentes, directores y gerentes de marketing y de programación que aceptaron participar de nuestra investigación.

A continuación, para poder realizar un análisis comparativo de las estrategias de las distribuidoras seleccionadas, comenzamos identificando indicadores generales a contrastar

entre ellas, tales como: presupuesto en marketing por película, área de la actividad en la que operan, cantidad de empleados, cantidad de estrenos por mes y target al que apuntan. También se establecieron indicadores del marketing estratégico (misión, visión, valores, posicionamiento, etcétera) e indicadores del marketing operativo (acciones ABL en medios masivos y BTL en canales no convencionales, acciones online, etc). Una vez tabuladas las respuestas de las entrevistas, identificamos similitudes y/o diferencias entre las estrategias de estrenos de películas de ambas distribuidoras.

En tercer lugar, definimos teóricamente las acciones posibles a hacer en internet, tales como tener una web promocional, pautar publicidad en buscadores o subir contenido a redes sociales propias, con el objetivo de luego evaluar, en la práctica, qué uso hacen las dos distribuidoras de las TIC –y cumplir con el objetivo específico número tres. Para ello, trabajamos con la tabulación de las respuestas de las entrevistas y de las observaciones y recolección de datos en plataformas, redes sociales y medios digitales.

Por último, hemos mencionado que el análisis se llevó adelante teniendo en cuenta el interrogante transversal de cómo el desarrollo y la expansión de las tecnologías de la información y la comunicación inciden en los métodos tradicionales de promoción de películas. Para evaluar qué sucede con el marketing tradicional en el cine, debimos, primero, definir teóricamente cuáles son los métodos tradicionales de promoción. Luego, observamos la presencia de campañas de promoción de estrenos de películas en medios tradicionales, cines, shoppings y vía pública de ambas distribuidoras. Tal recolección de datos y observaciones, en conjunto con la tabulación de respuestas de las entrevistas en profundidad a ambas compañías nos permitió trabajar con este interrogante e identificar si las distribuidoras continúan ejecutando acciones de promoción tradicionales (o no).

Habiendo presentado nuestro marco teórico general, los antecedentes de estudios sobre la distribución de cine, y la metodología utilizada en el presente trabajo, pasamos a una descripción y análisis del cine y, específicamente, del sector de la distribución cinematográfica en Argentina. Asimismo, presentamos nuestros casos de estudio.

Capítulo 6: La distribución de cine en Argentina

6.1. Introducción al cine en Argentina

En primer lugar, debemos mencionar que, dentro de las industrias culturales, el espacio de la edición discontinua está integrada por varios sectores que comparten determinadas lógicas de funcionamiento (producción, edición y distribución) y se distinguen entre sí por el tipo de soporte: editorial, fonografía y cinematografía. Si nos referimos al cine exclusivamente, podemos caracterizarlo como un modo de expresión que ha hecho de una técnica – el cinematógrafo- una puesta en escena (Morin, 2001) y que puede ser considerado industria, arte y medio de difusión de ideas. El cine es el sector del espacio audiovisual que más temprano apareció, superando a la radiofonía, a la televisión abierta estatal, a la televisión abierta privada y a la televisión por Cable. Si bien su más conocido antecedente se dio el 28 julio de 1896 con la primera exhibición de rollos fílmicos –destacada por la producción de los hermanos Lumière-, recién para 1900 se inauguró en Buenos Aires la primera sala cinematográfica conocida como *El Salón Nacional*.

En segundo lugar, recordemos que el cine ingresó al país como un producto de exportación imperial, destinado a satisfacer inicialmente la problemática económica industrial e ideológica de las potencias dominantes (Getino, 2005). Por lo que, desde sus comienzos, los cimientos de la actividad cinematográfica se consolidaron con la iniciativa privada y la impronta de empresarios extranjeros en la capital del país. No hay duda de que el cine, entonces, como medio de comunicación, puede ser concebido como la suma del complejo compuesto por el arte, el negocio, el marketing y el entretenimiento.

A pesar de un camino lleno de fluctuaciones, y en línea con el trabajo de Marino (2014), el cine de la Argentina de hoy en día presenta rasgos peculiares tanto a nivel económico como simbólico, pues es de gran influencia en la construcción de identidades. Y esta es la razón que explica tanto las intenciones de censurarlo (en el pasado) como de promoverlo (en la actualidad). Aún más, debido al tamaño de su mercado y al dominio de las producciones extranjeras, el cine argentino presenta políticas públicas de estímulo y protección –ver Marino (2012)-. Tales surgen principalmente porque la inversión en la producción nacional casi nunca se recupera con la venta de entradas. En consecuencia, los grandes estudios suelen arrasar en la taquilla con sus “tanques” y las distribuidoras generan

mayores ganancias con películas foráneas. De todas formas, y nuevamente en palabras de Marino (2012), no podemos dejar de mencionar que, si bien la industria local es pequeña y aparentemente débil, se ubica en segundo lugar en idioma español y es una de las diez industrias más importantes de Occidente por la cantidad de películas que produce y por su presencia en el mercado mundial.

Ya introducido el cine en Argentina, en la siguiente sección daremos cuenta de cómo se encuentra distribuido el cine en nuestro país en la actualidad y cuál es la historia de nuestros dos casos de estudio: *Walt Disney Studios Motion Pictures International* y *Diamond Films*.

6.2. Descripción del sector de la distribución de cine y presentación de casos

Como mencionamos en el marco teórico, el cine es una industria con una cadena de valor compleja. Sus instancias principales son producción-distribución-exhibición (Wasko, 2003). Nuestro objeto de estudio -el sector de la distribución cinematográfica- es, sin duda, la instancia más decisiva del proceso para llegar a su audiencia. Una vez que una distribuidora ha obtenido la licencia de una película (o ya la tiene desde un principio si es también productora de contenido), tiene los derechos para promover y lanzarla en un país o región en particular, conocido como un territorio (Kerrigan, 2010). Por lo general, las distribuidoras obtienen también los derechos para comercializar las películas a través de otras ventanas de exhibición, tales como el Blu-ray, el DVD, la televisión de pago y en plataformas de Internet como Netflix.

En el capítulo 3 de la Tesis, hemos dicho brevemente que, en el presente trabajo, clasificamos a este sector por distribuidoras extranjeras majors y distribuidoras nacionales independientes. Las majors suelen ser filiales de empresas productoras y/o distribuidoras de capitales foráneos -principalmente estadounidense- que, por lo general, están a cargo de la comercialización de las películas más “taquilleras”. Tal es el caso de la primera distribuidora que analizaremos en la presente Tesis, *Walt Disney Studios Motion Pictures International*, que forma parte del conglomerado de empresas de entretenimiento que engloba *The Walt Disney Company*⁵².

⁵² Ver todas las empresas subsidiarias en <https://thewaltdisneycompany.com/> [última consulta 28/04/2016]

Walt Disney Studios Motion Pictures International (hasta 2007, llamado *Buena Vista International*) es el brazo internacional de *Walt Disney Studios Motion Pictures* (antes, *Buena Vista Pictures Distribution*), una compañía estadounidense de distribución de películas y series de televisión subsidiaria de la empresa The Walt Disney Company y de Pixar Animation Studios. El estudio de Disney fue fundado cuando los hermanos Walter y Roy Disney comenzaron a producir historietas en 1923 y alcanzaron un enorme avance con el hit de 1937, *Blancanieves y Los Siete Enanitos*, que les permitió lanzar la empresa moderna. Las próximas décadas estuvieron marcadas por el desempeño financiero de películas animadas memorables, pero no es menor señalar que, hasta 1953, las producciones de Walt Disney eran distribuidas por Columbia Pictures, United Artists y RKO Pictures⁵³. Fue recién luego de una disputa entre Walt Disney y su hermano que decidieron fundar su propia distribuidora, Buena Vista Distribution⁵⁴, y tomar las riendas de la comercialización de sus productos. La gestión actual -que estuvo bajo la dirección de Michael Eisner hasta 2005 y continúa a cargo de Robert Iger- comenzó con un período de gran crecimiento y así se mantiene. La biblioteca actual de las películas de Disney contiene más de 800 films y, si bien es la más pequeña en comparación al resto de las majors, sus animaciones son grandes generadores de ingresos⁵⁵ (Mariach, 2015: 221). En 2007, luego de que Disney se desasociara de United International Pictures, pasó a convertir a su distribuidora, Buena Vista International, en lo que se conoce actualmente como Walt Disney Studios Motion Pictures -que, por una cuestión de “economía de palabras”, de aquí en adelante, llamaremos *Walt Disney Studios* o simplemente *Disney*.

Esta distribuidora forma parte de la integración vertical que la empresa The Walt Disney Company tiene y proporciona la distribución mundial de las películas que produce, pues, junto con el resto de las majors, tiene presencia en la mayoría de los mercados de

⁵³ Más sobre la historia de la distribución de las películas de Disney en http://disney.wikia.com/wiki/Buena_Vista_Pictures_Distribution [última consulta 28/04/2016] y en <http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=27830118>

⁵⁴ El nombre de la compañía provenía de la calle Buena Vista, en donde se encuentra la sede de Walt Disney en Burbank, California.

⁵⁵ Entre los principales estudios de Hollywood, Walt Disney Studios Motion Pictures ha sido la distribuidora con mayor cantidad de películas (nueve) en recaudar más de USD\$1mil millones en todo el mundo y mercadeó 8 de las 20 películas más taquilleras de todos los tiempos. Además, es el primero de los tres estudios que han lanzado al menos dos películas de billones de dólares en el mismo año (los otros son Warner y Universal Pictures) y el único que ha logrado esto tres veces (2010, 2013 y 2015). Ver más en https://en.wikipedia.org/wiki/Walt_Disney_Studios_Motion_Pictures [última consulta 28/04/2016]

películas (Kerrigan, 2010). De esta manera, sus films tienen primacía en términos de estrategias de estrenos y presupuestos de marketing. Siguiendo a Wasko (2006), el cine es producido por las mismas compañías que operan en el campo de la comunicación de los grandes medios y no es ningún secreto que el número de empresas que controla estas actividades sea cada vez menor. Estas compañías multinacionales se han diversificado hacia todo tipo de actividades mediáticas, maximizando beneficios y estableciendo sinergias entre los diferentes departamentos de las empresas. Las películas de Disney juegan un papel crucial en el esfuerzo por obtener sinergias, ya que, a partir de la distribución de una película en los cines, establece una línea de producto que después se continúa a través de la televisión, el cable, las revistas, los parques temáticos y el merchandising, entre otros. Como si su sinergia e integración vertical fueran poco, esta *major* es también un conglomerado de medios (junto con ABC, ESPN y Radio Disney), es decir que no sólo distribuye productos en diversos canales y señales, sino que, además, es propietario de éstos (Wasko, 2006: 105).

Si focalizamos en la distribución de productos en la ventana “cine”, Walt Disney Studios cuenta con cuatro sellos propios: películas bajo el sello *Disney* (tanto *live-action* –o “de acción en vivo”– como las clásicas animadas), películas del sello *Disney-Pixar*⁵⁶, películas bajo el sello *Marvel*⁵⁷ y películas del sello *Lucasfilm*⁵⁸. Pero, como veremos en el capítulo 7, estos no son los únicos films que comercializa, al menos no en Argentina. Por lo tanto, también es una empresa con integración horizontal⁵⁹, pues constantemente desarrolla nuevo material para targets que no son el original.

⁵⁶ En 1991, Disney y Pixar anunciaron un acuerdo "para hacer y distribuir por lo menos una película de animación generada por un ordenador. En 1997, acordaron producir conjuntamente cinco películas en menos de 10 años (*Bichos*, *Toy Story 2*, *Monsters Inc.*, *Buscando a Nemo* y *Los Increíbles*) y en 2006, Disney anuncia la compra de Pixar. Ver más en <http://www.pixar.com/> [última consulta 28/04/2016]

⁵⁷ Marvel Entertainment, subsidiaria y de propiedad total de The Walt Disney Company, es una de las más prominentes compañías de entretenimiento basadas en personajes animados y cómics del mundo. Su biblioteca de más de 8.000 personajes aparecen en una variedad de medios de comunicación de más de setenta años. Ver más en: <http://marvel.com/> [última consulta 28/04/2016]

⁵⁸ Lucasfilm se encuentra entre las empresas líderes de entretenimiento. Fundada por el visionario director George Lucas en 1971, es pionera en efectos visuales y de sonido, y es el hogar de legendarias historias como *Star Wars* y las franquicias de *Indiana Jones*. Lucasfilm fue adquirido en diciembre de 2012 por The Walt Disney Company. Ver más en: <http://lucasfilm.com/> [última consulta 28/04/2016]

⁵⁹ Más sobre la integración de Disney en <http://disneycompanyprofile.weebly.com/studio-entertainment.html> [última consulta 28/04/2016]

Ahora bien, nuestra clasificación del sector incluye un segundo tipo de distribuidora de cine: las independientes. Éstas no cuentan con el sistema integrado de producción-distribución, es decir, no producen las películas que distribuyen, por lo que tienen un comportamiento diferente al momento de traer una película extranjera al mercado local. Tal situación es la que representa *Diamond Films*, segundo caso elegido en esta Tesis. Para entender cómo trabaja y cómo llega a ser lo que es hoy, consideramos necesario recapitular su historia en unas pocas líneas, al igual que lo hicimos con Walt Disney Studios.

Diamond Films pertenece a Telefilms (Argentina). Liderada por Tomás Darcyl, Telefilms se define como “la distribuidora de cine para televisión más importante de Latinoamérica”. Durante los ya 55 años de existencia, Telefilms ha manejado los derechos de televisión para Latinoamérica de grandes películas y series, tales como *El Discurso del Rey*, *Million Dollar Baby*, *Danza con Lobos*, *Terminator 2*, *Súper Agente 86* y *Meteoro*. Actualmente, su catálogo alcanza los 1.000 títulos disponibles para toda la región y participa activamente en los más importantes mercados televisivos mundiales⁶⁰ además de asistir al *American Film Market* y a los Festivales de Cine de Cannes, Berlín y Toronto⁶¹.

Inicialmente y por varios años, Telefilms cedía la ventana del cine y sus derechos a otras distribuidoras como *Alfa* y *Distribution Films* porque ellos estaban enfocados en el negocio de la televisión. Sin embargo, en 2010, luego de que los socios consideraran que podían tener un mejor control de la ventana e incluso aumentar el rendimiento -pues nadie mejor que ellos mismos para distribuir y mercadear su propio producto- abrieron su propia distribuidora. Así es como nace el segundo caso de estudio de esta Tesis, *Diamond Films* (que, de aquí en adelante, puede que aparezca mencionada simplemente como *Diamond*).

Hermana de Telefilms, Diamond es una sociedad conformada por una de las principales compañías de adquisición de derechos fílmicos, *Sun Distribution Group* de Argentina, y su par brasileña, *Imagem Filmes*. Fue en parte gracias al ingreso de Valeria Lavalle en 2011, quien contaba con amplia experiencia en negociaciones con exhibidores y el *know-how* necesario para competir con empresas de gran tamaño⁶², que Diamond Films

⁶⁰ Telefilms cuenta con stands en el *Mip*, *Mipcom*, *Natpe* y *Los Ángeles Screenings*.

⁶¹ Ver más acerca de Telefilms en su página web: <http://telefilms.com.ar/> [última consulta 28/04/2016]

⁶² Valeria Lavalle trabajaba para la distribuidora *Impacto Cine*, pero antes tenía una distribuidora con su padre y sus compañeros de trabajo la describen como “media maga, porque estando en una distribuidora

logra hasta el presente ser la distribuidora independiente líder en la Argentina (en base a la suma de entradas vendidas). Cuenta con siete oficinas en Latinoamérica (Argentina, Brasil, Méjico, Chile, Perú, Colombia, y Bolivia) y alista para 2016 la apertura de su octava oficina en España. Incluso, desde 2015, se empezaron a comprar derechos de películas para esta nueva locación, por lo que su negocio se sigue expandiendo más allá del continente americano. "Este ingreso nos hace crecer horizontalmente porque estamos captando un nuevo territorio y eso nos permite estar aún más fuertes para con los productores", concluye Darcyl en una nota para el portal *TodoTvNews*⁶³.

Asimismo, Giselle Abud, directora de oficina en Méjico, le señala al portal mejicano *Informador*⁶⁴ que "Diamond Films se preocupa por traer películas de muy buena calidad, de presupuesto alto en la producción, para todo público, tanto merecedoras de premios, como cintas que tengan potencial importante en taquilla". Con respecto a las películas extranjeras, Diamond compra los derechos por un período determinado y decide la cantidad de copias a realizar por film –para luego negociar la cantidad de pantallas con los exhibidores- en función del éxito de taquilla esperado. Siendo así, su ganancia surge del porcentaje que cobran por la comercialización, o de la diferencia entre la venta de entradas y el precio que pagan por la compra de una película, además de restar los gastos en la promoción y programación de la misma (Perelman y Seivach, 2004).

Ahora bien, sean distribuidoras majors o independientes, cuando se trata de películas nacionales, ambos tipos de distribuidoras acuerdan directamente con los productores la provisión de sus servicios a cambio de un porcentaje. Asimismo, las productoras deciden con el asesoramiento de las distribuidoras la cantidad de copias que entregarán a los cines para que éstos últimos las exhiban. Los porcentajes que reciben las distribuidoras varían de acuerdo la película y según se hayan efectuado adelantos para el estreno o no. Sin embargo, más allá de las diferencias que estamos (y que vamos a ir)

muy chica, lograba igual captar a exhibidores grandes y que confien en darnos las películas". Ver más en la entrevista a Mariana Vila, Gerenta de Programación de Diamond Films.

⁶³ Ver nota completa "Diamond Films lleva a Quentin Tarantino a Brasil" en *Ttvnews*:

<http://www.todotvnews.com/news/quentin-tarantino-the-hateful-eight-telefilms-san-pablo-brasil.html#ttvplay> [última consulta 28/04/2016]

⁶⁴ Ver nota completa "Diamond Films, orgullosa de su primera producción mexicana" en *Informador*, Méjico: <http://www.informador.com.mx/entretenimiento/2016/643970/6/diamond-films-orguloso-de-su-primera-produccion-mexicana.htm> [última consulta 28/04/2016]

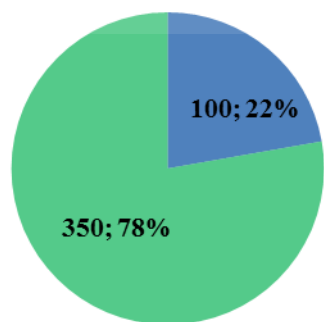
señalando a lo largo del trabajo entre tipos de distribuidoras, desde un principio acordamos que el sector de la distribución en general es un agente clave, pues incide directamente en la programación de los cines argentinos al establecer acuerdos con los exhibidores para los estrenos de las películas (Getino, 2005). Asimismo, “el poder de negociación de los productores de cine independiente con las distribuidoras se basa, en parte, en el éxito y las críticas que haya tenido el film en festivales internacionales⁶⁵ antes del estreno y en los sucesos de producciones anteriores” (Perelman y Seivach, 2004: 79).

6.2.1. Dominio de Hollywood y top-five de distribuidoras independientes en Argentina

Ya presentada de forma breve la historia y los rasgos principales de cada uno de nuestros casos de estudio, en este apartado daremos cuenta de cómo se encuentra compuesto el sector de la distribución en la Argentina. Incluiremos razones y datos concretos que expliquen el dominio de las *majors* así como señalaremos las principales distribuidoras independientes en el país y su cuota de mercado. Por último, haremos un breve comentario acerca de qué sucede con el cine local.

Como punto de partida, consideramos que realizar un balance general de lo que fue el año 2015 en términos de cantidad de estrenos y de entradas vendidas es una forma clara y rápida de dar cuenta de la composición actual del sector de la distribución en nuestro país.

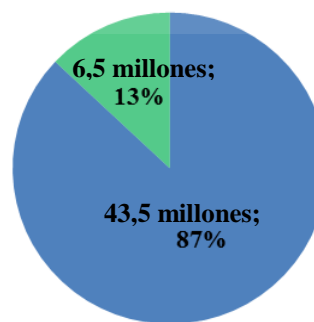
Gráfico 1. Cantidad de películas estrenadas en 2015



Total: 450; 100%

■ Majors ■ Independientes

Gráfico 2. Cantidad de entradas vendidas en 2015



Total: 50 millones; 100%

■ Majors ■ Independientes

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de www.ultracine.com [última consulta 28/04/2016]

⁶⁵ Los festivales se clasifican por categoría y eso influye mucho a la hora de la negociación con la distribuidora, porque tiene correlación con la expectativa generada antes del estreno.

En primer lugar, podemos decir que se trató de un año rico en novedades cinematográficas, con un promedio superior a siete estrenos por semana (450 estrenos en total). Ahora bien, con sólo el 22% del total de películas (es decir, con aproximadamente 100 estrenos), las grandes distribuidoras norteamericanas concentraron el 87% de las entradas vendidas, alrededor de 43,5 millones de espectadores⁶⁶. De hecho, 2015 fue récord de público en los últimos 25 años con alrededor de 50 millones de entradas vendidas⁶⁷. En cambio, las distribuidoras independientes comercializaron el 78% de los títulos y solo acapararon un 13% del total de las entradas vendidas en el año. Esta es una clara evidencia de que el sector se encuentra concentrado y dominado por unas pocas empresas, pues las majors en Argentina son solo cuatro: U.I.P., Disney, Fox y Warner.

Siguiendo a González (2015), la mayor cantidad de películas que se producen en la actualidad se orientan hacia el mercado de consumo masivo, especialmente al mercado infanto-juvenil. La industria cinematográfica a nivel global (y esto incluye a nuestro país) se caracteriza por los “booms de taquilla” —muchos de ellos basados en historietas, secuelas y precuelas, respaldados por importantes campañas masivas de marketing—, “con el aparato de los grandes estudios de Hollywood taponando los distintos exhibidores con copias de sus *blockbusters* que saturan más de la mitad de las salas, constituyéndose en un perjuicio para los cines nacionales y para toda aquella cinematografía que no siga los parámetros estéticos, narrativos y de negocio de Hollywood” (González, 2015: 78). Sumado a la preponderancia de los films infanto-juveniles —especialmente, de animación y aventuras— también es notorio el aumento de las películas en 3D entre 2005 y 2013 —desde 2010, un 50% de los estrenos de las majors se realiza en formato tridimensional—. A su vez, casi todas las películas del top 30 global fueron distribuidas por las majors de Hollywood. (González, 2015).

A esta posición oligopólica por parte de las majors de Hollywood en el mercado argentino, se le suman los importantes cambios tecnológicos acaecidos durante la última década —especialmente, la convergencia entre las distintas ventanas de exhibición (salas, televisión, video, internet, dispositivos móviles) y la digitalización de la distribución y la

⁶⁶ Datos tomados de Ultracine.com. Ver más en <http://www.ultracine.com/index.php/balance-2015-las-companias-distribuidoras-independientes-cinematograficas/?c=ar> [última consulta 28/04/2016]

⁶⁷ Ver top ten de ventas de entradas anual en <http://www.ultracine.com/index.php/se-vendieron-mas-de-50-000-000-de-entradas-de-cine-en-2015/?c=ar> [última consulta 28/04/2016]

exhibición descrita en el marco teórico. Como señala Buquet (2005), Hollywood apuesta a la integración: el desarrollo de las articulaciones empresariales, a nivel vertical y horizontal, permite a las majors no sólo hacer frente con éxito a los retos de las nuevas tecnologías audiovisuales, sino también aprovecharlas para multiplicar y consolidar su poder en las distintas clases de pantallas de todo el mundo (González, 2015: 81), incluido Argentina. Si bien en los últimos tiempos las salas de cine mutaron progresivamente hacia el formato digital –lo que redujo enormemente el costo de las copias para la exhibición y aumentó la cantidad de estrenos, en particular de pequeñas distribuidoras-, igualmente los costos de promoción y marketing siguen representando más de la mitad de los presupuestos de las producciones de las majors (Wasko, 2011). El oligopolio formado por apenas cuatro empresas les otorga un mayor poder de negociación con los exhibidores en torno a precios y a la programación, resultando en una barrera de entrada a nuevos competidores. Además, les permite explotar las economías de escala generadas por las obras audiovisuales (Sánchez Ruiz, 2012). En consecuencia, el sector de la distribución se vuelve estratégico.

A pesar del balance realizado y del notorio predominio de las majors, esto no significa que a todas las distribuidoras independientes les haya ido “mal” en 2015, incluido el caso que nos compete: Diamond Films. Conviene comenzar distinguiendo lo que nosotros llamamos el *top-five*, un grupo reducido de distribuidoras independientes que concentran el grueso de las recaudaciones: Diamond Films, Alfa Films, Distribution Company, Energía y CDI. Este quinteto estrenó 141 películas en 2015 y acumuló apenas un 11% de las entradas vendidas totales (cerca de 5,5 millones de espectadores⁶⁸), claro contraste con las distribuidoras extranjeras. Sin embargo, el *top-five* acaparó casi el 85% del mercado que no optó por títulos de majors y estrenó más del 40% de estos títulos. Nada mal, teniendo en cuenta que más de 30 distribuidoras independientes estrenan anualmente al menos una película por año, pero el número total de distribuidoras en el mercado es mucho mayor. Pareciera entonces que, dentro de la distribución independiente, también hay, en cierto modo, un oligopolio compuesto por este *top-five*. Siguiendo a Mariach (2005), las distribuidoras independientes tienden a llenar segmentos en el mercado – llamados nichos- que no están cubiertos por las majors y suelen centrarse en películas de

⁶⁸ Compárese el promedio de espectadores de las majors (400.000 por film) con el top-five de las independientes antes nombradas (50.000 por film). Fuente: <http://www.ultracine.com/index.php/balance-2015-las-companias-distribuidoras-independientes-cinematograficas/?c=ar> [última consulta 28/04/2016]

bajo presupuesto dirigidas a un público sofisticado marginado por las distribuidoras más masivas. En la búsqueda de nichos, las independientes buscan aberturas en los calendarios de lanzamiento, a pesar de que encuentran el mercado cada vez más poblado por lo que es difícil conseguir pantallas, el espacio publicitario es más costoso y hay menos espacio para que la prensa dé a conocer las películas.

Para finalizar este apartado, le dedicaremos un breve espacio a la distribución de la industria local frente a productos extranjeros. No es menor recordar que el sector cinematográfico argentino subsiste mayormente gracias al fomento estatal que se traduce en subsidios y otras medidas como el restablecimiento de la cuota de pantalla para el cine nacional⁶⁹. El punto sobre el que deseamos llamar la atención a modo de reflexión tiene que ver con un efecto de estas medidas adoptadas pretendidamente en pos de la defensa del cine nacional y de la diversidad cultural que, desde nuestro punto de vista y en línea con Juan Lima (2015), terminan siendo funcionales a una dinámica algo diferente a la que se pretende defender.

En pocas palabras, podríamos decir que, gracias al incentivo/obligación que reciben las majors para ser partícipes de la producción local –que además intenta favorecer la difusión internacional del contenido nacional- se ha contribuido a que las distribuidoras extranjeras obtengan una mayor porción del mercado. Dicho de otra manera, frente al aumento de la cantidad de películas producidas en Argentina, el avance de las majors (en particular Disney) sobre la comercialización de películas nacionales es claro y no puede ignorarse. La concentración del público en unas pocas películas es el dato que aún el cine local y el extranjero, y, el Estado, lejos de intentar atenuar este efecto, (parecería que) lo profundiza y favorece (Juan Lima, 2015). Los números del año 2015 en Argentina son transparentes en ese sentido.

Top ten cine argentino 2015						
RESULTADOS POR PELICULA (01/01/2015 al 31/12/2015)						
#	Film	Estreno	Distribuidora	Espectadores	Pantallas en semana de estreno	Semanas
1	El Clan	13/08/2015	Fox	2.613.941	333	16
2	Abzurdah	04/06/2015	Disney	784.717	214	18
3	Sin hijos	14/05/2015	Disney	484.140	139	18

⁶⁹ Ver Marino (2012) para saber más sobre el fomento estatal y la cuota de pantalla.

4	Papeles en el viento	08/01/2015	Disney	383.314	125	18
5	Truman	24/09/2015	Disney	377.939	182	14
6	Boca Juniors 3-D	27/08/2015	UIP	270.296	195	10
7	Locos sueltos en el zoo	09/07/2015	Disney	217.252	146	15
8	Socios por accidente 2	02/07/2015	UIP	176.160	177	14
9	El espejo de los otros	03/09/2015	Disney	158.608	160	14
10	La patota	18/06/2015	Energía	145.247	71	16

Fuente: www.ultracine.com [última consulta 28/04/2016]

Presentada esta situación con datos precisos, vemos que, en 2015, las pocas películas que superaron los 100.000 espectadores fueron distribuidas mayoritariamente por las majors (en concreto, de las diez películas nacionales más taquilleras, nueve fueron distribuidas por las “grandes empresas hollywoodenses” – seis de ellas por Disney - y solo la número diez fue distribuida por Energía, una independiente de nuestro *top-five*). Entonces, de algún modo, parecería ser que la intervención estatal favorece a quienes ya ostentan una posición de poder y, como el crítico Esteban Juan Lima (2015) sostiene, ponen en riesgo a pequeñas empresas que “en gran parte explican la cultura cinéfila de nuestro país, así como los chispazos de diversidad que todavía encontramos en nuestras pantallas”. Incluso agrega, “si durante el año hemos podido acceder a ciertas películas que de otra manera no hubiéramos podido ver a menos que hubiesen sido nominadas a un Oscar, ello se ha debido al trabajo a pulmón de las distribuidoras independientes” (Juan Lima, 2015). ¿Razones? Se nos ocurren varias, pero la que más rápido viene a la mente es la notoria ventaja de presupuesto que presentan las majors frente a las distribuidoras independientes para promocionar sus películas, sin exclusión de las nacionales.

Habiendo terminado este apartado sobre la industria local y luego de haber señalado la composición general que el sector de la distribución cinematográfica presenta en la Argentina, pasamos al próximo capítulo en el que evaluamos la primera distribuidora elegida como caso de estudio: Walt Disney Studios Motion Pictures International y, más en concreto, sus estrategias y acciones de promoción elegidas para los estrenos de sus películas.

Capítulo 7: Distribución mayor. Caso *Walt Disney Studios Motion Pictures International*

7.1. Indicadores generales de la distribuidora

Como primera instancia, resumimos las características generales de la distribuidora extranjera mayor para luego describir sus estrategias de promoción y acciones concretas.

Tabla 1. Indicadores generales de Walt Disney Studios

Cantidad total de empleados exclusivos de Disney Argentina	350
Cantidad total de empleados en marketing de cine	11
Cantidad total de estrenos por año⁷⁰	35
Cantidad de estrenos de producción propia⁷¹	Entre 20 y 24
Cantidad de estrenos con derechos adquiridos⁷²	Entre 10 y 12
Cantidad de estrenos nacionales⁷³	Entre 10 y 13
Estrategia de fechas de estreno	Intentan alinearse con EEUU.
Presupuesto promedio por campaña	Entre \$5 y \$6 millones ⁷⁴
Facturación promedio por película	\$50 millones
Factores clave para pensar una campaña	Target, tipo de película (animada o actuada), fecha de estreno, competencia y materiales.
Cómo mide el éxito de una campaña	Cantidad de espectadores en el primer fin de semana de estreno.
Sobre el estimado de espectadores y el punto de recupero	Los calcula el equipo de comercial a partir de fórmulas.
Target	Sus películas son multi-target
Incidencia de la piratería	El tipo de films que distribuyen no se ven afectados considerablemente.
Incidencia de las críticas y el boca a boca	Las críticas de los medios no afectan el rendimiento. El boca a boca del espectador común sí.
Puntuación promedio de los espectadores⁷⁵	6.6

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas y de <http://www.cinesargentinos.com.ar/> [última consulta 28/04/2016]

⁷⁰ La cantidad de películas estrenadas de cada categoría es aproximada y es por año. Cada año se modifica levemente.

⁷¹ Incluye producciones propias tanto extranjeras como nacionales.

⁷² Incluye derechos adquiridos tanto de producciones extranjeras como de producciones nacionales.

⁷³ Incluye estrenos nacionales tanto de producción propia como de derechos adquiridos.

⁷⁴ Los valores se encuentran expresados en pesos argentinos siempre, salvo que se aclare la excepción.

⁷⁵ Promedio elaborado a partir de los datos de un total de 31 estrenos de Disney desde enero de 2015 al 7 de abril de 2016. Ver tabla 10 en anexo.

Como punto de partida, está claro que se trata de una empresa de gran tamaño, pues cuenta con más de 300 empleados en el país. Su importante estructura de recursos humanos se puede explicar, en parte, por el enorme conglomerado de empresas que Disney agrupa e integra -recordemos que es dueña de firmas en cada una de las etapas del ciclo productivo de las distintas ramas del entretenimiento y 350 es la cantidad de empleados en total que todas las firmas tienen en Argentina. Haciendo foco en la etapa del sector audiovisual que nos interesa en esta Tesis, la distribución de cine, identificamos a doce personas trabajando en el área de marketing, quienes no se dedican exclusivamente a trabajar las campañas de promoción de películas. Su área se llama “marketing para *millennials*”⁷⁶ y esto incluye al cine, pero también trabajar con radio, desfiles, carreras, y más.

En el capítulo 6 introducimos la historia de Disney y mencionamos que, dentro de lo que es producción propia, distribuyen películas bajo cuatro sellos: Disney, Disney-Pixar, Marvel y Lucasfilm. Pero, además, dijimos que éstas no son las únicas películas que comercializan. Hay una categoría que ellos llaman *películas acquisition*, esto es, películas de cualquier otro sello⁷⁷ cuyos derechos de distribución son adquiridos (de Estados Unidos, suelen ser uno o dos films por año). Esto tampoco es todo. Disney también distribuye películas nacionales. Dentro de esta categoría, por un lado, están las que produce *Patagonik*, empresa de la cual Disney es socia y co-productora (serán dos o tres films por año); por el otro, trabaja con los derechos de películas argentinas de otras productoras - *Pampa*, por ejemplo. Sumadas todas las variantes, Disney estrena en Argentina en promedio entre 20 y 24 películas extranjeras y entre 10 y 13 films nacionales por año.

La distribuidora trabaja tanto con películas animadas como con películas *live-action* (de acción en vivo, actuadas). Lo interesante es que la mayoría de sus films son *multi-target*⁷⁸. En consecuencia, el consumidor-meta al que el equipo de marketing apunta en sus campañas suele ser, en general, un poco más arriba -en edad- que el target primario de la película. Esto se debe a que los films le hablan y llegan fácil a chicos de 6 a 10 años (target

⁷⁶ Los *Millennials* son personas nacidas entre 1982 y 2004 que viven conectados a las redes sociales y aplicaciones. Se relacionan con las empresas de forma diferente y sus consumos son distintos. Fuente: <http://www.bakertillynicaragua.com/los-millennials-un-target-complejo-que-marca-el-nuevo-consumo/> [última consulta 28/04/2016]

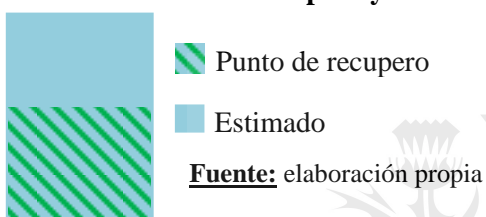
⁷⁷ En general son películas para adultos. Por ejemplo: *Kill Bill* o la saga de *El Juego del Miedo*.

⁷⁸ Por *multi-target* entendemos que una misma película apunta a diversos públicos, distinguidos por edad.

primario) y entran cómodas nuevamente entre los consumidores mayores de 20 (target secundario), mientras que el sello Disney suele ahuyentar y llegar un poco más incómodo a los adolescentes de 15 a 18 años - este es el target difícil que se esfuerzan por conquistar. El caso de éxito reciente fue *Zootopia*: “la campaña apuntó muy bien. Los más chicos quisieron ir a verla, pero con nuestras campañas nos aseguramos que los de 15-18 años se sintieran parte también del target”, sostiene María Nuñez, directora de marketing.

Aún más, por cada película que distribuyen, Disney tiene un presupuesto aproximado de entre 5 y 6 millones de pesos para toda la campaña de promoción –algunos

Gráfico 3. Punto de recuero y estimado.



films tienen 3 millones de pesos, otros 10. Este número lo estima el departamento comercial de la empresa en base a una ecuación, de tal modo que logre la ganancia necesaria para recuperar los gastos de producción y distribución⁷⁹. Así

como el área de marketing tiene la posibilidad de negociar el presupuesto si lo considera insuficiente, comercial tiene la capacidad de reducirlo si entiende que el estreno no tuvo una apertura tan exitosa en otros países como se esperaba. Es el mismo departamento comercial el que calcula el número *estimado de espectadores*⁸⁰ y el *punto de recuero*⁸¹. En torno a esto, Nuñez sostiene que “la mínima, el punto de recuero, es un número que se hace de taquito, no hay mucho riesgo. Los números que nosotros gastamos de campaña son bajos, se gasta un número súper cuidado que permite ir al seguro, es un número que se recupera fácil”. En consecuencia, la ganancia es muy superior a la inversión, pues el promedio de dinero facturado por película es de 50 millones de pesos⁸².

El equipo de marketing de Disney tiene en cuenta cinco factores clave al momento de pensar el formato de una campaña. Desde ya, como vimos, los dos primeros son identificar claramente el **target** (y sus distintos niveles, ya que las películas de sello propio suelen ser multitarget) y el **presupuesto** que tienen para llevarla a cabo. Pero también es

⁷⁹ El presupuesto que marketing tiene para una campaña debe cubrir todo: acciones de marketing (gastos de publicaciones en medios o prensa, materiales para los cines, P.O.P. (pósters, standees, etc.), viajes para los junkets) y costos de programación (copias, doblaje, regionalización de materiales, etc.)

⁸⁰ El estimado es la cantidad total de asistentes que implicarán una ganancia representativa para la empresa.

⁸¹ El punto de recuero es la cantidad de espectadores que deberán pagar una entrada para cubrir la inversión hecha en la campaña de marketing.

⁸² Datos confidenciales obtenidos a partir de las entrevistas a los empleados de marketing de Disney.

importante **identificar** si se trata de una **película animada** o de una **película actuada**, pues se trabajan de distinta forma. “A una *Alicia* actuada no la trabajamos igual que a *Toy Story*. A Alicia le damos un tono más *fashion*, un tono más intelectual porque hacemos entrevistas con los actores y está filmada de una forma un poco más adulta tanto desde el guión como en la parte visual. Entonces, apuntamos 100% a actividades para los de 15-20 años. Cuando es animada, en cambio, tenemos que hacer un mix: dirigimos a los de 15-20, pero también hacer acciones para el niño de 6 u 8 años”, señala un asistente de marketing de Disney.

Un cuarto factor clave para planificar sus campañas es la **fecha de estreno** en relación a la competencia. Una película de verano, por ejemplo, suele tener un tratamiento de campaña un poco más extendido que las películas de vacaciones de invierno. “En verano tu película tiene que durar mucho más tiempo en cartel porque la temporada es más larga y hay menos competencia. Pero en julio, que es la fecha pico, el *prime time* del cine, tenemos que entrar a full para que en poco tiempo se haga el número de espectadores y se pueda competir con los otros tanques”, sostiene la directora de marketing.

Por último, importa saber con qué **materiales** se cuentan para trabajar. “Hay películas como *Alicia* que son estéticamente mucho más lindas y/u originales en gráfica que en audiovisual, mientras que hay otros films que son mucho más fuertes en esto último, en especial las comedias como *Zootopia*, que traccionan al público con el spot o el trailer”, sugieren desde el equipo de marketing de Disney. En consecuencia, cuando se tienen artes atractivos, ya sea por los colores, el diseño o la estrella que actúa, se le da foco a la vía pública, a los banners y a todo lo que sea estéticamente más fijo. En cambio, las películas que tienen personajes carismáticos merecen entrar con fuerza en televisión y online, pero ya no con banners, sino más bien en canales como Youtube. Esto no es menor ya que todas las campañas tienen un marco estándar, pero elegir el foco dentro de lo que nosotros llamamos “el marketing mix de la promoción” se decide a medida que se reciben los materiales de cada caso puntual. Por más que dos películas compartan el target, las acciones no siempre son las mismas y esto depende, en gran parte, del tipo de materiales con los que cuentan.

Con respecto a la fecha de estreno, Argentina puede decidir en qué momento quiere poner en cartel su película. Sin embargo, cuando se trata de películas extranjeras, Disney intenta mantener la fecha que utiliza Estados Unidos para aprovechar el ruido de campaña,

en especial, por el contexto de globalización que habilita el mundo digital. Los cambios de fecha se dan exclusivamente cuando un “tanque” o competencia fuerte se estrena en una misma semana en el país, o cuando la fecha de estreno en Estados Unidos está pautada para un mes “bajo” de espectadores en Argentina, como suele ser diciembre. Cuando esto último sucede, la distribuidora corre los estrenos a enero o febrero para aprovechar las vacaciones de verano. Lo novedoso que está sucediendo en nuestro país es que se están estrenando películas una o dos semanas antes que en Norteamérica. “Por ejemplo, *Zootopia* salió a mediados de febrero, dos semanas antes que EEUU, porque nos convenía acaparar dos semanas de vacaciones. Si salíamos en marzo, nos perdíamos esta oportunidad. Con *El Libro de la Selva* sucedió algo similar. En Argentina se estrenó una semana antes porque no teníamos competencia, éramos la única película fuerte y convenía”, ejemplifica Nuñez.

Ahora bien, al momento de medir el éxito de una campaña, a pesar de que el equipo de marketing admite que cada vez hay mayor cantidad de herramientas para evaluar y *trackear* los movimientos de las acciones online, la evaluación se hace en base a la cantidad de espectadores. Pero no la cantidad total de espectadores. Para Disney, **una campaña es exitosa si la apertura fue buena**, es decir, si tuvo un alto número de espectadores durante el primer fin de semana que el film está en cartel. “Si la película abre arriba, abre fuerte, es decir que le va bien en el primer fin de semana, la campaña fue un éxito. Después, si la película cae es porque no era tan buena y el consumidor dice “ya la vi, no vayas”. Entonces el boca a boca la tira abajo y contra eso no podemos hacer mucho. Ahora, si yo hice toda la campaña y la película abre floja, entonces sí hubo un error en la campaña”, explica la directora de marketing. Siendo así, no hay duda de que, como hemos estado viendo a lo largo de todo nuestro trabajo, la “P” de *promoción* de McCarthy (1978) es uno de los –sino el mayor– responsable del éxito o fracaso de una película (sea esta última buena o no).

Asimismo, está claro que el rendimiento de las películas de Disney se ve muy afectado por el boca a boca, a pesar de que se trabaje mucho sobre la construcción de la marca. “Por ejemplo, *Un gran dinosaurio*, no tuvo el mejor boca a boca y el número no fue el mejor. De todas formas, hizo un número suficiente (...) porque era de Disney-Pixar. Si era de otro sello no sobrevivía. Por otro lado, *Frozen* tuvo tan buen boca a boca que el número creció semana a semana. Abrió súper bien, pero explotó después. El boca a boca la empujó sola, nosotros no hicimos nada ahí”, explica el equipo de Disney. En otras palabras,

a la distribuidora sí le afecta la calificación que hacen los consumidores de sus películas. "La realidad es que es imposible anticipar algo como Frozen: fue demasiado grande, demasiado inesperado y tuvimos mucha suerte de encontrar algo que a la gente del mundo entero le gustara tanto", comenta Andrew Millstein, director de Disney Animation⁸³. Es decir que los éxitos también tienen su dosis de imprevisibilidad.

Ahora bien, lo interesante a resaltar es que, frente a lo que normalmente sucede, a Disney no le pesan las críticas de los medios porque la distribuidora apunta a un target que no se preocupa por la crítica profesional. Tampoco siente un impacto considerable en el rendimiento de sus películas a causa de la piratería. Si bien desde la empresa sostienen que las razones son de índole socio-cultural porque "Argentina no es un país tan pirata y el consumidor todavía no está tan empapado en el tema de la piratería como en otros países", desde nuestro punto de vista, Disney cuenta con la ventaja de distribuir una clase de películas que valen la pena ir a ver a las salas. Más allá de su distintiva calidad, la edad de su target primario hace que el cine sea un programa familiar. En este punto, Nuñez coincide y agrega "eso sin dudas es algo que mantiene vivo al cine, más allá de la calidad, es la salida. El hecho de que vos puedas salir con tus hijos de tu casa -que hoy en día está cada vez más difícil-, hacer una actividad que sea relativamente económica versus la competencia (teatro o parque de diversiones) y poder disfrutar de una salida sana es bueno y lo mantiene vivo. Por eso las películas de Disney tienen valor agregado, es un programa para todos en el que el adulto la pasa bomba y el chico también".

7.2. Marketing estratégico *major*: estrategias de promoción a largo plazo

Ya descriptos los indicadores generales, damos cuenta a continuación del posicionamiento en la actividad y del pensamiento estratégico de Walt Disney Studios.

Tabla 2. Sobre las estrategias a largo plazo de Disney

Misión	"Ser uno de los productores y distribuidores de entretenimiento e información líderes del mundo". "Desarrollar la más creativa, innovadora y rentable experiencia de entretenimiento y de productos relacionados, del mundo".
Visión	"Hacer feliz a la gente".

⁸³ Fragmento de una entrevista para La Nación tomada de:
<http://www.lanacion.com.ar/1870581-la-no-formula-de-disney-y-pixar-para-crear-exitos-la-estrategia-de-frozen-a-zootopia-y-de-toy-story-a-el-gran-dinosaurio> [última consulta 12/04/2016]

Valores	Innovación, estándar de excelencia, ideas inclusivas y positivas sobre la familia, deleite e inspiración en el relato de sus historias, honradez y respeto a la decencia.
Actividad en la que se encuentra/posicionamiento actual	Producción y distribución de películas, música y obras de teatro. En la mente de los consumidores, se posiciona como un lugar de distracción, de diversión, de aprendizaje, de conciencia y de unión.
Área de la actividad que quisiera mejorar	Presencia, penetración e interacción en redes sociales.
Área de la actividad en la que no quisiera estar	Género “terror”
Metas cuantitativas	Llegar al estimado de espectadores por película.
Objetivos cualitativos	Que los consumidores recuerden “por siempre” sus productos.
Políticas/límites/guías sobre los que opera	Bajada de línea en torno al marketing online. Directrices nutricionales y del cuidado del medio ambiente.

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas y de <http://hubpages.com/business/Walt-Disney-Companys-Mission-Statement-and-Vision-A-formula-for-success> [última consulta 28/04/2016]

Junto con sus subsidiarios y afiliados, The Walt Disney Company es una empresa líder de medios y entretenimiento familiar que se encuentra diversificada a nivel internacional. Su conglomerado incluye los siguientes segmentos de negocio: parques y *resorts*, entretenimiento generado en estudios de producción, productos de consumo y medios interactivos. Durante más de 90 años, la productora y distribuidora Walt Disney Studios -nuestro caso de estudio- ha sido la base sobre la que The Walt Disney Company fue construida. Si bien la distribuidora también trabaja con música y teatro, en la presente Tesis nos enfocamos exclusivamente en las películas que distribuye en Argentina.

Desde sus comienzos, la compañía se fundó con una misión y visión muy fuerte que guiaron y siguen guiando todas las decisiones de la empresa. Según nuestro punto de vista, ésta es una de las razones que hacen que Disney sea tan exitosa, pues, en línea con su misión y por medio de su portfolio de sellos, logra ser una de las distribuidoras de entretenimiento líderes del mundo y, por ende, de Argentina. María Nuñez, directora de las campañas de promoción en el país confirma esto: “globalmente somos la número uno. Si miras los últimos 10 años, estamos siempre ubicados primeros o segundos. En cantidad de películas nos suele ganar otra mayor, pero en promedio anual de ganancias por película, ocupamos el primer lugar”. Asimismo, y acorde a los valores y la misión de la empresa, el equipo de marketing explica que las películas de Disney se diferencian, ante todo, por su calidad, mientras que las campañas se distinguen por su creatividad, innovación y variedad.

Pero si hablamos de cómo está posicionado Disney en la mente de los consumidores, la respuesta es un poco más abstracta, más no deja de estar en concordancia con lo descrito en el párrafo anterior. “Disney, para la gente, es entretenimiento, es familia, es un contenido interesante para todas las edades que logra el disfrute tanto de padres como de chicos. Es un lugar de distracción, de diversión, de aprendizaje, de conciencia y de unión -ya sea familiar o de amistad o de unión con los valores de la vida- porque nuestras películas tienen siempre mensajes positivos y educativos. Entonces, va más allá del divertirse porque sí, es un divertirse y aprender valores”, justifica el equipo de marketing. ¿Y qué más cercano a “ser feliz” que la diversión compartida con nuestros seres queridos? Sin dudas, todo lo que tiene de breve y ambiciosa la visión de Disney de “hacer feliz a la gente”, lo tiene también de eficaz.

Puesto que la emoción y la diversión resumen en pocas palabras el tipo de contenido que la distribuidora comercializa desde los últimos años, Disney no tiene planes de incursionar en un área de la actividad: el género “terror”. A pesar de que sus intentos fueron exitosos, aún no tiene el contenido justo para hacerlo y, en este momento, su foco es la comedia. El estándar de excelencia es una regla de oro para Disney: sólo lanzan películas cuyas historias son lo suficientemente sólidas. Esto es lo que justamente sucede con las secuelas. A diferencia de la competencia, Disney saca secuelas muy espaciadas una de la otra por esa única razón: garantizar que la siguiente película sea igual o mejor que la anterior.

Además, en cumplimiento con su valor de innovar, Disney evita vivir de secuelas. Todos los años produce películas originales –lo que ellos llaman *New IP- new intellectual product* (nuevo producto intelectual). El retorno de la inversión, claro está, forma parte de la estrategia corporativa, pero aseguran que la combinación de lo conocido y lo disruptivo es imprescindible. “Si lo que te importa son los negocios, lo mejor es hacer secuelas. Siempre funcionan porque la gente las disfruta, pero si hiciéramos sólo eso estaríamos en “bancarrotas artísticas””, afirma Ed Catmull, presidente de Disney & Pixar⁸⁴. De esta forma, producen y distribuyen películas como *Toy Story 3*, *Monsters University* o *Finding Dory*

⁸⁴ Fragmento de una entrevista para La Nación tomada de:
<http://www.lanacion.com.ar/1870581-la-no-formula-de-disney-y-pixar-para-crear-exitos-la-estrategia-de-frozen-a-zootopia-y-de-toy-story-a-el-gran-dinosaurio> [última consulta 12/04/2016]

que son secuelas excelentes de historias clásicas. Pero también están *Zootopia*, *Frozen*, y *Tangled*, que son las nuevas historias, igual de exitosas. Es decir, se busca un equilibrio.

Sin embargo, como toda empresa, la distribuidora tiene puntos débiles. Un área que definitivamente debe mejorar es su presencia, penetración e interacción en las redes sociales. No nos deja de sorprender que apunten a un target millennial y al mismo tiempo estén poco sólidos en estos canales, en especial luego de que la misma directora de marketing sostuviera: “hay algo en lo cultural, en las modalidades y en las costumbres que está cambiando en los consumidores. Ahora están todo el tiempo en digital” –afirmación tal vez poco novedosa para algunos de nosotros. Si bien Disney tiene un perfil de Facebook⁸⁵ y otro de Twitter⁸⁶ (el mismo para todo Latinoamérica, que escribe en lenguaje neutro), hoy por hoy el público *teen* –que es justamente el que más cuesta conquistar- incursiona también en otras redes menos multi-target como *Instagram*⁸⁷ y *Snapchat*⁸⁸. Y la presencia en tales redes es imprescindible.

A pesar de este punto no menor, Disney tiene muy en claro cuáles son las metas y objetivos que se desprenden de su estrategia al momento de planear y ejecutar una campaña de promoción de un estreno. En términos cuantitativos, la meta básica –algo esperable luego de lo comentando- es lograr una apertura fuerte para alcanzar el número de espectadores que el departamento de comercial sugiere. Como la vara suele estar alta, resulta necesario conquistar al target difícil de 15-18 años. En términos cualitativos, el objetivo principal es “lograr que una película viva por siempre”⁸⁹. Por eso el valor que le da Disney al contenido de las secuelas y de las historias. “Nosotros no estrenamos películas que no estamos seguros de que se vayan a mantener en el tiempo”, sugiere un asistente de marketing. Las películas de Disney son aquellas que se mantienen vivas, sólidas y que se

⁸⁵ Películas Disney se llama el Facebook de la mayor: <https://www.facebook.com/PeliculasDisney/?fref=ts>

⁸⁶ Disney Studios LA es el perfil creado y activo en Twitter: <https://twitter.com/DisneyStudiosLA>. Ambas redes sociales, junto con la página web oficial de Disney, son lo más parecido a una web promocional en términos de Lozano Delmar (2013).

⁸⁷ *Instagram* es definido como “una forma sencilla de capturar y compartir los mejores momentos del mundo que transforma las fotos y videos de todos los días en obras de arte que se pueden compartir con amigos y familiares”. Fuente: <https://itunes.apple.com/ar/app/instagram/id389801252?mt=8> [última consulta 28/04/2016]

⁸⁸ *Snapchat* es una aplicación móvil para enviar fotos y textos que desaparecen del dispositivo del destinatario entre 1 y 10 segundos después de abiertos. Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Snapchat> [última consulta 28/04/2016]

⁸⁹ Cita textual tomada de la entrevista a María Nuñez.

aplican a cualquier época. No son películas de humor fácil y barato, porque, por más de que estás últimos sean exitosos, se componen de un humor que caduca en poco tiempo y eso atenta contra la calidad, emoción y vivencia eterna que Disney propone.

Para cerrar este segundo apartado del capítulo, no podemos omitir que, para las películas de sus cuatro sellos, Disney debe limitarse a una serie de directrices establecidas desde la casa matriz. Si bien el equipo de marketing tiene la libertad de elegir el foco que tendrá la campaña de una película –porque consideran que va de la mano del gusto, las normas y la cultura de cada región-, reciben de Estados Unidos todos los artes, materiales, pósters, diseños, spots y trailers con los que deberán trabajar. Además, actualmente tienen una bajada de línea a nivel global en relación al marketing digital, pues esperan que la distribuidora con sede en Argentina proponga ideas creativas y, cuanto antes, una mayor penetración en las redes sociales⁹⁰. Conjuntamente, Disney estableció a nivel mundial estrictas guías nutricionales (*nutritional guidelines*) que se aplican a todas las actividades de marketing de la marca orientadas a los niños, incluidos los servicios de comida, la concesión de licencias, las promociones y los patrocinios⁹¹. Por último, como parte de la misión de llevar a cabo el negocio de una manera ética, Disney tiene un compromiso fuerte con el cuidado del medio ambiente, cuestión que también se traduce en directrices para la distribuidora –que deben aplicar tanto en el interior de la empresa como en sus acciones de promoción⁹². Todo esto impacta considerablemente en la posibilidad de realizar alianzas con marcas externas. Tal es el caso de petroleras (no pueden acordar con nafta, solo con los productos del *mini mercado* –menos golosinas) y restaurantes de comida rápida⁹³.

⁹⁰ En abril de 2016, Disney llevó a cabo una prueba piloto en Snapchat. Agregó un filtro para las imágenes de los usuarios, temático de El Libro de La Selva. Ver Fig. 9 en Anexo.

⁹¹ Documento completo en <https://ditm-twdc-us.storage.googleapis.com/Nutrition-Guidelines.pdf> [última consulta 28/04/2016]

⁹² Documento completo en <https://ditm-twdc-us.storage.googleapis.com/envirogoalsandtargets.pdf> [última consulta 28/04/2016]

⁹³ Antes de que aparecieran las directrices nutricionales, Disney tenía un acuerdo con Mc Donald's para que sus juguetes fueran temáticos de las películas. Con la nueva normativa, los productos que sí cumplen las normas para asociarse no son atractivos para el target de Disney y viceversa. Por ejemplo, los niños no consumen los cereales *All Bran* porque prefieren *Zucaritas*. *All bran* cumple las normas y así y todo no le habla al target que mira *Toy Story*, le habla a los adultos. Esto es un gran problema para Disney.

7.3. Marketing operativo *major*: acciones de promoción a corto plazo

Luego de haber dado cuenta del posicionamiento y pensamiento estratégico de Disney, pasamos a describir lo que nosotros llamamos “su marketing mix de la promoción”.

Tabla 3. Sobre el marketing mix y las acciones a corto plazo de Disney

Tipo de marketing	Mixto con predominio del marketing tradicional.
Títulos	Se deciden en Argentina para toda Latinoamérica y se discuten con México y Brasil. Muchos títulos se dejan en inglés y se acompañan de un subtítulo en español.
Publicidad gráfica y artes	Priorizan frecuencia. Tienen libertad de modificación de los artes.
Trailers y spots televisivos	Se dobla/subtitula el tráiler original, pero no se modifica. Pautan en cable y muy poco en aire (noticieros u oportunidades puntuales: River-Boca o premios Oscar). Tienen señales de televisión por cable propias.
Comerciales en radio	Pautan en su propia radio (<i>Radio Disney</i>) y hacen <i>phoners</i> . Sorteos de entradas y merchandising en su radio y en otras.
Alianzas con partners	Las marcas prefieren películas animadas. Hay tres tipos de alianzas: licencias, licencias promocionales y promociones. Todas reguladas por las directrices ecológicas y nutricionales. Acciones de sponsorship con beneficio al cliente.
Merchandising	Dos tipos de merchandising: para relaciones públicas y prensa (no se vende), y para licencias (se vende y obtiene un porcentaje de las regalías)
Soundtracks	Se hacen para las películas actualadas. Son licencias globales con Universal Records.
Libros	No hacen reimpresión de las tapas de los libros con los artes de las películas con otras editoriales que no sean Disney.
Avant premieres	No hacen, salvo para periodistas o algún medio.
Junkets	No siempre mandan. Cuando lo hacen, mandan a <i>influencers</i> más que a periodistas.
Acciones BTL de guerrilla	Hacen para las películas menos conocidas que necesitan más impulso. Solían hacer más antes de la restricción a las importaciones.
Online	Facebook, Twitter, Youtube, página web de la distribuidora. Compras programáticas y banners en los motores de búsqueda Publicidad en Youtube <i>in stream</i> y VEVO. Priorizan frecuencia.

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas y de observaciones.

En términos generales, Disney lleva a cabo un trabajo de **marketing de tipo mixto**, pues combina acciones tradicionales (gráficas de la vía pública, spots de radio y televisión,

etc.) con acciones en plataformas online⁹⁴. Antes del 2014, las pautas en vía pública y en televisión abierta se llevaban la mayor parte del presupuesto así como las publicaciones en *print*⁹⁵. Durante los últimos tres años, la pauta en aire se fue yendo al cable, la cantidad de acciones en vía pública se redujeron y las publicaciones en diarios y revistas se eliminaron en un 99%. Todo eso que disminuyó, hoy se apuesta en digital debido al cambio cultural que mencionamos más arriba: ahora, los consumidores están todo el tiempo en Internet. Para María Nuñez, “se va a terminar yendo todo a digital. Podes mantener algún dispositivo LED, pero serán uno, dos o tres carteles. Ya no se trata de empapelar la ciudad como antes”. A pesar de esta afirmación, consideramos que su marketing tiene **predominio de lo tradicional** porque, en Argentina, Disney mantiene una fuerte presencia en medios masivos –en especial porque tiene medios propios -y vía pública estática en todas sus películas. Además, como vimos, aún está en período de experimentación con las acciones digitales.

Por otro lado, si bien el departamento de medios de Disney suele preferir aumentar el alcance de sus acciones, desde marketing **priorizan la frecuencia** porque para ellos no es suficiente que el target vea solo una vez el anuncio de una película. “Yo necesito que lo vea cinco mil veces: necesito que lo vea ahora, que lo vea en su casa al prender la tele, cuando sale y va manejando que lo vuelva a ver, y cuando pone un video en Youtube”, sostiene la directora de marketing. **La recordación es esencial**, en especial porque las campañas comienzan con varios meses de anticipación y la distribuidora espera que el target esté familiarizado con el producto antes de que llegue a las salas. “Si no me eligieron durante el primer fin de semana y yo entré (a los cines) con 200 copias, la semana siguiente me quedé con 100. Por más que intente meter más gente después, ya no me alcanzan las pantallas y voy muerto”, agrega. Es por ello que la frecuencia es clave para una buena apertura y, en consecuencia, para definir el éxito de la campaña. Disney no se permite margen de error.

Durante los meses previos al estreno, el foco de la campaña se pone en digital (tanto en redes sociales propias, como en Youtube *in-stream*⁹⁶, *VEVO*⁹⁷ y en banners

⁹⁴ El marketing mixto no se da tan claro en todos los países, a diferencia de Argentina. En Brasil, por ejemplo, la pauta en vía pública está restringida por el Estado, por lo que se enfoca (casi) exclusivamente en online.

⁹⁵ Publicaciones en diarios y revistas.

⁹⁶ Implica pautar para que el tráiler aparezca antes de que comience la reproducción de un video seleccionado por el usuario.

publicitarios). Lo primero que se hace es lanzar los trailers (Disney hace tres o cuatro trailers distintos por película) en inglés y subtulados en español con el objetivo de hablarle al target difícil desde un primer momento, pues una película doblada automáticamente apunta a chicos de 6 u 8 años. Pero el hecho de que Disney cuente con señales de televisión por cable y una radio propia hace que la promoción en medios tradicionales internos también comience temprano. La distribuidora cuenta además con otro medio de comunicación llamado *Oh My Disney*⁹⁸ que informa acerca de todo lo que le interesa al millennial (cine, desfiles, carreras y eventos de patrocinio). En cambio, cuando se trata de medios externos, la distribuidora pauta en ellos más cerca del estreno, tal como sucede con los noticieros que, en su sección de espectáculos, comentan sobre la llegada de películas importantes y enseñan el trailer o algún *teaser*⁹⁹. Asimismo, y debido al gran costo que tiene pautar en medios masivos tradicionales, el equipo de marketing busca oportunidades como un partido de fútbol River-Boca, que convoca a millones de espectadores, o como la entrega de los premios Oscar, que agrupa a los consumidores de cine. En pocas palabras, Disney incrementa su fuerza de promoción durante el último mes antes de la apertura de una película y se intensifica 15 días antes de llegar a las salas.

Debemos comentar que esta mayor también es estratégica al momento de pautar en canales digitales externos. “Si tengo una película como *Zootopia*, en la que canta Shakira, voy a pautar, por ejemplo, antes del videoclip de sus canciones en Youtube. O si tengo una película como *Moana*, cuya protagonista es una niña que vive en Oceanía, pauto en páginas donde la gente busca paquetes de vacaciones”, explica Nuñez. Cuando se trata de películas de acción como *Star Wars*, las páginas de videojuegos y de deporte son las preferidas. Sin embargo, debemos destacar que Disney utiliza los canales digitales al igual que cualquier canal tradicional masivo, pues le habla a sus usuarios de forma unidireccional, sin interacción alguna, cuestión que va en contra de una estrategia digital exitosa, según Fleming (2000).

⁹⁷ Vevo es un sitio web y plataforma on-demand de videos musicales: <https://es.wikipedia.org/wiki/Vevo> [última consulta 28/04/2016]

⁹⁸ Ver página web oficial del medio: <https://ohmy.disney.com/> [última consulta 28/04/2016]

⁹⁹ La campaña de intriga (conocida en inglés como *teaser*), es un formato publicitario que funciona como anticipo de una campaña, ofreciendo información fragmentaria. Son usual y exclusivamente hechos para películas muy populares y de alto presupuesto. Su propósito no es tanto contarle a la audiencia el contenido de una película, sino hacerle saber que la película se acerca en un futuro cercano. Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Campa%C3%B1a_de_intriga [última consulta 28/04/2016]

Por otro lado, no podemos dejar de mencionar que la sede en Argentina tiene una responsabilidad muy grande, a diferencia de otros países: el trabajo de selección y el poder de decisión de los títulos para Latinoamérica. Junto con el visto bueno de Brasil y de Méjico, Argentina sugiere el nombre final que debe ser consultado con la casa matriz y, por lo general, bien argumentado. Sorprende que, en muchos casos, el título se mantenga en inglés. Cuando esto sucede, se acompaña siempre con una explicación comercial vendedora en español (o un subtítulo). Tal fue el caso de *Frozen*¹⁰⁰, cuyo subtítulo era “una aventura congelada”, y la aún no estrenada *Moana*¹⁰¹ estará seguida por “un mar de aventuras”. El objetivo es evitar que el target no entienda el significado y, por lo tanto, no asocie la imagen con el nombre –algo gravísimo para cualquier campaña de promoción.

Aún más, así como hemos dicho que la distribuidora tiene la libertad de elegir cuál es el foco de una campaña (gráfico o audiovisual), también presenta libertad para opinar sobre los artes. A pesar de ello, por lo general, intenta mantener la línea original porque “todo lo que se sube a online en EEUU dispara para todos lados. Entonces, si te alejas mucho, corrés el riesgo de que parezcan dos películas distintas. Podés decir “quiero más luz” en un borrador de gráfica, pero siempre con un racional atrás y manteniéndote lo más cerca posible al original”, explica el equipo. Argentina no tiene una personalidad muy marcada en las campañas como Francia o Japón, así que alejarse mucho puede perjudicarla.

Lo que sí se intentan hacer en Argentina son acciones *below the line* (BTL) que, en la teoría, definimos como formas de mercadeo caracterizadas por altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de la oportunidad, que crean novedosos canales no masivos para comunicar mensajes publicitarios. A pesar de los altos costos y de las dificultades para importar disfraces originales, por ejemplo, Disney realiza acciones de guerrilla en los shoppings para aquellas películas que logran menos *partners*. Lo que sucede es que las marcas buscan asociarse principalmente con las películas animadas y fuertes de Disney porque son las que “quieren todos” y las más coloridas, llamativas y atractivas para tematizar productos. En cambio, para las actuadas, tienen que esmerarse más. Tal fue el caso de *El Libro de la Selva*: “para comunicarla, hicimos que un grupo de jazz entrara

¹⁰⁰ *Frozen* significa “congelado” en español.

¹⁰¹ *Moana* significa “océano” en hawaiano. <http://www.significadodelosnombres.org/Moana> [última consulta 28/04/2016]

tocando al *mall* y se fuera hasta el *lobby* (de los cines) para tocar la canción de la película varias veces”, ejemplifica Nuñez. Ahora bien, más allá de las estrictas directrices (nutricionales y ecológicas) que Disney impone a nivel global, la distribuidora en Argentina realiza numerosos acuerdos con marcas masivas de alimentos. En especial, aprovecha los productos estacionales, tales como el huevo de Pascua o las tortas de cumpleaños, porque son *one shots* –chances únicas- que se consumen solamente una vez al año. La gerenta de Disney los describe como “únicos momentos en los que uno puede correrse de las directrices”.

Sentado esto, debemos aclarar que Disney realiza tres tipos de alianzas: *promociones, licencias y licencias promocionales*. Las promociones son acuerdos muy breves (un mes, por lo general) que se llevan a cabo durante la fecha de estreno de una película para explotar el título en los cines¹⁰². En estos casos, Disney cede su imagen a cambio de medios y de comunicación, pero no recibe un porcentaje de las ganancias de lo vendido. Luego, están las licencias, esto es, contratos largos -de todo el año- en los que el licenciatario paga un porcentaje de las regalías por usar los personajes de Disney en los productos que comercializa, a pesar de que la película no esté en cartel. Por último, existen las licencias promocionales, que serían un “mix” entre las opciones anteriores. Son acuerdos más extensos que las promociones, pero que también tienen que acompañar el período de estreno, por los que Disney recibe un porcentaje menor de las ganancias que con una licencia común. Tal es el caso de las galletitas Havanna envueltas con los artes de *Intensamente*. A Disney le sirve este tipo de acuerdos porque Havanna se compromete a comunicar el título de una forma masiva en otros canales y, al mismo tiempo, recibe dinero. A Havanna, en cambio, le conviene tener el derecho de uso de la marca Disney porque puede tematizar sus vidrieras con los personajes y llamar la atención de niños que, sin eso, no elegirían las galletitas. Pero eso no es todo, “le estoy dando el derecho de uso de mi marca en fecha de estreno. Entonces, en el período que Havanna tiene las galletitas de *Intensamente*, nuestro equipo está poniendo ocho millones de pesos en la campaña de vía pública y digital. Havanna se beneficia de toda la publicidad y aumenta sus ventas, sin invertir demasiado en ella”, explica la directora.

¹⁰² En estos casos, el producto en cuestión entra y sale del mercado muy rápido. Si la empresa aliada a Disney se queda con stock, es problema de ella, pues ya no puede seguir vendiendo el producto luego de que la película no está más en cartel.

Adicionalmente, se asocian con bancos, quienes sponsorean las actividades que Disney hace (como las carreras o los desfiles) a cambio de beneficios a sus clientes: acceso a *avant premieres*, entradas a salas 3-D o *premium*, etcétera. Las asociaciones de marca casi siempre son atractivas porque dan nivel, en especial con el prestigio que tiene Disney. Ahora bien, todas las alianzas necesitan aprobación de Estados Unidos. No tanto para cuestionar, sino para cuidarlos de cometer errores. Como sostuvo Kerrigan (2010) en el apartado teórico, es común que los contratos de los famosos tengan cláusulas que prevén la aprobación de las imágenes utilizadas en los materiales promocionales y en las alianzas. “Nos pasó que hicimos una asociación de marca buenísima con *L’Oreal* para la película *Alicia*, pero no sabíamos que Johnny Depp no permitía usar su imagen para eso. EEUU nos avisó y evitamos tener un gran problema”, ejemplifica un asistente de marketing.

Relacionado con las licencias, Disney cuenta con dos tipos de merchandising. Por un lado, tiene una línea de negocios con licenciarios externos, como las jugueterías *D-Toys*, que pagan un porcentaje por las ventas. Por otro lado, está el merchandising directo de los estudios de cine que se usa para prensa o relaciones públicas con periodistas o famosos. Vale aclarar que Disney no considera merchandising a los soundtracks y a los libros. Con respecto a los primeros, se suelen hacer CDs con canciones inspiradas en las películas *live-action* como *Piratas del Caribe* o *Alicia*. Sin embargo, se trata exclusivamente de una licencia con Universal Studios, por lo que la distribuidora en Argentina no se encarga de mercadeo, solamente recibe un porcentaje de las regalías. Los libros, en cambio, son licencias promocionales en donde el arte de la película se usa en la tapa. A pesar de que al equipo de marketing le interesa darle un tono intelectual a sus películas para llegar al target difícil, desde 2014 que este acuerdo caducó porque desde el negocio consideraban que, a la larga, las editoriales se beneficiaban mucho más de la enorme campaña de Disney sin pagar nada a cambio. Actualmente, sólo se está evaluando la utilización de fajas promocionales con el arte de los films en los libros que sean exclusivamente de la editorial Disney y no de otras que tengan licencias.

Algo que también han dejado de hacer son las *avant premieres* de relaciones públicas con famosos. No solo son costosas en tiempo y dinero sino que, para Disney, no devuelven lo que demandan, en especial porque los famosos ya no exponen tanto a sus hijos en público (quienes serían el target primario de la película). En consecuencia, la

repercusión en los medios de este tipo de eventos suele ser mínima. Lo que sí hacen durante la semana del estreno son *avant premieres* para periodistas y medios. De esta forma, la distribuidora acuerda con un medio, por ejemplo, la *Revista Genios* o a la radio *Rock & Pop*, y le da una sala para que la venda al mercado mediante sorteo de entradas. A cambio, hacen ruido sobre la película. Es lo que el equipo de marketing llama “un barter deal”. Este tipo de eventos se coordinan también en Córdoba, Mendoza y Rosario para tener presencia y cuidado del interior del país porque Buenos Aires representa solo el 50% de los espectadores. Por último, Disney constantemente envía corresponsales a los junkets o rondas de prensa. Lo interesante es que ya no mandan a periodistas de medios tradicionales masivos. Actualmente, y en consonancia con la bajada de línea de Disney global sobre una mayor innovación en redes sociales, la distribuidora en Argentina comenzó a mandar influencers, un gran altavoz para llegar al nicho millennial. Por ejemplo, para el junket de la cantante Pink por *Alicia*, enviarán a una influencia de música y moda con el objetivo de decirles a los fans de Pink que *Alicia* también es para ellos y no solo para infantes.

Por lo general, una vez llegado el estreno, Disney ya tiene todo su presupuesto invertido (por la importancia que tiene una apertura fuerte). Es decir, deja de realizar acciones. Solamente se han de guardar un pequeño resto cuando la campaña es más extendida o intensa, como sucede en vacaciones de verano y de invierno respectivamente. Otras veces pasa que, cuando aún falta para el próximo estreno, la mayor puede dejar sus gráficas en vía pública algunos días post-estreno porque tiene alquilados anualmente los circuitos de carteles. Si este acuerdo no estuviera y debiera pagar por cada día extra, no lo haría.

Para concluir, podemos decir que, a lo largo del capítulo, hemos visto cómo Walt Disney Studios está perfectamente adaptada al mercado de masivas películas llenas de magia y, sin dudas, su éxito parte de un irrefutable destacado pensamiento estratégico a largo plazo. A pesar de aún tener que mejorar su penetración en redes sociales, es innegable que esta distribuidora cuenta con ventajas que la impulsan a ser la número uno. En primer lugar, los medios masivos propios (*Disney Channel* y *Radio Disney*, por mencionar algunos) que le permiten ingresar en distintos canales de comunicación de gran alcance muy temprano y numerosas veces –recordemos la importancia y lo costoso que es lograr frecuencia y recordación, más aun en medios masivos. En segundo lugar, la visible

construcción de marca que Disney consolidó a lo largo de los años. Esto no habría sido posible sin una definición eficaz de su misión, visión y valores, en línea con sus estrictas directrices empleadas a nivel global. En tercer lugar y de la mano con el punto anterior, la garantía de calidad que acompaña su sello. No importa cuánto conozcan los espectadores la historia de un nuevo estreno de Disney, por el simple hecho de llevar su nombre ya será elegido por muchos (a pesar de que los adolescentes de 15-18 sean un poco más reacios), algo que no ha logrado ninguna otra distribuidora hasta el momento.

Terminado nuestro primer estudio de caso, pasamos a analizar -en el mismo orden (indicadores generales, marketing estratégico y marketing operativo)- las estrategias y acciones de promoción de estrenos de películas de Diamond Films, distribuidora independiente nacional y segundo caso a estudiar en esta Tesis.



Capítulo 8: Distribución independiente. Caso *Diamond Films*

8.1. Indicadores generales de la distribuidora

De igual forma que hicimos con Disney en el capítulo anterior, comenzamos resumiendo los rasgos generales de Diamond Films, distribuidora independiente.

Tabla 4. Indicadores generales de Diamond Films Argentina

Cantidad total de empleados exclusivos de Diamond Films Argentina	9
Cantidad de empleados en marketing de cine	3
Cantidad total de estrenos por año	Entre 15 y 20
Cantidad de estrenos de producción propia	0 (cero)
Cantidad de estrenos con derechos adquiridos	Entre 15 y 20
Cantidad de estrenos nacionales	En 2015, dos; en 2016, cero.
Estrategia de fechas de estreno	Buscan huecos estratégicos a partir de las fechas impuestas por las majors.
Presupuesto promedio por campaña	\$500.000 (aproximado) ¹⁰³
Facturación promedio por película	Dato confidencial, no disponible.
Factores clave para pensar una campaña	Target, presupuesto y <i>partners</i> .
Cómo mide el éxito de una campaña	Cantidad de entradas vendidas en total.
Sobre el estimado de espectadores y el punto de recupero	Los decide el equipo marketing en base a la experiencia.
Target	Tienen películas para todos los públicos; cada una va a un target específico.
Incidencia de la piratería	Afecta negativamente el rendimiento de sus películas en la ventana del cine.
Incidencia de las críticas y el boca a boca	Las críticas negativas en redes sociales se ocultan. El boca a boca impacta porque no se puede controlar, a veces no de forma lineal.
Puntuación promedio de los espectadores¹⁰⁴	6.5

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas y de <http://www.cinesargentinos.com.ar/> [última consulta 28/04/2016]

Como ya hemos mencionado en capítulos anteriores, Diamond Films se dedica exclusivamente a la distribución de películas en la ventana del cine y, hasta el momento, no

¹⁰³ Este dato se calcula en base a información obtenida en entrevistas, en las que, más allá de las cifras, los entrevistados dejaron claro que el presupuesto de una distribuidora independiente es de aproximadamente el 10% de una major.

¹⁰⁴ Promedio elaborado a partir de los datos de un total de 23 estrenos de Diamond Films desde enero de 2015 al 7 de abril de 2016. Ver tabla 11 en anexo.

participa en otras instancias del ciclo productivo del sector audiovisual discontinuo. Esto, en parte, podría explicar su reducido tamaño, pues, en términos estructurales y de recursos humanos de la organización, se trata de una empresa con apenas doce empleados, de los cuales solo nueve son exclusivos de Diamond Films Argentina. Su personal en el país está compuesto por un gerente general, tres empleados de marketing, dos asistentes en programación y tres empleados administrativos. Las tres personas restantes trabajan a nivel regional desde Méjico (un gerente general regional que supervisa a todas las oficinas de Diamond) o en conjunto para su empresa hermana, Telefilms (como sucede con el gerente de finanzas regional y el empleado de recursos humanos). Si bien todavía es pequeña, Diamond creció mucho desde su fundación en 2010 y, dentro de las distribuidoras independientes que hay en el mercado, es actualmente la más grande de Latinoamérica.

Anualmente, estrenan en Argentina entre quince y veinte películas, es decir, al menos una por mes, pero ninguna es de producción propia sino que para todas adquieren derechos regionales. Lo distintivo e interesante a mencionar de Diamond es que no trabaja solamente con películas de productoras independientes de bajo presupuesto, como comúnmente se pensaría. Por el contrario, también comercializa productos de majors que de otra forma no llegarían al país. Tal es el caso del film *Dragon Ball Z: la batalla de los dioses*, producida por Fox, pero distribuida por Diamond en Latinoamérica, luego de que sus productores no apostaran por el éxito que realmente tuvo en la región y prefirieran ceder los derechos. Ahora bien, con más de 500 mil espectadores que hizo en el país en pocas semanas¹⁰⁵, por supuesto que Fox aprovechó la prueba piloto que Diamond hizo con el animé en Argentina y optó por quedarse con los derechos de distribución de su secuela en toda Latinoamérica. Así vemos como Diamond, por un lado, aprovecha estratégicamente las oportunidades que aparecen, pero, por otro, se ve imposibilitada de reclamar la distribución de secuelas seguramente igual de exitosas por no ser dueña ni productora.

Pero eso no es todo. Esta distribuidora también trabaja con películas de gigantes productoras como Lionsgate y STX que no cuentan con todo el sistema integrado de producción-distribución que tienen las majors, y, sin embargo, son “monstruos” que

¹⁰⁵Fuente:<http://www.ultracine.com/index.php/los-films-de-anime-que-lideran-la-taquilla-argentina/>
[última consulta 28/04/2016]

producen contenido de alto presupuesto¹⁰⁶. Por lo tanto, en pocas palabras, **Diamond es una distribuidora independiente que no distribuye exclusivamente cine independiente**. O, como Sofía Spiritoso, gerenta de marketing, concluye: “es una distribuidora independiente que vira hacia una major” y creemos que éste es el rasgo más distintivo de la empresa.

Además, y en línea con lo que se comentaba en el capítulo 6 sobre la distribución del contenido local y el acaparamiento del mercado por parte de las majors, hasta el momento, Diamond no tiene programada en su agenda de 2016 ninguna película nacional para estrenar. Esto se debe a que, luego de dos fracasos en 2015¹⁰⁷, no están dispuestos a distribuir cualquier película argentina, sino aquellas que realmente sean comerciales y justifiquen la inversión. El problema con esta postura es que, hasta el momento, les resulta difícil competir contra el presupuesto en marketing para campañas de estreno que tienen las grandes empresas de Hollywood al momento de negociar quién se queda con los derechos. Diamond Films solo cuenta con el 10% del presupuesto que tienen las distribuidoras extranjeras, un claro desincentivo para los productores. En consecuencia, se ha comenzado a evaluar en Méjico la posibilidad de ser co-productora de proyectos locales, es decir, parecerse más a una major e invertir en guiones y tener participación desde el momento cero de una película. De todas formas, en Argentina aún no hay planes concretos de ello.

Dentro de lo que es el tema central de esta Tesis -las estrategias de promoción de películas de las distribuidoras-, el equipo de marketing de Diamond sostiene que los **factores clave** a tener en cuenta para pensar el tipo de campaña a realizar son **el target** al que apunta la película **y el presupuesto**, ambos definidos por el mismo equipo luego de ver la película. Como se sostuvo en el capítulo 4, la definición clara de la audiencia principal a la que se apuntará resulta esencial debido a que este es el público más fácil de motivar para que sean compradores de entradas (Mariach, 2005: 13). Asimismo, la distribuidora trabaja con todos los géneros y, por ende, con todos los targets, por lo que deben ser cuidados en adaptar cada campaña según el consumidor-meta. Con respecto al presupuesto, a partir de

¹⁰⁶ Por ejemplo, Diamond distribuyó en Latinoamérica la saga completa de *Los Juegos del Hambre*, la película más exitosa de Lionsgate que recaudó a nivel mundial más de 400 millones de dólares por película.

¹⁰⁷ *Tuya*, protagonizada por Juana Viale, y *Pistas para volver a casa*, protagonizada por Érica Rivas y Juan Minujín fueron las dos películas que Diamond estrenó en 2015, pero no lograron alcanzar el estimado de espectadores, a pesar de contar con un elenco prometedor.

éste se establecen los dos números sobre los espectadores: el *punto de recupero* y el *estimado*. Lo interesante es que todos estos valores son decididos por el propio equipo de marketing **en base a la experiencia**. Como sostiene Spiritoso, “es un poco futurología. Es como la bolsa, son negocios que siempre te pueden llevar una sorpresa, para bien o para mal”. Este número es clave para luego evaluar si su campaña de promoción de una determinada película fue exitosa o no, pues, desde el punto de vista de Diamond, una campaña puede definirse como “exitosa” si, al final de cuentas, el film alcanzó (o superó) el estimado total de espectadores. Lógico, dado que, si bien Internet facilita un seguimiento de la interacción que reciben las campañas online, el sistema de compra de entradas – o lo que en términos de marketing se conoce como el “momento de la verdad”- lo tiene otra empresa que es el cine, el exhibidor. Por lo tanto, las distribuidoras no obtienen información acerca de qué acción concreta los lleva finalmente a la compra.

Pero eso no es todo. Debido a que, en general, su presupuesto es ajustado, **otro factor clave** al momento de comenzar a desarrollar una campaña es definir quiénes serán los **socios** –o *partners*- con los que harán alianzas para extender la comunicación de sus películas. Esta cuestión la desarrollaremos de forma más extensa en el apartado 8.3.

Ahora bien, no podemos negar la importancia que tiene una buena fecha de estreno. Las majors suelen establecer con mucha anticipación sus estrenos (hasta un año o más), mientras que Diamond sólo tiene películas fechadas para hasta dentro de tres o cuatro meses (y aun así sufren constantes modificaciones). En consecuencia, Mariana Vila, gerente de programación de Diamond Films Argentina, sostiene que “el reloj lo marcan las majors” y que el resto de las distribuidoras sólo puede acomodarse estratégicamente para evitar superposición de targets o géneros. Lo que intenta hacer Diamond es anticiparse y sorprender. Por ejemplo, durante vacaciones de invierno es común que se programen muchas películas infantiles. Frente a esto, Diamond busca ampliarle la oferta a los consumidores con contenido diferente y “no ser más de lo mismo”, o lo que ellos llaman una *contraprogramación*¹⁰⁸. Tampoco podemos dejar de mencionar otro tipo de estreno que hace la distribuidora llamado *estreno técnico*. Se trata de una película que no resulta en un

¹⁰⁸ Denominación tomada de una entrevista a un empleado de marketing de Diamond Films para hacer referencia a un contenido que distribuyen diferente al de la mayoría. Por ejemplo, si en vacaciones de invierno hay infantiles, Diamond sorprende con un film de cine-arte, terror o acción.

negocio para Diamond, pero que, sin embargo, debe pasar obligatoriamente por la ventana del cine para luego tener una mejor negociación con el resto de las ventanas (como Netflix). Cuando esto sucede, se estrena en seguida de una campaña de promoción pequeñísima – generalmente hecha en redes sociales (por cuestiones de costos)- más no importa la cantidad de pantallas ni de espectadores que alcance, sino que haya pasado por los cines.

Al hablar de fechas de estrenos, no podemos dejar de mencionar el problema de la piratería puesto que Diamond considera que sus productos son propensos a ella, en especial las películas más comerciales. Como resultado, lo mejor que puede hacer la distribuidora es estrenar las películas extranjeras –en especial las norteamericanas- en una fecha similar a la de Estados Unidos (si es que no se puede exactamente la misma). Siguiendo a Mariana Vila, con el estreno *date-and-date*¹⁰⁹ además de reducir la rapidez de la piratería, se evita que se difunda si una película tuvo malas repercusiones desde el comienzo. “Los consumidores, hoy por hoy, con el nivel de conectividad que hay, saben que tienen otras maneras de chequear qué tal es una película: reseñas, puntuaciones en internet, comentarios debajo de los trailers o de las publicaciones en Facebook, hay miles de formas”, sostiene Vila, a pesar de que Diamond intente ocultar o eliminar los negativos. Pero, además, el *date-and-date* evita otras dos situaciones: que los críticos locales¹¹⁰ se condicionen por las críticas del extranjero y que los programadores vean las cifras de espectadores en otros países y no permitan negociar un mayor número de pantallas.

Para Spiritoso, no solo las críticas afectan, sino que el boca a boca ocupa un rol clave: “no es lo mismo lo que dice un periodista (a menos que sea un líder de opinión para el target – un “ávido del cine”, diría Litman (1983) en el marco teórico) o que Diamond ponga un cartel en la calle citando los buenos comentarios, a que una amiga le diga a otra: “andá a verla, está buenísima”. Eso último es el boca a boca y tiene mucho peso. No lo podemos controlar”. Y es por eso que en la Tabla 4 agregamos como dato el promedio de calificación que ponen los espectadores a los estrenos de Diamond. Sin embargo, Spiritoso no cree que el efecto del boca a boca sea tan lineal como Durie et al (2000) sostiene en el capítulo 3. Por ejemplo, “nos pasó con *Exorcismo en el Vaticano*. Todos decían que la

¹⁰⁹ Entendemos por estreno *date-and-date* a aquél que se encuentra alineado con la fecha de EEUU.

¹¹⁰ Léase “periodistas”.

película era malísima y pedían devolución del dinero. Así y todo, metió muchísimos espectadores porque a la gente le gusta ir al cine a ver películas de terror”.

Sin embargo, el verdadero camino para la creación de un murmullo favorable de una película independiente son las apariciones en festivales y la aclamación de críticas de cine. De aquellas que se exhiben en los festivales se toman extractos de críticas favorables para utilizarlas más adelante en las publicidades gráficas, audiovisuales y de estreno en cines en general. Los festivales también son plataformas para que Diamond alinee acuerdos de distribución -recordemos las Figs. 6 del anexo sobre las gráficas de *El Código Enigma* que señalamos en el capítulo 4.

8.2. Marketing estratégico independiente: estrategias de promoción a largo plazo

En esta segunda instancia damos cuenta del contenido de la estrategia a largo plazo de Diamond Films (esto incluye la descripción de su posicionamiento en la actividad y de su pensamiento estratégico, entre otras cuestiones). También mencionamos cuáles son sus metas cuantitativas y objetivos cualitativos a lograr a partir de las campañas. Para un mejor entendimiento, resumimos la información en la siguiente tabla.

Tabla 5. Sobre las estrategias a largo plazo de Diamond Films

Misión	“Ser una distribuidora de cine que se caracterice por la fuerza de su material cinematográfico, a partir de grandes producciones con las mejores estrellas internacionales”.
Visión	“Ser líderes en el mercado cinematográfico independiente con un reconocimiento sólido, comprometidos con el desarrollo sostenible del negocio y con la satisfacción de nuestros clientes”.
Valores	Considerar a película como un desafío único. Profesionalismo, detallismo, respeto mutuo para con todas las partes involucradas.
Actividad en la que se encuentra/ posicionamiento actual	Distribuir películas en la ventana del cine. Se destaca por la representación de los mejores films de la industria cinematográfica independiente.
Área de la actividad que quisiera mejorar	Regionalizar sus campañas y estrategias de promoción.
Área de la actividad en la que no quisiera estar	No descartan ninguna posibilidad.
Metas cuantitativas	Llegar al estimado de espectadores por película.
Objetivos cualitativos	Que sus productos sean recordados de da forma positiva en la mente de los consumidores.
Políticas/límites/guías/reglas	No tienen, salvo reglamentaciones estatales como la cuota de

sobre los que opera pantalla.

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas y de <http://www.diamondfilms.com.ar/> [última consulta 28/04/2016]

Como su página web lo indica, Diamond Films se dedica exclusivamente a la distribución de películas en la ventana del cine y se posiciona en el mercado como la “representante de los mejores films de la industria cinematográfica independiente”¹¹¹, pues luego de enfrentar algunas dificultades durante sus primeros meses, en tan sólo un año en el negocio logró ocupar el primer puesto en la distribución de este tipo de producciones. Igualmente, en términos globales, es la quinta distribuidora que más ingresos recauda desde sus comienzos, justamente por debajo de las compañías internacionales que ya cuentan con una larga trayectoria y un abultado capital financiero. Esta definición acerca de su posición en la actividad -que en principio podría considerarse subjetiva- puede ser evaluada sencillamente con datos objetivos y recientes a través del siguiente cuadro¹¹²:

Top five de distribuidoras independientes 2015						
Resultados por película (01/01/2015 al 28/12/2015)						
#	Distribuidora	Admisiones	% Market share	Títulos	Película más taquillera de la distribuidora	Espectadores de la película más taquillera
1	DIAMOND FILMS	2.114.588	4,20%	22	Los juegos del hambre. Sinsajo: El final	978.101
2	ALFA FILMS	1.444.286	2,87%	32	Insurgente	355.795
3	ENERGIA	796.361	1,58%	22	La patota	145.247
4	DISTRIBUTION COMPANY SUDAMERICANA	769.412	1,53%	42	La casa del demonio	76.567
5	CDI FILMS	326.256	0,65%	23	Dios mío. ¿Qué hemos hecho?	97.488

La cantidad de títulos son los exhibidos durante el 2015.

Fuente: www.ultracine.com [última consulta 28/04/2016]

Hasta la fecha, Diamond ocupa el primer lugar dentro de nuestro *top-five* de distribuidoras independientes, algo que parece muy en línea con su visión de “ser líderes en el mercado cinematográfico independiente (...), comprometidos con el desarrollo sostenible

¹¹¹ Más acerca de cómo se define la compañía en http://www.diamondfilms.com.ar/?page_id=25&lang=ba [última consulta 28/04/2016]

¹¹² Cuadro sobre el ranking de distribuidoras independientes 2015 tomado de <http://www.ultracine.com/index.php/balance-2015-las-companias-distribuidoras-independientes-cinematograficas/?c=ar> [última consulta 28/04/2016]

del negocio”¹¹³, puesto que, como dijimos, desde que ingresó al mercado ocupa este lugar. Asimismo, está claro que Diamond apuesta a la calidad y no a la cantidad –como describe en su misión- pues su escolta, Alfa films, estrenó casi un 50% más de películas y logró apenas el 68% de la cantidad de espectadores que Diamond obtuvo en 2015. Como Tomás Darcyl, socio de Sun Distribution y presidente de Telefilms, explica en una entrevista a *Prensario*¹¹⁴, “el objetivo de la distribuidora es cubrir el Cono Sur con material independiente de primer nivel, pero incluso también con la distribución de películas argentinas”. Sin embargo, podríamos estar en desacuerdo con esta última parte de la afirmación, puesto que, como vimos en sus indicadores generales, Diamond no tiene programada en su agenda de 2016 la distribución de ninguna película nacional. También podríamos discutir si la definición de la actividad de la empresa está bien elaborada o no, dado que, a diferencia de lo que proponía Dolan (1999) en el apartado teórico, esta empresa se define por el producto que vende y no por los clientes a los que beneficia.

Con respecto a su visión del cuidado y satisfacción de los clientes, Diamond Films trabaja muy de cerca con los exhibidores (uno de sus clientes, además de los espectadores) para traerles los títulos más impactantes, por lo que tienen una gran responsabilidad. “Esperamos darles a estas películas la atención individual que las majors raramente pueden dedicarles con tantos títulos”, sostiene Diego Halabi, otro de los CEO de Diamond Films¹¹⁵, afirmación muy en línea con uno de sus valores “cada película es un desafío único”. Como ya hemos señalado en oportunidades anteriores, una característica distintiva de Diamond es que tiene productos de mayor, -de comedia, acción o infantiles, todas muy comerciales- pero también cuenta con películas de terror, películas de cine-arte y películas de premios, entre otras. Siendo así, la gerenta de programación, Mariana Vila, señala que “es un mix bastante interesante que le llama la atención a los exhibidores”. Quizás este rasgo diferencial de Diamond de abarcar todos los géneros y targets, así como su incertidumbre y constante evaluación acerca de posibles co-producciones de material local,

¹¹³ Visión tomada de http://www.diamondfilms.com.ar/?page_id=25&lang=ba [última consulta 28/04/2016]

¹¹⁴ Nota completa disponible en la web de Prensario Internacional. Link: http://www.prensario.tv/Noticias/Diamond_Films_nueva_distribuidora_de_cine_para_Argentina_Paraguay_y_Uruguay.htm [última consulta 28/04/2016]

¹¹⁵ Traducción propia del comentario tomado de una entrevista a Screen Daily. Ver en: <http://www.screendaily.com/new-latin-buying-group-bids-on-seven-big-titles/408456.article> [última consulta 28/04/2016]

sea lo que mantenga a la distribuidora “abierto a todo” y sin mención particular de ningún área de la actividad en la que no quisieran estar. Ahora, así como no cierran sus posibilidades, sí mencionan puntos a mejorar. Entre ellos, regionalizarse es una de sus prioridades. Con el objetivo de ahorrar esfuerzos y llevar un mayor control de las estrategias, Diamond está buscando alinear sus campañas y fechas de estreno en todo Latinoamérica. Por eso es que creó el puesto de gerente regional en Méjico, país donde se suele abrir la ventana del cine¹¹⁶.

Aún más, y como vimos en el apartado teórico, toda estrategia presenta metas cuantitativas y objetivos cualitativos. Las campañas de Diamond Films no son la excepción. Está claro que se busca que asistan al cine tantos o más espectadores que el estimado (meta cuantitativa), pero también se trabaja para que sus películas queden registradas en la mente de quienes la vieron de manera positiva para eventualmente elaborar secuelas que Diamond pueda distribuir (objetivo cualitativo). De cualquier modo, es lógico que lo cuantitativo prime por sobre lo cualitativo, puesto que si no hay suficientes espectadores, la secuela nunca va a existir. En línea con esto, no deja de sorprendernos que la distribuidora no busque vender la marca *Diamond Films* ni esforzarse en establecerla en la mente de los consumidores. Como Spiritoso explica, solamente trabajan para que los espectadores recuerden sus productos, es decir, el nombre de las películas. La única explicación lógica que le encontramos a esto es que no quieren que se encasille el nombre Diamond con un determinado contenido y, en consecuencia, quedar atado a ello.

8.3. Marketing operativo independiente: acciones de promoción a corto plazo

Desde nuestro punto de vista, es a partir de esa débil construcción de marca¹¹⁷ que Mariana Vila agrega que “comprar una película es un acto de fe porque más allá de que tenga protagonistas estrellas, uno realmente no sabe cómo va a responder el público. Por eso, el éxito del cine no sólo depende de la película que se compra, sino que también es un buen tráiler, un buen afiche, un buen título, una buena campaña. Se trata de un combo de cosas”. Todas estas variables superpuestas demuestran que la industria cinematográfica es compleja y que se superpone el trabajo técnico con el creativo. Tal es así que a

¹¹⁶ Se le llama “abrir la ventana” a ser el primero en estrenar una película en los cines.

¹¹⁷ Entiéndase que hablamos de la marca *Diamond Films* y no de cada título en concreto.

continuación señalamos las acciones de marketing concretas que emplea Diamond Films en cada una de sus campañas.

Tabla 8. Sobre el marketing mix y las acciones a corto plazo de Diamond Films	
Tipo de marketing	Mixto con predominio del marketing digital.
Títulos	Se deciden en Argentina para toda Latinoamérica y se someten a votación democrática con toda la región. Siempre títulos en español, salvo cuando no tienen traducción.
Publicidad gráfica y artes	Priorizan alcance. Tienen libertad de modificación de los artes.
Trailers y spots televisivos	Se dobla/subtitula el tráiler original, pero no se modifica. Arman los spots y pautan solamente en cable cuando hay presupuesto. No son dueños de señales de televisión por cable.
Comerciales en radio	No son dueños de ninguna radio. No pautan, solo hacen sorteos de entradas y merchandising o <i>phoners</i> . Spots de audio en Spotify (radio digital)
Alianzas con partners	Para todas las películas buscan partners de medios y de marcas. Nunca trabajan con licencias. Acciones de sponsoreo con beneficio al cliente.
Merchandising	Nunca para venta. Solo para prensa, promociones o relaciones públicas.
Soundtracks	A veces hacen alianzas con disquerías para lograr comunicaciones cruzadas.
Libros	A veces hacen alianzas con librerías para reimpresión de tapas de libros con los artes de las películas a cambio de comunicación.
Avant premieres	Hacen para todas las películas.
Junkets	No siempre mandan. Cuando sí, son periodistas.
Acciones BTL de guerrilla	Hacen, pero varían según el presupuesto.
Online	Facebook, Youtube, Instagram, Twitter, página web. Compras programáticas y banners en los motores de búsqueda. Publicidad en Youtube <i>in-stream</i> . Priorizan alcance.

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas y de observaciones.

Luego de observar campañas de Diamond Films tanto en vía pública y medios tradicionales como en medios online, concluimos que **el marketing de esta distribuidora es mixto**. Ahora bien, lo interesante es que “mixto” para Diamond no significa adoptar un combo de acciones tradicionales y online, como la literatura en el tema sugiere. Para la empresa, tener participación en medios online ya es parte de su marketing tradicional -o

above the line-, en particular porque no hay campaña que no incluya acciones allí¹¹⁸ (por eso, definimos que el marketing es **mixto con predominio de lo online**). A diferencia de la teoría, una campaña mixta para Diamond es aquella que combina acciones *above the line* (ABL) con algún tipo de acción *below the line* (o BTL), pues, según la empresa, esta última requiere de un trabajo extra de creatividad y varía según cada presupuesto, por lo que no se da siempre. Tal fue el caso de la campaña para la película *Sinsajo* que incluyó happenings y bailes con los personajes a lo largo de la Av. 9 de Julio en horarios concurridos por el target del film, o lo que en el capítulo 4 definimos como *street marketing* dentro de las acciones BTL de guerrilla. A continuación pasamos a detallar el resto de las acciones que la distribuidora lleva a cabo previo, durante y luego de un estreno.

Durante los meses previos a un estreno, en Argentina se decide el título traducido del film que se utilizará para toda Latinoamérica. No se trata de una decisión arbitraria, si no que se vota “democráticamente” entre todas las oficinas de Diamond Films de la región, hasta acordar en la mejor opción. Recordemos que el nombre de la película aparece en todos lados y puede ser el elemento más eficaz del material creativo (Mariach, 2005). Siendo así, Diamond nunca mantiene títulos en inglés para evitar restringir el target¹¹⁹ o que falle la campaña, dado el bajo presupuesto que tienen. Luego, la primera acción que se lleva a cabo es la que Sofía Spiritoso, gerenta de marketing, denomina “prensa”. Por lo general, el primer paso es subtítular/doblar el trailer y lanzarlo en sus redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram), en su página web y en su canal de Youtube. En paralelo, realizan un comunicado de prensa para que ésta lo comparta y lo abra lo más posible.

A medida que Diamond recibe los materiales, se van cargando en las redes sociales para testear entre los usuarios la respuesta o *feedback*, es decir, una de las 4F que componen una estrategia digital efectiva según Fleming (2000), como se definió en el marco teórico. Una típica respuesta del target es consultar acerca de la fecha de estreno, momento tenso para Diamond porque le resulta imposible comunicarla con anticipación. Algo similar sucede con los materiales. Por lo general, la distribuidora los recibe una vez que ya están lanzados en EEUU debido a que los productores temen posibles filtraciones, pero, en este

¹¹⁸ Tal es el caso de películas como *Hardcore* que, como apuntan a un target millennial, la campaña es 100% online.

¹¹⁹ Salvo cuando el título pierde el sentido al ser traducido, como sucede con *Hardcore*.

mundo globalizado, cualquier persona puede levantar el contenido original, subtítularlo en su canal y “apropiárselo” antes que la misma Diamond. Sin embargo, la independiente se esfuerza por construir una relación con sus usuarios y suele responder con un “me gusta” o con un comentario a la actividad de sus seguidores¹²⁰.

Lo que sí se elabora en el país a partir del trailer original son los spots para televisión, que no necesitan ser aprobados por los productores y que, por lo general, también son luego utilizados en las redes sociales. Si bien en televisión sólo pautan cuando el presupuesto es más abultado¹²¹, siempre se hace por cable y nunca en aire (por los altísimos costos). Otro rasgo novedoso de Diamond es que tampoco pauta espacios publicitarios en radio. Y la razón no solo es el dinero. Para esta distribuidora es un problema vender spots solamente de audio porque la mayoría de sus películas son en inglés. En consecuencia y para evitar caer en locutores o doblajes que no permitan conectar verdaderamente con la película, se opta por destinar el presupuesto en una mayor fuerza de campaña gráfica –si se puede audiovisual, ideal- porque vende mejor la película. Con las radios se hacen otro tipo de acciones: sorteos para avant premieres, sorteos de entradas y sorteos de merchandising. Para lo único que están comenzando a utilizar los spots de audio es para pautar en *Spotify*¹²² cuando el target de sus películas es exclusivamente millennial, como sucedió con *Mi abuelo es un peligro*, protagonizada por Zac Efron. Según la gerenta de marketing, “es lo más parecido a una pauta en radio que podrían llegar a hacer”.

Por otro lado, tanto en medios online como en editoriales de papel o en vía pública pueden verse promocionadas las gráficas de las campañas de Diamond Films. Lo interesante es que, si bien se consensua con el resto de los países, Argentina tiene la libertad de modificar los afiches a nivel regional y de adaptarlos a nivel local. Tal es el caso del arte de *Londres bajo fuego*, cuya gráfica original tiene como imagen principal la bandera de Inglaterra, ícono algo polémico y delicado en nuestro país, en especial debido al conflicto de las Islas Malvinas. En ese caso, el arte para Argentina se adaptó a un típico afiche de película de acción con el Big Ben de fondo destruido, explosiones y la bandera inglesa quemada –que tiene un significado diferente al de la bandera original- (ver Fig. 11 en

¹²⁰ Ver Fig 10 en el Anexo: ejemplo de una típica respuesta de Diamond en las redes sociales.

¹²¹ Por ejemplo, *Remember* es una película muy pequeña, por lo que no tiene ni spots de tv ni de radio.

¹²² *Spotify* es un servicio de música digital on-demand que también permite escuchar emisoras de radio. Ver más en <https://www.spotify.com/ar/> [última consulta 28/04/2016]

Anexo). Estos materiales pueden verse también online, puesto que Diamond hace compras programáticas e invierte en publicidad digital, como son los banners en motores de búsqueda, por ejemplo o los trailers en Youtube in-stream. Lo que es seguro que no hacen en Internet con sus películas es lo que, en la revisión de los antecedentes, se definió como *web promocional* por Lozano Delmar (2013) porque, según el equipo de marketing de Diamond, no funcionan. El target no suele entrar por iniciativa propia a la página web de una película específica. En consecuencia, sus estrenos, los trailers y las fichas técnicas se encuentran agrupados en una sola página web que es la de la propia distribuidora¹²³, en las redes sociales de la empresa o en lo que -en el capítulo 4.2.- definimos como “web promocional en Facebook”: estas páginas (*fan pages*) exclusivas de una película¹²⁴.

En el capítulo 4 habíamos señalado que la primera decisión a tomar al momento de trazar un plan para la compra de medios es decidir si se enfatiza el *alcance* o la *frecuencia* de una campaña publicitaria (Mariach, 2005). Siguiendo con nuestro caso de estudio, a Diamond le interesa en concreto que todo –o la mayoría- del target apuntado tenga al menos un contacto con alguna de las acciones de promoción que realiza. En consecuencia, priorizan *alcance* por sobre *frecuencia*, porque, como Spiritoso sostiene, “siempre se busca que lo vea la mayor cantidad de personas dentro del target, no cualquier persona porque no nos interesa tirar la plata. Nos interesa primero que lo vea todo nuestro target. Si lo pueden ver más veces y hacer frecuencia, espectacular, pero por lo general no tenemos plata”.

Debido al acotado presupuesto es que, como dijimos en el apartado anterior, uno de los factores iniciales clave para pensar una campaña, además del target y del presupuesto, son los socios, alianzas o *partners*. Diamond no trabaja con licencias, solamente realiza alianzas temporales con marcas o medios para difundir sus películas. La dificultad principal que suelen tener con este tipo de acciones es que deben competir con el resto de los “tanques” que son más comerciales. “Por ejemplo, es obvio que si fuéramos en la misma fecha con un infantil que *Finding Dory*, todos van a querer tener el balde de pochoclos con esa imagen y no con la nuestra. Nadie va a dejar de vender algo de *Finding Dory* por

¹²³ Ver, por ejemplo: <http://www.diamondfilms.com.ar/?peliculas=los-juegos-del-hambre-sinsajo-parte-ii&lang=ba> [última consulta 28/04/2016]

¹²⁴ Ver ejemplo de lo que podría ser “una web promocional en Facebook” de Diamond en: <https://www.facebook.com/Londresbajofuego.AR/> [última consulta 11/05/2016]

nuestro infantil, es un 2+2, vende más la de Disney”, comenta la gerente de marketing al respecto. Por eso, Diamond se esfuerza mucho en ser original y buscar relaciones con partners menos obvios o solicitados ya que lo importante es que se asocie el target de la película con el target de la marca. Usualmente, hacen *brainstormings*¹²⁵ de posibles empresas hasta encontrar a la indicada. Por ejemplo, para *Hardcore*, película de acción, se acordó con *GoPro*, empresa que comparte la temática. Otra estrategia para pensar nuevos partners es buscar dentro de la misma película, puesto que muchas veces aparecen marcas allí. Por lo general, se hacen acciones cruzadas en redes sociales con ellas. Retomando el caso de *Hardcore*, Diamond pactó sortear una cámara GoPro entre los usuarios de su Facebook y GoPro sorteó entradas de Diamond entre sus seguidores.

Lo mismo sucede con las alianzas con disquerías como Universal o Sony. Además de sacarlos a la venta –pero ese ingreso queda para las disquerías- estas empresas le entregan a Diamond soundtracks para que los utilicen como parte del merchandising oficial. “Nosotros les damos entradas y ellos nos dan muestras, como cualquier otro partner”, sugiere el equipo de marketing. Pero la realidad es que también sirve para mezclar comunicación. “Con la película de Tarantino, *Los 8 más odiados*, pusimos en algunas de nuestras piezas públicas un zócalo que decía “conseguí la banda sonora en las nuevas disquerías” con la imagen del *packshot*¹²⁶ del CD. Ellos, a cambio, nos pusieron pauta en Spotify en fecha de estreno, en la que comunicaban que estaba sonando el CD oficial de nuestra película”, agrega Spiritoso. Algo similar sucede con las películas basadas en libros. Cuando esto pasa, acuerdan con editoriales para que se reimpriman sus tapas con el mismo arte de la película o se coloca una faja o sobrecubierta con la imagen del film.

El merchandising es otro de los materiales que se utilizan para prensa, para promociones o como un “mimo” al exhibidor. A veces se consiguen productos importados –aunque hasta el momento la importación en el país sigue complicada-, otras veces se desarrollan en Argentina. Tal es el caso de los posavasos y las remeras que se hicieron para *Los 8 más odiados*. Sin embargo, como siempre decimos, la realización o no de esta acción

¹²⁵ La tormenta de ideas (*brainstorming*) es una técnica de creatividad en grupo en la que se aporta, durante un tiempo establecido, el mayor número de ideas posibles sobre un tema o problema determinado. Fuente: <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4112brainstorming.aspx> [última consulta 28/04/2016]

¹²⁶ Un *packshot* es una toma de cerca de un producto publicitado y su packaging. La traducción propia.

depende exclusivamente del presupuesto. Lo importante a destacar es que nunca hay venta de merchandising por parte de Diamond porque eso ya se trataría de una licencia, es decir, de otro tipo de derechos que la distribuidora no dispone.

Durante la semana de estreno de una película, la independiente realiza pocas acciones porque su inversión mayor se hace antes de que la película esté en cartel. Entre las actividades, coordinan *avant premieres* para todos los films (salvo que la comunicación a cambio sea mala). Se hacen tanto *avants* de relaciones públicas (o *PR* en inglés) y prensa como *avants* para medios. En el primer tipo de evento asisten famosos y, por ende, periodistas que toman fotos o entrevistan a las estrellas para luego sacar notas al respecto. En el segundo tipo de *avant* se le otorga, por ejemplo, a *La Nación* una sala exclusiva para que los socios de *Club La Nación* puedan ver por adelantado la película de Diamond. En ambos casos, la distribuidora busca lograr mayor difusión de la película. Es importante aclarar que aquí no se suele repartir merchandising porque el equipo de marketing considera que con la *avant premiere* ya se logra la comunicación y no tiene sentido invertir dos veces en un mismo target (otra vez se refuerza la idea de que priorizan el alcance y no la frecuencia).

Asimismo, organizan “funciones de prensa”, es decir, *avants* exclusivas para periodistas y críticos de cine que, por lo general, las comentan en sus portales o en sus programas de radio los jueves de estreno. En radio también se hacen *phoners*, esto es, entrevistas por teléfono y en vivo con algún integrante del elenco o productor de la película. Otra alternativa que emplean es el envío de periodistas a cubrir los *junkets*. Estas rondas de prensa con estrellas internacionales se hacen en distintas partes del mundo para todas las películas. Sin embargo, Diamond no envía corresponsales a cada una. El peso de qué estrella estará presente y el tipo de cobertura que permitan hacer –debe ser audiovisual para que asistan- es clave al momento de decidir si participan o no, en especial por el gasto que implica. Cuando lo hacen, envían a importantes periodistas de medios masivos con el objetivo de que la nota que luego saldrá sobre ello, tenga un considerable alcance.

Ahora bien, el trabajo de marketing de Diamond casi que termina una vez estrenada la película. “Lo único que continúa es que a veces tenés que mandar un premio que le prometiste a tal medio o a tal partner que está haciendo, por ejemplo, un sorteo. Los sorteos

se hacen luego del estreno y el ganador siempre sale después”, comenta el equipo de marketing. Además, solamente cuando saben que la película va a sobrevivir en la ventana por varias semanas es que hacen algún mantenimiento posterior al estreno, tal como dejar algún cartel en vía pública o incentivar desde redes sociales, siempre con el objetivo de que la película siga latente en la mente de los consumidores.

En resumen, hemos visto que, a pesar de las dificultades de presupuesto y de la poca previsibilidad de las fechas de estreno, Diamond ocupa la primera posición luego de las majors. Sin dudas, una de las razones por las que lo logra es por su inteligente estrategia de priorizar aquella acción que “vende mejor” una película, en particular dados los altos costos. En consecuencia, respecto al material publicitario, las piezas centrales de las campañas de comercialización de películas de bajo presupuesto de Diamond se componen de trailers, spots online y anuncios impresos en editoriales y en vía pública. La prioridad está en generar contenido gráfico y audiovisual atractivo, porque la radio carece de efectos visuales y los precios de cada segundo de aire en televisión resultan inaccesibles para muchas películas.

Pero eso no es todo. Desde nuestra perspectiva, la razón principal por la que Diamond mantiene su predominio es gracias a su ventaja (y diferencia) estratégica: también tiene productos de mayor. Si no fuera por películas masivas como la saga de *Los Juegos del Hambre*, esta distribuidora seguramente no habría alcanzado la cantidad de espectadores que hizo en 2015. Recordemos el cuadro que presentamos unas líneas más arriba sobre el top-five de las distribuidoras independientes. En 2015, la película más taquillera de Diamond Films fue *Sinsajo Parte II*, la última entrega de la saga que recién mencionamos. El film hizo más del 46% de los espectadores totales que esta distribuidora acumuló en todo el año y se trató de una película desarrollada por el gigante de Lionsgate, número que habla por sí solo respecto de la importancia que tiene para la Diamond contar con contenido comercial.

Ya descriptos ambos casos de estudio, estamos en condiciones de pasar al capítulo 9, en el que realizaremos una comparación de la información obtenida en los diferentes apartados sobre cada una de las distribuidoras.

Capítulo 9: Análisis comparativo

A pesar de las diferencias notorias que existen tanto en la estructura, composición y antigüedad de ambas organizaciones, resulta esencial precisar que Disney y Diamond son casos comparables porque ambos trabajan –a su manera y acorde a sus disposiciones- el objeto de estudio de nuestra Tesis: las estrategias y acciones de promoción de estrenos de películas en Argentina, en el marco de las transformaciones tecnológicas. Hecha esta aclaración, damos lugar a nuestro análisis.

9.1. Comparación de indicadores generales entre distribuidoras

Como punto de partida de la comparación, recuperamos en la siguiente tabla la información adjunta sobre los rasgos generales de cada distribuidora.

INDICADOR	DISNEY	DIAMOND
Cantidad total de empleados en Argentina	350	9
Cantidad de empleados en marketing de cine	11	3
Cantidad total de estrenos¹²⁷	35	Entre 15 y 20
Cantidad de estrenos de producción propia	Entre 20 y 24	0 (cero)
Cantidad de estrenos con derechos adquiridos	Entre 10 y 12	Entre 15 y 20
Cantidad de estrenos nacionales	Entre 10 y 13	En 2015, dos; en 2016, cero.
Estrategia de fechas de estreno	Intentan alinearse con EEUU.	Buscan huecos estratégicos a partir de las fechas impuestas por las <i>majors</i> .
Presupuesto promedio por campaña	Entre \$5 y \$6 millones	\$500.000 (aproximado) ¹²⁸
Facturación promedio por película	\$50 millones	Dato confidencial, no disponible.
Factores clave para pensar una campaña	Target, tipo de película (animada o actuada), fecha de estreno, competencia y materiales.	Target, presupuesto y <i>partners</i> .

¹²⁷ En todos los casos que se mencionan, la cantidad de estrenos es anual.

¹²⁸ Este dato se calcula en base a información obtenida mediante entrevistas, en las que más allá de las cifras, los entrevistados dejaron claro que el presupuesto de una distribuidora independiente es de aproximadamente el 10% de una *major*. Todos los valores están expresados en pesos argentinos.

Cómo mide el éxito de una campaña	Cantidad de espectadores en el primer fin de semana de estreno.	Cantidad de entradas vendidas en total.
Sobre el estimado de espectadores y el punto de recupero	Los calcula el equipo de comercial a partir de fórmulas.	Los decide el equipo marketing en base a la experiencia.
Target	Sus películas son multi-target	Tienen películas para todos los públicos; cada una va a un target específico.
Incidencia de la piratería	El tipo de películas que distribuyen no se ven afectadas considerablemente.	Afecta negativamente el rendimiento de sus películas en la ventana del cine.
Incidencia de las críticas y el boca a boca	Las críticas de los medios no afectan el rendimiento. El boca a boca sí del espectador común sí.	Las críticas negativas en redes sociales se ocultan. El boca a boca impacta porque no se puede controlar, a veces no de forma lineal.
Puntuación promedio de los espectadores	6.6	6.5

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas y de <http://www.cinesargentinos.com.ar/> [última consulta 28/04/2016]

Dentro de las diferencias más notables, claro está que los recursos humanos y presupuestos que maneja Disney son bastante mayores en oposición a Diamond debido a su estructura integrada horizontal y verticalmente, así como a su pertenencia dentro de un importantísimo conglomerado. Este abultado capital y personal de apoyo, junto con la posibilidad de trabajar con una película desde el momento cero (porque Disney también es productora) impacta positivamente en el desempeño de la distribución en la ventana del cine de la mayor y en sus negociaciones. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, tal situación le agrega valor al trabajo que realiza la distribuidora independiente, porque no solo tiene menor cantidad de empleados en el sector sino que, además, el equipo de marketing realiza tareas que en la distribuidora extranjera se encuentran repartidas entre distintos departamentos: en Diamond, un mismo equipo (de solo tres personas) planifica cómo llevará a cabo la promoción de una determinada película, coordina y ejecuta las acciones -entre ellas las de prensa- y establece el presupuesto en base al punto de recupero y estimado de espectadores que consideren; en Disney, todo este trabajo se divide entre el departamento de marketing, el de prensa, el de comercial (o ventas) y el de finanzas.

Ahora bien, a pesar del trabajo recargado en pocas personas, Diamond establece sus números en base a la experiencia, es decir, se permite prueba y error; Disney, en cambio, no

admite margen de equivocación y calcula los mismos datos mediante fórmulas (confidenciales). Así y todo, ambas logran ser las número uno dentro de la tipología de distribuidoras que señalamos en el marco teórico. No sorprende entonces que la calificación promedio de las dos empresas por parte de los espectadores sea prácticamente la misma, a pesar de sus claras diferencias en la cantidad y el tipo de estrenos que cada una realiza.

Aun así, no podemos negar que, a diferencia de Disney, Diamond presenta dificultades al momento de negociar con los exhibidores. Acrecentado por la imposibilidad de comunicar las fechas de estreno con anticipación, el débil poder de negociación no solo se debe al contexto de digitalización que amplía la oferta de películas –y que, para el caso, también afecta a la mayor- sino que, además, la distribuidora independiente no siempre promociona contenido rentable –o comercial- para el exhibidor, por más que sean films de calidad. Sumado a esto, la rentabilidad de las películas de Diamond se ve afectada por la piratería, en particular por el tipo de contenido y el target que las consume. Los films de Disney, en contraste, son a la vez buenos y provechosos económicamente, y no se ven considerablemente “pirateados” debido a los mismos factores: el target al que apuntan y el tipo de cine que distribuyen. Asimismo, la mayor tiene a favor la posibilidad de jugar con la “variable tiempo”, esto es, la posibilidad de trabajar con una película desde el momento cero y de decidir cuándo distribuirla. Diamond, por su parte, debe acomodarse al reloj que marcan las distribuidoras extranjeras y, ante cualquier cambio, puede verse enormemente perjudicada. Por lo tanto, para el equipo de marketing de la independiente resulta vital mantener contacto cercano con el departamento de programación, pues en conjunto determinan estratégicamente la cantidad y el tipo de pantallas a negociar con los exhibidores, en base al estimado de espectadores, al target establecido y a la competencia que tendrán en la semana del estreno de uno de sus films.

Asimismo, resulta interesante mencionar que, si bien los entrevistados de Disney testifican que tienen la capacidad de negociar el precio de los acuerdos anuales con sus proveedores porque les aseguran estabilidad durante todo el año, los cambios de último momento de la distribuidora independiente le permiten a Diamond aprovechar oportunidades que la mayor no tiene. “Yo no le puedo contar a Disney lo que pago, porque yo pago mucho más barato que lo que paga Disney. Disney lo compra anual (un circuito de promoción), a principio de año y ya se lo tiene reservado. Yo tal vez lo compro un día antes

porque el proveedor nos llama y nos dice “tengo este circuito de vía pública libre porque no lo vendí”. Bueno, no es lo mismo comprar un pasaje a Londres *last minute call* (llamado de último momento) que comprarlo seis meses antes y tener reservado tu asiento. El last minute call no lo tienen vendido, lo van a llevar a pérdida, entonces le bajan el precio y casi que lo regalan”, ejemplifica la gerenta de Diamond para sugerir que sus pagos son menores tanto en monto como en anticipación, con todo el riesgo que esto último conlleva.

Con respecto al target de sus películas, hemos dicho que Disney tiene contenido multi-target, porque cada una de sus películas abarca a una audiencia familiar (y capta las diferentes edades que conforman a los consumidores-meta con acciones diferentes), mientras que los films de Diamond son más difíciles de generalizar, pues la amplia variedad dentro de la biblioteca de sus productos abarca a un target específico en cada caso. Más allá de estas diferencias, la repercusión que tiene una película entre los espectadores – es decir, el boca a boca- impacta considerablemente en ambas empresas –dicho por los propios protagonistas en capítulos anteriores. Por supuesto que la calificación de los espectadores le afecta mucho más a una película desconocida independiente que a la mejor que tiene el impulso de su sello, pero, de todas maneras, en ambas incide.

9.2. Comparación de marketing estratégico entre distribuidoras

Presentados los indicadores generales de cada empresa, quisiéramos comentar qué sucede con el marketing estratégico de las compañías. En pocas palabras, podemos decir que, a pesar de que la estrategia a largo plazo de la distribuidora mayor se ve afectada por las decisiones y directrices adoptadas de manera centralizada por el conglomerado The Walt Disney Company (mientras que Diamond es independiente y flexible para tomar decisiones) -y aunque ambas distribuidoras presenten áreas dentro de la actividad a mejorar-, nuestros casos de estudio coinciden en un punto clave: su misión. Como vimos en el apartado teórico, la misión es la llave para pensar una estrategia y resulta atractivo que, mediante visiones, acciones y áreas de la actividad diferenciadas (porque una produce y la otra no, por ejemplo) tanto Disney como Diamond persiguen la misma misión: ser la número uno en su actividad y distinguirse por su calidad. Consecuentemente, esta semejanza en la misión se traduce en similares metas cuantitativas y parecidos objetivos cualitativos entre ambas compañías, con algunos matices: alcanzar el estimado de

espectadores (para Disney, en la apertura; para Diamond, en total) y permanecer de manera positiva en la mente de los consumidores (Disney busca que a cualquier edad se disfruten sus films; Diamond quiere dar lugar a secuelas y también distribuirlas). La tabla que elaboramos a continuación permite evidenciar estas cuestiones.

Tabla 8. Comparación del marketing estratégico entre Disney y Diamond

	DISNEY	DIAMOND
Misión	<p>“Ser uno de los productores y distribuidores de entretenimiento e información líderes del mundo”.</p> <p>“Desarrollar la más creativa, innovadora y rentable experiencia de entretenimiento y de productos relacionados, del mundo”.</p>	<p>“Ser una distribuidora de cine que se caracterice por la fuerza de su material cinematográfico, a partir de grandes producciones con las mejores estrellas internacionales”.</p>
Visión	<p>“Hacer feliz a la gente”</p>	<p>“Ser líderes en el mercado cinematográfico independiente con un reconocimiento sólido, comprometidos con el desarrollo sostenible del negocio y con la satisfacción de nuestros clientes”.</p>
Valores	<p>Innovación, estándar de excelencia, ideas inclusivas y positivas sobre la familia, deleite e inspiración en el relato de sus historias, honradez y respeto a la decencia.</p>	<p>Considerar a película como un desafío único.</p> <p>Profesionalismo, detallismo, respeto mutuo para con todas las partes involucradas.</p>
Actividad en la que se encuentra/ posicionamiento actual	<p>Producción y distribución de películas, música y obras de teatro.</p> <p>En la mente de los consumidores, es un lugar de distracción, diversión, aprendizaje, conciencia y unión.</p>	<p>Distribuir películas en la ventana del cine.</p> <p>Se destaca por la representación de los mejores films de la industria cinematográfica independiente.</p>
Área de la actividad que quisiera mejorar	<p>Presencia, penetración e interacción en redes sociales.</p>	<p>Regionalizar sus campañas y estrategias de promoción.</p>
Área de la actividad en la que no quisiera estar	<p>Género terror.</p>	<p>No descartan ninguna posibilidad.</p>
Metas cuantitativas	<p>Llegar al estimado de espectadores por película.</p>	<p>Llegar al estimado de espectadores por película.</p>
Objetivos cualitativos	<p>Que los consumidores recuerden “por siempre” sus productos.</p>	<p>Que sus productos sean recordados de da forma positiva en la mente de los consumidores.</p>
Políticas/límites/ guías sobre los que opera	<p>Bajada de línea en torno al marketing online. Directrices nutricionales y del cuidado del medio ambiente.</p>	<p>No tienen, salvo reglamentaciones estatales como la cuota de pantalla.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas, de observaciones y datos online en <http://www.diamondfilms.com.ar/> y en <http://hubpages.com/business/Walt-Disney-Companys-Mission-Statement-and-Vision-A-formula-for-success> [última consulta 28/04/2016]

9.3. Comparación de marketing operativo entre distribuidoras

Como última instancia, recopilamos la información acerca de la variedad de acciones a corto plazo (o lo que llamamos “el marketing mix promocional”, en la teoría) que cada distribuidora lleva a cabo para alcanzar las similares visiones, metas y objetivos que hallamos en el apartado anterior. Para una mayor claridad, presentamos los datos en la siguiente tabla.

Tabla 9. Comparación del marketing operativo entre Disney y Diamond

ACCIÓN	DISNEY	DIAMOND
Tipo de marketing	Mixto con predominio del marketing tradicional.	Mixto con predominio del marketing digital.
Títulos	Se deciden en Argentina y se discuten con México y Brasil. Muchos se dejan en inglés y se acompañan de un subtítulo en español.	Se deciden en Argentina y se someten a votación democrática con toda la región. Siempre en español, salvo cuando no tienen traducción.
Publicidad gráfica y artes	Priorizan frecuencia. Tienen libertad de modificación de los artes.	Priorizan alcance. Tienen libertad de modificación de los artes.
Trailers y spots televisivos	Se dobla/subtitula el tráiler original, pero no se modifica. Pautan en cable y muy poco en aire (noticieros u oportunidades puntuales: River-Boca o premios Oscar). Tienen señales de televisión por cable propias.	Se dobla/subtitula el tráiler original, pero no se modifica. Arman los spots y pautan solamente en cable cuando hay presupuesto. No son dueños de señales de televisión por cable.
Comerciales en radio	Pautan en su propia radio (<i>Radio Disney</i>) y hacen <i>phoners</i> . Sorteos de entradas y merchandising en su radio y en otras.	No son dueños de ninguna radio. No pautan, solo hacen sorteos de entradas y merchandising o <i>phoners</i> . Spots de audio en Spotify (radio digital)
Alianzas con partners	Las marcas prefieren películas animadas. Hay tres tipos de alianzas: licencias, licencias promocionales y promociones. Todas reguladas por las directrices ecológicas y nutricionales. Acciones de sponsoreo con beneficio al cliente.	Para todas las películas buscan partners de medios y de marcas. Nunca trabajan con licencias. Acciones de sponsoreo con beneficio al cliente.
Merchandising	Dos tipos de merchandising: para PR y prensa (no se vende), y para licencias (se vende y obtienen un porcentaje de las regalías).	Nunca para venta. Solo para prensa, promociones o relaciones públicas.
Soundtracks	Se hacen para las películas actuadas. Son licencias globales con Universal Records.	Alianzas con disquerías para lograr comunicaciones cruzadas.
Libros	No hacen reimpresión de las tapas de los libros con los artes de las películas con otras editoriales que no sean Disney.	Alianzas con librerías para reimpresión de tapas de libros con los artes de las películas a cambio de

		comunicación.
Avant Premieres	No hacen, salvo para periodistas o algún medio.	Hacen para todas las películas.
Junkets	No siempre mandan. Cuando lo hacen, mandan a <i>influencers</i> más que a periodistas.	No siempre mandan. Cuando sí, son periodistas de medios tradicionales.
Acciones BTL de guerrilla	Hacen para las películas menos conocidas que necesitan más impulso. Solían hacer más antes de la restricción a las importaciones.	Hacen, pero varían según el presupuesto.
Online	Facebook, Twitter, Youtube, página web de la distribuidora. Compras programáticas y banners en los motores de búsqueda. Publicidad en Youtube <i>in stream</i> y VEVO. Priorizan frecuencia.	Facebook, Youtube, Instagram, Twitter, página web de la empresa. Compras programáticas y banners en los motores de búsqueda. Publicidad en Youtube <i>in stream</i> . Priorizan alcance.

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas y de observaciones.

Haciendo foco en el marketing operativo, Sofía Spiritoso, gerenta de marketing de Diamond Films, sostiene que el mix de acciones que hacen ambas distribuidoras es similar: “no creo que Disney sea más tradicional que Diamond. Siempre las distribuidoras estamos mirando qué hace la competencia, entonces ahí también te ponés más al día. Por lo general, todas hacemos lo mismo. Si mirás las campañas de Warner, de Fox y de Disney, son todas muy parecidas, todas buscan socios para hacer cosas”, al igual que Diamond. De todas formas, la directora de marketing de Disney, María Nuñez, agrega que esta mayor es más innovadora en sus acciones, tanto por sus artes creativos como por sus trailers y spots originales como por su amplia variedad de materiales. “Yo tengo spots para varones, para chicas, para más grandes, para más chicos, para hombre, para mujer, spots que muestran más al frente al *Capitán América* para las mujeres, al *Capitán América* más en acción para los varones, otros que lo ponen más naif para los chicos... tengo mil millones de cosas. Entonces tengo tanta variedad de producto, de contenido para promocionar mi película, para digital, para TV, para vía pública, que puedo jugar mucho más con eso y atrapar mucho más al consumidor que quizá la competencia, que tiene menos y que usa el mismo spot para todo”, interpreta Nuñez.

Más allá de las discrepancias, de lo que sí estamos seguros es que ambas distribuidoras se caracterizan por la originalidad y el esfuerzo por ser creativos: una porque tiene bajo presupuesto, la otra por las directrices que limitan sus asociaciones de marca. Es

decir, lo que no tiene Diamond –presupuesto- lo tiene Disney y lo que no tiene Disney – libertad de alianzas- lo tiene Diamond. Estos dos factores son clave para desarrollar una campaña y, ante sus limitaciones, las distribuidoras se ven obligadas a incursionar en nuevos caminos para adaptarse a ellas. No sorprende entonces que, tanto en el capítulo 7 de Disney como en el 8 de Diamond, hayamos mencionado ejemplos de acciones BTL de guerrilla: ambas distribuidoras juegan con el marketing callejero (*street marketing*) y, desde nuestra perspectiva, esta es una de las llaves a posicionarse como las número 1 en su actividad –dado el aumento de la oferta de películas por la digitalización, tanto la mayor como la independiente entienden que es necesario salir a buscar y conquistar a los consumidores con actividades de alto impacto, en lugar de esperar a que el target las elija.

Además, ambas distribuidoras presentan ventajas inherentes. La mayor tiene poder dentro de la industria y, por lo tanto, puede negociar con los expositores para asegurar condiciones favorables, mientras que la independiente está acostumbrada a desarrollar campañas hechas a medida para cada película que estrenan. Ahora bien, como hemos dicho previamente, cada punto a favor que tienen acarrea, en paralelo, complicaciones. Por mencionar uno, la independencia que tiene Diamond de su sello -que le permite asociarse más fácil con diferentes marcas o consumidores-meta-, se traduce en dificultades para negociar con los exhibidores, quienes no tienen la garantía de que sus films sean siempre comerciales y de calidad a la vez, como sucede con los productos de marca Disney. Es por eso que Diamond debe construir fidelidad con los cines sobre cada título que distribuye.

Pero así como Diamond no construye sobre su sello, sino que debe trabajar extra para convencer sobre las películas que comercializa, Disney también presenta obstáculos. No solo tiene directrices globales que limitan la posibilidad de asociarse con marcas, sino que a veces se ve también afectada negativamente por el imaginario construido alrededor de su sello. Si bien, para muchos, una película Disney es garantía de contenido sano y familiar, a otros -como sucede con el target difícil de 15 a 18 años- los ahuyenta (pues es visto como “demasiado infantil”) y resulta en un gran esfuerzo para la mayor lograr conquistar a todos. Más allá de eso, Disney cuenta con un elemento clave en el marketing mix de sus películas y es que, frente a una independiente, (casi) todas sus películas cuentan con lo que en la teoría llamamos *star system*, tanto de directores como de actores, una clara ventaja competitiva, además del mejor equipo de producción. Esto no solo sucede con las

películas extranjeras sino también con las producciones locales. Como vimos en el capítulo 6, Disney tuvo en 2015 seis de las diez películas más comerciales argentinas.

En términos específicamente del marketing mix de la promoción, ambas distribuidoras invierten en una fuerte campaña días antes y durante la semana del estreno para mantener la exhibición y potenciar el “boca a boca”. Sin embargo, Disney se apoya más en la fuerza de campaña tradicional (mantener gráficas en vía pública o spots en medios masivos, por ejemplo), mientras que Diamond lleva a cabo relaciones públicas y acciones de prensa, como son las *avant premieres* para famosos, periodistas y consumidores-meta. Asimismo, debido al diferencial de Diamond de tener tanto contenido comercial como independiente, sus películas no encajan en un perfil estándar y las generalizaciones en torno a sus acciones resultan difíciles. Los films más caros (cuyos derechos cuestan varios millones de dólares) reciben una campaña de marketing que es similar a la de los grandes estudios, dado su peso. Este proceso incluye una investigación del mercado de consumo, una compra considerable de pautas publicitarias y estrategias de estrenos amplias¹²⁹. Tal es el caso de la saga *Los Juegos del Hambre*.

Sin embargo, el grueso de las películas de Diamond se lanzan con presupuestos de marketing más pequeños sin publicidad televisiva o en grandes medios y comienzan su promoción a través de Internet, un “medio de bajo costo capaz de reunir a un público objetivo muy disperso geográficamente” (Mariach, 2015: 235) –por eso definimos que el marketing de la distribuidora independiente es mixto con predominio de lo digital. Incluso porque hemos contado que ha elaborado campañas exclusivamente online que incluyen actividades atractivas como son las acciones cruzadas (recordemos el caso de *Hardcore* y *GoPro*, que apunta a un target *millennial*). Además, gracias a su esfuerzo en dar respuesta o *feedback* -la tercera F de Fleming (2000)- a comentarios de usuarios, Diamond ha logrado una fidelización interesante con el target online -la cuarta F de Fleming (2000), pues es notoria la rápida actividad que los usuarios realizan sobre el contenido que Diamond sube.

En contraposición, Disney es dueña de varias señales de televisión por cable y de radio, por lo que puede optar por comenzar tempranamente a promocionar sus films en medios masivos tradicionales –por eso mismo concluimos que la major tiene un marketing

¹²⁹ Por “amplias” entendemos que abren su estreno con cientos de pantallas en todos los cines del país.

mixto con predominio de lo tradicional. Esta posibilidad es única y es una gran ventaja que Diamond no tiene. La independiente sólo pauta en cable cuando sus películas son comerciales y de grandes productoras (recordemos que esto representa apenas el 10 o 20% de sus películas) y en radio no hace más que sorteos, pues la mayoría de sus películas son en inglés y, como vimos, se venden mejor en gráficas que en spots doblados al español. Sin embargo, hemos atestiguado que Disney aún no ha logrado penetrar en las redes y así conseguir conquistar más fácilmente a su target difícil. Quizás esto se deba a la falta de feedback que la mayor da a la actividad de sus usuarios (tercera F de Fleming (2000), tan importante para emprender una estrategia de marketing digital efectiva y, en consecuencia, exitosa).

Por otro lado, a pesar de que la lógica nos lleva a pensar que, al momento de comprar espacios de publicidad, las distribuidoras prioricen alcance por la naturaleza de películas *mainstream*¹³⁰ y las independientes se apoyen en la frecuencia debido a que sus películas son de nicho, en la práctica, hemos encontrado que esto se invierte. La estrategia central para las campañas de Diamond es hacer hincapié en el alcance de los anuncios a la mayor cantidad de consumidores por su poco presupuesto; Disney, en cambio, al disponer de medios propios, recursos humanos y un presupuesto abultado, se da el lujo de priorizar frecuencia para asegurarse de que sus películas se familiaricen con el target antes de que entren en cartel. Así y todo, y en línea con Kerrigan (2010), evidenciamos que el hecho de que Diamond presente un menor presupuesto en marketing ABL estimula a la independiente a ejecutar una campaña de distribución precisa y acotada, a pesar de su dificultad para localizar con tiempo los materiales de promoción.

Asimismo, el hecho de que Disney cuente con el negocio de las licencias hace que la mayor tenga una amplia ventaja económica, pero, a la vez, dificultades para que productos tales como libros o CDs formen parte del marketing mix de la promoción. En Diamond, en cambio, estas limitaciones no existen y son comunes los acuerdos con disquerías o editoriales para realizar una acción cruzada de comunicación.

Dos cosas más no han dejado de llamarnos la atención durante el desarrollo de este trabajo. En primer lugar, el peso que tiene el trabajo de marketing de cine en nuestro país,

¹³⁰ En este caso, entiéndase “comercial”, “popular” y “que apunta a audiencias muy grandes”.

pues ambas distribuidoras coinciden en que tienen la palabra final en Argentina para decidir el título que se utilizará en toda la región. En segundo lugar, sorprende que Diamond tenga una postura algo más conservadora o tradicional que Disney en torno a los junkets. A pesar de su constante trabajo por innovar en redes sociales y penetrar con profundidad en otras plataformas como *Spotify*, es decir, a pesar de su predominio en lo online, la distribuidora independiente sigue enviando periodistas de medios tradicionales y masivos para películas de nicho. Disney, en cambio, cuyo contenido, como dijimos, es mucho más *mainstream*, sorprende y envía *influencers* de redes sociales y representantes de targets mucho más específicos a las rodas de prensa. Desde nuestro punto de vista, esto tiene una explicación y es que los junkets son una de las pocas posibilidades de Diamond para alcanzar a una audiencia amplia (mediante publicaciones de periodistas de medios masivos) a un costo no tan alto, mientras que Disney busca conquistar nuevos targets que no son sus primarios. Recordemos el caso de *Alicia* y los seguidores de la cantante Pink.

Más allá de todo, la realidad es que ninguna compañía tiene el éxito asegurado sin una campaña que la respalde. De no ser así, Disney -que es la número uno de todas las distribuidoras- no miraría constantemente con quién compite -ya sea para ponerle fuerza a la campaña cuando se necesita o para aprovechar oportunidades. En palabras de la directora de la mayor: “hago actividades en los lobbies cuando se estrena la competencia para aprovechar el caudal de gente que va a tener para avisarle de mi película. O nos fijamos que mi trailer esté puesto en los cines que pasan un tanque que no es de Disney para asegurarme el alcance. O sea, jugamos mucho con eso. Vemos qué pasa alrededor para definir un montón de cosas”.

Para finalizar, está claro que las distribuidoras en cuestión operan de manera diferente, pero las razones principales son, nada más y nada menos, que dos indicadores que se destacaron a lo largo de todo el trabajo: el presupuesto y la estructura de la organización que tiene cada una. Justamente son esos mismos factores los que conforman la tipología de distribución (majors e independientes) elegida para nuestra Tesis. A pesar de estas diferencias de raíz que se traducen en variantes del marketing mix de la promoción, lo interesante es que las dos distribuidoras estudiadas buscan lo mismo: posicionarse como las mejores en su actividad. Y, en diferentes capítulos de este trabajo, hemos visto que ambas lo logran.

Capítulo 10: Conclusiones y preguntas a futuro

A lo largo de la presente Tesis hemos trabajado sobre el sector de la distribución cinematográfica en Argentina, con el foco puesto en la distribución de películas en la primera ventana de exhibición: los cines. En concreto, analizamos las estrategias de promoción de estrenos de películas de las distribuidoras majors e independientes en Argentina en el marco de las transformaciones tecnológicas. Para ello, llevamos a cabo un estudio comparativo de dos casos -Walt Disney Studios y Diamond Films. En ambos estudiamos, entre otras cuestiones, las cuatro dimensiones principales que, según Dvoskin (2004), componen a una estrategia: metas cuantitativas, objetivos cualitativos, políticas y programas de acción. Todo estuvo sustentado en una metodología mixta que combinó recolección y sistematización de datos, observaciones y entrevistas en profundidad.

Lo interesante a destacar, en términos generales, es que las similitudes encontradas entre los dos tipos de distribuidoras provienen, a nuestro entender, del sector de las industrias culturales en el que estas organizaciones operan. En cambio, las diferencias, como hemos dicho, son más bien el resultado de una combinación de factores particulares de cada distribuidora, tales como el presupuesto, el tamaño y la estructura de la organización –justamente, aquellos indicadores que definieron la tipología de la distribución de cine entre majors e independientes. En otras palabras, ambas empresas presentan estrategias y programas de acción comunes al sector de la distribución en su totalidad, pero sus distinciones, al momento de volverse más operativos, salen a la luz a raíz de las diversas limitaciones y disposiciones que son propias de cada compañía.

Ahora bien, siguiendo a Jenkins (2004), en la actualidad es clara la concentración de la propiedad que hay de los medios de comunicación comerciales, con un pequeño puñado de conglomerados de medios multinacionales que dominan todos los sectores de la industria del entretenimiento. El cine y el sector de la distribución en Argentina no son la excepción y esto fue atestiguado con datos concretos en el capítulo 6. Las cuatro majors (y, dentro de las independientes, nuestro top-five) condensan la mayoría del mercado. Es por eso que, en línea con Izquierdo Castillo (2010), el poderío de las majors para establecer negociaciones a su favor y, en consecuencia, altas barreras de entrada a las distribuidoras

más pequeñas, nos hace pensar que, en definitiva, la digitalización del cine no modifica las estructuras de poder desarrolladas y consolidadas durante la época predigital.

Asimismo, al momento de presentar nuestra Tesis dijimos que intentaríamos evaluar la manera en que ambas distribuidoras hacen uso de las tecnologías disponibles. Luego de relevar los aportes de diferentes autores, notamos que, en el marketing digital, la base de la comunicación es la interactividad y, en este punto, coincidimos con Carolina Urien (2011): el cine independiente parecería ser uno de los sectores de la industria mejor posicionados con respecto al uso de las TIC, al menos a partir de lo que, en la práctica, las acciones online de Disney y Diamond nos mostraron. La distribuidora independiente tiene muy en cuenta las 4F de Fleming (2000) y trabaja para construir fidelización por medio de constante feedback. Esta empresa escucha a sus clientes, mantiene conversaciones con ellos y luego ofrece soluciones, es decir, no sólo se dirige a sus clientes sino que conversa con ellos. Disney, en cambio, maneja sus redes sociales al igual que cualquier otro medio masivo tradicional, pues su contenido en estas plataformas es 100% unidireccional.

De tal modo, parecería que Diamond comprende mejor a la cultura de hoy en día, esta cultura que Igarza (2012) llama “de la participación”, tan importante para pensar cualquier estrategia de promoción de películas, pues “la nueva tríada estética, narrativa y tecnológica opera a favor de una participación mayor de los ciudadanos, de un proceso de recepción abierto y compartido” (Igarza, 2012: 155). Es por este motivo también que ya no alcanza hablarle al target de una película con acciones de marketing masivas y tradicionales, pues la interactividad y la multidireccionalidad son pilares fundamentales que estos medios no tienen. En consecuencia, ambas distribuidoras presentan un marketing de tipo mixto en el que combinan acciones ABL y BTL con acciones online (cada una con un predominio particular, según el caso). Ahora bien, esto no es todo. Hoy en día, hay otra cuestión que incide fuertemente --no siempre de forma lineal- en el desempeño de las películas. Facilitado por el desarrollo de las TIC, el boca a boca de consumidor a consumidor (C2C) es algo que las distribuidoras no pueden controlar.

Es por esta razón que el título de nuestra Tesis sugiere, a modo de conclusión, que no hay *ni buenas ni malas películas* —eso sería más una opinión subjetiva-, sino que hay *películas promocionadas* —ya sea por los programas de acción de las distribuidoras como

por el boca a boca de los consumidores. La propia directora de marketing de Disney lo ejemplificó al decir que si una película tiene una buena o mala apertura, la responsabilidad es de las distribuidoras que ejecutaron la campaña, pero si una película tiene un buen o mal desempeño durante su estadía en cartel, depende del boca a boca de los espectadores. **Siempre depende de la promoción**, por lo que no hay duda de que esta “P” de McCarthy (1978) es uno de los –sino el mayor- responsable del éxito o fracaso de una película (sea ésta –en última instancia- buena o no). Y es lo que hace, al final de cuentas, tan estratégico al sector de la distribución. Pero la promoción es también lo que demuestra que es vital vincular a la carrera de Comunicación con la economía política y la comercialización. Recordando los dichos de la gerenta de programación de Diamond: “el éxito no sólo depende de la película, sino que también es un buen tráiler, un buen afiche, un buen título, una buena campaña”. Se trata de un combo de variables superpuestas que demuestran que la industria cinematográfica es compleja, pues se sobrepone el trabajo técnico con el creativo, y el desempeño comercial se vuelve dependiente del desempeño comunicativo.

Por último, se presentan unos interrogantes que, por cuestiones de extensión, este trabajo no responde, pero que aun así podrían ser interesantes de contestar en futuras investigaciones. En primer lugar, recordemos el dinamismo de las industrias culturales producto de los procesos de continua reestructuración –intensificada por el advenimiento de nuevas tecnologías- que las atraviesan. En consecuencia, nos preguntamos: ¿cuántas (y cuáles) de las acciones no digitales que trabajamos en esta Tesis permanecerán con el avance de la tecnología? ¿Cuántas y cuáles no? ¿Sucederá lo mismo en el sector audiovisual ampliado? También hemos visto que el cine, por ser la primera ventana de exhibición, es sumamente sensible, y, es por eso que el trabajo de las distribuidoras resulta tan delicado, pues el desempeño en esta ventana afecta al resto que viene detrás. En línea con esta cuestión, nos preguntamos: ¿en algún momento el contenido se volverá desintermediado y dejará de ser imprescindible el trabajo que realizan las distribuidoras? En caso de que suceda, ¿qué estrategias y planes de acción se aplicarán para promocionar estos contenidos? El interrogante surge a partir de la multiplicación de ventanas y pantallas que el desarrollo de Internet y la digitalización habilitan, así como el salteo de intermediarios en empresas ya existentes. Tal es el caso de Netflix, que produce y, a la vez, distribuye y exhibe su propio contenido en un único lugar: su plataforma.

A modo de cierre, concluimos que esta Tesis ha cumplido con el objetivo propuesto en la Presentación: dar cuenta y comparar las estrategias y acciones de promoción de estrenos de películas que tienen las distribuidoras de cine (independientes nacionales y majors extranjeras) en Argentina, en el marco de las transformaciones tecnológicas. A partir de la comparación realizada entre diversos casos, hemos evidenciado que ninguna compañía -más allá de su estructura, integración, tamaño o cualquier otro indicador que la clasifique dentro de la tipología de distribuidoras- tiene el éxito asegurado sin una campaña de promoción y de marketing efectiva que la respalde pues, recordemos: *no hay películas buenas ni malas, hay películas promocionadas*¹³¹.



¹³¹ El subrayado es propio e intencional.

Capítulo 11: Referencias bibliográficas

Libros, papers y revistas electrónicas

- Adorno, T. (1967), “La industria cultural”, en Morin, Edgar y Theodor Adorno, La industria cultural, Galerna, Buenos Aires, p. 7-20.
- Aksoy, A. y Robins, K. (1992). “Hollywood for the 21st Century: Global Competition for Critical Mass in Image Markets.” Cambridge Journal of Economics 16(1): 1-22.
- Becerra, M. (2003). “De la divergencia a la convergencia”, en Sociedad de la Información: proyecto, convergencia, divergencia (cap 6); Grupo Ed. Norma, Buenos Aires.
- Benjamin, W. (1936). La obra de arte en la época de la reproductibilidad técnica. Traducción de Andrés E. Weikert (2003). Editorial Itaca, México. Disponible online en: <http://www.eric-reyes.com/assets/benjamin001.pdf>
- Bessone, C. (2008). La industrialización de la cultura. Disponible en: <https://arteymedios.files.wordpress.com/2008/02/bessone-la-industrializacion-de-la-cultura.pdf>
- Blume, S.E. (2006). The revenue streams: an overview. In: Squire, J.E. (Ed.), The Movie Business Book, (International third ed.). McGraw-Hill, Maidenhead, pp. 332–359.
- Burgos, E. (2009). Del 1.0 al 2.0: Claves para entender el nuevo marketing. España. Libro online disponible en <http://uphm.edu.mx/libros/clavesdelnuevomarketing.pdf>
- Butler, J.G. (Ed.) (1990). Star Texts: Image and Performance in Film and Television. Wayne State University Press, Detroit.
- Creswell, J.W. & Plano Clark, V. L. (2006). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cultural S.A. (1999). Diccionario de marketing. Disponible en: <https://pabloangelvega.files.wordpress.com/2014/06/diccionario-de-marketing.pdf>
- DeCordova, R., 1985. The emergence of the star system in America. Wide Angle 6 (4), 4–13.
- Dolan, R. (1999). “Note on Marketing Strategy”, Harvard Business School.
- Durie, J., Pham, A. y Watson, N. (2000). Marketing and Selling Your Film around the World. Silman-James Press, Los Angeles.

- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- _____. (2015). *Fundamentos del marketing*. Apuntes de clase “Marketing I”, Universidad de San Andrés. Buenos Aires, Argentina.
- Dyer, R. (2007). *Stars*. British Film Institute, London.
- Elberse, A. (1999). *International marketing of motion pictures: an analysis of adoption patterns in the US and the UK*. Working Paper, Centre for Marketing, London Business School.
- Fleming, P. (2000). *Hablemos de marketing interactivo: reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Getino, O. (1987) *Cine latinoamericano: economía y nuevas tecnologías*, Universidad de los Andes, Mérida.
- _____. (2003). “Las industrias culturales en el MERCOSUR: Apuntes para un proyecto de política de Estado”, en *Industrias culturales: mercado y políticas públicas en Argentina*, Buenos Aires, CICCUS.
- _____. (2005). “Cine Argentino, entre lo posible y lo deseable”. Ediciones Ciccus, Buenos Aires.
- Gomery, D. (1991). *Movie History: a Survey*. Wadsworth, Belmont, CA.
- Guback, T. (1969). *The International Film Industry: Western Europe and America Since 1945*. Bloomington, IN, Indiana University Press.
- Hoffman, D. et al. (2007). *Principios de marketing y sus mejores prácticas*. Thomson, 3º edición. Capítulo 13.
- Igarza, R. (2012). “Internet en transición: a la búsqueda de un nuevo estatuto para la cultura digital”, en *En la ruta digital, cultura, convergencia tecnológica y acceso*, Buenos Aires, Secretaría de Cultura de la Nación.
- Izquierdo Castillo, J. (2010). *La distribución en el contexto cinematográfico: la consolidación de la hegemonía digital de Hollywood*. Revista *Área Abierta*, referencia AA27.1011.136.
- Jenkins, H. (2004). *The cultural logic of media convergence*. International Journal of Cultural Studies. SAGE Publications, Massachusetts Institute of Technology, USA.

- _____. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. NYU Press.
- Juan Lima, F. (2015). *Distribuidoras independientes: ¿especie en extinción?* Artículo para Otros Cines. Disponible en: <http://www.otroscines.com/nota?idnota=9413>
- Kerbrat-Orecchioni, C. (2000). "Énonciation et argumentation dans les annonces publicitaires". En J. M. Adam, & M. Bonhomme, *Analyses Du Discours Publicitaire*. Toulouse: Éditions Universitaires du Sud.
- Kerrigan, F. (2010). *Film Marketing*. Oxford, UK: Elsevier Ltd.
- Kindem, G. (1982). Hollywood's movie star system: a historical overview. In: Kindem, F. (Ed.), *The American Movie Industry: the Business of Motion Pictures*. Southern Illinois University Press, Carbondale and Edwardsville, pp. 79–93.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Mercadotecnia*. Mc Graw Hill. 10A. Edición. Milenium.
- Kotler, P. y Keller, L. K. (2006). *Dirección de Marketing*. Duodécima Edición, Paerson Educación.
- Lambin, J. J. (2003). *Marketing Estratégico*. España: Ed. ESIC.
- Levitt, T. (1995). "El éxito en el marketing a través de la diferenciación" en *La Esencia del Marketing*. Vol. 2. R. Dolan (compilador). Ed. Norma.
- Litman, B.R. (1983). Predicting success of theatrical movies: an empirical study. *Journal of Popular Culture* 16 (4), 159–175.
- Lobato Gómez, F. (2005). *Marketing en el punto de venta*. Editorial Paraninfo, España.
- Lozano Delmar, J. (2013). *La metamorfosis publicitaria digital. Nuevas estrategias de promoción en la industria del cine y la televisión a través de Internet*. Universidad Loyola Andalucía, España.
- Mariach, R. (2005). *Marketing to Moviegoers. A Handbook of Strategies Used by Major Studios and Independents*. Focal Press, EEUU.
- Marino, S. (2009). "Políticas ¿públicas? de Comunicación: El caso del Cine en la convertibilidad (1989-2001). Ponencia al 7mo ENACOM, Universidad Nacional de Comahue. Disponible en: <http://red-accion.uncoma.edu.ar/ponencias/1.%20Marino.doc>

- _____. (2012). Políticas de comunicación del sector audiovisual: las paradojas de modelos divergentes con resultados congruentes. Los casos de la Televisión por Cable y el Cine en Argentina entre 1989-2007. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Sociales Universidad de Buenos Aires
- _____. (2014). "Industria cinematográfica latinoamericana: políticas públicas y su impacto en un mercado digital. Argentina" en Guillermo Mastrini y Marta Fuertes "Industria cinematográfica latinoamericana: políticas públicas y su impacto en un mercado digital", La Crujía, Buenos Aires, ((ISBN 978-987-601-146-4, pp. 67 a 110).
- Mastrini, G. y Becerra, M. (2006). Periodistas y Magnates. Estructura y concentración de las industrias culturales en América Latina, Prometeo, Argentina.
- McCarthy J. (1978). Basic Marketing. A Managerial Approach. Homewood, Ill.; Irwin. Sexta edición.
- Menkes, M. (2014). Un nuevo modelo femenino en la publicidad: estudio en recepción del pasaje de las "mujeres ideales" a las "mujeres reales". Tesis de grado. Licenciatura en Comunicación. Universidad de San Andrés.
- Moran, A. (ed.) (1996) Film Policy: International, National and Regional Perspectives. London and New York, Routledge.
- Morin, E. (2001). El cine o el hombre imaginario. Barcelona – Buenos Aires – México: Paidós.
- Nudel, C. (2015). Más allá de la radio: Un análisis sobre el uso de redes sociales en la construcción del vínculo con el oyente. Tesis de grado. Licenciatura en Comunicación. Universidad de San Andrés.
- Oppenheim, A. (1992). Questionary Design, Interviewing and Attitude Measurement. London: Pinter.
- Pasquali, A. (1991). "¿Qué es una radiodifusión de servicio público?", en El Orden Reina, Monte Avila Ediciones.
- Pendakur, M. (1990). Canadian Dreams and American Control: The Political Economy of the Canadian Film Industry. Detroit, MI, Wayne State University Press.
- _____. (2003) Indian Popular Cinema: Industry, Ideology, and Consciousness, Hampton Press, Cresskill, Nueva Jersey.

- Perelman, P. y Seivach P. (2004), La industria cinematográfica en la Argentina, Cedem-GCBA, Buenos Aires.
- Ruano, S. (2007). Las Industrias culturales el Negocio de la Era Digital. En Razón y Palabra, Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación. Número 56, abril-mayo 2007. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/sruano.html>
- Sánchez Santos, J.M.; Dopico Castro, J. A.; Pena López, J. A. y Seijas Díaz, A. (2006). El sector de la distribución/exhibición cinematográfica en Galicia desde el punto de vista de la competencia. Estudio para el TGDC. Universidad de A Coruña, España.
- Torres Osuna, C. (2012). Particularidades y proyecciones de futuro de la industria de la música en el siglo XXI: El caso de la industria discográfica en México. Universidad Complutense de Madrid, España. Disponible en: <http://eprints.ucm.es/16231/1/T33847.pdf>
- Urien, C. (2011). Promoción y distribución de películas de Cine Independiente en Internet, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.
- Wasko, J. (1994). Hollywood in the Information Age: Beyond the Silver Screen. Cambridge, Polity Press.
- _____. (2003). How Hollywood Works. London, Sage Publications.
- _____. (2006). La Economía Política del Cine. CIC Cuadernos de Información y Comunicación, vol. 11 95-110.
- _____. (2011). “The Dead of Hollywood: Exaggeration or Reality?”, en Janet Wasko, Graham Murdock y Helena Sousa (eds.), The Handbook of Political Economy of Communications, Blackwell, Londres.
- Zallo, R. (1988). Economía de la comunicación y la cultura, Akal, Madrid, p. 207.
- _____. (1992). El mercado de la cultura. Estructura política y económica de la comunicación, Tercera Prensa – Hirugarren Prentsa S.L., Donostia.

Revistas electrónicas y páginas web consultadas:

Sobre marketing estratégico: <http://www.puromarketing.com/27/4031/el-marketing-estrategico.html> [última consulta 28/04/2016]

Festival y mercado de Cannes: <http://www.festival-cannes.com/es/about.html> [última consulta 28/04/2016]

Festival Sundance: <http://www.sundance.org/festivals/sundance-film-festival> [última consulta 28/04/2016]

American Film Market: <http://americanfilmmarket.com/> [última consulta 28/04/2016]

Sobre el marketing estratégico de Disney: <http://hubpages.com/business/Walt-Disney-Companys-Mission-Statement-and-Vision-A-formula-for-success> [última consulta 28/04/2016]

Premios Academia: <http://www.oscars.org/oscars> [última consulta 28/04/2016]

Premios Globos de Oro: <http://www.goldenglobes.com/> [última consulta 28/04/2016]

Sobre la cantidad de espectadores de cine en 2015:

<http://www.ultracine.com/ultrablog/index.php/record-anual-de-espectadores-2015-quebro-el-registro-historico/> y <http://www.ultracine.com/index.php/record-anual-de-espectadores-un-ano-historico-para-uip/?c=ar> [última consulta 28/04/2016]

Sobre el balance 2015 de las distribuidoras independientes:

<http://www.ultracine.com/index.php/balance-2015-las-companias-distribuidoras-independientes-cinematograficas/?c=ar> [última consulta 28/04/2016]

Sobre el cine argentino en 2015: <http://www.ultracine.com/index.php/cine-argentino-2015-14-de-cuota-de-mercado/> [última consulta 28/04/2016]

Sobre el top ten de ventas de entradas anual: <http://www.ultracine.com/index.php/se-vendieron-mas-de-50-000-000-de-entradas-de-cine-en-2015/?c=ar> [última consulta 28/04/2016]

Sobre el top-five de las distribuidoras independientes:

<http://www.ultracine.com/index.php/balance-2015-las-companias-distribuidoras-independientes-cinematograficas/?c=ar> [última consulta 28/04/2016]

Sobre la (no) fórmula de Disney y Pixar para crear éxitos: la estrategia de Frozen a Zootopia y de Toy Story a El Gran Dinosaurio: <http://www.lanacion.com.ar/1870581-la-no-formula-de-disney-y-pixar-para-crear-exitos-la-estrategia-de-frozen-a-zootopia-y-de-toy-story-a-el-gran-dinosaurio> [última consulta 28/04/2016]

Sobre el boca a boca: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/infografias/la-importancia-del-boca-a-boca-para-el-exito-de-un-producto-o-una-marca/> [última consulta 28/04/2016]

Sobre las 4F: <http://marketingdigitaldesdecero.com/2013/01/12/el-marketing-digital-definicion-y-bases/> y <http://www.ibermaticasb.com/las-4-fs-del-marketing-on-line-vs-social-media-dos-caras-de-la-misma-moneda> [última consulta 28/04/2016]

Sobre e-commerce: <http://www.mastermagazine.info/termino/4800.php> [última consulta 28/04/2016] y <http://www.redempresariosvisa.com/Ecommerce/Article/que-es-e-commerce-o-comercio-electronico>

Definición de las TIC: <http://www.serviciostic.com/las-tic/definicion-de-tic.html> [última consulta 28/04/2016]

Sobre la línea que separa ABL de BTL: <http://queespublicidad.com/publicidad-btl-o-below-the-line-marketing/> [última consulta 10/05/2016]

Sobre las acciones BTL: http://www.d-noise.net/servicios/marketing_btl_acciones_no_convencionales [última consulta 28/04/2016]

Sobre Avant Premieres: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Avant-Premiere/26397050.html> [última consulta 28/04/2016]

Sobre el marketing de guerrilla:
<http://www.conexioncentral.com/blog/2010/02/26/%C2%BFmarketing-de-guerrilla/> y <http://www.puomarketing.com/22/4123/marketing-cuando-marketing-sale-calle.html>
[última consulta 11/05/2016]

Sobre el happening: <http://www.arts4x.com/spa/d/happening/happening.htm> [última consulta 28/04/2016]

Sobre el flashmob: <http://www.muyinteresante.es/cultura/arte-cultura/articulo/ique-es-un-qflash-mobq> [última consulta 28/04/2016]

Sobre influencers: <http://internetria.com/que-es-un-influencer/> [última consulta 28/04/2016]

Sobre las empresas subsidiarias de Disney: <https://thewaltdisneycompany.com/> [última consulta 28/04/2016]

Sobre la historia de Disney:

http://disney.wikia.com/wiki/Buena_Vista_Pictures_Distribution

y

<http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=27830118>

https://en.wikipedia.org/wiki/Walt_Disney_Studios_Motion_Pictures [última consulta 28/04/2016]

Web de Pixar Animation Studios: <http://www.pixar.com/> [última consulta 28/04/2016]

Web de Marvel Entertainment: <http://marvel.com/> [última consulta 28/04/2016]

Web de Lucasfilm: <http://lucasfilm.com/> [última consulta 28/04/2016]

Sobre la integración de Disney en: <http://disneycompanyprofile.weebly.com/studio-entertainment.html> [última consulta 28/04/2016]

Web de Telefilms: <http://telefilms.com.ar/> [última consulta 28/04/2016]

Nnota completa “Diamond Films lleva a Quentin Tarantino a Brasil” en Ttvnews: <http://www.todotvnews.com/news/quentin-tarantino-the-hateful-eight-telefilms-san-pablo-brasil.html#ttvplay> [última consulta 28/04/2016]

Nota completa “Diamond Films, orgullosa de su primera producción mexicana” en Informador, Méjico:

<http://www.informador.com.mx/entretenimiento/2016/643970/6/diamond-films-orguloso-de-su-primera-produccion-mexicana.htm> [última consulta 28/04/2016]

Sobre los millennials: <http://www.bakertillynicaragua.com/los-millennials-un-target-complejo-que-marca-el-nuevo-consumo/> [última consulta 28/04/2016]

Entrevista de Disney para La Nacion: <http://www.lanacion.com.ar/1870581-la-no-formula-de-disney-y-pixar-para-crear-exitos-la-estrategia-de-frozen-a-zootopia-y-de-toy-story-a-el-gran-dinosaurio> [última consulta 12/04/2016]

Facebook de Disney: <https://www.facebook.com/PeliculasDisney/?fref=ts>

Twitter de Disney: <https://twitter.com/DisneyStudiosLA>

Sobre Instagram: <https://itunes.apple.com/ar/app/instagram/id389801252?mt=8> [última consulta 28/04/2016]

Sobre Snapchat: <https://es.wikipedia.org/wiki/Snapchat> [última consulta 28/04/2016]

Documento completo de las Nutritional Guidelines de Disney: <https://ditm-twdc-us.storage.googleapis.com/Nutrition-Guidelines.pdf> [última consulta 28/04/2016]

Documento completo sobre las directrices ecológicas de Disney: <https://ditm-twdc-us.storage.googleapis.com/envirogoalsandtargets.pdf> [última consulta 28/04/2016]

Sobre VEVO: <https://es.wikipedia.org/wiki/Vevo> [última consulta 28/04/2016]

Web de Oh My Disney: <https://ohmy.disney.com/> [última consulta 28/04/2016]

Sobre los Teasers: https://es.wikipedia.org/wiki/Campa%C3%B1a_de_intriga [última consulta 28/04/2016]

Sobre los films de anime: <http://www.ultracine.com/index.php/los-films-de-anime-que-lideran-la-taquilla-argentina/> [última consulta 28/04/2016]

Web de Diamond Films: http://www.diamondfilms.com.ar/?page_id=25&lang=ba [última consulta 28/04/2016]

Nota a Diamond en la web de Prensario Internacional:

http://www.prensario.tv/Noticias/Diamond_Films_nueva_distribuidora_de_cine_para_Argentina_Paraguay_y_Uruguay.htm [última consulta 28/04/2016]

Entrevista a Diamond en Screen Daily: <http://www.screendaily.com/new-latin-buying-group-bids-on-seven-big-titles/408456.article> [última consulta 28/04/2016]

Sobre Spotify: <https://www.spotify.com/ar/> [última consulta 28/04/2016]

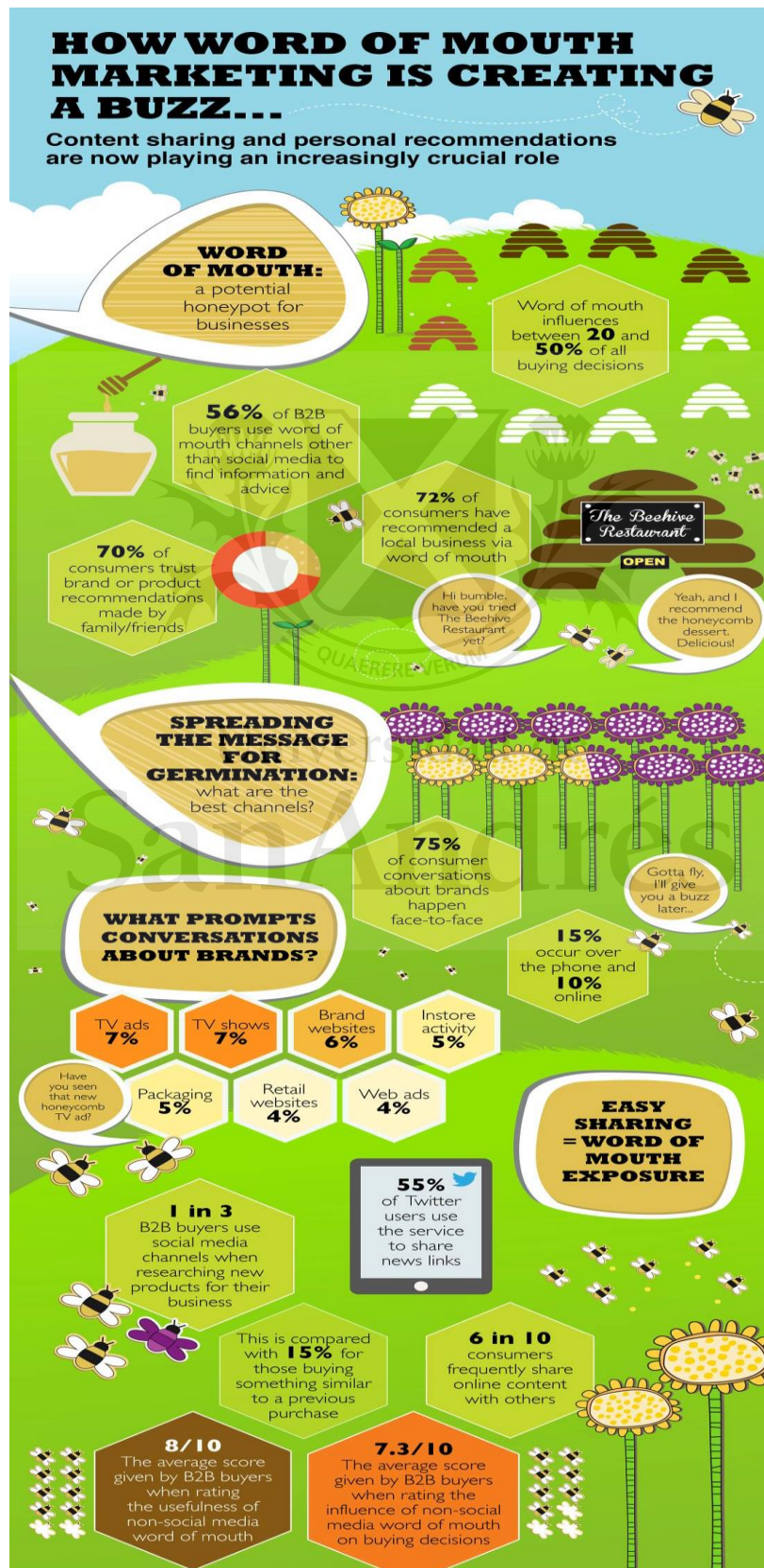
Sobre brainstorming: [última consulta 28/04/2016]

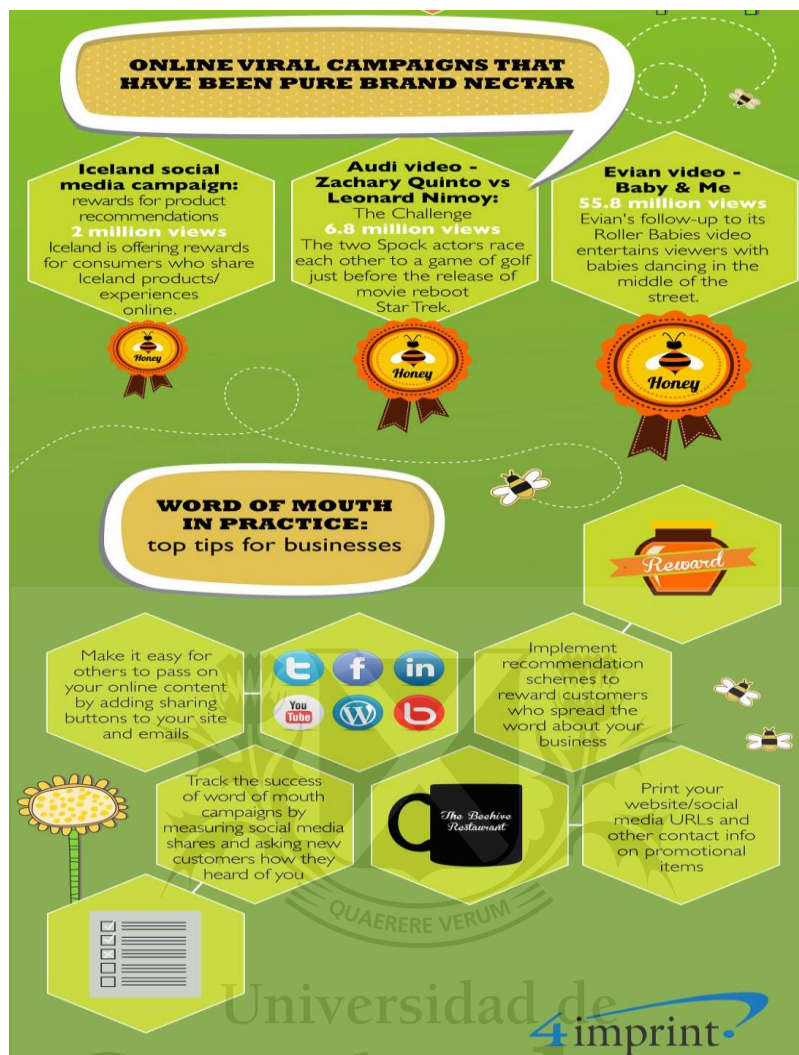
<http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4112brainstorming.aspx>

Capítulo 12: Anexo

Parte 1: figuras, cuadros y tablas.

Figura 1: Infografía sobre la importancia del boca a boca





Fuente: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/infografias/la-importancia-del-boca-a-boca-para-el-exito-de-un-producto-o-una-marca/>

Figura 2. Géneros

Lista de ejemplos de Géneros		
Romántica	Comedia	Thriller
Documental	Infantil	Drama
Futurista	Western	Erótica
Ciencia Ficción	Musical	Animada
Fantasia	Aventura	Horror

Fuente: *Marketing for Moviegoers*, Mariach (2005).

Figura 3: Calificaciones por edad para las películas en Argentina



Fuente: elaboración propia a partir de los aportes de Laura Dangelo, *Servicing* de Diamond Films y de <http://www.villagecines.com/calificaciones/>

Figura 4: Modelo de Grilla de Estrenos primera semana de enero 2016

ULTRACINE						
País Argentina Año 2016 Filtro:						
WEEK	WARNER	DISNEY	U.I.P.	FOX	DCS	ALFA
JANUARY 7			THE BIG SHORT LA GRAN APUESTA 2D	THE PEANUTS MOVIE SNOOPY Y CHARLIE BROWN PEANUTS LA PELICULA 2D, 3D, MONSTER SCREEN 2D, XTREMO 3D, MONSTER SCREEN 2D	CAMINO A LA PAZ CAMINO A LA PAZ 2D	
JANUARY 14	POINT BREAK PUNTO DE QUIEBRE 2D, 3D		DADDY'S HOME GUERRA DE PAPAS 2D	JOY JOY EL NOMBRE DEL EXITO 2D		
JANUARY 21		LEGEND LEYENDA 2D	THE 5TH WAVE LA QUINTA OLA 2D ROOM LA HABITACION 2D	ALVIN AND THE CHIPMUNKS 4 ALVIN Y LAS AROJILLAS AVENTURAS SOBRE RUEDAS 2D		
JANUARY 28				THE REVENANT EL RENACIDO 2D	BURNT UNA BUENA RECETA 2D	
FEBRUARY 4	CREED CREED CORAZON DE CAMPEON 2D		CAPTURE THE FLAG UNA FAMILIA ESPACIAL 2D ANOMALISA ANOMALISA 2D PRIDE AND PREJUDICE AND ZOMBIES CORRIJON, PREJUDICIO, ZOMBIES		PAWN SACRIFICE LA JUGADA MAESTRA 2D	

ENERGIA	DIAMOND	CDI	OTHERS	HOLIDAYS
RESURRECCION RESURRECCION 2D			BRONCES EN LA ISLA VERDE BRONCES EN LA ISLA VERDE 2D INDEPENDIENTE LA LOI DU MARCHE EL PRECIO DE UN HOMBRE 2D, BLU-RAY MONT BLANC ALIAS MARIA ALIAS MARIA 2D PRIMER PLANO CICLO JIM JARMUSCH CICLO JIM JARMUSCH 2D CICLO	
	THE HATEFUL EIGHT LOS OCHO MAS ODIADOS 2D	MUSTANG MUSTANG BELLEZA SALVAJE 2D		
BROOKLYN BROOKLYN 2D			LA CASA DEL FIN DE LOS TIEMPOS LA CASA DEL FIN DE LOS TIEMPOS 2D PRIMER PLANO	
FIFTY SHADES OF BLACK CINCUENTA SOMBRAS NEGRAS 2D	SOLACE EN LA MENTE DEL ASESINO 2D	SE DIO VUOLE SI DIOS QUIERE 2D	DANCING ARABS MIS HIJOS 2D MIRADA	
UN GALLO CON MUCHOS HUEVOS UN GALLO CON MUCHOS HUEVOS 2D, 3D	THE BOY EL NIÑO 2D		EL HOMBRE NUEVO EL HOMBRE NUEVO 2D PRIMER PLANO	

Fuente:
Ultracine.com
(2016)

Figura 5: Gráfica de *Buscando a Nemo*, Disney y Pixar



Fuente: <http://i.imgur.com/6yYEYIL.jpg>

Figuras 6: Gráficas de *El Código Enigma*, Diamond Films



Fuente: <http://periodicotribuna.com.ar/aimages/201502/16369-500x300/el-codigo-enigma.jpg>



Fuente: <http://www.adelphosdamdvd.com/wp-content/uploads/2015/10/EL-COCIGO-ENIGMA-COVER.jpg>

Figura 7: Ejemplos de categorías de merchandising

Ejemplos de categorías de productos de merchandising que tienen licencias			
<p>Ropa y accesorios: para adultos: prendas, calzados, tocados. Mochilas, trajes de baño y bolsos. Para niños: trajes típicos, disfraces, zapatos, ropa para bebé, pijamas. Joyas, llaveros, sombreros y ropa impermeable. Baldes, equipaje, gafas de sol, ropa para mascotas, relojes.</p> <p>Salud y Bienestar: vendajes, cepillos, shampoo y acondicionador, lociones, jabones y pasta de dientes.</p>	<p>Bebidas y alimentos: golosinas, contenedores vacíos, galletas, bocadillos y frutas.</p> <p>Regalos y coleccionables: vehículos Die-cast, posavasos, muñecas, muñecas, porta bebidas de felpa, naipes. Artículos expendedores, pelotas, artículos de vinilo.</p> <p>Interactivo: consola de juegos de vídeo, videojuegos, juegos y aplicaciones de teléfono celular.</p>	<p>Hogar y artículos para el hogar: relojes, radios, coolers, sillas (plegables), copas, vajillas, útiles, bolsas de dormir, paraguas, sombrillas, pañuelos, lámparas, ropa de cama, almohadas.</p> <p>Papelería, Arte y Manualidades: etiquetas, cheques personales, tarjetas de felicitación, mouse pads, papel y sobres para cartas, adornos, bolígrafos, papeles de fotos digitales, pósters, pegatinas.</p>	<p>Editorial y Libros: impresiones de libros de niños, pegatinas, revistas, souvenirs, libros con sonido, calendarios de pared y mini calendarios, libros con sonido.</p> <p>Juegos de teléfonos móviles: tonos de llamada e imágenes, fondos móviles.</p> <p>Juguetes y Juegos: jugos de madera, de montaje, inflables. Juguetes electrónicos, cometas de interior, juguetes voladores, basureros, piscinas, peluches, máscaras, patines, autos.</p>

Fuente: *Marketing for Moviegoers*, Mariach (2005), p. 116

Figura 8: Lista de principales actividades de marketing de cine

Principales actividades de marketing que deben llevarse a cabo:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de materiales de promoción (pósters, trailers, televisión, radio, online) ✓ Planificación de actividades de publicidad (entrevistas con diarios, revistas, tv, radio, online) ✓ Planificación de campaña de promoción y avisos publicitarios para que coincida con la fecha estipulada de estreno de la película

- ✓ Organización del junket periodístico.
- ✓ Reserva de salas de cine, pantallas y negociación de los términos y condiciones con los exhibidores.
- ✓ Pruebas de proyección para determinar que la película funciona bien, lo mismo con los materiales de marketing y el posicionamiento.
- ✓ Entrega de copias digitales a los exhibidores.
- ✓ Monitoreo constante de la performance de la película en cada pantalla y de las negociaciones hechas con los exhibidores –que todo esté en tiempo, forma y lugar.
- ✓ Extensión/Reducción de actividades relacionadas con los avisos publicitarios y la promoción, en línea con la performance de la película.
- ✓ Negociación y coordinación de acuerdos comerciales con empresas de bienes de consumo para generar promociones transversales para sus productos y las películas.

Fuente: traducción propia adaptada de Blume, 2006

Tabla 10: Calificación promedio de las películas Disney en 2015 por parte de los espectadores.

Calificaciones de los estrenos de Disney	
Título	Puntuación de los espectadores
El libro de la selva	7
Me casé con un boludo	5,6
Horas contadas	6,6
Juventud	8,2
Una noche de amor	5,6
Zootopia	7,8
El rey del Once	8,4
Leyenda	6,2
Star Wars Episodio VII	8,2
Un gran dinosaurio	7,2
Máxima precisión	5
Z for Zachariah	4,4
Truman	6,8
Francisco, el padre Jorge	5,4
El espejo de los otros	7,4

Ant-Man el hombre hormiga	7,8
Locos sueltos en el Zoo	1,8
Intensamente	8,4
Abzurdah	5,2
Tomorrowland	6,6
Sin hijos	7,2
Los vengadores 2	7,8
El reino de los monos	Datos no disponibles
Hector en busca de la felicidad	7,6
La Cenicienta	7,6
Voley	7,2
MacFarland	8,6
Selma	7,2
Tinker Bell y la bestia del Nunca Jamás	6,4
En el bosque	5,6
El desafío	5,4
Papeles en el viento	5,8
Promedio total	6,6

Fuente: <http://www.cinesargentinos.com.ar/distribuidora/buena-vista/1/31peliculas>

Figuras 9: Ejemplo de prueba piloto mundial en los filtros diarios de Snapchat



Fuente: imágenes de Google.

Prueba realizada en abril de 2016, durante la semana del estreno de la película.

Figura 10: Ejemplo de una respuesta de Diamond a sus usuarios de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/DiamondFilms/?fref=ts>

Figuras 11: Comparación de las gráficas de Londres Bajo Fuego de EEUU y

Argentina. Fuente: imágenes de Google y de la página de Facebook de Diamond Films.



Tabla 11: Calificación promedio de las películas de Diamond en 2015 por parte de los espectadores.

Calificaciones de los estrenos de Diamond Films	
Título	Puntuación de los espectadores
Londres bajo fuego	6
Recuerdos secretos	8,2
El bosque siniestro	5,4
Mi abuelo es un peligro	5,2
El niño	7
En la mente del asesino	7
Los 8 más odiados	7,4
Macbeth	6,6
Secretos de una obsesión	6,2
Sinsajo parte 2	7
Música, amigos y fiesta	6,4
Sin escape	7,4
Inmortal	6,6
Revancha	7,4
Exorcismo en el Vaticano	3,2
Escribiendo de amor	6,2
La dama de oro	7
El secreto de Adaline	7
Tuya	5,4
Siempre Alice	7,4
Pistas para volver a casa	7,2
El código enigma	8
La dama de negro 2	4,4
Promedio Total	6,5

Fuente: <http://www.cinesargentinos.com.ar/distribuidora/diamond-films/1/>

Parte 2: tabulación de las respuestas obtenidas de las entrevistas a Diamond y Disney, agrupadas por tema.

BLOQUE TEMÁTICO 1: INDICADORES GENERALES

DISTRIBUIDORA	THE WALT DISNEY CO	DIAMOND FILMS
NÚMERO DE EMPLEADOS EN MARKETING	“Somos 11 empleados de marketing. Pero no es exclusivamente de cine, es millennial. Apuntamos a teens, vemos cine, vemos radio, vemos desfiles, vemos carreras, vemos varias cosas... dentro de ellas está cine” (MN).	Cantidad de empleados de la distribuidora: “12, pero solo 3 son de marketing. Después hay de programación y administrativos”.

DE CINE		
PRESUPUESTO PROMEDIO EN MKT POR ESTRENO	“5 o 6 millones de pesos aprox (algunas 3, otras 10)” (MN). Comercial es quien les asigna el presupuesto, aunque tienen posibilidad de negociar más o de tener que reducirlo (si ven que va mal en otros países).	“Es confidencial, pero será el 10% del presupuesto de una mayor” (SS). “Mis presupuestos comparados a los de Disney son muy diferentes. Pero también los espectadores de nuestras películas comparados a los espectadores de las películas de Disney son diferentes. Pero Disney también como tiene muchos estrenos con muchos espectadores, por ahí “puede bancar” la pérdida de otra” (SS). Lo que va dentro del presupuesto es la campaña de marketing y todos los gastos de programación (copias, gastos de doblaje, de regionalización de materiales).
FACTURACIÓN PROMEDIO POR PELÍCULA	50 millones de pesos aprox. “Si yo me paro en dólares, hemos hecho de golpe 3 millones de dólares, 4... La ganancia es muy superior a la inversión. Y no en películas americanas solamente eh...En la película de ahora de Suar, por ejemplo, "Me casé con un boludo", que es de Patagonik, es nuestra, los números son altísimos. La ganancia que está teniendo esa película es enorme, la diferencia es grande” (MN).	Confidencial, dato no disponible.
CANTIDAD DE ESTRENOS POR MES/AÑO TOTAL	“Haciendo un promedio, son dos películas por mes. Tendremos entre 20 y 24 películas por años. Sin contar las nacionales. O sea, lo que viene de EEUU, ya sea películas sello Disney, películas Disney-Pixar, películas Marvel, Películas Lucas o Películas Acquisitions. Si sumamos las nacionales, son unas 35 películas por año aprox” (MN).	“Una por mes seguro, a veces son dos y otras tres. Va variando, el año pasado estrenamos en total 16 películas, este año van a ser un poco más. Son entre 15 y 20 películas más o menos por año” (SS). Estrenan todas las películas que compran. A veces, se hacen “estrenos técnicos que son para las películas que necesitan ser estrenadas sí o sí por más que no vaya gente a verla porque algunos acuerdos de Sun con Netflix, por ejemplo, se incluye que para que Netflix tome la película nuestra, tiene que haber sido estrenada en cines. No es lo mismo para Netflix estrenar una película en su plataforma que una que ya se estrenó en cines. Si ya la estrenamos en cines, la gente ya la escuchó y la conoce un poco más. Se hace para que el negocio continúe después, aunque para Diamond no sea negocio” (SS). (diferencia con Disney que todas sus películas son exitosas y de calidad)
CANTIDAD DE ESTRENOS DE PRODUCCIÓN PROPIA	Si cuando hablás de nuestros sellos, hablas de los 4 (Disney, Marvel, Pixar, Lucas) te diría que son 20 las de EEUU. El 90% son nuestras y el 10% se compra. Y 2 o 3 nacionales de Patagonik Serán en total 23 propias.	Ninguna, aún es solo distribución en Argentina. “Diamond en Méjico está por lanzar la primera co-producción porque está probando ser co-productora, eso significa que buscan proyectos, guiones y se invierte en alguno de ellos y estás metido desde cero. Más como una mayor. Se está empezando a hacer eso en Méjico y recién comienza en Brasil. En Argentina todavía no se probó con ninguna” (SS).
CANTIDAD DE ESTRENOS CON	Tendremos una o dos acquisitions por año de US, después están las nacionales de productores como Pampa que distribuyen también y serán alrededor de 10, 12. Entonces, por año, serán 12 compradas.	1 de cada 10 de productoras independientes grandes como Lionsgate o STX. 1 de cada 10 de otras majors. Resto, de productoras independientes pequeñas. Problema de no

DERECHOS COMPRADOS		poder traer secuelas exitosas de majors.
CANTIDAD DE ESTRENOS NACIONALES	Serán 2, 3 o como muchísimo 4 las nacionales que se producen acá de Patagonik que es la productora nuestra de Disney que es socia con otras empresas y distribuimos películas de ellos. Después tenemos películas nacionales de otros productores locales como Pampa que también distribuimos nosotros. O sea que si vos sumás serán 10 películas nacionales, 10, 13 por año.	En 2016, ninguna hasta el momento. En 2015, 2. Se están buscando. “Justamente ahora la compañía está viendo producciones, leyendo guiones y estamos queriendo distribuir también producto nacional, pero producto nacional comercial, no cualquier producto nacional” (MV).
FACTORES EN CUENTA AL PENSAR UNA CAMPAÑA DE ESTRENO	Target, presupuesto, tipo de película (animada o no), fecha de estreno y competencia, materiales.	Primero el target y el presupuesto. Pero también evaluar cuáles son los socios con los que podés hacer alianzas y en base a eso planear las acciones (SS).
CÓMO MIDEN EL ÉXITO DE UNA CAMPAÑA	Están empezando a haber más herramientas que te ayudan a ver lo que vos invertís, el contacto, cuánta gente fue a aquél contacto, a cuánta gente llegaste de ese contacto, cuánta gente era del target y cuántos no. Eso se empieza a medir, se puede trackear mejor y con el online, trackeás mucho más porcentaje de tu campaña mucho más cómoda. Pero en la realidad, el número te lo dice el resultado. A la película le fue bien o le fue mal. Y no el resultado final, la campaña es exitosa si la apertura es buena. (diferencia con Diamond que es gente total) Si la película abre arriba, abre fuerte, le va bien, el primer fin de semana, la campaña fue un éxito. Después si la película se cayó es porque la película es mala y más allá de lo que yo haga, el consumidor dice "ya la ví, no vayas". Entonces el boca en boca te lo tira abajo, yo no puedo hacer nada contra eso. Ahora, si yo le hago toda la campaña y la película abre floja, entonces sí hay un error en la campaña. O sea que el número en realidad, el que te dice sí que estuvo bien o no, es la cantidad de consumidores del primer fin de semana. Frozen es un título que fue creciendo semana a semana. Abrió súper bien, pero explotó después, porque el Boca en boca la empujó solita (pensar en eje X/Y de Diamond por boca en boca o por premio).	“La única manera de medirlo es con la cantidad de gente que fue al cine. ¿cómo sabes cuánta gente metió en el cine lo que hiciste con Go Pro? Es imposible, aunque sea online donde todo se mide. Es imposible porque no tengo el trackeo desde mi banner hasta el momento de la compra online, porque la compra online la tiene otra empresa que es el cine. Es lo mismo que con programación, es un poco la experiencia. Vos sabés que si venís haciendo vía pública y te está yendo bien y de repente decís “voy a sacarla y hago menos” y nuestra película empieza a ir mal... bueno ahí hay una relación”. “Es un poco prueba y error” (SS).
SOBRE EL PUNTO DE RECUPERO Y EL ESTIMADO DE ESPECTADORES	Sí. Ese número es el que hace Comercial y en base a eso te da la plata. Tengo que recuperar lo que gasto en promoción. “Después todo lo demás es ganancia. Después Finanzas hace el número finito, Comercial no hace ese número finito. Comercial dice "yo voy a gastar 10, tengo que recuperar 10 más 10 más ponele". Finanzas después te dice, "de los 10 más que recuperaste, en realidad recuperaste 2, porque los otros 8 se te fueron en producción que US te lo cobra". Pero eso lo hace Finanzas. Comercial no sé qué ecuación hace, pero estima el número de tal modo que tenga la ganancia necesaria que ya sabe que recupera producción y distribución” (MN). “El número que te dicen, ponele, "esta película tiene que hacer 1 millón y medio de espectadores", ya está la ganancia está todo. También te dicen "la mínima son 100 mil", pero siempre la mínima es un número que lo hace de taquito, no hay mucho riesgo. Los números que nosotros gastamos de campaña son bajos, la verdad es	“Se mira la película, se define la cantidad de espectadores aproximadamente que uno estima que va a hacer esa película y en base a eso definís cuánto va a ser tu presupuesto. Establecés dos números en tus espectadores: uno es el <u>punto de recupero</u> –que es cuántos espectadores necesitás que paguen el ticket para cubrir los gastos y recuperar tu inversión de la campaña-; el otro es el <u>estimado</u> – es tu ganancia-. Esos números los ponemos nosotros en base a la experiencia. Es un poco futurología, es como la bolsa, que son negocios así que siempre te pueden llevar una sorpresa, para bien o para mal. Tal vez una película que era muy chiquita y que pensabas que no la va iba a ir a ver nadie o que la crítica te la iba a matar, de repente a la crítica le encantó y la va a ver un montón de gente. O por ahí, después se nomina” (SS). Viene el eje de X e

	<p>que la ganancia es alta. O sea, vos gastás un número que vas al seguro, ese número lo hacés, listo y lo superás. El tema es cuando vos superás tu máximo, y nos ha pasado con Frozen, por ejemplo, o con otros títulos. De golpe, tenés una mínima de 500 mil, una máxima de 1 millón y medio y la película hace 2 millones y pico, ahí voló. Pero la mínima siempre es un número súper cuidado, o sea la plata que nosotros gastamos es un número que se recupera fácil. Le tiene que ir muy muy muy mal para que te quede en rojo. Eso pasaba cuando teníamos más títulos. Cuando teníamos muchos más títulos había mucho "chiquitaje". Ahora vamos más por menos películas de mejor calidad, entonces todas dan ganancia” (MN)</p>	<p>Y sobre la importancia de la apertura.</p>
<p>FECHAS DE ESTRENO</p>	<p>“Podemos estrenarla cuando queramos en realidad. En general, mantenemos la fecha de EEUU porque no conviene. Todo el ruido de EEUU se abre para todos lados por lo que te contaba, que el mundo digital hace que ya estemos todos unidos, a diferencia de años atrás donde nadie sabía lo que pasaba afuera.</p> <p>En general, en el mundo ideal, es mantener la fecha de EEUU. Lo que pasa es que a veces no te conviene ya sea por competencia o porque hay meses que no funcionan. Por ejemplo, en Argentina, Diciembre es un mes que no funciona. Es un mes bajo de gente que va al cine, Y en EEUU hay muchos estrenos, en cambio, a fines de noviembre y principios de diciembre. Y para ellos es una fecha fuerte, la gente va al cine, por la diferencia, la gente allá está en invierno.</p> <p>Nosotros, todos los estrenos de Diciembre tratamos de correrlos a Enero que, a pesar de que hay poca gente porque están todos de vacaciones, enero es un mes que te da el push suficiente para tener una buena jugada durante enero y febrero. Ahora, si vos estrenás en diciembre, estrenás demasiado temprano y ya llega floja a enero. Eso es un caso más común de cambio de fecha.</p> <p>En general, las fechas tratan de mantenerse por eso. Quizás te corrés, una semana antes, una semana después. Es más, últimamente estamos estrenando mucho antes. Por ejemplo, Zootopia salió 2 semanas antes que EEUU. Nosotros salimos a mediados de Febrero y en EEUU salió a principios de marzo. Pero nos convenía porque así agarrábamos 2 semanas de vacaciones. En cambio, si salíamos en marzo, nos perdíamos todas las vacaciones, entonces nos convenía adelantarnos y nos dejaron.</p> <p>El Libro de la Selva se estrena mañana, jueves 7 de abril y en EEUU se estrena la otra semana, ¿por qué? porque acá convenía. No teníamos competencia, era la única película y nos autorizaron. A veces es antes, a veces es después y a veces es igual. Pero el mundo ideal es mantener el mismo margen” (MN).</p>	<p>“No nos ponemos de acuerdo. El reloj lo marca la mayor. Entre las majors se saben mundialmente las fechas de estreno, las pautan directamente EEUU. Y el resto de las distribuidoras independientes, vamos acomodándonos en función del target, de la película, que no sea el mismo género. Lo que hacemos es intentar anticiparnos, por ejemplo, se vienen las vacaciones de invierno y seguramente se programen muchas para niños, entonces buscamos algo diferente, para ampliarle la oferta a los consumidores y no ser más de lo mismo. Pero aquí viene el tema del problema de que el material no ingresa a tiempo cuando nos queremos anticipar, como los trailers o el material para hacer las gráficas. Entonces es un trabajo en conjunto en la empresa con todos los sectores constantemente” (MV).</p> <p>“Las majors por lo general establecen siempre con mucha anticipación sus estrenos, a veces se cambian, pero si mirás el competitivo que es donde están todos los estrenos, Warner, Fox, Disney ya tienen estrenos fechados hasta el 2017 porque ya se fechan en EEUU y ellos fechan acá. Las nuestras llegan hasta junio/julio de este año con modificaciones a último momento” (SS). Problema de no poder comunicar la fecha.</p>
<p>TARGET</p>	<p>“El target al que nosotros apuntamos en general siempre es un poco más arriba que quizás el target primario que tiene la película. ¿Por qué? Porque vos, cuando hacés una campaña, sabés que la película le habla o llega fácil, cómoda, a chicos de 6-8-10 años y llega un poquito más incómoda a los de 15-18, que son los más difíciles. Y después volvéis a entrar cómoda, no como primario, pero sí como un target secundario cómodo, arriba de 20, porque ya el de 20 las quiere ver, las elige más allá del</p>	<p>Variedad e películas que van a un target específico.</p>

	<p>sello. El que está entre 15-18 es al que el sello Disney medio que lo ahuyenta un poco. Entonces, siempre apuntamos a esa edad, justamente, que es la que nos cuesta y que es la que queremos llegar, y a veces llegamos como el caso de Zootopia (que es una película que apuntó bien y anduvo muy bien en ese target además, para que decante después. Los más chicos van a querer ir a verla, pero te asegurás de que los de 15-18 se sientan parte también del target)” (MN). Multitarget.</p>	
--	---	--

BLOQUE TEMÁTICO 2: MARKETING ESTRATÉGICO Y ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO

DISTRIBUIDORA	THE WALT DISNEY CO	DIAMOND FILMS
<p style="text-align: center;">VISION, MISIÓN, VALORES</p>	<p>Misión: ser uno de los productores y distribuidores de entretenimiento e información líderes del mundo. Por medio del uso del portfolio de nuestras marcas para diferenciar el contenido, los servicios y los productos de consumo, buscamos desarrollar la más creativa, innovadora y rentable experiencia de entretenimiento y productos relacionados del mundo. (tomado de su webpage)</p> <p>Visión: “hacer feliz a la gente”</p>	<p>Misión: Somos una distribuidora de cine que se caracteriza por la fuerza de su material cinematográfico, a partir de grandes producciones con las mejores estrellas internacionales.</p> <p>Visión: Ser líderes en el mercado cinematográfico independiente con un reconocimiento sólido, comprometidos con el desarrollo sostenible del negocio y con la satisfacción de nuestros clientes.</p> <p>Valores: Consideramos a cada película como un desafío único, para el cual destinamos un servicio integral que combina el profesionalismo en la distribución de los filmes con una especial atención a los detalles, siempre en un marco de respeto mutuo para con todas las partes involucradas.</p> <p>(tomado de su webpage)</p>
<p style="text-align: center;">EN QUÉ ACTIVIDAD ESTÁ Y CUÁL ES SU POSICIONAMIENTO</p>	<p>Actividad: Junto con sus subsidiaries y afiliados, es una “leading diversified international family entertainment and media enterprise” con los siguientes segmentos de negocio: media networks, parks and resorts, studio entertainment, consumer products and interactive media (de su webpage).</p> <p>Posicionamiento: “Yo te puedo hablar sobre qué es Disney para la gente si querés. Disney es entretenimiento, es familia, es un contenido que logra el disfrute tanto de los padres como de los chicos, y no de los padres porque son padres y ven disfrutar a sus hijos, sino de los padres porque como padres también lo disfrutan porque Disney tiene contenido interesante y atractivo para todas las edades. Podés ser adulto sin chicos y también disfrutar Disney. Entonces, me parece que es eso, es un lugar de distracción, de diversión, de aprendizaje, de conciencia y de unión. Ya sea familiar o de unión con amistad o con los valores de la vida también te diría, porque las películas tienen siempre mensajes positivos, educativos, de valores y de unión y de familia. Entonces, va más allá de divertirse porque sí, es un divertirse y aprender valores. Yo creo que la parte de valores es muy importante, Disney la cuida y la respeta y la valora mucho” (MN).</p>	<p>Actividad: el negocio es exclusivamente distribuir películas en la ventana del cine.</p> <p>Posicionamiento: se destaca en el mercado por la representación de los mejores films de la industria cinematográfica independiente” (de su webpage). “Somos la número 1 dentro de lo que es distribución independiente y la que sigue en el ranking luego de las majors” (SS). Pero, además, Diamond es una distribuidora independiente con rasgos de una distribuidora mayor.</p> <p>“Una característica distintiva de Diamond es que tiene productos de mayor, así como son los Blockbusters, muy comerciales, de terror, de comedia, películas de cine-arte, películas nacionales, películas de premios. Es un mix bastante interesante y creo que eso es algo que le llama bastante la atención a los exhibidores” (MV).</p>
<p style="text-align: center;">EN QUÉ ÁREA DE LA</p>	<p>En redes sociales “queremos estar más fuertes en redes sociales. Nos gustaría tener Instagram, Snapchat... tener más facilidad de entrar a Snapchat con filtros. Hoy en</p>	<p>Regionalizarse para alinear estrategias de mkt y campañas. Por lo general, deben abrir una vez que Brasil y Méjico lo hacen (en Disney abre EEUU</p>

<p>ACTIVIDAD QUISIERA ESTAR O QUÉ POSICIONA MIENTO QUISIERA LOGRAR</p>	<p>día eso no se puede. Nos gustaría ser más sólidos ahí, en ese público, en teens. Ese margen es el que nos cuesta, que Ice Age y Minions lo tienen, nosotros no” (MN).</p>	<p>salvo excepciones)</p>
<p>EN QUÉ ÁREA DE LA ACTIVIDAD NO QUISIERA ENTRAR O QUE POSICIONA MIENTO NO QUISIERA LOGRAR</p>	<p>En terror. “Nosotros hemos distribuido películas de terror para adultos y le van bien. A pesar de que nos va bien, no es un género que nos interese. Y en la animación tampoco. Hemos tenido "Haunted Mansion" y no le estamos dando mucho foco a eso. No sé por qué bien... en algún momento se habló de traer películas más de terror para los chicos... les gusta asustarse... no sé... me parece que le están poniendo foco a la comedia, a la diversión...No te puedo decir un motivo, sé que hubo una idea de hacer un sello que gire más un poco para la parte de terror y no avanzó. No sé si no tienen el contenido justo para hacerlo, o si le están poniendo el foco a la diversión y el entretenimiento desde más la parte emocional.... el Emotion es muy importante para nosotros.” (MN).</p>	<p>No se les ocurre... “la compañía no se cierra a ningún tipo de género o tipo de película, pero siempre se intenta buscar lo más comercial. A veces no tenemos lo más comercial, pero si son buenas películas funcionan igual” (SS).</p>
<p>¿MKT TRADICION AL, ONLINE O MIXTO?</p>	<p>“En Argentina es mixto. La verdad que no es tradicional solamente. Te puedo decir que en los últimos 3 años todo lo que es digital creció una bocha, muchísimo. Te diría que estamos muy muy parejos con la vía pública, cosa que era insostenible hace 3 años atrás... la vía pública se comía gran parte de la torta y televisión abierta, que también fue bajando y se fue yendo a cable, y bajando también. O sea, todo lo que es tv y vía pública bajó. Y todo eso que bajó, subió en digital. Y lo que se bajó 100% es print. No hacemos más diarios, avisos de diarios no vas a ver más nuestros. No hacemos avisos de revistas. Si ves, es uno muy puntual por alguna razón, una revista de cine o alguna cosa muy puntual que decidimos por algún motivo meternos en alguna revista, pero es raro” (MN). “Esto pasa porque los consumidores están todo el tiempo en digital”. No es por un tema de costos. El cambio es solamente por un tema de cultura y de modalidad y de costumbres que está cambiando en el consumidor. “No por el ahorro ni nada de eso. La realidad es que seguimos con fuerte vía pública, en algunos países, incluyendo a Argentina más de lo que quisiéramos, porque aún no está la parte digital tan desarrollada y porque además, la vía pública también tiene que ir cambiando a vía pública más audiovisual, más tecnológica como pasa en Europa, que tenés un montón de chupetes o espacios que son digitales en la vía pública. Acá no. Entonces caemos en la vía pública tradicional porque no nos queda otra. No porque nos guste. Si yo pudiera tener más vía pública electrónica o digital, la elegiría. Pero no la puedo elegir porque no está” (MN).</p>	<p>Es mixto. “Tradicional siempre se hace, salvo películas como “Hardcore” que van a un target millennial y decidimos hacer solo online. Pero nosotros ya contamos como tradicional también a lo online porque se hace siempre. Cuando tenemos alguna película que nos lo permite por alguna temática o por el presupuesto, tratamos de hacer algo distinto, todo lo que sería Below-the-Line, alguna acción BTL. A eso le llamamos no tradicional nosotros. Por ejemplo, “Sinsajo” tiene un presupuesto como el de una mayor y entonces te permite jugar más” (SS). Para esa saga se hicieron bailes y happenings en la vía pública, por 9 de Julio, con gente disfrazada de los personajes a plena luz del día en día laborable. Buscan sorprender a la gente.</p>
<p>¿DIFERENCI A CON MAJORS?</p>	<p><u>Sobre los productos</u>: “Me parece que lo diferencia, primero, la calidad de sus productos. Eso hace que el producto que nosotros tengamos sea garantía de éxito.</p>	<p>“El presupuesto y la estructura del personal, los recursos humanos que tenés adentro de la empresa trabajando. El presupuesto que gastás y la</p>

<p>(VENT/DESV ENTAJAS)</p>	<p>Una película Disney ya viene con un valor agregado. Viene con un plus, viene habiendo ganado ya su lugar. Entonces, la calidad de nuestro producto nos diferencia, la cantidad de nuestro producto también, a pesar de que nosotros estamos siendo mucho más selectivos al momento de distribuir películas. Tuvimos años en los que distribuíamos más películas y nos dimos cuenta de que la verdad es que las películas que realmente mueven la aguja, las que son importantes, las que traen el negocio son menos, entonces era como perder el foco, Disney empezó a bajar esa cantidad y a levantar la calidad. Aunque quizá tenemos menor cantidad de películas que la competencia, a veces, o que alguna competencia, no que todas, los números finales dan siempre a favor nuestro. O sea, nuestras películas terminan generando más ganancia que los demás y en calidad, al tener todo producto de calidad, es mucho más fácil negociar la distribución de nuestras películas porque el exhibidor sabe que lo que recibe es de una forma y va a venir otra cosa igual, y otra igual y otra igual. No es que va a tener una buena y cinco malas, que les puede pasar a la competencia, que sacan más de una película buenísima y después viene con 5, 6, 8 que no suman. Disney es una atrás de la otra y todo es contenido bueno, todo es contenido que económicamente al exhibidor le sirve” (MN).</p> <p><u>Sobre las estrategias de promoción:</u> “Somos más innovadores. Asumo que tenemos más plata, no sé exacto el presupuesto que tiene la competencia, a veces son altos porque ves campañas que vos decís “dios mío, ¿cómo hicieron?”, mucho pasa a veces por la percepción. Minions es una película que se lanzó con muchos sponsors: McDonalds, Coca-Cola, sponsors que nosotros no podemos tener. Y bueno vos decís “Wow cuánta plata puso Minions”, pero en realidad, si te ponés a hilar fino, capaz la plata de la película no fue tanta, fue más de los partners.</p> <p>Pero sí, yo creo que nosotros marcamos la diferencia por campaña, tenemos campaña fuerte, tenemos artes que son súper innovadores y nuestros trailers y spots son muy originales y mucha variedad. Yo tengo spots para varones, para chicas, para más grandes, para más chicos, para adultos, para hombre, para mujer.... spots que muestra más al frente al Capitán América para las mujeres, al Capitán América más en acción para los varones, lo pone más naif para los chicos... tengo mil millones de cosas. Entonces tengo tanta variedad de producto, de contenido para promocionar mi película, para digital, para tv, para vía pública que puedo jugar mucho más con eso y atrapar mucho más al consumidor que quizá la competencia que tiene menos y capaz usa el mismo spot para todo. Eso por un lado.</p> <p>Y además, porque somos mucho más creativos al momento de hacer cosas, en nuestras actividades” (MN).</p>	<p>cantidad de personal es todo mucho más chico. Además, el producto, el tipo de películas que distribuimos y que las majors como Disney no” (SS).</p> <p><u>Sobre estrategias de promoción:</u> “Es lo mismo. Siempre es lo mismo. El mix es muy parecido. No creo que Disney sea más tradicional que Diamond. Siempre las distribuidoras estamos mirando qué hace la competencia, entonces ahí también te ponés más al día. Por lo general, todas hacemos lo mismo. Si mirás las campañas de Warner, de Fox, si mirás todas son muy parecidas. Todas buscan socios para hacer cosas” (SS).</p> <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Es más difícil negociar con los exhibidores para convencerlos de que tu peli es buena (SS). -No poder comunicar la fecha con anticipación. -Los timings de las cosas que vos tenés que localizar. Les dan las cosas una vez lanzadas para protegerlas. Problema de “Mr trailers en español”.
<p>¿DIFERENCIA A CON INDIES?</p>	<p>Desventajas: La falta de flexibilidad. “No podemos tomar una decisión tan a último momento. Es muy difícil. Generalmente tenemos las mejores fechas, no</p>	<p>SS no sabría contestarlo.</p> <p><u>Diferencia sobre los productos:</u> “Cómo decía Spielberg, lo único que va a sobrevivir en el cine</p>

<p>(VENTAJAS/ DESV)</p>	<p>deberíamos correrlas... a veces las corremos porque se nos viene un feriado o la competencia se corrió y nos acomodamos mejor. Pero en general no somos de reacción muy a último momento, medio que lo tenemos bastante programado. En eso sí quizá, pero la verdad es que no lo necesitamos.</p> <p>Lo que sí corremos en contra es en esto, en el tema de asociación de marca. No nos podemos asociar con cualquiera y eso nos jode, nos limita un montón, y... el sello, como te digo, a veces puede tirar abajo una película. Quizás vos decís, Disney es garantía, sí, pero a veces te juega en contra. Dificultad para llegar al target que lo rechaza en general por “rebeldía” de pubertad o de adolescencia.</p> <p>Ventajas: Pero no, en general tenemos más fortalezas que debilidades. Todos nuestros medios, Disney Channel, Radio Disney, Disney Latino, todo eso... son cosas que no tiene nadie. Podemos comunicar las fechas de estreno con tiempo, ellos no.</p>	<p>son los grandes Blockbusters. Y lamentablemente, yo veo todo ese proceso. Hoy una película de calidad la tiene muy muy difícil contra los tanques. Lo que se está tratando hacer entonces es comprar películas más grandes para sacar el mayor rédito posible y el resto estrenarlas, pero gracias al presupuesto de las comerciales. Comprar una película es un acto de fe, más allá de tener estrellas en la misma, uno realmente no sabe cómo va a funcionar. Por eso el cine no es solo la película, sino que también es un buen tráiler, un buen afiche, un buen título, una buena campaña. Es un combo de cosas” (MV). Entonces, la diferencia es tener películas de majors y tanques.</p>
<p>METAS CUANTITATIVAS</p>	<p>“Lograr el número de espectadores que Comercial te comunica”.</p>	<p>“La idea es que vayan muchos espectadores (cuantitativo), es lógico que el objetivo principal es la cantidad de espectadores, si no hay muchos, entonces nunca va a existir la secuela. Siempre viene lo cuanti para ver lo cuali” (SS).</p>
<p>OBJETIVOS CUALITATIVOS</p>	<p>Que quede en la mente para que luego se pueda hacer una secuela. “El hecho de que viva por siempre”. El hecho de que vos puedas ver Toy Story 1 hoy y la disfrutes 20 años más tarde. Por eso el valor que le dan al contenido de las secuelas y de las historias. Nosotros no estrenamos películas que no estamos seguras que se van a mantener en el tiempo. Por la calidad, no vamos a hacer nunca películas como Shrek, no vamos a hacer nunca películas como Minions, el humor barato, el humor fácil, el que está buenísimo hoy pero dentro de 5 años no, no. Nuestras películas son aquellas que se mantienen vivas y sólidas y aplican a cualquier época. Te van a divertir a vos, van a divertir a tus hijos y a tus nietos. Siempre. A diferencia de otras que es un humor del momento y burdo, que le va súper bien eh, digo, buenísimo, pero no es el nuestro y no lo vamos a hacer. Y aunque Minions nos rompa en admissions, en cantidad de gente y sepamos que el humor y lo comercial está ahí, no lo vamos a hacer. Nosotros nos basamos mucho más en la calidad, en la emoción y en la vivencia. Tienen que ser positivas, alegres y sanas.</p>	<p>“La idea no es establecer en la cabeza a Diamond, pero sí al nombre de la película. Eso podría ser una meta más cualitativa (para crear secuelas). Que también quede de manera positiva en la mente de quienes la vieron” (SS).</p>
<p>POLÍTICAS/ REGLAS/ GUÍAS/ LÍMITES</p>	<p>“Tenemos la libertad en el tipo de campaña a elegir porque va de la mano del gusto y la cultura de cada país y de cada región. Sí tenemos bajada de línea como Global la parte digital. Se está esperando desde EEUU que vengan ideas creativas del mundo digital, meternos en redes sociales, pero es una baja de línea [que acompaña el criterio de todos. La verdad es que Argentina y Latam van encaminados a redes sociales. O sea que las campañas digitales empiezan a aumentar, pero porque estamos convencidos que es así y coincidimos con esa percepción. En general, acompañamos al resto del mundo. No es que vamos para otro lado.</p> <p>Veo que hay diferencias entre un Méjico y un Brasil,</p>	<p>Problema de las importaciones para acciones btl como los disfraces.</p> <p>Cuota de pantalla: “Ahora uno dice wow las películas argentinas están funcionando bárbaro, pero gracias a la cuota de pantalla ellos tienen una protección que yo no la tengo con una película comercial. Muchas veces una película de Diamond hace 800 tickets un fin de semana en Abasto y vuela. Sin Hijos hizo 720, una cifra peor que la mía, y queda programada porque cumplió con la cuota. Entonces vuelve a tener una semana más de programación en los mismos horarios que tenían la primera semana. Para integra la película. A mí no me pasa, no solo que vuelo con 800</p>

	<p>ponele, que son los dos extremos más grandes y los países más grandes de la región. Tenés países como Brasil donde la vía pública no se puede hacer por temas del gobierno. En cambio, Méjico, es un país que es pura vía pública. Entonces, Brasil tiene que acomodarse más a una campaña audiovisual en tv y en online, y Méjico puede jugar mucho más con la vía pública y por supuesto tener audiovisual y todo. Pero no es un tema de que lo quieren hacer distintos porque sí. Es porque tienen los limitantes del país. Por eso cada país puede decidir en base a lo que le pasa a cada uno. En eso sí tenemos libertad. Lo que sí recibimos de EEUU es los artes, los materiales, los pósters, los diseños, los spots, los trailers), eso sí” (MN).</p>	<p>tickets, sino que si sigue me darían una nueva función” (MV). “Tenés muchas más libertades que siendo Disney, ahí usar los personajes es un “quilombo” porque tenés muchas más reglamentaciones, tienen que estar tantos minutos, tenés guidelines para todo y acá no. Esa es una diferencia digamos. Todo lo legal es lo mismo, tenés guidelines para todo, acá no” (SS). Diamond tiene más flexibilidad con esas cosas, es más fácil conseguir aprobaciones, es más fácil que puedas proveer un arte a un Partner en donde metiste el logo del partner en el arte, porque en Disney eso es imposible, no se puede hacer. En Disney es muy clara la raya que separa dónde termina el arte y dónde empieza tu comunicación dentro de una misma pieza. Hay muchas más bajadas de línea en una empresa como Disney que acá. Acá es más flexible y eso está bueno para los socios porque te permite actuar más rápido y darles una respuesta a ellos más rápido cuando te dicen “ah, y podemos hacer tal cosa?”, nosotros sí podemos. En cambio, si sos Disney, no lo podés hacer” (SS)</p>
--	---	--

BLOQUE TEMÁTICO 3: MARKETING OPERATIVO Y ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO

DISTRIBUIDORA	THE WALT DISNEY CO	DIAMOND FILMS
<p>PRIMEROS PASOS ANTES DE ARRANCAR LA CAMPAÑA</p>	<p>“Desde ya mirás el target. Por supuesto que una película animada se trabaja de forma distinta que una película actuada, a una Alicia no la trabajás igual que a Toy Story. A Alicia le das un tono más fashion, un tono más intelectual quizá porque tenés entrevistas con los actores, porque está filmada de una forma un poco más adulta en el guión y en la parte visual, entonces la tratás de una forma distinta en las actividades que vas a hacer alrededor de una película, que una película animada que más allá de querer llegar al de 15-18-20, sabés que tenés que hacer acciones dirigidas al chico de 6 u 8. Para Alicia o para El Libro de La Selva, apuntás arriba 100%. Para Toy Story, para Zootopia, tenés un mix de las dos cosas. O sea que mirás eso, mirás el target, miras por supuesto si es animada versus si es actuada, mirás la fecha también de estreno, la competencia que tenés. Si es una película de verano hacés un tratamiento de una campaña quizás un poco más extendida porque tenés que mantener la película en cartel en vacaciones de verano que es mucho más tiempo, pero con menos competencia; en invierno, que es la fecha pico, prime time para el cine, tenés que entrar a full, en poco tiempo hacer el número y competir con los tanques de las otras distribuidoras, entonces ahí tenes que trabajar mucho más fuerte antes del estreno y meter todos los cañones así. En verano podés jugar un poquito más, trabajar más tranquila previo al estreno y después acompañarlo un poco más, o sea que mirás la fecha, la competencia, el target, el tipo de materiales que te llegan también.</p> <p>Hay películas que son estéticamente mucho más lindas en gráfica que en audiovisual, películas que venden mucho en gráfica porque los artes son divinos, entonces, cuando tenés artes que son súper atractivos le das más foco al área pública,</p>	<p>1. Mirar la película. Esa es la mejor manera de trabajarla, viéndola y conociendo tu producto. Es importante saber si es buena, si es mala, para ver de qué se puede agarrar uno para “mentir un poco” y tratar de hacerla lo más atractiva posible. A veces no la tenemos y de todas formas hay que trabajar sin verla. Entonces miras lo que tenés, un tráiler, imágenes, afiches. Siempre es mejor verla. Porque vos viéndola, que eso se ve mucho con programación, 2. Identificar su target y estimar la cantidad de espectadores que va a ser. Diferencia con Disney. Disney tiene el departamento de programación y el de marketing bastante separados. Diamond los une un poco más. No sé si porque somos menos, pero trabajamos mucho más codo a codo con el departamento de programación. 3. Definís tu presupuesto y tus puntos de recupero y estimado. 4. Lo más importante desde Program. es encontrar una buena fecha para abrir lo más grande posible (eje X/Y). 5. Veo como llego a mi target a partir del dinero que tengo, brainstorming de acciones y dan el formato según la experiencia.</p> <p>Diferencias entre campañas: “Todas (las campañas) llevan más o menos los mismos pasos. Lo que cambia es el consumidor, o sea, a quién te vas a dirigir. Por la temática de la película, puede llegar a cambiar a quién te dirigís, por ahí es más a hombres, por ahí a</p>

	<p>a lo que son quizás los banners o a todo lo que es estéticamente más fijo. Hay otras que son mucho más fuertes en lo audiovisual, que son más graciosas, que son comedias y que sí o sí lo que te lleva, te tracciona es el spot o el trailer. Entones ahí le das más de lleno a televisión, o vas a online, pero no tanto al banner, sino en Youtube, pautas en donde la gente tenga que ver lo audiovisual. Alicia es ejemplo de lo primero, Zootopia de lo segundo. Por eso, las campañas de cine tampoco pueden definirse con mucha anticipación porque vos vas teniendo las cosas más en fecha. Tenés un estimado, un marco que es la estándar, pero el fuerte lo decidís cuando tenés los materiales en mano, porque una campaña puede no adaptarse a la otra y aunque vayas al mismo target, porque va de la mano de eso” (MN).</p> <p>En general los pasos son similares para todo. Hay un estándar. Puede variar, en fecha de estreno que ves que los materiales gráficos son mejores o peores de lo que se esperaba y audiovisual al revés, ahí corrés un poco la torta. Pero el estándar es el mismo. Los pasos son parecidos: 6 meses antes arrancar con la campaña online.. y así... Mismo EEUU te manda el primer trailer 6/8 meses antes, después te manda el segundo 3/4 meses antes y el tercero te lo manda en fecha. Busca la competencia los momento más claves para lanzar los trailers, hace la movida online, después a medida que se acerca entrás en tv y que se yo. Es más o menos todo lo mismo.</p>	<p>mujeres, por ahí a los que les gusta Tim Burton por ser el director... Esas cosas se van cambiando y siempre es distinto. Eso es lo divertido” (SS).</p>
<p>PRIMEROS PASOS DE CAMPAÑA</p>	<p>“Redes sociales es lo primero. Nosotros tenemos la suerte por ser Disney de tener un canal y una radio. Y además un canal en Youtube. Pero el hecho de tener un canal de tv nuestro hace que entremos en televisión súper temprano, que no le pasa al resto. Ahora, externo sí, es solo redes sociales, en digital, ahí ponemos el foco. Es más, te diría que yo lanzo todos los materiales subtítulos aunque sean películas animadas, yo le hablo al consumidor de arriba de 13-15 años y le digo "esta película es para vos, está subtitulada, está en inglés". El doblado de una te lo tira a familias y chicos de 6-8 años. Voy ahí primero. Porque además hay que bancar una campaña tan larga y la única forma es ahí. Entrás ahí un tiempo y tenés por supuesto tu presencia en televisión porque los lanzamientos de trailers (que son 3 o 4 trailers por película) se muestran en un noticiero o se muestran en nuestros canales, entran y salen. Entonces tenés un push de noticia, a veces más a veces menos.</p> <p>El teaser trailer de Dory o de Toy Story 4 son teaser trailers que se muestran. El teaser trailer de Zootopia capáz no me lo mostró televisión, pero algunos sí. Y después se incrementa todo el último mes antes del estreno donde ahí ya empezás a darle mucho más fuerte en online con mucha pauta y 15 días antes le das con todo. Ahí entrás en tv (aunque en tv, como te dije, a veces entramos un poco antes), en vía pública, en digital bien fuerte, redes sociales, todo. Te metés en partidos de fútbol, te metés en... hemos tenido campañas tempranas porque tenés un one-shot como un Boca-River que no te lo podés perder y tal vez faltan dos meses. Pero bueno, me sale carísimo y hago el esfuerzo porque vale la pena. Son muy así WOW para que sucedan. Como con los Oscars, a los Oscars le pauto aunque falten tres meses porque sé que el consumidor cine va a estar ahí. Pero son casos muy puntuales, muy estudiados y muy marcados. La fuerza se hace toda previa digital y cuando llega al estreno, ahí le das al</p>	<p>Hacer “prensa” y lanzar el tráiler cuando se tiene. “Se lanza y se hace comunicado a la prensa para que la prensa lo abra lo más que se pueda y lo subimos nosotros a nuestras redes sociales y ahí vamos tanteando. Cuando tenés esas cosas, lo mismo con los artes, vas probando con las redes a ver cuál es la respuesta de tus consumidores” (SS).</p>

	resto de los medios” (MN).	
GRÁFICAS	<p>Priorizan frecuencia. “Es un issue ese. Medios es más de preferir alcance, tiene esa sensación a veces de que con que las personas lo vean una o dos veces es suficiente. Nosotros, desde marketing, a veces decimos "no, yo necesito que lo vea 5 veces, necesito que lo vea ahora, que lo vea en su casa al prender la tele, cuando sale y va manejando que lo vuelva a ver, cuando pone un video en Youtube, etc".. La recordación, la recordación para nosotros es importante, por eso la vía pública es importante. Porque el hecho... vos cuando entrás en vía pública, al menos nosotros sostenemos esto, cuando una película, al menos nuestro producto, entra en vía pública es porque ya llegó. O sea, no vas a entrar 6 meses antes en vía pública. Entraste 15 días antes del estreno. Entonces, cuando estás en un cartel el Lugones ya está, la película ya llega. Es un mantener y es un estar, entonces para mí la repetición es importante. Yo creo que la gente necesita que vos le recuerdes y más cuando vos empezás tan temprano. Nosotros arrancamos las campañas temprano porque queremos que la gente se familiarice con el producto y cuando llegue el estreno no diga "qué es esto?". Al contrario, que diga "ah si esta esta la de..." y se sienta identificado y quiera verla porque siente que la tiene que ver, porque es parte de su vida entonces tengo que ir a verla.</p> <p>Ahora, si empezás 6 meses antes, necesitás hacer un refresh porque si no se olvida. Entonces, le tenés que repetir, repetir, repetir y cuando llega el estreno, le tenés que "machacar" el cerebro, porque además yo no tengo margen de error. Si el tipo no me eligió el primer fin de semana y yo entré con 200 copias, a la semana siguiente me quedé con 100. Y aunque yo intente meter más gente no me alcanzan las pantallas. Entonces digo, si no aproveché esas 200 copias para mantenerlas, cagué”.</p> <p>Libertad de modificación: “tenemos libertad de opinar, recibimos con anticipación en borrador, podemos opinar sí, más, menos, blanco, negro, nos gusta, no nos gusta, prefiero esto o prefiero lo otro, por supuesto que de lo que nosotros opinamos mucho se toma y mucho no, porque si cada país del mundo empieza a opinar, se vuelven locos. Tratan de mantener una línea porque la realidad es que la actualidad nos lleva a que todo lo que se sube online en EEUU dispara para todos lados. Entonces, si vos te alejas mucho de EEUU también corrés el riesgo de estar sola y tampoco te conviene. Entonces también te conviene alinearte”. Hay países en las que son muy marcadas las diferencias y ya están acostumbrados (Japón, Francia). Otros países cuando quieren correrse les cuesta un poco (Latam).</p>	<p>Priorizan alcance: “siempre se busca que lo vea la mayor cantidad de gente dentro de tu target, no cualquier gente porque no me interesa tirar la plata. Me interesa primero que lo vea todo mi target y que si lo pueden ver más veces y hacer frecuencia, espectacular. No tenemos plata por lo general. Pero sí, cuando se puede, logramos una mejor frecuencia” (SS).</p> <p>Consideran tener más libertad que las majors: “sí. A veces es para adaptarlo a nivel más local o regional y otras es porque no me gustó como lo hizo el productor. Por ejemplo, vienen con un fondo negro y sabés que en vía pública no se va a ver entonces decidimos ponerlo en fondo blanco. “Revancha” es un ejemplo, Siempre se manda a aprobar y no solo eso sino que se consensua con todo Latinoamérica porque se supone que todos tenemos que salir con el mismo afiche. Muy pocas veces, como para “Londres Bajo Fuego” si vos ves el afiche en cines, es diferente al de la campaña y diferente al de los otros países. Tenemos más trabajo en ese sentido que las majors, pero es más divertido” (SS).</p>
TV Y RADIO	<p>“Tenemos en Tv, Disney Channel, Disney XD, Disney Junior y nuestra radio, Radio Disney”.</p> <p>Hacen spots para todas las películas en su canal y en su radio. “En los canales que no son propios, no siempre. Depende del presupuesto y del target. A veces las películas se pueden vender más cómodas por presupuesto y target sin televisión”.</p> <p>Interacción con los talentos y las estrellas: “Sí. Lo hace EEUU. Usamos al cast como influencers todo el tiempo, pero cuando son americanos el deal lo hace EEUU. Y se hace, todo el tiempo. Hacen entrevistas en live-stream o streaming todo el tiempo. Phoners en las radios también. Lo que pasa es que el acceso a los talentos es cada vez más difícil y cuando hablan en inglés también es un issue. Pero cuando son habla</p>	<p>No hacen spots para todas las películas. En tv “siempre en cable, nunca o casi nunca en aire (por los costos). En radio no hacemos mucha campaña. A veces lo hacemos para un canje y ahí la radio pide spots. Depende en realidad, como siempre, de la plata que tenés. Cuando hay, los aprovechamos y los usamos online también” (SS). “En radio es más que nada porque lo vendés con audio nada más. Diamond tiene muchas películas en inglés entonces termina siendo un spot de un locutor. Si está doblada no tiene sentido. En cambio, si vas por algo audiovisual o algo</p>

	<p>hispana, por ejemplo, un Shakira, hemos tenido acceso a ella, o a otros actores que hablan castellano. Los de Star Wars había dos que hablaban castellano y también tenemos acceso”.</p>	<p>gráfico vendés mejor la película” (SS). Pero hacen spots para Spotify con películas que van a ese target, como una peli de terror y “Dirty Grandpa”. Ahí si hicimos spots de radio y pautamos en Spotify. Es como “radio digital”. En las radios hacemos otras cosas: más sorteos para avants, sorteos de tickets, de merchandising, de entradas post estreno. Los periodistas van a ver la película en una función de prensa antes del estreno y los jueves de estreno todas las radios tienen a sus comentaristas de cine. Eso es prensa. Hablan de la película (bien o mal), pero hablan de la película. Comentan qué se está estrenando hoy y se va más por el lado de prensa. Otras cosas que hacemos a veces de prensa son phoners (entrevistas por teléfono), también para radios”</p>
<p>JUNKETS</p>	<p>“Sí, todo el tiempo mandamos periodistas de acá, lo ve prensa con nosotros, con marketing, definimos quienes van, cuánto nos sale, a quién van a ver, qué van a hacer, a quién van a cubrir y últimamente lo que nos está pasando es que estamos mandando mucho más de cerca influencers. O sea, ya no es el periodista de Clarín o el de Telenoche, pero si hay una persona muy fuerte en redes sociales y ponele pinta que si alguien va a entrevistar a Shakira, invento, en vez de mandar a Telenoche, mandás a un influencer de moda o de música y la mina capaz en sus medios tiene un montón de fans que son del target que te hacen mucho más ruido que Clarín, que aunque te saque la tapa y en plata es mucho más lo que te devuelve, pero te interesa llegar más al nicho que está entre los seguidores de esta persona. Entonces, el tema influencers es importante”. Por ejemplo, ahora tenemos una entrevista con Pink. No mandamos a alguien con el perfil de Alicia porque yo quiero decirle a los de Pink "sabé que tu cantante está acá" y al que tiene ese perfil le decís "Andá a ver a Alicia que es de Disney y quizás si no fuera por Pink no irías". La gente de otro target que no es el infantil se entera de eso y dice "ah mirá, canta Pink, que copado, tiene onda la voy a ir a ver". Para esas cosas que hacen también. ¿Intentan que sean junkets con grabación audiovisual? Lo que te dejen. No siempre podés. A veces hacen medios print, a veces hacen medio broadcast, a veces hacen medios online. Depende de lo que el talent quiera. No es una decisión nuestra solamente.</p>	<p>“Todas las películas hacen junkets, pero no a todas las películas mandamos periodistas. Primero pensamos bien si vale la pena tener ese gasto, en lugar de invertirlo en otra cosa. El peso de la presencia de una estrella en la decisión es grande” (SS). Mandan periodistas para un Junket (les pagan todo) o los medios mandan a corresponsales que ya están en esos países y solo pagan la participación. “Siempre que podemos intentamos mandar un medio de televisión e intentamos cubrir de manera audiovisual y ahí si mandás a un periodista de acá” (SS).</p>
<p>TRAILERS</p>	<p>“Se doblan o se subtitulan según la película, pero el tráiler es siempre el mismo”.</p>	<p>“Se doblan o se subtitulan según la película, pero el tráiler es siempre el mismo. Lo que se arma acá son los spots que salen del tráiler. Los spots los armamos acá, los mandamos a la región (pero no hace falta que los mandemos a aprobar a los productores, pero nos dicen OK y listo)” (SS).</p>
<p>AVANT PREMIERES</p>	<p>No hacen avants PR porque son muy costosas y no devuelven lo que demandan, no solo en plata sino en tiempo. Solamente hacemos avant premieres con medios. Para periodistas desde ya, siempre, pero con medios me refiero a no sé... Radio Disney. Te doy un ejemplo, yo le doy una avant premiere para que me de ruido a mí y la vendan al</p>	<p>Por lo general hacen avants para todas las películas. “Salvo que la película sea muy mala y no la queramos mostrar porque no vale la pena salvo que tengamos una muy buena comunicación a cambio”. Hacen avants PR (con famosos y actores para que</p>

	<p>mercado. Por ejemplo, se hacen sorteos para que la audiencia participe y gane entradas. Sí nos interesan las avant premieres a cambio de comunicación. Ahora, la premiere PR (de public relations), no. Porque los famosos ahora no se exponen, no exponen a sus hijos, todo cambió. Tema seguridad, miedo, entonces ya no vienen. Entonces vos hacés una avant premiere que te genera costo, tiempo, toda una movida de ambientar que tenés que hacer bien y la verdad es que después en medios salen dos pavadas. No justifica. Entonces, sí se hace a cambio de justificación y por eso lo hacemos con los medios. Un "barter deal" se llama. Lo que es interior también nos interesa mucho. Buenos Aires es, te diría, el 50, 60% del número, pero Córdoba y Mendoza son los que después acompañan muy fuerte junto con Rosario en el número final de la película, por eso es importante que la película funcione muy bien en el interior. Es por eso que este tipo de deals con medios nos interesan". (MN).</p>	<p>vayan los medios) y también hacen de medios.</p>
<p>TÍTULOS</p>	<p>Argentina elige la traducción en español. "Nosotros decidimos acá en Argentina cómo se va a llamar en castellano, por supuesto con el visto bueno de Méjico que es el que más nos importa. Pero la verdad es que si nos ponemos a opinar con Uruguay, Paraguay, Chile, Bolivia, Perú, etc. es un lío. Entre Méjico y Argentina si hay diferencias, si son diferencias con un racional como que Méjico realmente se ve perjudicado por el título que nosotros elegimos, ahí se cambia, Méjico manda. Ahora, si la diferencia es porque no le gustó y no hay una razón fuerte y que no hay un racional atrás como la razón que sí justifica nuestra elección, entonces la última palabra la tenemos nosotros. Igual, en realidad, siempre la tenemos nosotros, sea por sí o por no. Pero el aporte de Méjico por supuesto siempre es importante porque es el país más grande. No podríamos hacer nada que perjudique a Méjico".</p> <p>Proceso de selección de un título: por lo general, vemos la sinopsis, qué significa y qué queremos comunicar. Entonces vemos la película, ponemos varios nombres y los consultamos con Méjico. Cuando tenemos un nombre, vamos a EEUU. "EEUU la queremos llamar Intensamente". Y ellos nos dicen "Y por qué Intensamente si la película se llama Inside-Out y España le puso "Viceversa" y hablan el mismo idioma que ustedes". Tenés que convencerlos y te dicen "OK".</p> <p>Nos ha pasado que nos han bochado títulos. No es lo habitual. Pero, digamos, de 20 películas, puede ser que 1 o 2 la cuestionen. En el resto no, en general tratan de confiar bastante en lo que nosotros decidimos.</p> <p>Títulos en inglés: "hay títulos que se mantienen en inglés. Nosotros hemos mantenido el nombre en inglés, caso "Frozen" o "Up" o "Bolt" o "Toy Story" o "Cars". Primero, si lo lees y más o menos se dice como se lee. Si es muy muy diferentes es un desastre. Y segundo, acompañándolo con una explicación. Vos decís "Frozen" y tenés que poner algo más: "una aventura congelada". Si vos le ponés "Frozen" solo, el que no sabe inglés, no le atrapa en nada, no asocia la imagen con el título. Entonces, ven un spot o ven el trailer y si no estuvieron muy atentos, no saben lo que están viendo. Por eso siempre es importante acompañarlo con una explicación comercial vendedora y que más o menos tenga que ver con el título. Es importante que el consumidor asocie el título con el personaje y con la historia. Además, en Méjico no se pueden llamar sólo en inglés. Entonces, a veces tenemos limitantes</p>	<p>"Los títulos se deciden en Argentina y se ven con toda la región. En Disney es exactamente igual. En Disney, el título para Latinoamérica se pone acá. Se elige entre diversas opciones sobre la mesa luego de un brainstorming, los países votan y es medio democrático. Aunque, en realidad, acá es más de respetar la democracia, en Disney es más lo que quiere Méjico por ser el país más grande". (SS)</p>

	<p>del lado de los países que exigen que la película tenga un nombre en castellano, cuando el nombre no es el nombre de un protagonista o de una ciudad” (MN).</p>	
<p>LICENCIAS Y ALIANZAS/ PARTNERS</p>	<p>Hay licencias, hay promos y hay licencias promocionales. “Tenés un socio como Havanna, ejemplo del huevito de pascuas o las galletitas de Intensamente, y es un mix entre licencia y promoción. Porque tienen un acuerdo más extenso que una promo. Una promo es algo muy corto que se hace con un socio promocional y sale en fecha de estreno, en un período marcado, entra y sale rápido, porque es en el momento en que yo quiero que vos explotes mi marca y me ayudes a comunicarla, ni antes ni después, me lo hacés en ese mes y punto. Si te quedaste stockeado es tu problema lo lamento. Eso es una promo, te exijo medios, te exijo comunicación, pero no te exijo que me pagues un porcentaje de tu ganancia. Ahora, si vas a hacer una licencia a largo plazo, tenés mucho más aire para jugar con tu producto, pero tenés que pagarme un porcentaje de todo lo que vendés. Y tenés uno intermedio, que es la licencia promocional. Tipo Havanna, huevito de pascua. Es un mix, es más larga que el período de la película, porque empieza más temprano, dura más tiempo y si se quedan stockeados quizás lo pueden vender un poco más, pero tiene que acompañar el período de estreno, y el porcentaje que le da Havanna a Disney es menor al que le da una licencia común. ¿Por qué? Porque Havanna se compromete a comunicar ese título de una forma masiva que a la película le interesa. En cambio, si Havanna lo mantuviera todo el año, a mí que lo comunique en diciembre si la película se estrenó en julio no me interesa. Ahora, que lo comunique en agosto sí me interesa. Entonces, yo dejo de ganar un poquito, porque vos me vas a ayudar a comunicar mi película”.</p> <p>“Los "nutritional guidelines" son súper estrictos, no podemos hacer alianzas, para que te des una idea, con cornflakes ponele con Zucaritas, no se puede, porque la cantidad de azúcar que tiene la porción no va. Con golosinas no podés. No podés hacer alianzas con jugos que no cumplan con un porcentaje natural.. etc... No podés hacer con leche entera, no podés con yogur entero. O sea, hay un montón, un montón de marcas o de productos que vos no podés creer. No es solamente cigarrillos y alcohol. Un montón de marcas que nos limitan, por eso también es difícil a veces, porque empezás a limpiar y te das cuenta que te quedan 5 marcas: agua, yogur diet y no sé qué... que no son encima el producto “appealing” para el consumidor final nuestro. Claro, un chico de 10 años, lo más probable es que entre una Coca-Cola y un agua, elija una Coca. O entre un yogur con cornflakes y un yogur con all-bran, que le All-bran se puede, va a elegir un cornflake. Obvio... entonces eso la verdad es que a veces nos limita un montón porque la marca tampoco le interesa. A All-Bran no le interesa estar conmigo porque no le habla al de Toy Story, le habla a otra persona. Y a cornflakes que le interesa, no puede. Entonces es difícil.</p> <p>Hay algunos productos que pasan y más allá de eso tenés bancos. Hacemos cosas con el Banco Río, con el Citi Bank, Galicia, eh... tenemos las Petroleras también algunas... depende qué... No te podés meter con nafta porque también es algo que no va de la mano de Disney y todo lo eco-friendly, pero sí podés estar con las petroleras en la parte quizás del servicio o del candy sin que entren las golosinas. Hay que encontrarle la vuelta, pero sí se hacen deals con</p>	<p>No hacen cosas de licencias. “Hacer cosas de licencias es complicado porque necesitás mucho tiempo y nosotros hacer algo con mucho tiempo es difícil (Disney lo hace), más que nada por el tema de las fechas. Además, entramos en un mundo de licencia en el que no hay un personal de Diamond trabajando negociaciones con eso” (SS).</p> <p>Alianzas sí, tratan de hacer para todas las películas. Problema: competir con películas que son más comerciales. “Es obvio que si fuéramos en la misma fecha con un infantil que “Finding Dory”, todos van a querer tener el balde de pochoclos con esa imagen y no con la nuestra” (SS).</p> <p>Cualquier tipo de partners: desde medios (hacés acciones con medios) a marcas que se te ocurran que se puedan relacionar (por eso es importante ver la película). Muchas veces miramos la peli y vemos si aparece alguna marca y si está acá la contactamos e intentamos hacer algo. O por ejemplo, si es una película de acción, buscamos hacer cosas con casas de deportes, buscás lo que se relaciona con una temática de la película. Para “Hardcore” contratamos a GoPro. El proceso es similar al resto de la campaña. Nos sentamos y hacemos brainstorming. O por ahí haces algo, una acción cruzada en Facebook (nosotros damos entradas para que sorteos entre tus clientes y vos dame una GoPro y la sorteo en mis redes) o la sorteo con los cines. Con los cines también hacemos muchas cosas.</p> <p>Puede ser de indumentaria o de cualquier cosa, depende mucho del target de la película. Se tiene que asociar el target de la película con el target de la marca. Cuando eso se asocia, listo, tratamos de avanzar.</p> <p>¿Qué tenemos nosotros para darles? “O una avant premiere a ellos para que la manejan ellos y es toda de ellos, o les damos vales para que sorteen entre sus clientes una vez estrenada la peli, o les damos merchandising en las pelis que tenemos” (SS).</p>

	<p>marcas masivas. Vas a ir al supermercado y vas a encontrar mucho de las películas grandes lookeadas con nuestro producto: jugos, postres, etc. Y cuando ves cosas que no son nutritional por ahí decís "qué raro una torta", es porque también están las excepciones que son las cosas que son "seasonal". Un cumpleaños. Vos podés tener una torta de cumpleaños de Toy Story porque más allá que el nutritional guideline no te dé, es un "one shot". Es algo que comés una vez y punto. Podés tener un huevito de pascua, ponele, que si vos lo lees fino, quizá los números no te dan. Pero es algo muy puntual, es un huevito y ya. Entonces ese tipo de cosas las vas a ver...Ahora... si vos querés tener un chocolate fuera de temporada de pascuas, y... lo más probable es que te digan que no. Ahora, si es un chocolate chiquito, con una porción limitada, ahí sí".</p> <p>Sobre la aprobación de los partners: Todo tiene aprobación, pero no es una aprobación de cuestionamiento, o sea, te pueden cuestionar pero fluye. Tienen mucha confianza en la decisión de las regiones. Te cuestionan cosas muy puntuales. Porque hay cosas que por ahí no sabes. Nos ha pasado en películas actuadas donde tenés marcas adentro de la película. Y vos le estás vendiendo a Movistar una promo y la película tenía Nextel por todos lados, nos ha pasado. Entonces, si vos no vas a EEUU y no te avisan porque tal vez vos no llegaste a verla, si no te lo avisan, te enterás cuando estás sentada mirando la película en el cine con el deal cerrado y es un quilombo. Entonces, por eso es importante también, porque nos cuidan. Nos cuidan de meter la pata. No es un control porque hacemos las cosas mal. Es un control para cuidarnos porque ellos saben más. O el actor. El actor no quiere tener asociación con la marca L'Oreal, y vos no sabés... cerrás un deal y después vas a EEUU y te dicen "no porque Johnny Depp con L'Oreal no quiere saber nada así que no se puede usar su imagen con L'Oreal nunca" y bueno, y chau, y vos no sabías. Entonces te cuidan, ese es el motivo principalmente.</p>	
<p>SOUNDTRACKS</p>	<p>No. Se hace con algunas y muchas de ellas son las live-action, como la de Pink que canta en Alicia que es actuada. A veces lo que pasa es que sale el CD de Piratas del Caribe, te invento, con canciones inspiradas en Piratas del Caribe, pero que no están en la película. Puede pasar, por ejemplo, Alicia 1 tuvo su CD con un montón de temas que no estaban... Buenos Alicia 2, tendrá su CD y la única conocida es la de Pink. Tendrá otros 10 temas que tal vez son cantantes conocidos, tal vez no, capaz se inspiran pero no se venden mucho la verdad....</p> <p>Es una licencia, no una alianza. Nosotros no manejamos la distribución de los CDs. Los maneja Universal y entonces son ellos los que deciden cuándo los lanzan, con cuánta inversión, etc. Por supuesto todo aprobado con EEUU.</p> <p>Esos son deals que se cierran afuera.</p>	<p>Se hace a partir de una alianza también. "Con los soundtracks te llaman y te dicen: "bueno esta película va a tener soundtrack y lo tiene Sony o Universal". Nosotras hablamos con Universal, ponele, "Universal, lo vas a traer? Lo vas a hacer físico?". Ellos nos dicen que sí y hacemos algo juntos. Ellos te dan soundtracks que lo usamos como merchandising y los sacan a la venta también (pero ese ingreso va para ellos).</p> <p>Entonces, ¿para qué sirve, por ejemplo, el acuerdo con Universal?</p> <p>Nosotros les damos entradas y ellos nos dan muestras, como cualquier otro Partner. Pero también sirve para mezclar comunicación. En la de Tarantino, "Los 8 más odiados", nosotros en algunas de nuestras piezas públicas pusimos un zócalo abajo que decía "conseguí la banda sonora en las nuevas disquerías" con la imagen del packshot y ellos a cambio nos dieron pauta en Spotify en fecha de estreno, comunicando que era el CD de la película "Los 8 más odiados".</p>
<p>LIBROS</p>	<p>Lo mismo que pasa con los CDs para con los libros. Es</p>	<p>"Lo mismo que con los Soundtracks, pasa con</p>

	<p>global. “Eso se hacía mucho más fácil antes y hasta se hacía en forma promocional. Ahora, hace dos años, eso se dejó de hacer porque consideran, depende de cómo lo mires, que el libro se beneficia mucho a la larga de mi campaña y a la larga no es un negocio que estoy manejando yo porque tal vez el libro no es ni Disney, es un libro cualquiera. A mí me interesa, ponelo, porque me parece copado entrar en Yenny o entrar en Cúspide y tener vidrieras y darle un tono más intelectual a mi película, me interesa desde marketing. Pero desde el negocio se dieron cuenta que el beneficio era aún mayor para el libro y el libro vendía mucho más a costas nuestras y no nos pagaba nada. Entonces, me imagino, los licenciatarios habrán dicho "man, vos le das la tapa de la película a esta editorial que no tiene nada con vos, porque a vos te conviene por el estreno en cines y termina vendiendo un montón, y yo que te pago la licencia todos los meses para este otro libro... no va". Me parece que ahí hubo un tema. Ahora no están dejando usar la tapa de los libros con el arte nuestro si no es un libro Disney”.</p> <p>Pero “me pasa con Jungle Book, que tiene libros pero son súper infantiles. Yo tampoco quiero asociar el arte de mi película que es súper arriba, súper oscura y súper adolescente y con toda la onda, que la estuve laburando para llegar a ese target del 18, si le pongo el libro con dibujitos animados no me sirve. Entonces, el libro de Disney tampoco es una garantía. Viste, no siempre lo quiero asociar. Entonces todo va caso por caso. Lo que sí podríamos hacer es la faja”.</p>	<p>los libros. Hay películas que se basan en un libro entonces se reimprimen los libros con la tapa impresa con la imagen de la película, les hacen un refresh o le ponen una faja o una sobrecubierta y nos hacen la comunicación. Ellos, a cambio, aprovechan de nuestra campaña para vender, además de darles entradas o algo” (SS).</p>
<p>MERCHAN DISING</p>	<p>“Hay dos tipos de merchandising. DCP, licencias, es una línea de negocios que tiene sus licenciatarios que son todos externos. Tipo D-Toys, etc. Tienen su negocio y lo manejan por su cuenta. Y después está el merchandising que nosotros recibimos de estudios de cine que de golpe son cosas que no se venden, que vienen de afuera que yo las uso para eso, para hacer PR, para mandársela a periodistas y que digan "uy me llegó la libreta de Intensamente, qué divertida esta película bla bla bla" o a una modelo con una remera para que se ponga, una cartera, lo que fuere. Sí hacemos eso. Entonces hay dos tipos de merchandising, el de PR y el de licencias” (MN).</p>	<p>“A veces, algunas películas te ofrecen cosas que traemos de afuera, aunque con la aduana es medio complicado el tema, pero a veces pasan. O, sino, a veces desarrollamos algo acá, como remeras o los posavasos que hicimos para “Los ocho más odiados”. También, otra vez, depende del presupuesto.</p> <p>El merchandising no se suele repartir en las avants porque con la avant ya tenés la comunicación y no tiene sentido gastar dos veces en eso. El merchandising lo hacemos para prensa o para promociones. Para periodistas o como un mimo al exhibidor. Venta no hay nunca y eso es licencias. Cuando tiene un precio de venta al público ya son otro tipo de derechos” (SS).</p>
<p>ONLINE</p>	<p>Web promocional: Disney tiene la página películas.disneylatino.com en donde ponen todos los estrenos y dedican ventanas exclusivas a cada película (las que vienen y las clásicas, los personajes). Tienen trailers, novedades, sinopsis e imágenes. No se pueden hacer comentarios ni hay juegos o demasiada interacción (tomado de la web). Agrupador de las películas.</p> <p>En lo que es cine y digital, tenemos el canal de Youtube, Facebook, Twitter, Instagram no todavía, pero lo queremos abrir pronto. Y ahora vamos a sacar "Oh My Disney" que es un medio de comunicación que tiene Facebook y tiene Twitter e Instagram, que en realidad no comunica solo cine, sino también las carreras, lo que pasa en Radio Disney, comunica todo lo que le interesa al teen, al millennial.</p> <p>“Para mí va a terminar yendo todo para allá, para online, y la vía pública va a terminar cayendo. Más allá de que podés mantener algún dispositivo así medio en LED o</p>	<p>Tenemos Facebook, Youtube, Instagram, Twitter. Con respecto a los banners y a los motores de búsqueda, por lo general hacemos compras programáticas con Success (?), con video y hacemos a veces Youtube in stream (esas publicidades que luego de 5 segundos podés sacarlas). Hacemos mucho con video. No se hacen más las web promocionales porque no funcionan. Nadie entra a la página web de una película.</p> <p>No serían quienes son sin la ayuda de Internet, pero para SS, eso pasa “siendo Diamond, siendo Disney o siendo Nike. Siendo cualquiera, hoy en día si no podés comunicarlo en Internet te cambia completamente. Todo el mundo está en Internet”. Entonces, no es solamente porque</p>

	<p>"techie" que puedan llegar a surgir en alguna avenida o en alguna autopista... más allá de ese "chiquitaje" que pueden ser 1, 2, 3, el resto es digital. Nada de empapelar la ciudad como antes".</p> <p>También pagamos en medios externos como los buscadores. A full. En Google, y en los targets afines. En VEVO. Yo tengo una película como Zootopia con Shakira cantando y entonces voy a pautar en lugares que sé que de golpe pueden ser afines a ahí, voy a pautar en lugares no sé... si tengo un personaje femenino caso Moana que vive en el mar, bueno voy a pautar en espacios que sepa que pueda interesar ese contenido, quizá en lugares donde la gente ve y busca cosas de vacaciones. En Games... en games pauto bastante. Con películas como Star Wars, todo lo que era gaming era foco, mismo las de Marvel donde vas más a varón y pautás en cosas de deportes.... En ESPN, sí sí, vas pautando según el target y la afinidad.</p>	<p>lo online es más barato.</p> <p>Diamond pone sus próximos estrenos en su página diamond.com con la ficha técnica.</p>
<p>ACCIONES BTL</p>	<p>“Sí. Hacíamos más antes, los costos cada vez son más altos, importar acá cada vez es más difícil. Entonces la entrada de los disfraces para que un personaje salude a los chicos en un shopping en vacaciones de invierno, se hizo muy cara y Argentina tuvo que dejar de hacerlo. Ahora, con este nuevo gobierno, esperemos que las cosas empiecen a mejorar, pero sí. Hacemos, más allá de que los disfraces cuesten traerlos, cuando podemos los traemos y hacemos ese tipo de cosas, vivimos haciendo actividades en shoppings, en lobbies. El otro día para comunicar El Libro de La Selva hicimos todo un grupo de jazz que entró tocando en el mall y se fue hasta el lobby y tocó la canción del a película y tocó varias veces. Sí, todo el tiempo hacemos cosas así. En supermercados también. De golpe, en fechas claves como el día del niño o navidad, día del padre, si tenés contenido "appealing" y al supermercado le interesa se hacen cosas también en los supermercados.</p> <p>Las animadas son las más fáciles, son las que quieren todos, son las más appealing para tematizar tus cosas porque son las más llamativas, coloridas, tienen todo a favor. La animada principalmente de verano/diciembre y la de julio, esa es la mega. Pero también tenés competencia eh, tenés que competirle a "La era de hielo 4". Entonces, si vos me decís: ¿qué películas buscan las marcas? Y sí... buscan las animadas y las fuertes. Las actuadas son más difíciles, quizás tenés un Piratas del Caribe o una Alicia que pueden ser un poco más cómodas, pero El Libro de la Selva, a pesar de que es re conocida, no hay chance.</p> <p>Alicia, está Johnny Depp es más canchera, que se yo, puede ser que alguna marca se cope, pero más una marca quizás más de moda o alguna marca de ropa que te dice "che te hago una remera inspirada" o quizás los chicos cierran algún deal pero mucho menos masivos. No vas a tener un yogur o el jugo. Eso lo tenés con dos, tres títulos al año: las de invierno, las de verano y alguna otra que te pudo haber salido de la galera” (MN)</p>	<p>Hacen disfraces de los protagonistas como en “Paddington” o en “Locos por las Nueces” sería un ejemplo. Se contrata a un actor y se para en los cines para que se saquen fotos o si por ejemplo, hacemos alianza con Burger King que tiene las coronas, el envoltorio de las gaseosas o los juguetes, y la persona disfrazada interactúa con los niños. Se puede hacer algo con Partners, un meet & greet en Burger King con Paddington, o lo podés llevar a un canal de televisión y hacer prensa.</p>
<p>ACCIONES DURANTE SEMANA DEL ESTRENO</p>	<p>“El razonamiento es gastar todo antes para abrir lo más fuerte posible, para que el estreno explote. Ahora, a veces, dejás un puchito. Cuando ves que la campaña está cómoda... si me das la plata muy jugada sí voy a gastar todo hasta el día cero que se estrena. Ahora, si en la campaña yo me siento cómoda con lo que estoy gastando, y me sobra un puchito y es una película</p>	<p>“Toda la inversión, por lo general, (y esto es algo importante) se hace previo al estreno. No dejás plata guardada para después porque si después te la sacan del cine, vas a tirar esa plata. Entonces siempre cuando vos haces formatos de 15 días, del lunes de la semana</p>

	de vacaciones y yo tengo que mantener, ya sea porque es vacaciones de verano y es largo, o porque es vacaciones de invierno porque la competencia es tan fuerte que con la película estrenada le tengo que dar un push, me guardo un poquito si la campaña me satisfizo. Si siento que la campaña está floja no, le pongo todo. Pero a veces estoy cómoda y me sobra un poco y la termino gastando más tarde” (MN).	antes del estreno hasta el domingo post estreno es la campaña más fuerte. Cuando la pensas de una semana es una semana antes y cuando es un mes, es un mes antes. Siempre todo es antes del estreno. Cuando vos sabes que la película es buena y va a vivir, por ahí sí haces un cartel que dure 15 días antes del estreno y 15 días después. Hacés algo de mantenimiento para que siga latente en la mente de los consumidores” (SS).
ACCIONES LUEGO DEL ESTRENO	“En vacaciones de invierno tal vez se mantiene más con alguna actividad en un shopping porque sabés que el tráfico de gente va a ser altísimo. Pero en general termina en el momento en que se estrena . Quizás bancás 3, 4 días más ponele que se estrena el jueves, la esperás hasta el domingo, o quizás la estirás ponele yo tengo los carteles anuales. Si no tengo una película en la semana siguiente, dejo el cartel puesto en la vía pública. Lo dejo porque lo tengo, si no lo tuviere y lo tuviera que pagar, no... Seguro la corto y muere. No estiro más de una semana”.	“ El trabajo de marketing casi que termina cuando se estrena la película. Lo único que continúa es que a veces le tenés que mandar un premio que le prometiste a tal que está haciendo el sorteo porque el sorteo se hace después del estreno y el ganador sale después. O siguen las redes sociales incentivando” (SS)
PROGRAMACIÓN	Contacto con programación: “sí, todo el tiempo. Es importante saber contra quién competís para ver si hay que ponerle más fuerza a la campaña o nos fijamos que el trailer mío esté puesto en los cines que pasan Minions para asegurarme que el trailer mío esté adentro. Hablo con Comercial, que es quien tiene el contacto con los cines para que distribuyan el trailer en tiempo y forma, para que el poster esté bien ubicado, que el standee esté ahí... hago actividades en los lobbies cuando se estrena la competencia para aprovechar el caudal de gente que va a tener para avisarle de mi película. O el fin de semana de mi película también empujo para ganarle a mi competencia que también va a estar ahí, pero yo tengo más actividad. O sea, sí jugamos mucho con eso. Vemos que pasa alrededor para definir un montón de cosas” (MN).	Importancia de negociar cantidad de pantallas: “Sí, es importante. Pero tampoco significa que por negociar 300 pantallas para una película chica te va a ir bien. Un ejemplo de eso es la película del Chino Darín, “Muerte en Buenos Aires”” (SS). “Disney tiene el departamento de programación y el de marketing bastante separados. Diamond los une un poco más. No sé si porque somos menos (entre 10 y 12 personas en toda la empresa), pero trabajamos mucho más codo a codo con el departamento de programación. Hay mucha más comunicación entre los dos departamentos que en Disney” (SS).
PROVEEDORES	Importancia de mantener una buena relación con los proveedores: “Es importante porque si no se van con otro. Y la verdad es que nosotros negociamos los precios, no es que pagamos cualquier cosa. Y somos un cliente además sólido. Yo con Lugones estoy hace 10 años, el dueño de ese cartel quizá podría tener a un cliente que paga un poco más, pero capaz a los 6 meses se le fue y perdió guita. Conmigo, me cobra un poco menos, pero sabe que me tiene de por vida”. “Tenemos deals anuales que podemos bancar. Esto es porque tenemos una cantidad de títulos distribuidos a lo largo del año que pueden bancar un cartel todos los años. Capaz tenés un cartel en Lugones que sale 100 mil pesos por mes que una distribuidora chica no lo puede bancar (lo podría bancar con un estreno grande que tiene uno puntual o dos o tres por año, pero no puede bancar todo el año porque después les quedan 10 meses colgados), yo puedo hacer eso. Yo me puedo dar el lujo de tener un cartel para mi sola todo el año y siempre tengo contenido fuerte para vender. Y si algún mes estoy floja, lo banco con otro título que esté un poco más lejos... Qué se yo... tengo más margen. Entonces yo hago esos deals que me bajan el costo. Entonces un cartel que Diamond le puede salir 150 lucas porque lo pide un mes antes, si es que lo encuentra, (porque además pasa eso, que no hay), yo lo tengo todo el año por 100 ponele. Entonces estoy mucho más cómoda al momento de decidir. Tengo 5, 6, 8 espacios	“Con nuestros proveedores es clave tener una buena relación porque hay mucho de “hoy te doy una mano yo y mañana me la das vos”. Yo no le puedo contar a Disney lo que pago, porque yo pago mucho más barato que lo que paga Disney . Pero bueno, es así. El que lo vende, lo vende a un precio, pero Disney lo compra anual, a principio de año y ya se lo tiene reservado. Yo tal vez lo compro un día antes porque hay una oportunidad. A veces pasa que el proveedor nos llama y nos dice “che, tengo este circuito de CPM libre porque no los vendí”. Bueno, no es lo mismo comprar un pasaje a Londres last minute call que comprarlo 6 meses antes y tener reservado tu asiento. Last minute call no lo tienen vendido, lo van a llevar a pérdida, entonces le bajan el precio y casi que lo regalan” (SS).

	<p>anuales que yo sé que están re bien ubicados y estoy re cómoda y sé que eso es la columna vertebral. Después lo demás es un complemento, pero la columna ya la tengo puesta, no me tengo que poner a pensar "uy qué cartel voy a usar?", ya los tengo marcados. Tengo Lugones, tengo Panamericana, tengo en La Plata, tengo del Interior en Córdoba, Mendoza y Rosario bien ubicados... tengo en un par de lugares más donde tengo marquesinas de cine que son más, es decir, que las uso yo todo el tiempo, o ploteos de puertas de cines que dan a la calle. Tengo proveedores fijos.</p>	
<p>CRÍTICAS Y BOCA EN BOCA</p>	<p>Volviendo al tema de las críticas, las críticas no afectan. No, no. No es un público que se preocupe por la crítica. Yo puedo tener una película que tenga mala crítica y el hecho de que sea Disney alcanza. Ahora, el boca en boca es distinto eh. Una cosa es la crítica de los medios y otra cosa es el boca en boca de tus amigos o de tu familia, o en las redes sociales el comentario de la gente. Eso sí nos molesta. Sí nos influye, no es un detalle menor. El boca en boca afecta a todos, no la crítica de los medios, sí la crítica de la gente común. Por supuesto, le afecta más a una película que no es conocida, a nosotros nos afecta un poco menos porque el sello sigue empujando y sigue empujando, pero afecta. "Un gran dinosaurio", un título Disney-Pixar, no tuvo el mejor boca en boca la verdad... Y le afectó, el número no fue el mejor. Frozen, de Disney, tuvo tan buen boca en boca que el número te lo duplicó... entonces claro que importa. Ahora, The Good Dinosaur se mantuvo, hizo igual un lindo número porque es Disney-Pixar. Si hubiera sido otro sello no lo hace, pero sí le afectó, tendría que haber hecho un poco más...</p>	<p>“Cuando hay críticas negativas de la gente, se esconden. En Facebook, por ejemplo, las ocultamos. Pero siempre afectan las críticas negativas, es el boca en boca. La importancia del Boca en Boca es clave, aunque a veces las cosas no son tan lineales. Por ejemplo, nos pasó con “Exorcismo en el Vaticano”. Todos decían que la película era malísima, que devolviéramos el dinero, y metió un montón de espectadores igual porque a la gente le gusta ir al cine a ver películas de terror. Cuando la película vende, por más mala que sea, si lo pones a Suar con Bertuccelli, por más mala que sea, te va a meter 400 mil espectadores en un fin de semana, que es lo que hicieron. Y si vas a ver la película, es malísima. Pero bueno, así como negativo, lo positivo también sirve mucho. No es lo mismo lo que dice un periodista (a menos que sea un líder de opinión para vos) y que yo te ponga un cartel en la calle, a que venga tu amiga y te diga “andá a verla, está buenísima”. Eso es el boca en boca y tiene mucho peso” (SS). Coincide con Disney en el peso del Boca en Boca.</p>
<p>SECUELAS</p>	<p>“Ya sabés que va a abrir a full porque se venden solas. Las secuelas son mucho más fácil. Ahora, la diferencia que tenemos con la competencia es que nuestras secuelas son muy espaciadas y la competencia te hace una secuela atrás de la otra. Acá no.</p> <p>Esto tiene sus pro y sus contras. Por un lado, tenés eso, que el chico que la vió Toy Story 1 cuando era chiquito hoy tiene 20, y lo tenés medio como encapsulado y sabés que la va a elegir porque se va a acordar, abusás de la nostalgia. Pero tiene sus contras. Hay toda una parte nueva de chicos que nacieron en esos 10 años que no vieron Nemo porque nacieron cuando Nemo ya se había estrenado. Entonces yo le digo "Buscando a Dory" y capaz no saben qué es, es una más del montón. Entonces, distinto es la competencia que te hace una atrás de la otra. Y Disney no quiere eso. Disney no quiere vivir de secuelas. Disney quiere tener películas originales, "New IP" se llaman (Intellectual Product), todos los años. Entonces todos los años Disney y Pixar pretenden salir con títulos nuevos, más allá que el tema secuelas fue un issue para Disney porque, por ejemplo, Toy Story 4 fue algo que Disney no quiso hacer en su momento, para ellos la película se terminó en la 3 y punto. Pero el éxito fue tan abrumador que a veces la parte comercial te llama y te dice "todo bien filmmaker, pero yo que soy el que tengo las acciones y tengo que bancar los sueldos y que se yo, necesito que me hagas la</p>	<p>Tipo de campaña que se hace: “Si funcionaron se hace la misma campaña. Es más fácil porque la gente ya conoce la historia y la tiene en la mente”.</p>

	<p>4" y la van a hacer.</p> <p>Pero, lo que sí te garantiza Disney, a diferencia de la competencia, es que la secuela va a ser igual o mejor que la anterior. No hace una secuela para ganar plata. Hace una secuela solamente si la historia es tan tan sólida que no arruina lo pasado. Vos vas a ver "Minions" que fue un éxito tremendo, hizo miles de millones y la película era mala. Ahora, vas a ver Toy Story 4 o Finding Dory o Monsters University y son películas excelentes. Y son secuelas, y después tenés las nuevas como Frozen, Tangled, Zootopia que también son muy exitosas" (MN).</p>	
<p>CONSTRUCCIÓN DE MARCA</p>	<p>Es un beneficio que tenemos a diferencia de otras distribuidoras, incluídas las majors. Se construye mucho sobre la marca, más allá del producto-película. Entonces muchos nos eligen solo por el hecho ya de ser Disney, aunque no conozcan bien la peli. Sí, es una garantía...</p> <p>Por eso es el tema de la calidad, es el tema de las secuelas y es por eso que no se hacen las cosas solo para ganar plata... cuando no tenés una historia que banque una secuela no se hace. Y aunque pierdas plata no se hace. Frozen 2, nosotros podríamos haber sacado Frozen 2 ya, pero no está porque va a tardar. Es la historia, es hacerla, con calidad y que se yo, y capaz tarda 4 años o 5 y vos decís "la pucha... podríamos haber ganado tanta gaita aprovechando la euforia" y no lo hacen... entonces sí, el tema de la marca es súper importante. Por eso los nutritional guidelines, por eso te fijás bien dónde ponés la marca.</p> <p>Lo que tiene la marca son los pro que dijimos: garantía, calidad, familia, diversión, educación y todo bien.</p> <p>Ahora, tienen el defecto o la contra de los teens que ven que es de Disney y ni loco quieren venir a verlo. Por eso a veces jugamos un poco con eso, con ponerlo más grande o ponerlo más chico, con nombrarlo más o menos, según la necesidad que tengamos.</p> <p>Hay películas live-action que también son muy border. Un Piratas del Caribe son películas que son prohibidas para menores de 13. Está Alicia y el trailer salió prohibido para 13.</p>	<p>“Es verdad, nadie conoce Diamond. Pero nosotros no vendemos Diamond, vendemos la película” (SS). SC piensa que podría ser otra diferencia con las majors que tienen mucha presencia de marca en sus campañas... Por ejemplo, al ser de Disney, uno ya sabe a dónde va, el género, el estilo, etc. En cambio Diamond te puede sorprender por cualquier lado... “Pero eso lo tiene Disney nada más. Porque si yo te digo es una película de Warner, ¿qué pensás, a dónde va? ¿Sabés? En cambio si yo te digo que es de Disney o es de Marvel sí sabes. Pero es Disney la única que logró eso. Si te digo que es de Fox o es de Universal, no sabés bien la diferencia o a dónde va.</p> <p>Es distinto, Disney es un emporio, es la número 1 y va a ser así toda la vida. Es Disney, Diamond nunca va a ser Disney” (SS).</p>
<p>PIRATERÍA</p>	<p>No les afecta tanto la piratería. “La gente sigue queriendo ir igual al cine y Argentina tampoco es un país tan pirata. Hay, tenés, por supuesto, pero no es una piratería... que la piratería más difícil es la digital, no la del DVD truco... esa piratería... mmm... hoy todavía el consumidor no está tan empapado en cómo meterse en Cuevana... Quizá gente de tu edad (22), pero yo no me meto, mis hijos todavía no se meten... Es una edad muy corta la que puede meterse tan de lleno a esa piratería, en otros países es más fácil el acceso a la piratería... entonces en otros países afecta un poco más. Acá todavía no tanto”.</p>	<p>La piratería afecta. “Antes lo que tratábamos de hacer era buscar la mejor fecha con un margen de dos, tres meses. Yo personalmente pienso que, para evitar la piratería, lo mejor que podemos hacer es estrenar la película date and date con EEUU, porque además de evitar la piratería, evitas que se difunda si la película tuvo mala repercusión en sus comienzos. La gente, hoy por hoy, con el nivel de conectividad que hay, sabe que tiene otras maneras de chequear que tal la película: comentarios de la gente, referencias, puntuaciones en internet, comentarios debajo de los trailers o de las publicaciones en Facebook, etc. Entonces, no es tanto la piratería, porque eso afecta más a las comerciales, por ejemplo, me pasó con Siempre Alice que estaba pensada para febrero. Pero al final decidimos estrenarla en marzo y justo ella ganó el Oscar. Entonces eso me ayudó a darle impulso, aunque yo confiaba en mi película. El Oscar reivindicó a</p>

		<p>la película. Nuestro objetivo es salir lo más pegado posible a la fecha de estreno porque te diría que los mismos críticos, porque son un desastre, se copian de críticas del extranjero y los condicionan. Entonces cuando la película ya viene malparada, eso nos afecta enormemente. Otra cosa clave es que tengamos distribuidoras en otros países. Entonces eso nos hace más parecidos a una mayor. Nos permite ir alineados no solo con EEUU sino a nivel regional. La comunicación es tan masiva y en simultáneo que lo que hacemos en un país se replica en el otro. Lo mismo pasa con una película ya estrenada en otro país, los programadores ven las cifras en los otros países, entonces todo nos condiciona la capacidad de negociación. Entonces es el todo, es el awareness que genera y es tu posibilidad de vender lo más posible tu película” (MV).</p> <p>“Que aparezca en Cuevana es algo grave, me puede jugar mucho en contra con la negociación de los exhibidores. Pero las distribuidoras independientes tenemos un sistema que se paga o algo así para que las bloqueen, que está buenísimo. Por ejemplo, Sinsajo tardó un montón en aparecer. Somos una distribuidora con muchas películas de Oscars” (MV).</p>
--	--	--

Información extra de Disney

Sobre la planificación de las campañas y el proceso de promoción

“Hay un estándar. Puede variar, en fecha de estreno que ves que los materiales gráficos son mejores o peores de lo que se esperaba y audiovisual al revés, ahí corrés un poco la torta. Pero el estándar es el mismo. Los pasos son parecidos: 6 meses antes arrancar con la campaña online.. y así... Mismo EEUU te manda el primer trailer 6/8 meses antes, después te manda el segundo 3/4 meses antes y el tercero te lo manda en fecha. Buscas ente la competencia los momento más claves para lanzar los trailers, hace la movida online, después a medida que se acerca entrás en tv y que se yo. Es más o menos todo lo mismo”.

Por qué distribuyen películas acquisition:

“En primer lugar, porque nos dan ganancia. O sea, si vos las comprás por 10 pesos, por más que sea menos, capaz ganaste 20. O sea que ganaste 10 de diferencia. Y el laburo que te dan tampoco es tanto, de golpe son películas chicas, las laburas poco y la guita vuelve. Pero son pocas, dos por año”.

“En segundo lugar, porque nos interesa estar en ese mercado, nos interesa tener variedad, nos interesa tener buena relación con otras productoras. Nos parece que son películas que valen la pena, nos encanta tener películas del Oscar. Entonces, a veces cuando comprás esas películas las comprás con ese criterio. Son películas cultas, de nivel, que vos le tenés esperanza. A veces sale y a veces no. Pero es por eso, además, en el segundo semestre del año nosotros caemos en cantidad de producto. Tenemos pocos estrenos, tenemos 3 o 4 nada más, entonces hay sí podés tener algunas acquisition para completar porque tenés la gente, tenés los empleados y tenés 6 meses que son tranqui, a diferencia de la primera mitad que es bien intensa. Entonces ahí decís, compro 1 o 2, me dejan guita, tengo los empleados y tengo tiempo suficiente.

Información extra de Diamond

Sobre Diamond

“Diamond creció mucho desde que se fundó y de las independientes que hay en el mercado es la más grande de Latam. Compra derechos de películas para todo Latam y tiene oficinas en Argentina, Brasil, Méjico, Chile, Perú, Colombia y ahora se abrió Bolivia y se está abriendo España también. Desde 2015 se empezaron a comprar para España derechos de películas. Nuestro negocio es exclusivamente distribuir películas” (SS).

Diamond sobre la digitalización

“Con la digitalización, podemos decir que **se optimizaron algunos costos** relativamente, pero también es como que **cambió el modelo de negocios**. Porque antes como era un gran gasto traer el internegativo y en hacer el copiado, el fílmico, eran como 2000 dólares cada copia, uno lo pensaba más, mirabas el producido que iba a tener y en realidad te limitabas un poco la cantidad de copias que le dabas al cine. Hoy con el digital no. **Hoy con lo digital los cines reciben un DCP** que lo cargan en todas las salas y entonces **ellos finalmente deciden si van a pasar, por ejemplo, 5 copias de Avengers**. Entonces, cuando hay un producto como Sinsajo (Los juegos del Hambre), y... la verdad es que nos viene muy bien... y cuando tenemos una película que es un poquito menos comercial tenemos que competir contra ese mundo caníbal” (MV).

También **disminuyó el poder de negociación con los exhibidores porque se amplió la oferta**. “Hay muchas más distribuidoras que antes. Hasta hace unos años teníamos por semana un volumen aproximado de estrenos por semana de entre 3 y 4 películas. Y hoy por hoy tenés 7 o más de 7. Esto es porque, hoy por hoy, hay muchas distribuidoras independientes y Argentina tiene un gusto por el cine de calidad, o sea que todavía dentro de lo que es Latino América digamos que somos la joya porque acá se pueden estrenar películas de cine de calidad y que pueden tener un rédito económico. Eso no pasa en todos los países de Latam, solo pasa en Argentina.”. (MV) “Y en Argentina hay muchas distribuidoras independientes que adquieren ese producto y que antes les costaba mucho traer el 35 mm, era un riesgo tan grande traer ese internegativo, traer poquitas copias, porque era una salida muy chiquita y no veían un retorno o ganancia. Entonces, con el digital, a ellos se les abre una puerta genial, pero así como a ellos se les abre esta puerta, entran en juego estas otras películas dentro de la semana, entonces tenés por un lado las majors, que con el multicopiado que hacen ocupan muchas pantallas. Por otro lado, estas vos, con las otras distribuidoras independientes muy importantes, y en la otra punta están las distribuidoras independientes muy muy chiquititas y que algunos de los cines como Recoleta, Palermo, a veces Abasto, suelen tomar en distribución alguna de esas películas. Entonces salís como muy cortado” (MV).

“Otro tema que modificó el modelo de negocios, fue la **permanencia en pantalla**. Antes con el 35mm, los estrenos se veían más enfocados en Capital Federal y GBA, y hoy por hoy, la mayoría de las películas lo que intenta hacer es salir lo más abiertos posibles, porque saben que esa posibilidad de poder estrenar en diferido es mínima. Entonces uno tiene que ser estrategia y tratar de negociar una salida lo más abierta posible, pensar bien en qué sala va a ir y pensar que los tiempos ya no van a ser los mismos. Con el 35mm, las películas estaban en cartelera en Buenos Aires 5 semanas y vos recién ahí mirabas qué hacer con esa copia de 35mm y a dónde mandarla del interior. Eso dejó de existir con el fin del 35mm, todo es más rápido. Por ejemplo, yo creo que a nosotros nos convenía entrenar La Dama de Oro (que se estrena mañana), más a fines de mayo o junio que había huecos. Pero a la vez, tenés que pensar que formas parte de una compañía, que tiene sus tiempos negociar los derechos, hacer el pago, entonces vos tenés que congeniar cuándo va a llegar la película con cómo la voy a programar, etc. Al mismo tiempo si Disney te cambia algo, te mata. Nos pasó con Paddington. Me quería morir. Nosotros pensamos estratégicamente la fecha en el Competitive, y nosotros nos movemos al son de las majors” (MV).