



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

El Márketing Cinematográfico

Autor: Diego de Lucas Sánchez
Director: Carlos Ballesteros García

Madrid
Junio de 2014

Contenido

1. Introducción al marketing cinematográfico	4
1.1. Introducción	4
1.2. La industria cinematográfica	6
1.3. El cine como producto.....	8
1.4. Marketing y ocio	9
2. El marketing mix a lo largo de la cadena de valor de una película	12
2.1. Las fases de la cadena de valor	12
2.2 El marketing mix	13
2.2.1. Producto	13
2.2.2. Distribución.....	19
2.2.4. Precio.....	25
2.2.3. Promoción	26
3. Comportamiento del consumidor	35
3.1. Clases de consumidores de cine	35
3.2. Factores que influyen en la elección del consumidor.....	37
3.3. Influencia impersonal: La opinión de los críticos	38
3.4. Influencia personal: el boca a boca	41
4. Estudio de caso.....	44
4.1. Particularidades y adaptaciones del marketing en la industria cinematográfica española.	44
4.2. Análisis de la aplicación del marketing en una película concreta: El caso de <i>El Hobbit: Un viaje inesperado</i> (2012).....	46
5. Conclusiones	51
6. Bibliografía	53

Índice de Figuras

Figura 1. Número de estrenos cinematográficos en 2011	7
Figura 2. Utilización de las nuevas tecnologías en España.....	10
Figura 3. Distribución del tiempo de ocio en España.....	11
Figura 4. Cadena de valor de una producción cinematográfica	12
Figura 5. Películas con mayor recaudación en España durante 2012.....	18
Figura 6. Mapa de posicionamiento de Ocho apellidos vascos (2014) respecto al resto de estrenos en su semana de lanzamiento	22
Figura 7. Mapa con posibles posicionamientos para Ocho apellidos vascos (2014).	23
Figura 8. Reparto del precio de una entrada de cine	26
Figura 9. Ejemplos de técnicas para la elaboración del cartel.....	31
Figura 10. Ejemplos de material promocional para la campaña de marketing viral de <i>Distrito 9</i> (2009).	34
Figura 11. Ejemplos de gestión de la influencia impersonal en la campaña de promoción.....	40
Figura 12. Ejemplo de gestión de la influencia personal en la campaña de promoción.....	43

Resumen

En este trabajo se analizan los posibles usos del marketing dentro de la industria cinematográfica. En un mercado maduro y saturado como es el cine, el marketing se presenta como el medio primordial para sobresalir, y más aún con las oportunidades que presentan las nuevas tecnologías. Así, se realiza un estudio desde un enfoque holístico de la aplicación de las variables del marketing mix dentro de la cadena de valor de una película. Del mismo modo, se analiza el marketing desde la perspectiva del consumo, atendiendo a las variables que mayor influencia ejercen sobre el espectador. Por último, se señalan las principales particularidades que presenta el sector cinematográfico español, un sector en plena reconversión que empieza a ser consciente de la necesidad de aplicar un marketing dirigido al consumidor.

Palabras clave: marketing cinematográfico, comportamiento del consumidor, cine, ocio, exhibición, promoción, marketing mix.

Abstract

This paper analyzes the possible uses of marketing within the film industry. In a mature and saturated market such as cinema, marketing is presented as the ultimate tool to stand out, and even more with the opportunities presented by new technologies. Thus, a study was done from a holistic approach about the implementation of the marketing mix variables within the value chain of a film. Likewise, the marketing is analyzed from the perspective of consumption, considering the variables which cause the greatest influence on the viewer. Finally, it has been brought to this paper the main peculiarities and adaptations of the Spanish film industry, a sector in full conversion that begins to be aware of the need for a consumer-driven marketing.

Keywords: Film marketing, consumer behavior, cinema, leisure, exhibition, distribution, marketing mix.

1. Introducción al marketing cinematográfico

1.1. Introducción

La industria cinematográfica es un negocio que genera más de diez mil millones de dólares anuales, y lleva expandiéndose a ritmo creciente desde hace casi un siglo. Ofrece productos que son comercializados a escala global y gran parte de las personas involucradas en el proceso de producción terminan siendo considerados auténticos iconos de la cultura popular. En todo este entramado el marketing juega un papel primordial, contribuyendo al éxito y a la diferenciación de los productos en un mercado maduro y saturado por los cientos de estrenos que se proyectan anualmente.

Así pues, el marketing cinematográfico no es algo que se haga tangible únicamente a través de carteles o tráilers que anuncien el lanzamiento de nuevas películas, sino que este es (a grandes rasgos) tan sólo su aspecto más visible. Lo cierto es que el marketing influye en toda la cadena de valor del producto, desde la fase de preproducción hasta su exhibición en salas, prolongándose incluso más allá, hacia festivales o incluso hacia la comercialización de la película en formato doméstico así como en otras ventanas de explotación.

El marketing, en general, debe adaptarse a lo largo de las distintas épocas en función de las necesidades del consumidor y de las nuevas tecnologías. Así, no puede olvidarse que también en el ámbito cinematográfico puede hablarse cierta crisis de los modelos de promoción convencionales y la irrupción de las nuevas herramientas, como la promoción online, el marketing viral, la utilización de redes sociales, blogs, etc.

Por último, cabe mencionar un elemento que diferencia al cine de la práctica totalidad del resto de productos y servicios: su carácter artesanal y artístico. Precisamente, la presencia de este factor obliga a que el marketing se apoye en un acercamiento distinto a sus consumidores. No se busca la mera atracción, sino la implicación emocional del espectador con el producto. Por tanto, el consumidor de cine juega un papel fundamental en la aplicación de las distintas herramientas del marketing cinematográfico. El consumidor o espectador recibe una serie de influencias que le llevan a escoger una u otra película a la hora de ir al cine, tales como opiniones de la crítica, experiencias pasadas con películas del mismo género, los actores, etc. Del comportamiento del consumidor se valen las grandes productoras y distribuidoras para la realización de la segmentación de mercados.

El **objetivo** de este trabajo es realizar una aproximación a los posibles usos del marketing en la industria cinematográfica. Para ello, se procede a realizar una revisión de la literatura existente sobre la materia, para así poder aportar una nueva visión sobre aquellos factores que, combinados en sintonía, hacen de la industria cinematográfica uno de los mayores destinatarios de nuestro ocio. Se trata, en definitiva, de ofrecer una síntesis de los principales aspectos merecedores de debate. De esta forma, se pretende dar un enfoque holístico al entramado de herramientas de marketing que influyen a lo largo de toda la cadena de valor del producto, es decir, de las películas las que se valen los productores para generar interés sobre su obra y obtener unos resultados de taquilla acordes a sus objetivos.

Respecto al **proceso de investigación** que se ha seguido para la realización de este estudio se ha acudido a diversas fuentes de bibliografía documental, desde artículos firmados por grandes profesionales del sector que analizan la aplicación del marketing al cine así como manuales de aplicación del marketing en general. También se ha acudido a páginas web de productoras cinematográficas u otras relacionadas con la promoción fílmica. A su vez, se tratará de ejemplificar en la medida de lo posible a través de películas concretas que ilustren el contenido de lo expuesto.

La **exposición del trabajo** sigue una estructura deductiva, pretendiendo abarcar desde una primera aproximación al sector cinematográfico y sus principales características diferenciadoras hasta el análisis de la campaña de promoción utilizada en una película concreta.

En el epígrafe 1 se tratará de ilustrar los fenómenos de cambio que el sector cinematográfico ha venido experimentando en las últimas décadas, a saber, la actual localización geográfica de los principales focos de negocio, así como las principales amenazas que asolan a la industria. Del mismo modo, se analizan las particularidades del hecho fílmico como producto, expresión artística y servicio de entretenimiento de ocio. El conocimiento de estos elementos se presenta fundamental a la hora de entender la configuración de las campañas de marketing aplicadas al cine, tan diferenciadas de otros productos.

En segundo lugar, en los epígrafes 2 y 3 se propone un acercamiento a las distintas facetas del marketing cinematográfico, es decir, desde el punto de vista de la producción y del consumo. De esta forma, se atenderá en un principio a la aplicación de las

variables del marketing mix a lo largo de la cadena de valor y a las principales herramientas de que dispone el productor para vender su película, para posteriormente analizar la figura del consumidor de cine, los factores que influyen en su comportamiento y las principales influencias que recibe para orientar su decisión de compra.

A continuación, se expondrán en el epígrafe 4 las principales características que identifican al sector cinematográfico español como uno de los más amenazados dentro del ámbito cultural. Así pues, a modo ilustrativo se analizará la campaña de promoción de una película concreta para su exhibición en el mercado español.

Por último, se expondrán una serie de conclusiones sobre el estado de la cuestión.

1.2. La industria cinematográfica

Antes de entrar a conocer los principales aspectos del marketing aplicado al sector cinematográfico, es relevante conocer algunos datos sobre la que sin duda es una de las industrias más lucrativas a nivel mundial.

Esta industria genera anualmente 32 billones de dólares en todo el mundo (Unesco Institute for Statistics, 2013), siendo América el mercado que aglutina la mayor parte de la recaudación mundial (10.6 millardos de dólares). El segundo mercado más importante es el Europeo, con una recaudación de 8.5 millardos de dólares. Por otra parte, cabe señalar a India como uno de los agentes más importantes dentro del sector cinematográfico, siendo el país con mayor volumen de películas producidas al año y con mayor nivel de espectadores. Sin embargo, en Bollywood (así es como se conoce a la industria cinematográfica india) no se exportan las películas, de modo que eso impide un mayor alcance en cuanto a cuota de mercado global.

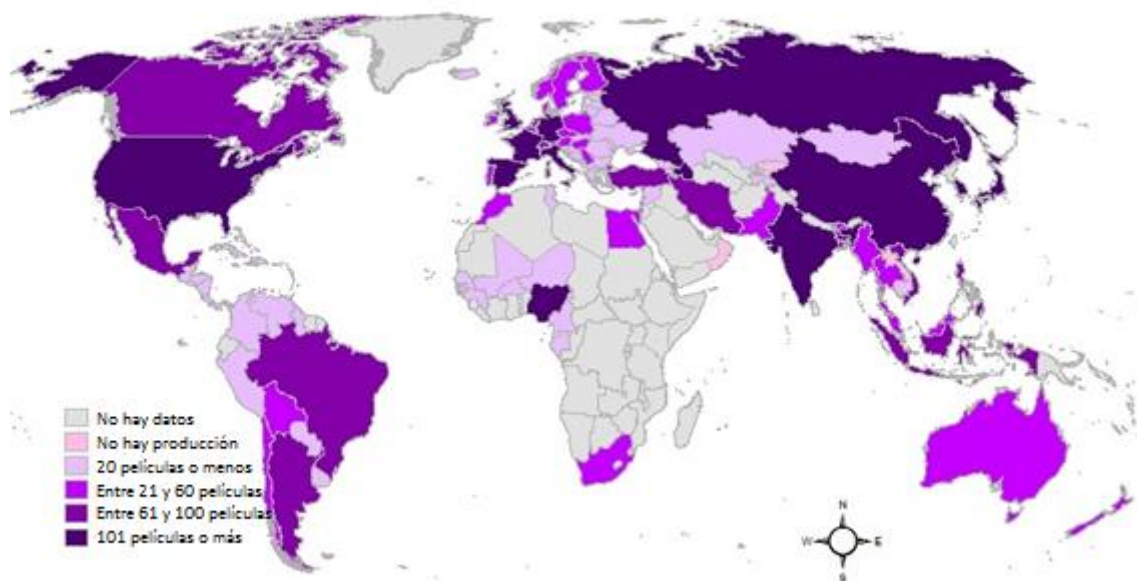


Figura 1. Fuente: Elaboración propia a partir de UNESCO Cinema data reléase 2013

Actualmente se produce una media de 6.000 películas al año en todo el mundo (UNESCO Institute for Statistics, 2013). En un mercado tan saturado, con una oferta tan amplia y variada de productos es necesario que medien actividades de marketing para hacer llegar las películas a su público objetivo. El fin del marketing es acercar el producto a aquella parte del público objetivo que pueda sentirse atraído por sus cualidades, cuestión que no resulta sencilla si se tiene en cuenta la gran cantidad de estrenos que se realizan cada semana. En definitiva, en un mercado saturado, una campaña de marketing lo suficientemente creativa puede hacer llegar a los espectadores la información suficiente como para suscitar su interés.

Sin embargo, resulta imprescindible señalar una de las principales amenazas que asolan al sector: las descargas ilegales o piratería. Es común citar la piratería como la causa principal para señalar el descenso en la asistencia a cines experimentado en los últimos años. Tan sólo en España, se estima que alrededor del 20% de la población afirma haber descargado gratuitamente películas de internet (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013). Las principales consecuencias que éste fenómeno produce pueden verse reflejadas en la caída de las ventas de películas en formato doméstico y en el descenso en la asistencia a salas de exhibición, con la consiguiente desaparición de muchas de ellas. Ante este problema la industria ha puesto en marcha medidas de transformación

que permitan flexibilizar las ventanas de explotación para lograr un cine más accesible económicamente y sobre todo, más acorde con la evolución de los medios tecnológicos.

1.3. El cine como producto

Antes de entrar a analizar las posibilidades que el cine ofrece desde el punto de vista del marketing, resulta imprescindible analizar la naturaleza de la película. Así las cosas, cabe preguntarse si el cine es un producto o si, en cambio, sus características se adaptan más a la naturaleza de los servicios.

En primer lugar, no hay que olvidar que el cine, más allá de arte o industria creativa, es también un producto. La película en sí misma es resultado de un proceso en el que tienen cabida toda serie de procedimientos técnicos que acaban por dar forma a este singular producto. Obviamente, el film es un producto cultural con connotaciones artísticas, que busca comunicar ideas y sentimientos. Sin embargo, todo ello es compatible con la idea de que se trata de una mercancía con un objetivo mercantil. Por ello, cuando hablamos de producto cinematográfico podemos discernir en él una serie de características muy concretas.

Puede afirmarse que cada película es única (Cuevas, citado por Linares, 2008:59). Esta característica hace referencia a la labor creativa que subyace tras el producto y lo dota de una visión y contenido difícilmente reproducible. El mayor ejemplo de esta nota podemos encontrarlo en la figura del remake. La industria cinematográfica americana, en aras de acercar al público generalista la película austriaca *Funny Games* (1997), decidió volverla a rodar, con el mismo director, prácticamente plano por plano, dando a luz al remake homónimo de 2007. Ya sea por los actores, por el equipo técnico o por cualquier otra incidencia técnica, ambas se sostienen en el recuerdo como dos películas absolutamente diferentes.

La actividad cinematográfica, además, requiere una gran inversión, y sin embargo, esta no es segura dada la gran aleatoriedad del éxito de la misma (Zallo, 1988, citado por Baraybar y Linares, 2007:52). Por ello, tal como se profundizará más tarde, existen herramientas del marketing capaces de hacer disminuir el grado de incertidumbre existente como la estandarización por medio de marcas. Además, se debe tener en cuenta que se trata de un producto internacional, por lo que es objetivo de todo productor, atendiendo a la coyuntura económica global, tratar de sacar la máxima rentabilidad a su producto accediendo a mercados distintos del de su nacionalidad. Al

igual que antes, son varios los factores que pueden incidir en el éxito de una película fuera de sus fronteras (idioma, actores, argumento, etc.), y en ellos se profundizará en posteriores epígrafes.

En segundo lugar, y habiéndose expuesto las características que hacen de la película un producto, no podemos obviar que también puede ser considerada un servicio, dependiendo del punto de vista. Para el productor, la película es sin duda un producto, una mercancía de la que espera obtener rentabilidad. Sin embargo, desde el punto de vista del consumidor, esto es, el espectador de la película, la situación cambia. Cuando éste acude a las salas de exhibición para asistir al visionado de una película, lo que busca es una forma de arte, de entretenimiento, en definitiva, una experiencia. Por tanto, se puede afirmar que el film, si bien es producto en su concepción, necesita exhibirse para lograr dar con su fin último, es decir, el de ofrecer un servicio intangible al espectador (Linares, 2008). Este es un servicio de consumo esporádico e individual, que se configura a su vez como acto social (Baldó y Vernís, 2009), en la medida en que se consume junto a otras personas.

Por otro lado, si el consumidor adquiere la película en cualquier formato de video doméstico (DVD, vídeo bajo demanda, etc.), la película se adquiere como producto, capaz de ser consumido reiteradamente. De esta forma percibimos en el cine una clara dicotomía producto/servicio según el lugar en que se consuma. Dado que ninguna de estas dos facetas se puede obviar en un producto cultural como el que nos ocupa, en éste trabajo se intentará realizar una aproximación a ambas facetas, intentando discernir las diferencias en cuanto a las herramientas empleadas tanto en el marketing de servicios como en el marketing de producto.

1.4. Marketing y ocio

El cine, como ya se ha mencionado anteriormente, responde a una naturaleza que le hace presentarse como producto cultural, como forma de ocio. Por tanto, es imprescindible tener en cuenta en el acercamiento a la industria cinematográfica, que las películas no sólo compiten en el mercado entre ellas, sino que también han de lidiar con el resto de productos y servicios que integran la oferta cultural y de ocio. Una de las principales amenazas que acechan a la industria cinematográfica se encuentra en las nuevas y cada vez más variadas formas de ocio. Así pues, la tarea del marketing es

hacer llegar al público la película de tal forma que ésta se convierta en la principal opción de ocio por parte del consumidor.

Las nuevas formas de entretenimiento no suelen extinguir a las antiguas (Vogel, 2004, citado por Baraybar y Linares, 2007:52), de forma que la lucha entre las distintas formas de consumo será más intensa dentro del abanico de propuestas de ocio. Al convivir las diferentes formas de ocio entre sí, se abren posibilidades a la complementariedad entre ellas, y es aquí precisamente donde la industria cinematográfica enfocar todos sus esfuerzos. Esto se debe a que las nuevas formas de ocio se encuentran muy ligadas a la cultura audiovisual (internet, videojuegos...) y por ello el carácter audiovisual del cine hace que éste se posicione en un lugar privilegiado, existiendo una nueva gama de formatos a través de los cuales puede conseguir llegar al público.

El cine, a día de hoy sigue siendo la actividad cultural más frecuente, sin embargo, como ya se ha mencionado anteriormente, en los últimos años se ha notado un importante descenso en el número de espectadores que asisten a las salas de exhibición en favor de otras actividades de ocio. Concretamente, según el Anuario de Estadísticas Culturales de 2013, las actividades culturales que más han crecido en los últimos años son, como ya hemos mencionado, las vinculadas con las nuevas tecnologías.

	AL MENOS UNA VEZ A LA SEMANA								
	TOTAL			Varones			Mujeres		
	2002-2003	2006-2007	2010-2011	2002-2003	2006-2007	2010-2011	2002-2003	2006-2007	2010-2011
ESCUCHAR MUSICA (Suelen escuchar)	77,8	84,6	79,8	78,0	86,3	82,1	77,7	83,0	77,5
PUBLICACIONES PERIODICAS (Suelen leer)									
Prensa diaria de información general	54,0	69,3	66,4	62,2	76,1	74,4	46,0	62,9	58,7
Prensa deportiva	25,4	22,7	30,6	41,9	39,8	53,9	9,8	6,1	8,3
Revistas culturales	6,6	7,3	9,3	6,4	7,2	10,5	6,8	7,4	8,2
AUDIOVISUALES (Suelen ver o escuchar)									
Radio	73,1	79,7	75,4	75,6	82,6	78,2	70,9	76,9	72,6
Video	27,6	31,7	31,8	29,1	35,6	35,5	25,9	27,9	28,2
Televisión	98,0	98,2	96,6	98,1	98,1	96,6	98,0	98,3	96,6
NUEVAS TECNOLOGIAS (Suelen utilizar)									
Videojuegos			10,0			15,5			4,6
Ordenador	28,3	43,1	55,3	32,9	48,9	60,1	24,0	37,5	50,7
Por ocio o tiempo libre		34,9	51,4		40,6	56,4		29,5	46,6
Internet	19,6	37,6	53,6	23,4	42,7	58,2	16,0	32,7	49,2
Por ocio o tiempo libre		30,9	50,6		35,6	55,1		26,4	46,3

Figura 2. Fuente: Anuario de Estadísticas Culturales 2013

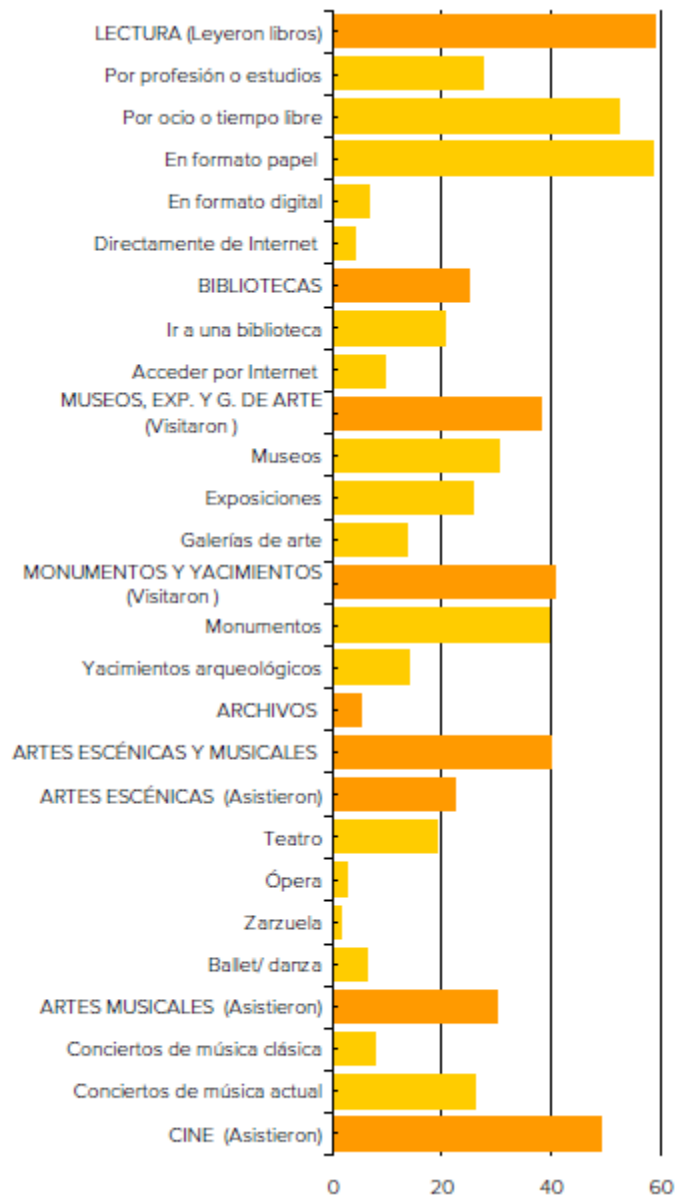


Figura 3. Fuente: Anuario de actividades culturales 2013

A la vista de las anteriores figuras, queda claro que el ocio es tiempo compartido y por tanto es tarea del marketing hacer sobresalir al cine para que éste obtenga un lugar destacado dentro de la distribución del tiempo libre de los particulares. Es necesario que la industria cinematográfica encabece un esfuerzo por resaltar y explotar las sinergias existentes entre diferentes formatos y actividades de ocio.

2. El marketing mix a lo largo de la cadena de valor de una película

Sin lugar a dudas, para llegar a entender las formas de aplicación del marketing en el contexto de la industria cinematográfica es necesario comprender el proceso a través del cual el producto cinematográfico va tomando forma. Por ello, en los sucesivos epígrafes va a tratarse la película desde el punto de vista de la producción, desde la perspectiva de quien tiene que transformar una idea en un producto capaz de entretener, de transmitir emociones y sentimientos, y en definitiva, de satisfacer al público hacia el que está orientado. Y es que en el proceso cinematográfico no sólo intervienen factores artísticos, sino que la presencia del marketing es constante prácticamente desde el inicio, aunque claro está, el marketing también es una forma de arte en sí mismo.

2.1. Las fases de la cadena de valor

La cadena de valor de una película se divide en sucesivas fases, empezando desde que surge la idea de crear una película hasta el momento en que se exhibe en cines y es consumida por el público. Sin embargo, en la industria cinematográfica existen ciertos elementos que pueden prolongar la vida del producto mucho más allá de la exhibición en salas. Por tanto, en primer lugar será necesario un primer acercamiento a las fases “clásicas” en las que se divide la cadena de valor.

Según Kerrigan (2010) la cadena de valor del cine tendría la siguiente forma:

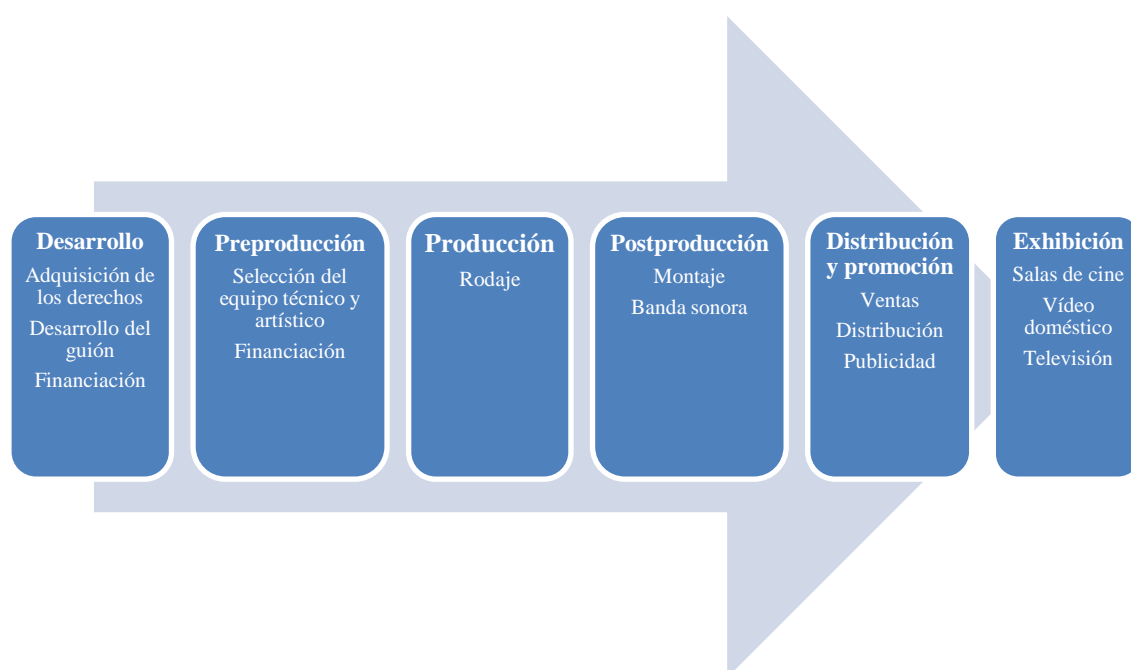


Figura 4. Fuente: Elaboración propia a partir de Kerrigan, 2010

Esta representación mantiene el punto de vista de los procesos por los que pasa la película desde el punto de vista de la producción. Sin embargo, Linares (2008) aglutina las distintas fases en tan sólo dos, poniendo la atención en el público al que estarán destinadas las distintas herramientas de marketing. Estas dos fases son la de preparación, orientada a conseguir financiación comprendiendo desde el desarrollo hasta el montaje, y la de lanzamiento, orientada a captar la atención del consumidor de cara al estreno en salas, que incluiría desde la etapa de distribución hasta la exhibición en las distintas ventanas de explotación.

Así las cosas, de cara a una mayor profundización en la influencia que tiene el marketing a lo largo de todo el proceso de producción cinematográfica, en este trabajo se seguirá una estructura a partir de las herramientas del marketing mix, incidiendo en el impacto que genera cada una de sus variables en cada una de las fases de la cadena de valor.

2.2 El marketing mix

El marketing mix es el “conjunto de herramientas operativas de marketing que la empresa utiliza para obtener la respuesta deseada en el público objetivo” (Kotler, 2008:56). Estas herramientas se han clasificado tradicionalmente a través de las cuatro “P”, (product, price, place, promotion) y considero relevante atender a la aplicación de estas variables sobre el producto cinematográfico para así poder comprender además varios elementos que hacen de la película un producto singular.

2.2.1. Producto

Anteriormente ya se ha señalado la naturaleza de la película como producto, sin embargo, ahora es necesario analizar cómo dicha naturaleza puede influir a la hora de aplicar las herramientas de marketing correspondientes, o cómo, en definitiva, los propios componentes del producto sirven como herramientas de marketing (Baldó y Vernís, 2009)

Todo producto cuenta con beneficio básico reportado, la calidad, el diseño y las propias características (Kotler, 2008). De esta forma, cabe definir el beneficio básico reportado como la función o necesidad concreta que el producto desea cubrir, y por ello es importante que en la elaboración del filme se tenga muy claro desde un principio si su función consistirá simplemente en entretener, en experimentar o en vivir una experiencia única.

Por otro lado, la calidad del producto es definida como la “capacidad que tiene este para conseguir los resultados acordes con su función” (Kotler, 2008, citado por Matamoros, 2009:63), es decir, con sus objetivos. Si aplicamos este atributo al cine, debemos entenderlo como la capacidad que tiene una película para cubrir las necesidades del espectador. Así, atendiendo a los distintos géneros podemos decir que una comedia en la que el espectador ríe con sus chistes tiene una calidad aceptable, mientras que una película de terror deberá llevar al máximo la sensación de miedo.

Por características debemos entender todo aquello que da forma a la película, ya sea el guion, los actores, el director, etc. Todos estos elementos se combinan para dar pie a un producto único, si bien subyace una estructura a todos ellos que permite categorizar las películas y agruparlas dentro de un género. El género es uno de los elementos esenciales ya que la inclusión de la película en uno u otro determinará su posicionamiento de cara a un público objetivo concreto. Entre los géneros más habituales se encuentran la comedia, el drama, el terror, ciencia-ficción, western, aventuras, acción, thriller, etc. Lo más normal, tal como analizaremos posteriormente es que no coincidan en taquilla varias películas del mismo género en la misma semana. Por último, respecto al diseño, éste se refiere a la forma estética del film, a la escenografía, la fotografía y a todos aquellos aspectos tanto visuales como sonoros que confieren al producto un “look” visual distintivo. También la propia factura técnica sirve para transmitir desde un principio el tono de la película, y deberá adaptarse en función de las sensaciones que se pretenden despertar en el público.

Dentro del producto son varias las características sobre las que se puede influir desde el punto de vista del marketing, de cara a un futuro posicionamiento por parte de productores y distribuidores, y la propia configuración de las mismas tendrá lugar desde el primer momento en que se empieza a dar forma a la película, esto es, desde la fase de desarrollo. Ya se ha mencionado que la fase de desarrollo se basa principalmente en concebir el proyecto de película y atraer inversores que quieran financiarla. Por tanto, el productor debe ser lo suficientemente hábil como para dotar a su producto de elementos con el suficiente atractivo como para atraer capital. Desde este punto de vista, son tres los elementos más decisivos a la hora de captar inversores para poder dar luz verde a la película: guion, director y actores (Linares, 2008).

Respecto al guion, esta es sin lugar a dudas la piedra angular de todo proyecto cinematográfico. En el guion se refleja la originalidad de la película, el género al que pertenece, su argumento, las necesidades de cara a contratar talento para que lo interprete, etc. Por ello, será el guion quien marque la pauta de la práctica totalidad de los elementos de la película. Resulta desconcertante, por tanto, la poca influencia que ejerce la elección de un guionista concreto a la hora de captar inversiones o influenciar al público, salvo en contadas excepciones. Dentro del guion, el propio argumento de la película es uno de los elementos más diferenciadores de la película, uno de los principales motivos de compra por parte del espectador, por lo que a la hora de comunicarlo al público objetivo es esencial elaborar una sinopsis detallada que esté orientada a las necesidades del target concreto. La sinopsis es una síntesis del guion en tres o cuatro frases, que sean capaces de reflejar por sí solas el contenido de la historia que se quiere contar. Construir una buena sinopsis es sin duda uno de los mayores desafíos por parte de la producción, dado que muchas veces los posibles inversores descartarán todo interés basándose exclusivamente en el poco atractivo de la sinopsis.

Por otro lado, el director supone también uno de los elementos diferenciadores dentro del packaging de la película (Linares, 2008). La elección del director es fundamental a la hora de captar la atención de los inversores, y en los últimos años se ha ensalzado su figura siendo así también un factor relevante a la hora de influir en la decisión de compra del espectador (Suárez Vázquez, 2011). El inversor tendrá en cuenta el éxito de anteriores producciones que haya dirigido, los seguidores que tenga el director, su experiencia, su estilo a la hora de tratar las historias, etc. Los directores pueden llegar a construir sobre su propia persona poderosas marcas que actuarán como un fuerte reclamo ante los espectadores, pero este es un tema en el que se profundizará más adelante.

Los actores son también uno de los factores esenciales a la hora de dar forma a una película. En la mayoría de los casos, la elección del reparto correrá a cargo tanto del director como del productor. La injerencia del productor en un apartado artístico como es el de la interpretación se debe a la gran capacidad de atracción que ejerce un actor determinado sobre el público, y a este poder de influencia se le conoce como *star power* (Rodríguez, citado por Matamoros, 2009). Sin embargo, nunca se debe perder de vista la importancia que tiene la realización de un buen casting que se adapte bien a la

historia que se quiere contar, dado que en el caso contrario podría resultar incoherente y perjudicar a la película.

En la industria norteamericana son muchos los actores que ostentan el status de estrella, mientras que en el cine español tan sólo unos pocos gozan de tal privilegio. Ante la ausencia de verdaderas estrellas en el cine español que actúen como reclamo para el público, en los últimos años se ha generado un *tv system* (Baraybar y Linares, 2007) que implica que los productores acuden a los actores de mayores éxito en producciones televisivas para que interpreten papeles principales en las películas. Algunos ejemplos relevantes de esta tendencia se encuentran en actores como Belén Rueda, José Coronado, Fernando Tejero y el caso más reciente, Dani Rovira. La primera de los citados era una actriz de gran calado en producciones televisivas españolas como *Los Serrano* o *Periodistas* y no había protagonizado ninguna película hasta que interpretase uno de los papeles principales de *Mar Adentro* (2004). A partir de ese momento ha obtenido papeles protagonistas en películas de gran éxito y ahora por fin se la puede considerar una estrella. Sin embargo, muchas de estas estrellas procedentes del *tv system* no han logrado todo el éxito que se esperaba en el ámbito internacional, lo que deja claro que este método de creación de estrellas no es del todo sostenible en el tiempo.

Por último, cabe mencionar otro importante elemento de la película como producto: el presupuesto. Este es sin duda un factor que condicionará en gran medida todos los demás. Por ello, antes de escoger el equipo artístico y creativo es importante establecer la dimensión que se le quiere dar a la película en términos de presupuesto, dado que es probable que el film en cuestión no tenga el potencial comercial suficiente como para ofrecer cierto retorno a los inversores. Por tanto, para determinar el nivel de presupuesto es necesario establecer si la película está destinada al mercado local o al internacional, tener en cuenta todas las fuentes de financiación posibles y sobre todo, lo más importante, crear un buen plan de negocio en el que se prevean tanto el plan de rodaje como las posibles ventanas de explotación.

2.2.1.1. La marca como elemento estratégico

Dentro de este apartado cabe mencionar uno de los aspectos más importantes en los que debe influir el marketing a la hora de desarrollar una película, y no es otro que el concepto de marca. Según la Asociación Americana de Marketing ésta se define como “un nombre, un término, una señal, un diseño, o una combinación de alguno de ellos

que identifica bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y los diferencia de los competidores” (AMA, 1960). Así pues, en el mundo del cine esto lleva a que un espectador, cuando acuda a un estreno, tienda a buscar marcas de referencia que orienten su decisión de compra.

Entre el amplio elenco de marcas que el espectador tendrá como referencia, podremos encontrar por ejemplo a los actores que aparecen en la película, dado que si ésta cuenta con un gran reparto compuesto de auténticas “estrellas”, el público percibirá mayor calidad en el producto. Del mismo modo sirven como marcas de referencia elementos legitimadores como la crítica o los premios recibidos en diversos festivales.

Algunos directores, tal como se apuntaba anteriormente, han adquirido en los últimos años mucho más poder de influencia a través del desarrollo de toda una marca en cuanto a su persona y su forma de plantear las historias. Quentin Tarantino, Danny Boyle, Wes Anderson o incluso Pedro Almodóvar son reconocidos entre el público porque siempre dejan su huella personal en las películas que dirigen, y esto hace que surja un público que se identifique con sus rasgos y le siga en futuros títulos de su filmografía. Algunos incluso han logrado que se les identifique con un género en concreto, como ha ocurrido con John Carpenter, eternamente asociado al género de terror o Alfred Hitchcock, quien siempre será recordado como el maestro del suspense. Este fenómeno hará crear expectación entre el público por el mero hecho de que el director sea asignado para la dirección de un film de esas características.

Sin embargo, el mayor ejemplo de gestión de marca lo podemos encontrar en la creciente obsesión de los productores por desarrollar secuelas de sus películas. El éxito de una película funciona como un activo a utilizar por el productor a la hora de desarrollar productos derivados de la misma, ya sean secuelas, remakes, spin-offs o sucedáneos. Lo mismo sucede con las adaptaciones de otros formatos ya probados en el mercado, como son los libros y los cómics, de los que se nutren los guiones de adaptaciones fílmicas que aprovechan la marca. No en vano, apuntan Baldó y Vernís (2009:66) que “una película puede crear una marca nueva o aprovecharse de una preexistente”. Todo este fenómeno se explica por el hecho de que a través de la marca se otorga al consumidor una información extra (Linares, 2008), de tal modo que cuando un espectador acude a ver una película como *[REC]*² (2009) sabe perfectamente que se

va a encontrar con una película de terror con la característica técnica de falso documental que tanto identificó a su primera parte *[REC]* (2007).

Resulta muy ilustrativo al respecto, contemplar la lista de las películas con mayor recaudación en España durante el año 2012 (datos de 2013 no publicados al tiempo de realización de este trabajo):

Largometraje	Nacionalidad	Recaudación	Adaptación Secuela u Original
LO IMPOSIBLE	ESPAÑA	41.009.378,41 €	Original
SAGA CREPUSCULO: AMANECER - PARTE II, LA	ESTADOS UNIDOS	21.857.582,44 €	Adaptación y secuela
AVENTURAS DE TADEO JONES, LAS	ESPAÑA	18.016.633,93 €	Adaptación
HOBBIT: UN VIAJE INESPERADO, EL	NUEVA ZELANDA	16.808.734,20 €	Adaptación y secuela
INTOCABLE de Eric Toledano y Olivier Nakache	FRANCIA	16.499.548,07 €	Adaptación
MARVEL LOS VENGADORES	ESTADOS UNIDOS	16.207.817,23 €	Adaptación y secuela
ICE AGE 4: LA FORMACION DE LOS CONTINENTES	ESTADOS UNIDOS	15.165.086,90 €	Secuela
BRAVE (INDOMABLE)	ESTADOS UNIDOS	14.716.212,62 €	Original
TENGO GANAS DE TI	ESPAÑA	12.122.051,24 €	Adaptación y secuela
CABALLERO OSCURO LA LEYENDA RENACE, EL	REINO UNIDO	11.936.954,60 €	Adaptación y secuela

Figura 5. Elaboración propia a partir del sitio web del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013

Atendiendo a la tabla se puede comprobar cómo, entre las 10 películas más taquilleras de 2012 tan sólo encontramos dos productos verdaderamente originales con los que sus productoras han decidido arriesgarse, dado que todos los demás aprovechan una marca anterior. Sin embargo, esto puede resultar engañoso, dado que en la campaña publicitaria de *Lo Imposible* (2012) se hizo énfasis tanto en el director de la cinta (Juan Antonio Bayona, de reconocido prestigio en nuestro país) como en el hecho de que estaba basado en hechos reales. La campaña publicitaria de *Brave* (2012) hizo hincapié en recordar a su público objetivo el estudio de animación del que provenía el film (Pixar, un referente internacional en las producciones animadas). De esta forma parece que se demuestra la importancia de utilizar con sabiduría las marcas de referencia a la hora de hacer llegar la película al público.

2.2.2. Distribución

La variable de distribución en sentido amplio comprende, dentro de la cadena de valor, tanto la fase de distribución como la de exhibición. Al igual que otros factores que ya se han mencionado, algunos autores señalan las herramientas de esta variable como algunas de las más influyentes en los consumidores a la hora de seleccionar la película. En este sentido, los espectadores tienden a ir siempre a los mismos cines, y la localización de estos resulta fundamental en la medida en que debe resultar accesible (Mohammadian, 2012). Además, son muchos los consumidores que tienen su primer contacto con la película en la propia sala de exhibición, lo que implica que la estrategia de comunicación en el punto de venta también deberá resultar atractiva para el futuro espectador. Por ello, unido a otras múltiples medidas que se deben tomar respecto a la distribución, el productor ha de ser consciente del destino final de su producto, ya que la elección de las salas en las que decide estar presente puede resultar determinante a la hora de conectar con su público objetivo.

La distribución de las películas se lleva a cabo por diferentes agentes que ostentan los derechos de explotación del producto, y estos son los distribuidores. El distribuidor es el encargado de la comercialización de la película, es decir, de llevar las copias necesarias a cuantas salas de exhibición se estimen convenientes, así como de aplicar la estrategia de marketing que se haya planeado. En la industria cinematográfica americana, y más concretamente en las *majors* de Hollywood (Paramount, Warner Bros., Universal, 20th Century Fox, Sony y Disney) la distribución corre a cargo del propio estudio de producción, dado que sus cadenas de valor gozan de integración vertical suficiente como para poder controlar todo el proceso (Matamoros, 2009). En España, sin embargo, productores y distribuidores van por separado, lo cual como se verá más adelante, puede llegar a resultar un problema en cuanto a la aplicación del plan de marketing.

Hay que distinguir dos tipos de distribución (Matamoros, 2009). En primer lugar estaría el distribuidor global o integral, quien adelanta parte del gasto mediante anticipo, antes de acometer la estrategia de P&A (*publicity & advertising*). Más tarde, tras el estreno, restará el anticipo a los ingresos de taquilla. Este tipo de distribución supone una colaboración más estrecha entre productor y distribuidor, lo que sin duda resultará en una estrategia de marketing más eficiente y cohesionada. Por otro lado, se da la distribución técnica o específica, en la que el distribuidor ya recibe desde el principio el

producto acabado y su única misión consiste en realizar por su cuenta la estrategia de posicionamiento y comunicación.

Sin embargo, independientemente de cualquier clasificación, la función de los distribuidores consiste principalmente en “vender” la película a los exhibidores, esto es, no sólo a los propietarios de salas de cine, sino a los responsables de todos aquellos canales a los que se desee acceder para la explotación comercial de la película. Como afirma Bernuy (2013), “la base de la industria cinematográfica es la explotación de los derechos de las obras en las diferentes plataformas existentes, lo que se denomina en el sector, las ventanas de explotación”. Así, el productor deberá ser consciente de la dimensión que quiera dar a su película antes de acceder a dichas plataformas. Esto se debe a que el avance de las tecnologías ha diferenciado tanto los segmentos de población que sólo algunas de las plataformas son recomendables a la hora de acceder a determinado público objetivo (Baldó y Vernís, 2009). Dicho esto, es importante conocer bien las características de las diferentes ventanas de explotación para que el productor pueda discernir bien a qué mercados está accediendo en cada una de ellas.

La primera de las ventanas de explotación en la mayoría de los lanzamientos cinematográficos, es decir, en la que da comienzo el ciclo de vida comercial de la película, suele ser la sala de exhibición. Como ya se mencionó anteriormente, es aquí donde se produce la transformación de película como producto a cine como servicio, puesto que las salas ofrecen el servicio de la proyección en pantalla grande de las cintas, así como un “acto social junto con elementos de disfrute añadido” (Baldó y Vernís, 2009:68).

Las salas de exhibición representan la ventana que reúne a mayor audiencia entre todas las disponibles, y por ello ocupa el primer puesto en la distribución. El ciclo de vida de la película presenta, por naturaleza una curva decreciente. Tras las primeras semanas, en las que la estrategia de comunicación ha surtido sus efectos y los espectadores ya han acudido al visionado de la película, el público objetivo restante va disminuyendo poco a poco. Además, el efecto de la piratería influye negativamente en la atracción de nuevas audiencias a las salas. Por esta razón, hoy en día la principal meta de los productores es lograr que sus películas arrasen en la primera semana de taquilla. Sin embargo, esto puede considerarse un error debido a la falta de previsión de la explotación del producto, ya que el día del estreno no puede considerarse como la meta, sino como “el

pistoletazo de salida y el inicio de búsqueda de la rentabilidad del producto” (Vernís, 2003:19).

En este sentido, productor y distribuidor deberán escoger la estrategia de lanzamiento más adecuada en atención a los objetivos que la película se proponga. La semana del estreno supone en sí misma un concepto que recoge gran diversidad de variables que deberán ser tenidas en cuenta a la hora de fijar el día adecuado.

Los primeros elementos a tener en cuenta son tanto el calendario en sí como otras circunstancias coyunturales. En este sentido, los períodos en los que más gente acude a las salas se dan en otoño y en invierno, cuando el mal tiempo favorece la elección del cine como actividad de ocio (Ruiz, Calderón y Parreño, 2007). Además, hay épocas del año que se identifican con multitud de estrenos de un género concreto, como Halloween con las películas de terror o Navidad, con películas de clara temática navideña o de dibujos animados (coincidiendo con las vacaciones escolares del público infantil). Sin embargo, es el mes de agosto el que acapara mayor cantidad de estrenos. En este contexto, productor y distribuidor deberán contemplar toda clase de posibilidades en atención al público objetivo al que quieran acceder, siendo posible que se desmarquen de los meses con mayor afluencia para encontrar menor competencia en cartelera. Del mismo modo, es posible que el estreno se vea afectado por circunstancias coyunturales, tal como sucediera con películas como *Daño colateral* (2002) o *Adiós pequeña, adiós* (2007). La primera de ellas, al tratar el tema del terrorismo, tuvo que posponer más de un año su estreno debido al atentado sufrido en Nueva York el 11 de septiembre de 2001. La segunda, en cambio, trataba sobre el secuestro de una niña, y al coincidir la fecha de estreno en España con un momento en que un caso similar (el caso Madeline) estaba teniendo gran repercusión en los medios de comunicación, la distribuidora no se atrevió a darle toda la campaña de promoción que en un principio consideraba.

Por otro lado, la estrategia de lanzamiento también deberá tener en cuenta la competencia en las fechas que se discutan para el estreno. Para ello, habrá que contemplar las películas que vayan a estrenarse en esas fechas y que puedan suponer competencia tanto respecto al target como al posicionamiento. Del mismo modo, la distribuidora deberá ser consciente de que, ante segmentos distintos del público objetivo, la película deberá posicionarse de diferentes maneras con el fin de atraer a todos ellos. Un claro ejemplo de cómo se tiene en cuenta el calendario y el

posicionamiento relativo en la estrategia de lanzamiento de una película puede encontrarse en el film *Ocho apellidos vascos* (2014), distribuida por Universal Pictures. Esta película se estrenó el viernes 7 de marzo de 2014, logrando el primer puesto en la taquilla española. Desde un principio, la película se posicionó como una comedia juvenil, con ciertos toques de sátira social, incluyendo en su reparto a conocidos intérpretes del *tv system*, e incluso a un humorista sin experiencia anterior en cine. Si se atiende al resto de películas que podían encontrarse en la cartelera de la semana de su estreno, puede observarse cómo no existía competencia de ningún tipo en el ámbito en que se posicionó. Otras películas como *300: El origen de un imperio* (2014) o *Las aventuras de Peabody y Sherman* (2014) también contaron con grandes campañas de marketing a su alrededor, si bien la primera se centra exclusivamente en un público masculino juvenil y la segunda en un público infantil que disfrute con las comedias de animación. *Ocho apellidos vascos* logró posicionarse en una posición neutral respecto a los criterios de sexo y edad del público, por lo cual gozaba de una posición exclusiva dentro de la taquilla (ver Figura 6). Desde el punto de vista de la fecha, por tanto, la elección de la distribuidora fue óptima. La apuesta de Warner Bros. Pictures International España para atacar el mismo target fue *Kamikaze* (2014), estrenada tan sólo una semana después y obteniendo pobres resultados en taquilla, dada su extremada proximidad con el estreno de la competencia.

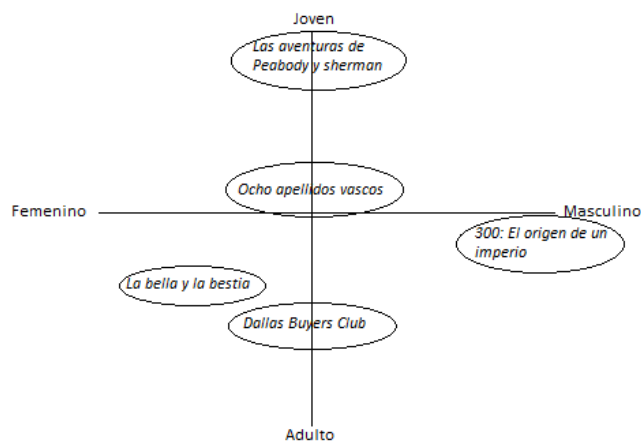


Figura 6. Fuente: Elaboración propia

Respecto al posicionamiento de la película, cabe señalar que en su campaña de comunicación supo conciliar el interés de varios segmentos a través de la utilización de diversas marcas legitimadoras. Explicitar cada una de estas marcas tiene como objetivo captar el interés de un segmento de la población muy concreto, hasta conseguir definir

el ámbito del público objetivo. Uno de los grandes éxitos de la campaña de marketing de esta película radica precisamente en la utilización de marcas de referencia que han sido capaces de atraer a las salas de exhibición a personas completamente ajenas a este tipo de productos (ver Figura 7, para una estimación de posibles marcas de referencia utilizadas). Otro de los aspectos determinantes ha sido sin duda la gestión del Word of Mouth generado en torno al film, aunque de ello se hablará en posteriores epígrafes.



Figura 7. Fuente: Elaboración propia.

Otro de los factores que deben tenerse en cuenta en una estrategia de lanzamiento es el número de copias de la película que pretende distribuirse a las salas de exhibición. Dependiendo del tipo de estreno que pretenda realizarse se distribuirá mayor o menor número de copias de la película, teniendo siempre presentes las aspiraciones de cara a la recaudación. Así, tal como señala Herbera (2009), películas de gran presupuesto como los grandes estrenos veraniegos, suelen alcanzar más de 400 copias, distribuidas por la totalidad de la geografía española. Por el contrario, estrenos medios o pequeños, alcanzan una media de 200 y 100 copias respectivamente, seleccionando tan sólo aquellas salas accesibles al público objetivo del film. Los estrenos limitados, por otro lado, distribuyen una media de 8 copias, que únicamente se estrenarán en grandes ciudades como Madrid o Barcelona. Apunta que una recaudación media de 5000€ por cada copia distribuida puede considerarse un éxito, si bien unos resultados por debajo de los 1500€ por copia ha de considerarse como fracaso.

Si bien las salas de exhibición son consideradas como la más importante ventana de explotación de cara a la obtención de rentabilidad de las películas, es importante mencionar también el formato de vídeo doméstico, como canal de distribución a tener

en cuenta. El vídeo doméstico supone el segundo circuito que mayor recaudación proporciona a los productores cinematográficos, si bien en los últimos años se ha visto resentido por el incremento de la piratería. La distribución bajo los formatos de DVD y Blu Ray ha caído en los últimos años, por lo que tan sólo consiguen buenos resultados aquellas ediciones que aportan valor añadido al consumidor. De esta forma, las distribuidoras han optado por el lanzamiento de las llamadas ediciones de coleccionista, que aportan material inédito, documentales o incluso productos relacionados como camisetas, tazas o figuras. De todos modos, cabe destacar el *day and date release*, técnica que consiste en el lanzamiento simultáneo de una película a través de diferentes canales (Linares, 2008), es decir, que el mismo día de su estreno en salas de cine, el espectador podrá adquirir una copia de la película bajo formato digital o doméstico. Algunos ejemplos de películas que se han estrenado siguiendo este proceso son *Carmina o revienta* (2012) y *Snowpiercer* (2013). Dicha técnica ha surgido como consecuencia del impacto de las nuevas tecnologías, que bajo la forma de la piratería o las pantallas de televisión con gran calidad de imagen amenazan al sector cinematográfico.

Por último, cabe tener en cuenta la intención de la productora acerca de si pretende dar distribución internacional o no a la película. A la hora de tomar dicha decisión, se deberán tener en cuenta las características de la película, dado que es posible que siendo un auténtico éxito en territorio nacional, diferencias culturales respecto a la historia que se cuenta impidan reproducir el éxito más allá de las fronteras. Este es el caso de *Torrente, el brazo tonto de la ley* (1998), producción española que gozó de gran éxito en la taquilla española, mientras que en Reino Unido y en Francia, países en los que se decidió distribuir la película, no obtuvo los resultados esperados, alcanzando menos de 1000€ por copia (Fuente: Lumiere.obs.coe.int). La causa principal de este desplome fuera de España se debió sin duda a que la película cuenta con elementos excesivamente localistas para territorios extranjeros, lo que lastra su capacidad de posicionamiento. En el caso contrario se encuentran producciones como *Lo Imposible* (2012), que aun siendo una producción española tuvo claro desde el principio del desarrollo su distribución internacional, y por ello se rodó en inglés con estrellas de reconocimiento internacional. Así, la película (que obtuvo un rotundo éxito de taquilla) logró en España tan sólo un 10% de su recaudación global (Fuente: Box Office Mojo), síntoma de que la estrategia de distribución internacional estuvo excelentemente implementada.

2.2.4. Precio

El precio está directamente relacionado con las expectativas del consumidor hacia el producto, puesto que sólo si considera existe un equilibrio entre sus éstas y el precio fijado decidirá optar por la compra. En palabras de Palmer (2005, citado por Mohammadian y Sezavar, 2012:102) “el arte de la una exitosa fijación de precios consiste en establecer un nivel de precio lo suficientemente bajo como para que el intercambio represente valor para el comprador y lo suficientemente alto como para permitir que el proveedor del servicio logre sus objetivos financieros”.

Si bien es a priori una de las variables más flexibles dentro del marketing mix, en el sector cinematográfico ésta es probablemente la variable que deje menor margen de maniobra a las productoras a la hora de llegar a su público. Esto se debe principalmente a dos cuestiones. En primer lugar, en la industria rige a nivel internacional la estandarización de los precios para todas las películas independientemente de su coste de producción y de su calidad, lo que impide a las productoras diferenciarse vía fijación del precio. Por otro lado, es reseñable el hecho de que el precio se abona antes de que el producto sea probado, lo que hace que el espectador sólo pueda servirse de otros legitimadores (crítica, premios, etc.) para poder contrastar la calidad esperada. Así las cosas, viendo que esta variable permanece rígida, es importante que la productora sea capaz de manejar con habilidad el resto de variables en aras de lograr que el interés suscitado en el espectador sea de un nivel igual o superior al precio establecido.

Para suplir este problema, son muchos quienes reclaman una alianza estratégica entre exhibidores y distribuidores para lograr una bajada en los precios de la entrada y así obtener un incremento de la asistencia a salas. De hecho, entre las propuestas más significativas se encuentra la implementación de abonos, que supongan una tarifa plana para el espectador. Dicha estrategia ya se ha llevado a cabo con éxito en algunos cines de la geografía española, como es el caso de los Cinemes Girona, en atención a las necesidades de financiación para la digitalización de la sala¹. Del mismo modo, otras propuestas a tener en cuenta residen en la subvención al espectador y en el precio de entrada variable. En el primero de los casos, se pretende que el Estado asuma el coste de parte del precio de la entrada, para fomentar el consumo de determinadas películas de interés general (generalmente las españolas, en aras de incitar al consumo de producto

¹ http://www.elconfidencial.com/cultura/2013-11-20/la-entrada-de-cine-en-espana-baja-de-precio-a-lo-loco_56380/

nacional). En cuanto al precio variable, sería preferible que el precio de entrada variase en función del presupuesto dedicado a la película. De este modo, se fomentaría el visionado de películas pequeñas que no tienen demasiada presencia en taquilla, mientras que los grandes estrenos podrían permanecer en idéntica situación a la actual (Blanco Lucas, 2013).

El precio de la entrada de cine en España alcanza de media los 6,7€ si bien en algunas ciudades puede incluso suponer 8€ o 9€ (Casado, 2013). De nuevo, atendiendo a la relación existente entre productores, distribuidores y exhibidores, el precio de la entrada se reparte entre los distintos agentes. No hay que olvidar el tipo de gravamen general por el IVA del 21% ni tampoco el 3% del precio de entrada que termina en manos de sociedades gestoras de derechos de autor. Por tanto, el reparto del precio quedaría tal como se plasma en la siguiente figura:

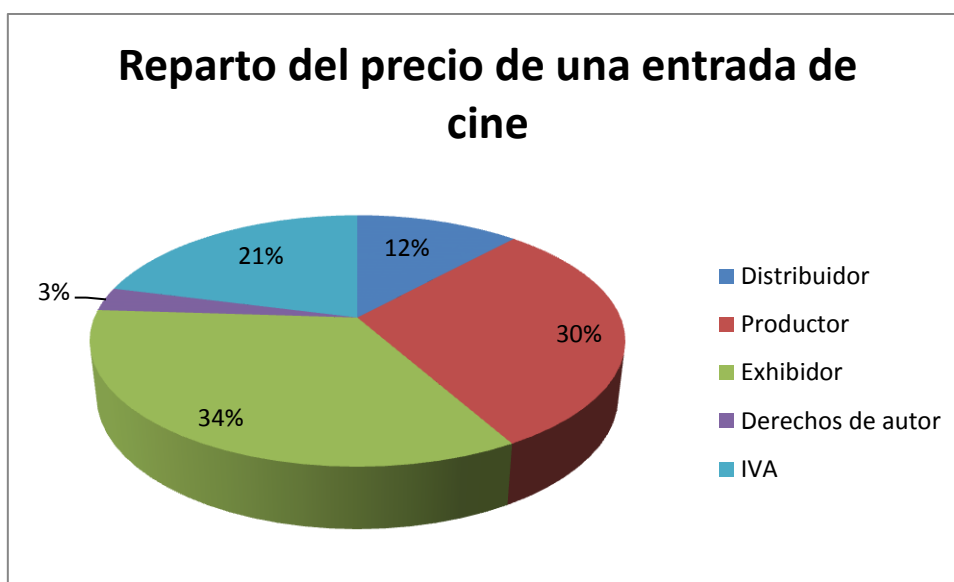


Figura 8. Fuente: Elaboración propia a partir de Casado, 2013 y Herbera y Matamoros, 2009

Frente a la situación de estandarización de precios, en la actualidad surgen propuestas por parte de exhibidores y distribuidores para fomentar la asistencia al cine. Entre ellas, las más conocidas son “La fiesta del cine” y “los miércoles de cine”, días en los que se puede acudir al cine con precios muy reducidos. Sin embargo, las consecuencias de estas promociones serán analizadas más a fondo en el epígrafe 4.

2.2.3. Promoción

Entendemos por promoción, en el ámbito del sector cinematográfico, “la capacidad para dar a conocer una película y atraer al público a la sala para verla” (Linares, 2008:47). En

un mercado tan saturado como es el cinematográfico las actividades de promoción se han convertido en una pieza elemental dentro del proceso de producción fílmica. Dado que tantas películas pueden estrenarse una misma semana, es necesario lograr con anterioridad que el potencial espectador disponga de la suficiente información acerca del producto como para activar su decisión de compra. Por este motivo, si bien la función de promoción encuentra su mayor exponente en las dos semanas que suele durar la vida útil de recaudación óptima de una película, las condiciones de este volátil mercado recomiendan su integración desde los inicios del proyecto, es decir, desde la propia fase de desarrollo (Arias Delgado, 2005).

La promoción de una película, al igual que en cualquier otro producto, se lleva a cabo tanto a través de medios pagados por el productor como por medio de publicidad no pagada. Ésta última tiene lugar generalmente por medio del *word of mouth* (o boca a boca) y las opiniones de críticos, ambos factores exógenos que ejercen una fuerte influencia dentro del comportamiento del consumidor de cara a una posible decisión de compra. Por ello, en este epígrafe tan sólo se hará referencia a los medios y herramientas de promoción que dependan exclusivamente del productor y del presupuesto destinado al producto, dirigiendo el estudio de los elementos de influencia personal e impersonal en el consumidor al epígrafe 3.

Precisamente, en referencia al presupuesto con que un productor cuenta para hacer frente a la promoción es necesario dotar, desde el mismo inicio del proyecto, una partida presupuestaria dedicada a la promoción. Uno de los principales problemas en los que reside la baja recaudación de las producciones españolas reside en que tan solo se aplica a la campaña de promoción el residuo, es decir, cuantos fondos queden una vez detraídos el resto de gastos (Iglesias, 2013). De esta forma, por mucho presupuesto que se haya dedicado al desarrollo y realización del proyecto, si éste no se comunica adecuadamente a su público potencial, será prácticamente imposible alcanzar los resultados deseados.

Entre los distintos medios de promoción que un productor puede contratar, los más importantes son los llamados medios convencionales, esto es, cine, televisión, radio y prensa. De entre todos ellos es el propio cine el medio más eficaz para comunicar información al consumidor, puesto que éste se encuentra ampliamente predispuesto al consumo de productos de similar naturaleza (Linares, 2008). Además, tal como se ha

señalado anteriormente, son muchos los consumidores que toman la decisión de compra en el propio punto de venta, es decir, en el cine o sala de exhibición. A todo ello, hay que sumar las oportunidades que ofrece para obtener sinergias en la comunicación, esto es, aprovechar películas de cierta temática para promocionar otras de estilo similar. De este modo, se accede directamente al público potencial del futuro film. Ejemplo de ello puede observarse actualmente por medio de las películas de superhéroes, en cuyas proyecciones se aprovecha para publicar tráilers de nuevos films del mismo tipo, o incluso en las propias películas, en las que se incluyen tras los créditos finales adelantos de futuras secuelas.

Por otro lado, la televisión, si bien es el medio más costoso, también resulta sumamente eficiente, en la medida en que un spot publicitario es visto por un gran número de espectadores. Sin embargo, este medio permite un incremento sustancial de los ingresos de taquilla por medio de la publicity, es decir, de la gestión de las relaciones públicas con los actores en los medios (Arias Delgado, 2005). Así, es común la utilización de formatos televisivos de gran difusión alejados de las herramientas de promoción convencionales que permiten acceder con facilidad al público objetivo, generando interés por la película en cuestión. Entre estos formatos, los que son considerados más útiles son los llamados *late night* (en España, El Hormiguero o Buenafuente son ejemplos de ello), en los que acude parte del equipo artístico para ser entrevistados o para interactuar con el público.

La utilización de medios como la radio o la prensa son igual de útiles para generar interés en el producto. En el caso de la prensa, es importante distinguir la prensa especializada (que goza de gran credibilidad para un público específico, por lo general más exigente) de la prensa generalista. En el segundo caso, el único límite reside en la imaginación. Es decir, son muchos los casos en los que son las “revistas del corazón” las que han terminado por generar incrementos sustanciales de los ingresos en taquilla, debido a que la campaña de promoción ha decidido resaltar relaciones románticas entre miembros del reparto. Claros ejemplos de campañas de este tipo se han dado en films de éxito como *Crepúsculo* (2008) o *Sr. Y Sra. Smith* (2005). Lo importante, por tanto, es acaparar la mayor atención posible de los medios al menor coste posible, siempre y cuando los aspectos que se comunican no perjudiquen la imagen del producto.

2.2.3.1. Herramientas de promoción

La singular naturaleza del cine como producto y como expresión artística va a necesitar herramientas que sean capaces de transmitir eficientemente las diversas características de que se compone. Argumento, género, tema, así como otros tantos elementos requerirán técnicas específicas para poder llegar al público objetivo. Por este motivo, en este trabajo se exponen las más comunes de entre todas ellas.

a) El tráiler.

El tráiler es una “película resumen” que ronda los 2 minutos de duración. Sin lugar a dudas, esta es la herramienta principal para comunicar los principales atributos de la película, en la medida en que aglutina en un corto espacio de tiempo la mayor información posible. Dada la complejidad que supone realizar un montaje con estas características, su elaboración suele delegarse en empresas adicionales, con el consiguiente coste adicional que ello implica. El medio convencional para la proyección de los tráilers no es otro que la propia pantalla de cine, si bien con la llegada de las nuevas tecnologías su difusión a través de internet se ha convertido en la vía habitual.

Dado que la decisión de proyectar el tráiler reside en el propio exhibidor, y se trata de un adelanto sobre un producto que no es seguro vaya a ofrecer en un futuro. Por tanto, para minimizar riesgos y no promocionar películas para la competencia, lo normal es que proyecten únicamente tráilers de grandes películas, que por el número de copias distribuidas es más probable que terminen ofreciendo (Vernís, 2003). De este modo, la proyección de trailers en cines se está convirtiendo en los últimos en un privilegio del que sólo pueden disfrutar los blockbusters, quedando las películas pequeñas relegadas a distribuir adelantos por medio de otros canales.

b) El spot

Esta herramienta consiste básicamente en un anuncio televisivo, incluyendo algunas escenas de la película. Dado lo costoso del medio en el que se incluye el spot, su duración es sumamente reducida (alrededor de los 20 segundos), por lo que no puede transmitir tanta información como un tráiler. Sin embargo, el spot cuenta con la virtud de tener un alcance mayor. Por esta razón, en España es muy codiciada la participación financiera de las cadenas de televisión en las

películas, ya que colocan spots en franjas horarias de gran visibilidad. Películas como *Ocho apellidos vascos* (2014) o *Tres metros sobre el cielo* (2010) se han visto muy beneficiadas en taquilla gracias a la promoción hecha por Mediaset y Atresmedia respectivamente.

De nuevo, el alto coste de esta herramienta, determina que la promoción a través de este canal suele centrarse exclusivamente en la semana del lanzamiento, y si la película obtiene buenos resultados en su estreno, se suele contratar también el medio para semanas posteriores incluyendo esta vez tanto opiniones de crítica como resultados de taquilla. Si bien la comunicación posterior al lanzamiento es cara y arriesgada, ésta proporciona un mensaje mucho más fiable, en la medida en que sirve como gestor de los factores de influencia ajenos al productor (Rennhoff y Wilbur, 2010).

c) El cartel.

El cartel supone el ejemplo básico de la necesidad de síntesis dentro de la campaña de comunicación de una película. A través de una única imagen deben transmitirse las principales características artísticas y técnicas, así como el género en que se enmarcará o incluso el posicionamiento que adopta respecto a la competencia. Si bien su peso específico dentro de la campaña de promoción se ha visto disminuido en favor de otras herramientas más dinámicas, la toma de decisión en el punto de venta incita a los productores a trabajar en un cartel lo suficientemente atractivo (Vernís, 2003).

El objetivo del cartel es generar interés en el espectador a través de comunicar la esencia del film resaltando su beneficio básico reportado (Kerrigan, 2010). Para ello, existen diversas técnicas que facilitan la representación visual del contenido de la obra. Por ejemplo, es común que las películas de terror utilicen un fondo en negro o gris, o que las comedias románticas muestren a la pareja protagonista en actitud jovial sobre un fondo blanco (como puede verse en la Figura 9). De esta forma, se estandarizan las imágenes y se accede con facilidad a la representación que los espectadores se hacen en la mente.



Figura 9. Carteles promocionales de *La cruda realidad* (2009) y *Dime con cuántos* (2011). Fuente: Filmaffinity

d) Kit de prensa

Esta herramienta se utiliza para obtener presencia en diversos medios de prensa. La productora facilita a los principales medios, un paquete de información para que esta sea incluida a través de artículos o reportajes. Los distintos elementos de los que suele componerse el kit de prensa (o *presskit*) son información sobre el reparto, equipo técnico, carteles, tráiler, fotos del rodaje o de la propia película, fecha de lanzamiento, etc. A partir de dicha información, son los propios medios los que realizan el montaje para disponer de la información de la mejor forma posible para adaptarla al medio en cuestión.

e) Preestreno

Esta herramienta consiste en la proyección de la película en fecha anterior a la prevista para el lanzamiento oficial en salas. Pueden distinguirse tres clases diferentes de preestreno: el preestreno en sentido estricto, la *premiere* y los pases de prensa (Linares, 2008). El primero de ellos consiste en la proyección gratuita y exclusiva para parte del público, que ha obtenido sus entradas por medio de concursos generalmente. A través de esta modalidad se pretende incrementar el boca a boca para generar interés en redes sociales. La *premiere* consiste en la proyección la noche anterior a la fecha de lanzamiento, a la que asiste el equipo

técnico y artístico. Sin duda, esta es la modalidad que mayor repercusión en los medios ocasiona. Por último, el pase de prensa consiste en invitar a representantes de los principales medios de comunicación para obtener mayor presencia en los mismos. En estos casos, se debe tener en cuenta a la hora e fijar la fecha la periodicidad de los distintos medios. Del mismo modo, si se esperan críticas negativas, es muy común establecer acuerdos de confidencialidad, de forma que no se pueda publicar la reseña sobre la película hasta después del estreno oficial.

f) *Making of*

El *making of* es un reportaje documental sobre el rodaje de la película, con entrevistas a los actores y a otros miembros del equipo técnico. Esta herramienta supone un aliciente de cara a la promoción de la película para su distribución en formato doméstico. Supone un valor añadido para aquellos coleccionistas que se sienten interesados por vivir una experiencia fílmica más completa. Por esta razón, algunas películas suelen promocionarse por medio de la inclusión en el DVD o BluRay de documentales de larga duración, como es el caso del último pack de coleccionista de la saga *Star Wars*, con más de 5 horas de documentales en su interior.

2.2.3.2. Las nuevas tecnologías: nuevas formas de promoción

Es indiscutible que la llegada de internet cambió la forma en que las personas se relacionan entre sí. Del mismo modo, supone la herramienta principal, hoy en día, para acercar posturas entre consumidores y productores, con una comunicación mucho más directa y bidireccional. Así las cosas, el cine es uno de los sectores que mejor están aprovechando en sus campañas de promoción la viralidad que proporciona este medio para generar interés en los espectadores.

Las herramientas de promoción convencionales (analizadas en el epígrafe anterior) pierden paulatinamente su importancia, en la medida en que se apoyan en una comunicación unidireccional, no reciben feedback del consumidor y sobre todo, no se aprovechan de la segmentación casi automática que proporcionan las redes sociales (Bretones, 2013). Ya no se trata de atragantar al espectador con grandes cantidades de información, sino de lograr su implicación emocional con el producto. La página web de la película, si bien sigue siendo necesaria, ha perdido peso por las pocas opciones

que deja a la interacción con el espectador, quedando relegada como contenedor para que los medios de prensa descarguen sus kits de prensa. Por este motivo, las redes sociales suponen a día de hoy el principal activo del que deben valerse los responsables de las campañas de promoción de las películas. A través de este medio es más sencillo contactar de primera mano con el espectador y lograr que este se interese por la película hasta tal punto que la propia campaña de promoción sea entendida como una experiencia social única, como la propia extensión de la película en un medio distinto al cinematográfico (Crespo, 2013). Además, si bien las grandes superproducciones cuentan con un presupuesto mucho mayor para realizar las campañas de promoción, las redes sociales son herramientas equitativas para todo tipo de estrenos. En este medio deja de ser tan relevante el presupuesto, abriendo paso a la creatividad.

Inevitablemente ligado al concepto de marketing online queda el de marketing viral. Éste puede definirse como una estrategia llevada a cabo a través de internet que permite e incita al espectador a transmitir el mensaje por sí mismo (Mohr, 2007). En este sentido, puede decirse que la gran mayoría de las películas que se estrenan a día de hoy cuentan con una campaña de marketing viral, de forma que cuentan con su propio canal de Youtube, cuenta propia en Twitter, etc. Por medio de estos canales transmiten información con el fin último de incrementar de forma exponencial el “boca a boca” cuando estos contenidos son compartidos y comentados por los usuarios. Ejemplos de éxito en la implementación de estas estrategias pueden observarse en películas como *Ted* (2012) o *Kick-Ass* (2010), en cuyas campañas se optó por crear cuentas de Twitter y Facebook para los propios personajes, y comunicarse a través de ellas manteniendo el rol de éstos. Con semejante implicación ambas películas no pudieron sino obtener el número uno en taquilla durante varias semanas, alcanzando unos resultados excepcionales.

Sin embargo, el marketing viral permite estrategias de mucha mayor profundidad que pretenden hacer surgir en el espectador una mayor sensación de inmersión. A través de ellas se pretende expandir el universo fílmico más allá de las pantallas de cine, introduciendo al espectador en el propio contexto de la película desde antes de que esta se estrene (Janes, 2008). Si bien estas estrategias son mucho más costosas, películas de presupuesto reducido que han hecho uso de ellas, se han visto recompensadas a través de resultados en taquilla. Los ejemplos más notables en el uso de estrategias inmersivas de marketing viral pueden encontrarse en películas como *Cloverfield* (2008), *Distrito 9*

(2009) o en la pionera *El proyecto de la bruja de Blair* (1999). En la primera de ellas la campaña consistió en lanzar una serie de enigmas a través de internet que daban comienzo a un juego en el que el espectador se iba introduciendo poco a poco en los hechos que más tarde verían en pantalla. Los usuarios analizaban pistas y las compartían en redes sociales y blogs, y entraban dentro de una historia que ampliaba considerablemente la trama del film. En el caso de *Distrito 9* (2009), una alegoría sobre el *apartheid* sudafricano, se publicaron carteles en las principales ciudades de la geografía estadounidense que hacían referencia a la situación de racismo vivida en la película (ver Figura 10). Por medio de estas estrategias se pretende despertar el perfil de más proactivo del consumidor ampliando así el boca a boca de forma considerable.



Figura 10. Ejemplos de material promocional para la campaña de marketing viral de *Distrito 9* (2009). Fuente: sitio web de Filmjunk

3. Comportamiento del consumidor

Señala Matamoros (2009) que uno de los grandes problemas que sufre la industria cinematográfica española reside en que los productores no dedican el suficiente tiempo a investigar el gusto de los consumidores. Las películas, como cualquier otro producto, han de tener claro desde el principio a qué segmento de la población pretenden llegar, es decir, el público objetivo de la producción cinematográfica. Por tanto, antes de comenzar la el desarrollo del film, es preceptivo investigar cuáles son las variables que influyen en el espectador a la hora de decantarse por una película u otra.

El comportamiento del consumidor se define como el “comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran, satisfarán sus necesidades” (Schiffman, 2005). En los últimos años, las nuevas tecnologías han propiciado que el intercambio de información entre vendedores y consumidores sea mucho más activo e instantáneos, abriendo la posibilidad a una mayor personalización de los productos, ahora más orientados al consumidor que a la mera venta. Sin embargo, si bien dicho intercambio de información resulta favorable para la empresa, también sitúa al consumidor en una posición privilegiada. El consumidor, ahora con más poder que nunca, tiene la posibilidad de acceder con facilidad a evaluaciones de productos, comparativas u opiniones de otros usuarios, lo que sin duda le da información suficiente para la formación o no de la decisión de compra.

En este contexto, los productores cinematográficos han de ser muy conscientes del perfil del consumidor de cine, de las variables que más pueden influir la decisión de compra de una película determinada, de sus patrones de consumo y, sobre todo, del importante papel de las nuevas tecnologías en la formación de estos procesos. En definitiva, si en los anteriores epígrafes se ha tratado la película desde el punto de vista de la producción, en los próximos apartados se tratará de arrojar luz sobre la faceta del consumo.

3.1. Clases de consumidores de cine

Pueden identificarse *a grosso modo* dos clases de consumidores de cine completamente diferentes: el consumidor de cine y el consumidor de lugar (Herlina, 2012). En el primero de ellos podemos encontrar al espectador apasionado del cine, que busca una serie de valores técnicos y artísticos en cada proyección a la que asiste. Este tipo de

espectadores se informa a conciencia antes de ir a ver una película bien a través de la opinión de críticos o incluso acudiendo a anteriores obras del director para así poder apreciar los elementos formales que caracterizan a su filmografía. Además, pretenden dar a conocer su opinión con posterioridad al visionado del film.

Por otro lado se encuentra el consumidor de lugar, es decir, el consumidor que acude a la sala de cine con la intención de obtener una experiencia. Esta clase de espectadores no busca realmente una serie de valores de producción en la película, sino que la contempla como una actividad de ocio más frente al resto de alternativas posibles dentro del amplio abanico cultural. Dado que en esta categoría la información obtenida antes de la elección de la película es mucho menor, es importante tener en cuenta la gran influencia que tiene el grupo en el proceso de decisión de compra, en oposición a la anterior clase, más dada a un consumo individual.

Por otro lado, merece la pena asimismo destacar la clasificación de Lopez-Sintas y García-Alvarez (2006) quienes clasifican a los consumidores de productos audiovisuales en cinco categorías, en base a sus motivaciones y la frecuencia de consumo. Estas son: entusiastas de la televisión, espectadores adicionales, espectadores ligeros, entusiastas de las películas y entusiastas del audiovisual. Estas clases están ordenadas de menor a mayor, pudiendo así localizar dos grupos diferenciados: espectadores de gama baja y de gama alta. Mientras que los primeros tienen una necesidad de entretenimiento, los segundos buscan un mayor compromiso con el producto, intentando así satisfacer necesidades cognitivas o educacionales. En base a esta clasificación, se muestra de nuevo que una película difícilmente puede intentar satisfacer a todas las categorías de espectadores. El productor debe ser capaz de definir desde un primer momento cuales son las necesidades que trata de satisfacer por medio de la película.

Por último, Matamoros (2009) opta por clasificar a los consumidores en función del rol que ejercen dentro de la industria, en lo que viene a llamar “las tres audiencias”. En primer lugar se sitúa la industria y sus principales agentes, esto es, distribuidores, salas de exhibición, Administraciones Públicas, etc. En este nivel el espectador percibe la película como una inversión, como un futuro negocio al que dedicar tiempo y dinero. En segundo lugar se sitúa el consumidor final, es decir, quien asistirá a la sala de cine en busca de entretenimiento y placer, quien paga la entrada o adquiere la película bajo

formato doméstico. En tercer y último lugar se encuentran aquellos agente que pueden ayudar en el proceso de hacer llegar la película a los otros dos targets, y está formado por prensa, líderes de opinión, festivales, etc. afirma el autor que estos tres grupos de consumidores son complementarios, y por medio del marketing se intentará “maximizar las tres audiencias” (Matamoros, 2009) para así poder lograr los objetivos propuestos por la película, ya sea obtener rendimiento económico o de cualquier otra especie.

3.2. Factores que influyen en la elección del consumidor

Teniendo en cuenta las distintas características que recogen ambos grupos, es evidente que su preferencia por un tipo de películas u otro será completamente distinta. Por ello, es labor de los productores orientar, a través de las distintas herramientas del marketing, cada película hacia un público objetivo concreto. Aun así, tal como se podrá comprobar posteriormente, no siempre se puede ejercer control sobre los factores de influencia en el consumidor.

Son cinco los factores que más influyen en el espectador a la hora de escoger una película (Cepeda, 2005): 1) Herramientas de comunicación (trailers, anuncios en publicaciones, etc.); 2) Influencia impersonal por medio de crítica especializada; 3) Influencia personal a través del “boca a boca”; 4) Género de la película; 5) Elementos de producción (personal que interviene en la realización de la película, premios, etc.). Por supuesto, dependiendo de la clase de espectador que sea, atendiendo a los criterios expuestos en el anterior epígrafe, uno factores podrán tener más peso que otros.

Probablemente, para el espectador medio sean los elementos de producción los factores que mayor influencia ejerzan, dado que con frecuencia son los más reconocibles a simple vista. Aun así, tal como se ha señalado, las películas son bienes o servicios experienciales (Eliashberg y Shawney, 1994, citados por Cepeda, 2005:91) y como tal, es consumido con la intención de lograr una serie de sensaciones. Así, cuando el espectador elige una determinada película en función del género, dependiendo de las expectativas que ésta le haya generado, buscará estímulos de escape, de terror o de cualquier otro tipo. El espectador ha depositado su confianza tanto en las estrellas como en el género, y por ello tan sólo logrará satisfacción en el caso de que las películas le ofrezcan un contenido apropiado en base a las expectativas (Kerrigan, 2010). En este sentido, es primordial que la campaña de comunicación sepa comunicar correctamente las características del film, así como el target al que éste va dirigido.

Un claro ejemplo de la importancia de satisfacer la relación de confianza se encuentra en la película *En compañía de lobos* (1984). La película era una *reimaginación* del clásico cuento de hadas tratado desde una perspectiva adulta y alegórica. Sin embargo, la distribuidora del film en Estados Unidos, Miramax, decidió venderla como si se tratase de una película de terror, dirigiendo toda la campaña de comunicación en este sentido y hacia ese público determinado. Cuando la película se estrenó, las expectativas de sentir estímulos de terror por parte del público no se vieron satisfechas, y en consecuencia, tras tres semanas de permanencia en taquilla y tras haber recibido buenísimas valoraciones por parte de la crítica especializada, terminó retirándose como un fracaso total. En definitiva, el marketing no supo lidiar con las expectativas generadas en el consumidor, lo que a largo plazo siempre acaba minando las posibilidades de éxito de una película.

3.3. Influencia impersonal: La opinión de los críticos

Tal como se ha señalado anteriormente, uno de los factores que mayor influencia ejercen sobre la elección de una película por parte del consumidor reside en la opinión de los críticos de cine. A priori, al tratarse de un factor ajeno al alcance de la productora por tratarse de opiniones subjetivas, puede parecer que ni siquiera a través del marketing se puede paliar sus posibles efectos negativos. Sin embargo, en lo sucesivo se mostrará cuál es el método utilizado para hacer frente a las consecuencias de dicho factor.

La opinión de los críticos juega un importante papel en gran número de industrias, incluyendo el teatro, el mundo editorial o la pintura. En la industria cinematográfica, sin embargo, el rol de crítico se posiciona como el de auténticos líderes de opinión (Kerrigan, 2010). Las reseñas de la crítica pueden cumplir varias funciones, dado que ofrecen publicidad e información sobre los nuevos estrenos, contribuyen a construir reputaciones (ensalzando la labor de determinados actores, por ejemplo), constituyen un producto consumible en sí mismo a través de un lenguaje cuidado y divertido, en algunos casos, e influyen sobre las preferencias (Cameron, 1995, citado por Basuroy, Chatterjee y Ravid, 2005:104). En definitiva, ayudan a que el público escoja una determinada película y ayudan a entender el contenido de la misma.

Sin embargo, cabe plantearse si realmente la crítica ejerce influencia sobre los resultados de taquilla de una película o si tan sólo predice los resultados que finalmente obtendrá ésta. Algunos estudios, como el realizado por Eliashberg y Shugan (1997)

afirman que los críticos tan sólo pueden actuar como predictores, dado que el impacto que sus opiniones originan afecta mínimamente a los consumidores que antes acuden a la sala de exhibición. Los citados autores entienden por tanto la crítica como una útil herramienta para los productores a la hora de medir con tiempo el futuro potencial del producto. Basuroy, Chatterjee y Ravid (2003) realizaron años más tarde un estudio que demuestra que no sólo actúan como predictores sobre los resultados que la película obtendrá durante toda su permanencia en taquilla, sino que la opinión de los mismos, tanto positiva como negativa, sí que ejerce un impacto significativo sobre los consumidores. Además, determinan que la influencia de dichas opiniones sobre el consumidor no es simétrica, dado que las opiniones negativas ocasionan mayores daños sobre los resultados de taquilla de la primera semana, debido al menor tiempo de reacción para contrarrestar sus efectos. Por último su estudio concluye que algunas características técnicas de la película como el presupuesto o la presencia de estrellas, permite paliar dichos efectos, dado que estos son factores que ejercen mucha mayor influencia sobre el consumidor a la hora de escoger la película. En mi opinión, resultan más adecuadas a día de hoy las conclusiones del segundo estudio citado, puesto que la diferencia temporal entre ambos permite a Basuroy, Chatterjee y Ravid (2003) tener en cuenta el factor de las nuevas tecnologías, que permiten una mayor difusión (y por tanto, influencia) en lo concerniente a sus opiniones.

A la luz de estas conclusiones cabe preguntarse qué puede hacer el productor, desde el punto de vista del marketing, para controlar o al menos paliar los efectos negativos que puedan surgir sobre el rendimiento en taquilla. Así las cosas, se puede afirmar que cualquier campaña de marketing para una película debe ser capaz de integrar las reseñas de los críticos. En un primer momento, si el productor espera obtener buenas críticas, sería recomendable organizar pases privados de prensa antes del estreno. De esta forma, el potencial consumidor recibirá la información positiva antes del estreno, y se verá influenciado por ella. Los estudios de producción con frecuencia incluyen en sus campañas de publicidad las críticas más positivas. Del mismo modo, si con posterioridad al estreno, el recibimiento por parte de la crítica ha sido bueno, sería interesante integrar en la campaña de comunicación el éxito de crítica, invitando así a que la película permanezca más semanas en cartelera. Esto mismo resulta útil en aras a obtener éxito no sólo en salas de cine sino en otras ventanas de explotación. Ejemplo de ello se puede encontrar en la propia carátula del DVD de *La Red Social* (2011), en la

que prácticamente tan sólo se pueden ver fragmentos de opiniones de críticos (ver figura 11).



Figura 11. Carátula del DVD de *La Red Social* (2011) y anuncio publicitario de *El Hombre sin sombra* (2000), que contaba con la presencia de una crítica de Dave Manning. Posteriormente se descubriría que éste era un crítico ficticio creado por Sony para promocionar sus películas.

Por otro lado, si las críticas son negativas la estrategia a seguir por parte del productor deberá atender a dos momentos distintos. Si antes de estrenar la película se esperan críticas negativas, lo mejor que se puede hacer es evitar el pase previo a periodistas. De esta forma, como el día del estreno el espectador carece de información suficiente, desaparecerá la influencia de este factor al menos durante una semana, logrando así que la mala prensa no perjudique los resultados de taquilla del estreno en salas. Del mismo modo, si durante la producción de la película se estima que los resultados no van a ser los esperados, el productor podrá optar tanto por incorporar estrellas al reparto como por incrementar el presupuesto para pulir aspectos técnicos, intentando así frenar los efectos negativos de futuras críticas. Por otro lado, si las críticas negativas ya son inevitables, es importante que la campaña de comunicación haga énfasis en las estrellas, y el modo más común de hacerlo es asistiendo a programas de televisión en los que parte del equipo interactúa con el público (por ejemplo, en *El Hormiguero*, programa que suele acoger campañas de este tipo).

3.4. Influencia personal: el boca a boca

El consumo de una película no termina cuando aparecen los títulos de crédito, sino que los consumidores pueden desear extender su consumo a través de la visita a sitios web de opinión o mediante la discusión de la película con compañeros (Kerrigan y Yalkin, 2009). Es precisamente en estas conversaciones, en este boca a boca, donde se debe poner el foco de atención en esta ocasión. Precisamente, se ha indicado anteriormente que el boca a boca (o *word of mouth*) es uno de los factores que más influyen en la elección de una película por parte del consumidor.

El boca a boca puede definirse como “comunicación informal entre partes privadas acerca de la evaluación de bienes y servicios” (Anderson, 1998, citado por Kerrigan, 2010:115). A través de esta comunicación los consumidores hacen llegar a otras personas sus opiniones sobre productos que ya han consumido, y por tanto, en función de si su opinión es positiva o negativa, reflejan su nivel de satisfacción. Dos de los factores diferenciales del boca a boca, que explican su mayor influencia frente a otro tipo de fuentes de información son su credibilidad y su facilidad de acceso. El consumidor percibe que la opinión proviene de un igual, y por ello le otorga mayor valor.

A su vez, existen varias vías a través de las cuales puede llevarse a cabo dicha comunicación, y así pueden diferenciarse tres clases diferentes: boca a boca tradicional (comunicación verbal entre personas), boca a boca electrónico (por medio de sitios web o blogs personales) y existe un tercer tipo, el *microblogging word of mouth* (Henning-Thurau, Wiertz y Feldhaus, 2013).

Sobre el boca a boca tradicional y el electrónico, suponen dos de los factores de mayor influencia sobre el consumidor a la hora de escoger la película (Liu, 2006). Su estudio muestra como no tanto la valoración en sí, sino el volumen de conversación acerca de una película, tiene su reflejo posteriormente en taquilla. Por ello, películas como *Star Wars Episodio I: La amenaza fantasma* (1999) o *Entre Copas* (2004) optaron por seguir una estrategia de lanzamiento reducido que fomentase el boca a boca de cara al futuro lanzamiento al mercado. Higham (2005) señala cómo los consumidores que acudieron a esas pequeñas proyecciones dieron rienda suelta a sus recomendaciones y comentarios en sitios web, generando una expectativa tal que al momento del verdadero lanzamiento de la película fueron todo un éxito. Aun así, la estandarización de las evaluaciones de

los usuarios llevada a cabo por varios sitios web (Amazon, Imdb, etc.) a través de un sistema de estrellas o de notas del 1 al 10, también parece ejercer gran impacto en los resultados de taquilla. Sin embargo, cabe decir que dada la naturaleza de estas fuentes de información, la influencia que ejercerá sobre los resultados de la primera semana son mínimos. Ello se debe a que estas fuentes necesitan tiempo después del consumo, tiempo en el que el resto de consumidores ya habrán acudido a las salas. Así, su influencia se verá más a largo plazo.

Sin embargo, tal como se ha indicado previamente, en el contexto actual, tan dominado por las comunicaciones vía redes sociales y por la innovación tecnológica, el canal al que más atención deben mostrar los responsables de marketing de una película se encuentra reflejado en el *microblogging word of mouth*. El formato de las nuevas redes sociales (Facebook, Twitter, etc.) en las que los usuarios emiten sobre todo mensajes de corta extensión siendo ésta limitada en algunos casos, promueven que el contenido del mensaje se centre en lo esencial (Henning-Thurau, Wiertz y Feldhaus, 2013). De esta forma, gran cantidad de usuarios acceden de forma rápida a un gran número de opiniones sobre el producto. Los resultados de su estudio indican que si bien los productos que reciben críticas positivas se ven beneficiados a la larga, las críticas negativas afectan mucho más a los resultados de taquilla de la primera semana. Esto se debe a la rapidez con la que fluye la información en este canal, eliminándose así la asimetría de información que sufre el espectador en la primera semana, algo que no ocurría en las otras clases de boca a boca. Por ello, es mucho más necesario el control de esta fuente.

Por tanto, es recomendable que los productores sean capaces de acceder a estos canales de comunicación y propagar a través de ellos su estrategia de marketing con el fin de intentar controlar las reacciones, así como entablar una conversación directa con los consumidores, logrando así conducir la conversación hacia el lugar deseado. Y no sólo deben estar presentes en el canal, sino que deben mantenerlo ocupado desde las etapas iniciales del proyecto con la intención de generar conversación y expectativas. Además, últimamente también se opta por integrar los resultados positivos de boca a boca en la estrategia de comunicación de la película. El caso más reciente se encuentra en la película *Intocable* (2011). Una vez alcanzó un millón de espectadores en España, la distribuidora diseñó un nuevo cartel que incluía únicamente comentarios de espectadores (algunos de ellos, celebridades), que habían realizado a través de Twitter

(ver Figura 12). De esta forma, además de ofrecer una pieza de publicidad de alta credibilidad, estaba creando la sensación de estar premiando a su comunidad.



Figura 12. Anuncio publicitario de *Intocable* (2011). Fuente: sitio web de El País.

4. Estudio de caso

Una vez se ha hecho referencia a la situación de la industria cinematográfica a nivel global, parece imprescindible dilucidar el papel del sector cinematográfico español en dicho entramado. Si bien pudiera parecer a simple vista que el cine es un producto lo suficientemente globalizado, no pueden obviarse las diferencias que surgen a nivel local. Del mismo modo, siguiendo el esquema deductivo del que pretende hacer gala este trabajo, se propone ilustrar el estudio realizado sobre las herramientas de marketing a modo de ejemplo, a través del análisis de la campaña de promoción llevada a cabo por Warner Bros. España para *El Hobbit: Un viaje inesperado* (2012).

4.1. Particularidades y adaptaciones del marketing en la industria cinematográfica española.

La industria cinematográfica española se encuentra en crisis a casi todos los niveles. En el ámbito de la producción, nunca ha resultado tan difícil lograr la financiación adecuada para llevar a cabo proyectos viables; el sector de la distribución se concentra cada vez más en las “majors hollywoodienses” perdiendo las distribuidoras independientes su peso específico en el mercado; y el sector de la exhibición se encuentra herido de gravedad como consecuencia de la necesidad de la digitalización, el descenso en la asistencia a salas de cine y la piratería.

En la pasada década, las películas españolas no se han preocupado lo suficiente por la búsqueda de financiación. El motivo radica en la extrema dependencia de las subvenciones obtenidas a nivel estatal y regional para la promoción cultural. La coyuntura económica actual ha obligado a las Entidades Públicas a reducir considerablemente dichas subvenciones, hasta el punto de que el presupuesto del fondo de ayuda a la cinematografía ascendía en 2010 a 89,3 millones de euros, frente a los 33,7 millones destinados en 2014 (Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte).

Uno de los principales problemas de cara a la búsqueda de financiación internacional radica en el idioma. Aun así, como ya se ha mencionado, algunas de las producciones más exitosas en el panorama nacional han sido rodadas en pleno inglés, para superar dicho obstáculo.

Por otro lado, el sector de la exhibición sufre actualmente los problemas surgidos por la necesidad de digitalizar sus pantallas. Las grandes distribuidoras de Hollywood tan sólo distribuyen sus películas en formato digital, lo cual sin duda supone una gran ventaja en

costes debido a que no hay necesidad de gastos de transporte ni de grandes espacios de almacenamiento para el celuloide. Sin embargo, la inversión que deben realizar los exhibidores para lidiar con la modernización de sus pantallas resulta en muchos casos inviable económicamente hablando. Por este motivo, de 2012 a 2013 han cerrado más de 100 salas en toda España, quedando tan sólo 745 locales, de los cuales sólo la mitad han llevado a cabo la reforma necesaria (Fuente: Discine).

Por otro lado, respecto al ámbito de la promoción, en España todavía no ha calado la necesidad de realizar grandes inversiones en éste aspecto. De este modo, se ha producido un gran desequilibrio entre las producciones participadas por grupos multimedia y las que no lo están (Linares, 2008). Así, las películas españolas que más dinero han recaudado en los últimos años demuestran esa ventaja al contar con garantías en el medio televisivo. Ejemplos de ello se encuentran en *Ocho apellidos vascos* (2014), *Las aventuras de Tadeo Jones* (2012) o *Lo imposible* (2012), todas ellas participadas por el grupo Mediaset. Sin embargo, tal como se ha indicado, la posibilidad de uso de herramientas online a bajo coste debería implicar un estallido de las campañas promocionales para los films independientes.

Por último, cabe mencionar que todos estos factores, unidos a la piratería (España es uno de los países con mayor número de descargas ilegales, según la IIPA) y a la subida de los precios de cine por el incremento del tipo general de IVA en 2012, han desembocado en una bajada de asistencia a salas de cine. Para frenar esta tendencia, distribuidoras y exhibidores han pactado la realización de numerosas promociones para fomentar la asistencia con precios de entrada reducidos. La más conocida es la Fiesta del Cine, llevada a cabo por primera vez en octubre de 2012, permitiendo a los espectadores la asistencia por un precio de 2,80€. El éxito de esta promoción ha desembocado en una guerra de precios en el sector de la exhibición, materializada a través de múltiples ofertas que se encadenan a lo largo del año. Dado que sólo los grandes grupos empresariales del sector (Discine, Yelmo y Cinesa) pueden permitirse estas promociones a lo largo del año, los pequeños grupos o exhibidores independientes se encuentran indefensos ante lo que, a la larga supondrá sin duda el cierre de pequeñas salas y la supervivencia de los multicines.

4.2. Análisis de la aplicación del marketing en una película concreta: El caso de *El Hobbit: Un viaje inesperado* (2012)

El Hobbit: Un viaje inesperado (2012) es una película dirigida por Peter Jackson y escrita por él mismo junto con Phillipa Boyens y Guillermo del Toro, bajo la producción de New Line Cinema y Metro Goldwin-Mayer. En este apartado se pretende realizar un análisis de la campaña de marketing llevada a cabo durante todo el desarrollo de la película.

En primer lugar, cabe contemplar la configuración de la película como producto desde el punto de vista del marketing. El período de gestación del film se remonta a 2006, y surge como parte de la idea de Peter Jackson de continuar con la adaptación del universo literario creado por J.R.R. Tolkien, tras el éxito de las tres películas de la saga de *El señor de los anillos*. El proyecto inicial consistía en dividir la adaptación en dos películas distintas bajo la dirección de Guillermo del Toro, reputado realizador en el género fantástico. Sin embargo, debido a ciertos retrasos de calendario y a diferencias creativas con la productora, se terminó por decidir que fuera Peter Jackson quien finalmente se pusiera de nuevo tras las cámaras.



Carteles promocionales de *El Hobbit: Un viaje inesperado* (2012). Fuente: Filmaffinity.

La película cuenta con diversos elementos llamados a generar marca, como elemento legitimador de cara al espectador. Entre las marcas de referencia de las que se sirve cabe señalar su carácter de precuela de la saga de El Señor de los Anillos. Para potenciar la

sensación de continuidad respecto a la citada saga se contó no sólo con el mismo director que en las anteriores entregas, sino también con actores que repetían personajes (Elijah Wood como Frodo, Ian McKellen como Gandalf, etc.), mismo compositor para la banda sonora (Howard Shore) e incluso con muchos sets de producción que volvieron a utilizarse. Más allá de servirse de su carácter de adaptación literaria como elemento legitimador, su carácter de explotación de la franquicia fílmica fue un enfoque utilizado con sabiduría, pues facilitaba la escritura de guión el contar con personajes que ya habían sido desarrollados en las anteriores entregas.

Del mismo modo, es necesario señalar que la película contó con un medio de rodaje supuestamente llamado a convertirse en una revolución: la grabación a 48 fotogramas por segundo. La práctica totalidad de los estrenos cuentan con una velocidad de 24 fotogramas por segundo, por lo que se pretendía dar a la película un carácter de acontecimiento único en la Historia del cine, que además repercutiría en la variable de precio, con un incremento del precio de entrada que el espectador estaría dispuesto a pagar.

Respecto al ámbito de la distribución, la película tuvo su lanzamiento internacional el día 12 de diciembre de 2012. Como se ha mencionado anteriormente, el lanzamiento internacional es una herramienta de vital importancia a la hora de paliar los efectos de la piratería, así como posibles efectos adversos de crítica. En España se distribuyeron 1052 copias, por lo que se buscaba una cobertura prácticamente total de la geografía española. Además, puede observarse cómo ninguna otra distribuidora se atrevió a apostar por grandes estrenos en la misma fecha, por el lógico temor a fracasar. Únicamente se estrenaron en esa fecha películas de corte europeo destinadas a un perfil de consumidor radicalmente distinto (*De óxido y hueso*, *El molino y la cruz* y *El bosque*). Además, se aprovechan del efecto de temporada al estar tan cerca de las vacaciones de Navidad, lo que siempre supone un aumento de la asistencia a salas de cine.

Mención aparte la estrategia seguida por Warner para su distribución en formato doméstico, ya que en marzo de 2013 se lanzó al mercado bajo tres formatos distintos: DVD, BluRay y BluRay 3D. Sin embargo, no sería hasta un año más tarde que llegaría al mercado una nueva edición del film, para coleccionistas, con metraje adicional y más de 9 horas de documentales sobre el rodaje (de nuevo el *making of* como herramienta de

promoción en el formato doméstico). De este modo, al atrasar el lanzamiento de esta nueva edición, a todas luces más apetitosa para el consumidor, se logra que éste pase por caja dos veces, no pudiendo resistir el impulso de compra.

Respecto a la campaña de promoción del film, no puede uno sino resaltar que ésta estuvo presente durante toda la cadena de valor de la película. Valiéndose de un perfecto *timing* y de una sabia utilización de las nuevas tecnologías, pusieron en práctica toda clase de herramientas de promoción. Entre ellas, cabe destacar la publicación de un diario de rodaje en vídeos, de cadencia mensual, a través de Youtube. El primero de ellos se lanzó en abril de 2011, es decir, más de un año antes del estreno en salas. A través de estos vídeos se pretende que el espectador se implique emocionalmente con el proyecto antes de su consumo. Cabe también mencionar la asistencia de miembros del equipo técnico y artístico tanto a la *premiere* organizada en Nueva Zelanda dos semanas antes del estreno oficial como a la San Diego Comic Con de 2012 (feria destinada a aficionados del cómic y la fantasía, que se realiza anualmente en la ciudad estadounidense de San Diego con gran proyección internacional). El objetivo de ambos eventos es aumentar la repercusión en medios y generar interés y conversación entre los consumidores.



Peter Jackson durante una ponencia en la San Diego Comic Con 2012. Fuente: sitio web de The Guardian.

La campaña de medios llevada a cabo en España, de la mano de la distribuidora Warner Bros. se planteó como una campaña *one-shot* centrándose todos los esfuerzos en el período de tres semanas hasta el estreno oficial, e incluso una semana posterior, concretamente desde el 29 de noviembre hasta el 23 de diciembre. El público objetivo estimado corresponde a hombres y mujeres entre los 12 y los 45 años, un target muy común para producciones de este tamaño, que buscan tener el mayor alcance posible.

El medio televisivo (el más costoso, como ya se ha mencionado) es utilizado con inteligencia, en la medida en que sabe combinar un total de 13 spots diferentes con duraciones de 10 y 20 segundos. Conforme se acerca la semana de estreno se centran los esfuerzos en los spots de menor duración, puesto que en ese momento éstos ya no tienen un objetivo de información, sino más bien de recordar al espectador que el estreno es inminente.

Por otro lado, también se dio una estrategia muy agresiva de promoción OOH (*Out of home*), con múltiples diseños de carteles, desde los corales en los que se mostraba a gran parte de los personajes hasta carteles individuales de personaje. Entre las principales ciudades españolas (Madrid, Barcelona, Málaga, Bilbao, Murcia, Alicante, Gijón y León) se cubrieron más de 2000 MUPIS (Mueble Urbano para la Presentación de Información). Además, se cubrieron medios de todo tipo como carteles iluminados, paredes de metro en Madrid, escaleras de metro, etc.

Respecto a la prensa, se cubren los periódicos de mayor tirada a nivel nacional y autonómico, como El País, ABC, La Vanguardia, El Correo, etc. En estos medios se colocan carteles promocionales, generalmente en la sección de cartelera (como es habitual). Sin embargo, en prensa especializada en cine y videojuegos se da una mayor cobertura, con reportajes a fondo (Cinemanía, Fotogramas...) y anuncios de última página. La utilización de prensa especializada en videojuegos se debe a que el target de ésta suele corresponder a un público joven que coincide con el target del film. Además, se colocan anuncios en los sitios web de dichos periódicos.

La estrategia en redes sociales se corresponde a lo ya mencionado sobre marketing viral. Se publican a diario clips exclusivos en Facebook, siempre acompañados de mensajes sugerentes para generar interés. Además, para aumentar la velocidad y alcance en el intercambio de los contenidos se presentan retos a los usuarios como el de alcanzar 200 “me gusta” en una fotografía de la película para obtener un clip exclusivo, reto

conseguido en tan sólo 40 minutos. Por supuesto, la película contaba con cuenta en Twitter, compartiendo básicamente los mismos contenidos pero acompañados de mensajes diferentes a los presentados en la otra red social. Esta campaña resultó ser un éxito, ya que a un día antes del estreno, la página de la película en Facebook ya contaba con 9000 seguidores.

Para completar su campaña de promoción, se crea todo un entramado de *merchandising* relacionado con el film, logrando importantes alianzas con empresas como Lego y Electronic Arts, para la elaboración de juguetes y videojuegos respectivamente. Del mismo modo, coincidiendo con el estreno se lanza la aplicación para móviles.



Juguete de Lego basado en la película *El Hobbit: Un viaje inesperado* (2012). Fuente: Sitio web de Lego.

En conclusión, cabe decir que la película fue un éxito de taquilla, alcanzando en España el primer puesto durante cuatro semanas consecutivas, con unos resultados totales de más de 22 millones de euros. A nivel global, la película superó los 300 millones de dólares, logrando ser la decimoséptima película más exitosa de la historia. Así pues, la campaña de promoción puede calificarse de exitosa, y si bien una estrategia de tal alcance no está a disposición de todas las producciones, muchas de las herramientas que utiliza están a disposición de cualquiera, sobre todo en lo correspondiente a medios digitales.

5. Conclusiones

A la luz de lo expuesto pueden sacarse varias conclusiones sobre el estado de la cuestión en relación al uso del marketing en el sector cinematográfico:

1º Parece claro que el marketing se presenta como la herramienta más útil de cara a sobresalir en un mercado saturado por la miríada de estrenos que tienen lugar cada fin de semana. Sin embargo, el marketing no debe centrarse tan sólo en la semana previa al lanzamiento de la película, de cara a captar la atención del espectador, sino que debe impregnar todas y cada una de las fases de la cadena de valor para generar interés desde los estadios iniciales del proyecto.

2º El impacto de las nuevas tecnologías abre paso a múltiples posibilidades en el campo del marketing. En el ámbito de la promoción, las redes sociales surgen como nuevas herramientas para interactuar con el consumidor, para anticiparse al cambio y para gestionar el boca a boca. Estas herramientas actúan del mismo modo como equilibrador de oportunidades, en la medida en que su bajo coste permite su acceso incluso a pequeñas producciones, situándose ahora el elemento diferencial no tanto en el presupuesto sino en la creatividad.

Por otro lado, los nuevos medios también abren oportunidades en el ámbito de la distribución, dado que permiten aprovechar las características del cine como formato audiovisual. Así, surgen nuevos canales de distribución, nuevas ventanas de explotación donde poder alargar el ciclo de vida del film.

3º El consumidor de cine es un consumidor activo, no un mero receptor de información. Por esta razón, las nuevas tendencias reflejan cómo el marketing cinematográfico ha de enfocarse de tal forma que logre la implicación a nivel emocional del espectador. Nuevas formas de promoción como el marketing viral buscan expandir el universo cinematográfico de la película para ofrecer una experiencia más completa al espectador. De este modo se genera una fidelidad hacia el producto que se traducirá no sólo en la asistencia a la sala de exhibición, sino en un “boca a boca” expansivo que atraerá a nuevas audiencias.

4º El sector cinematográfico español se encuentra inmerso en plena reconversión, con numerosas empresas del sector abocadas al cierre por la baja asistencia a salas de cine. Sin embargo, el agotamiento de viejas costumbres respecto a medios de financiación y

promoción, abre paso a nuevas propuestas con vocación de internacionalización. Del mismo modo, el sector de la exhibición parece concentrarse en grandes grupos empresariales que, en aras de recuperar la audiencia perdida, alejan a la competencia a través de promociones vía reducción de precio de entrada.

6° Un estudio en profundidad del papel de los Festivales como medio para la financiación, distribución y exhibición de un proyecto cinematográfico sería una interesante propuesta sobre la que asentar futuras líneas de investigación. La creciente relevancia en el ámbito internacional de Festivales cinematográficos españoles como los de Sitges, Málaga o San Sebastián permitiría además valorar las oportunidades que abren dentro de la promoción del cine español como marca.

6. Bibliografía

- ARIAS DELGADO, J. M. (Marzo de 2005). "Cine, cine, cine, cine...". Cómo se lanza una película. *MK: Marketing+Ventas*(200), 36-38.
- BALDÓ, M., & VERNÍS, P. (2009). Introducción al marketing cinematográfico. En *Distribución y marketing cinematográfico. Manual de primeros auxilios* (págs. 53-77). Barcelona: UB Edicions.
- BARAYBAR FERNÁNDEZ, A., & LINARES PALOMAR, R. (2007). La difícil relación del espectador español con su cine: Factores determinantes del marketing cinematográfico. *Investigación y Marketing*(94), 51-58.
- BASUROY, S., CHATTERJEE, S., & RAVID, S. (2003). How Critical Are Critical Reviews? The Box Office Effects of Film Critics, Star Power, and Budgets. *Journal of Marketing*, Vol. 67(4), 103-117.
- BERNUY, B. (4 de Octubre de 2013). *Las ventanas de explotación y sus plataformas*. Recuperado el 2 de Junio de 2014, de sitio web de Marketing de cine: <http://tinyurl.com/mmkasmm>
- BLANCO LUCAS, A. (Julio/Agosto de 2013). Hablemos de precio. *Academia. Revista del cine español*(202), 7.
- BRETONES, G. (Junio de 2013). Cómo el marketing online puede salvar al cine español. *Academia. Revista del cine español*.(201), 18-19.
- CASADO, D. (23 de Octubre de 2013). *Así se reparte el precio de las entradas de cine*. Recuperado el 15 de Marzo de 2014, de sitio web de Diario ABC: <http://tinyurl.com/k9sqha4>
- CEPEDA, A. (2005). El comportamiento del consumidor en el cine: una revisión preliminar de la literatura. *Revista Colombiana de Psicología*(14), 89-99.
- CRESPO, I. (Junio de 2013). El marketing online en EE.UU. No es promocionar, es contar historias. *Academia. Revista del cine español*.(201), 20-21.
- ELIASHBERG, J., & SHUGAN, S. M. (1997). Film Critics: Influencers or Predictors? *Journal of Marketing*, Vol. 61(2), 68-78.
- HENNIG-THURAU, T., WIERTZ, C., & FELDHAUS, F. (2013). *Does Twitter Matter? An Investigation of the Impact of Microblogging Word of Mouth on Consumers' Adoption of New Products*.
- HERBERA, J. (2009). Tipos de estrenos. En *Distribución y marketing cinematográfico. Manual de primeros auxilios* (págs. 135-142). Barcelona: UB Edicions.
- HERBERA, J., & MATAMOROS, D. (2009). La Exhibición. En *Distribución y marketing cinematográfico. Manual de primeros auxilios* (págs. 163-178). Barcelona: UB Edicions.

- HERLINA, D. (2012). Identifying Key Factors Affecting Consumer Decision Making Behavior in Cinema Context: A Qualitative Approach. *International Conference on Business, Economics, Management and Behavioral Sciences*, (págs. 547-551). Dubai.
- HIGHAM, N. (2005). Don't believe the hype, word of mouth is marketing's holy grail. *Marketing Week*, Vol. 28(23), 27.
- IGLESIAS, Á. (Junio de 2013). Comunicación Siglo XXI. Póngame cuarto y mitad de promoción, que no sea muy cara. *Academia. Revista del cine español*.(201), 6-7.
- JANES, S. (2008). *Viral Marketing Strategies in Hollywood Cinema*. Royal Holloway University of London, Department of Media Arts. OpenBook Publishers.
- KERRIGAN, F. (2010). *Film Marketing*. New York: Routledge.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2008). *Principios de Marketing* (Duodécima ed.). Madrid: Pearson.
- LINARES PALOMAR, R. (2008). *El uso del marketing cinematográfico en la industria del cine español*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- LIU, Y. (2006). Word of Mouth for Movies: Its Dynamics and Impact on Box Office Revenue. *Journal of Marketing*, Vol. 70(3), 74-89.
- LÓPEZ-SINTAS, J., & GARCÍA-ÁLVAREZ, E. (2006). Patterns of Audio-Visual Consumption: The Reflection of Objective Divisions in Class Structure. *European Sociological Review*, Vol.22(4), 397-411.
- MATAMOROS, D. (2009). Distribución cinematográfica. En *Distribución y marketing cinematográfico. Manual de primeros auxilios*. (págs. 99-124). Barcelona: UB Edicions.
- MATAMOROS, D. (2009). Las tres audiencias. En *Distribución y marketing cinematográfico. Manual de primeros auxilios* (págs. 23-51). Barcelona: UB Edicions.
- MOHAMMADIAN, M., & SEZAVAR, E. (2012). The Impact of Marketing Mix on Attracting Audiences to the Cinema. *International Business and Management*, Vol.5(1), 99-106.
- MOHR, I. (2007). Buzz marketing for movies. *Business Horizons*, Vol. 50(5), 395-403.
- RENHOFF, A. D., & WILBUR, K. C. (13 de Abril de 2010). *The Effectiveness of Post-Release Movie Advertising*. Recuperado el 7 de Junio de 2014, de SSRN: Social Science Research Center: <http://ssrn.com/abstract=1106932>
- RUIZ CONDE, E., CALDERÓN MARTÍNEZ, A., & PARREÑO SELVA, J. (2007). El sector cinematográfico español: Factores influyentes en los ingresos de taquilla en la semana de estreno. *Investigación y Marketing*(94), 75-80.
- SCHIFFMAN, L. G. (2005). *Comportamiento del consumidor* (Octava ed.). México: Pearson.
- SUÁREZ VÁZQUEZ, A. (2011). Critic power or star power? the influence of hallmarks of quality of motion pictures: an experimental approach. *Journal of cultural economics*, Vol. 35(2), 119-135.

VERNIS, P. (2003). Marketing de Cine: Herramientas para un oficio arriesgado. *Investigacion y Marketing*(81), 18-22.

Páginas web consultadas (ultimo acceso a 09/06/2014):

- Sitio Web del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte: www.mcu.es
- Sitio Web de Box Office Mojo España: www.boxofficemojo.com/intl/spain/
- Sitio Web de Discine: web.discine.es/APP/home.aspx
- Sitio Web de ABC: www.abc.es
- Sitio Web de Marketing de Cine: marketingdecine.com
- Sitio Web de International Movie Database: www.imdb.com
- Sitio Web de Unesco Institute for Statistics: www.uis.unesco.org
- Sitio Web de El Confidencial: www.elconfidencial.com
- Sitio Web de Filmaffinity: www.filmaffinity.com
- Sitio Web de EBSCO: www.ebscohost.com
- Sitio Web de Warner Bros. España: www.warnerbros.es