



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS DE UNA PRODUCTORA CINEMATOGRÁFICA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

RICARDO LEÓN SILVA ESPINOZA

**PROFESOR GUÍA:
GASTÓN SUÁREZ CROTHERS**

**PROFESOR CO-GUÍA:
GASTÓN HELD BARRANDEGUY**

**COMISIÓN:
RONALD FISCHER BARKAN**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

Resumen Ejecutivo

El cine es un medio por el cual se entregan historias audiovisuales (películas) que buscan evocar distintas emociones al receptor (espectador). La industria del cine en Chile abarca todo lo relativo a la producción, distribución y consumo de películas en el país. Este trabajo de memoria de título se desarrolla dentro de ese ámbito. El presente informe presenta las dos partes principales en las que se estructuró el trabajo: la identificación de una oportunidad de negocios a partir de la investigación y análisis de la industria del cine nacional y el diseño de un modelo de negocios que busca aprovecharla.

En los últimos diez años, el cine en Chile ha crecido en su capacidad de exhibición (62,6% más de salas) y de recaudación (142,5% más box office). La producción de películas ha aumentado, pero pese a representar el 11,4% de los estrenos, sólo convoca al 4,1% del total de espectadores. A partir de un análisis de los resultados en taquilla de las películas según su género, se obtiene que hay dos géneros comercialmente relevantes: la comedia y el terror. La comedia genera el 73,8% de la taquilla del cine chileno, con solo el 21,9% de los estrenos. El terror no se produce en gran volumen, pero consistentemente aumenta su cantidad de estrenos y espectadores, nacional e internacionalmente. A partir de la investigación realizada, se identifica la oportunidad de establecer una productora cinematográfica especializada en comedia y terror.

Para aprovechar esta oportunidad, se propone diseñar un modelo de negocios de una productora cinematográfica. Para su construcción se realizan dos benchmark: uno de las principales productoras nacionales y otro de las productoras que a nivel internacional generan grandes retornos sobre la inversión de manera consistente. Se toman los factores clave más relevantes en cada benchmark para el diseño del modelo. Posteriormente se realiza un análisis de factibilidad de la propuesta.

Como resultado del trabajo, se descarta explotar la oportunidad en la comedia, debido a los altos costos asociados y a que el terror es un género más atractivo para una productora que está comenzando. Se establece que la productora estará centrada el proceso de producción, por lo que es necesario trabajar con directores y guionistas externos que aporten la parte creativa, a cambio de impulsar sus carreras. Los presupuestos serán acotados y definidos desde un principio, por lo que los filmes se adaptarán a ellos. El énfasis en las películas que se produzcan estará en la búsqueda del éxito comercial, más que en el reconocimiento artístico. Se testeará el producto en distintas etapas a lo largo de la realización, para no perder de vista las preferencias del espectador.

El modelo resultante es ambicioso; busca ser rentable económicamente mientras entrega libertad creativa a los realizadores. Rompe con paradigmas muy instalados en la industria nacional y da oportunidades a talentos creativos. Está fuertemente basado en evidencia y se hace cargo de los riesgos que toma. Aprovecha de buena manera la oportunidad identificada para generar valor dentro de la industria.

“Tu futuro todavía no ha sido escrito, ni el de ninguno.
Tu futuro es el que tú te formes.
Así que háganse uno bueno.”

Doctor Emmet Brown, Volver al Futuro Parte III, 1990.

Director: Robert Zemekis

Guion: Robert Zemekis y Bob Gale

Agradecimientos

Este proceso ha sido largo y con altibajos, me alegra el haberlo podido terminar y estoy muy satisfecho con el resultado. Pese a que el tema es mi tema favorito y me apasiona mucho, la salud y el ánimo no siempre acompañan el trabajo. Durante estos años han cambiado muchas cosas, pero el amor de mis seres queridos ha estado siempre presente, estoy muy agradecido por eso.

Quisiera partir agradeciendo a mi polola Belén, quien ha sido mi principal soporte y mayor apoyo durante todo este tiempo. Sin ella no hubiese llegado a ningún lado. Espero que nuestra vida juntos siga siendo así, llena de amor, risas, cine y apoyo mutuo.

A mis profesores del colegio y de la universidad, sin ellos no sería nadie. Una mención especial a los profesores Gastón Held y Gastón Suárez, quienes dieron todo de sí para que pudiera terminar este trabajo. Salvándome incluso en situaciones personales muy difíciles, les estaré eternamente agradecido. En la misma línea, un especial agradecimiento a Mónica Valdebenito por todo el apoyo y paciencia que tuvo conmigo.

A mi familia, que siempre ha estado ahí. A mis amigos de la universidad, con quienes compartí cientos de experiencias y vivimos nuestra juventud juntos. A mis amigos fanáticos del cine, quienes estuvieron presentes de manera virtual durante la pandemia y posterior a ella también, con quienes pude compartir mi pasión. Un muy especial agradecimiento a Alexis Miranda, quien me ayudo directamente en varias ocasiones durante el presente trabajo, no sé si el resultado sería el mismo sin su ayuda.

A mi psicólogo Billy, quien me ayudó a salir de los problemas más duros durante este periodo de trabajo. Además de ayudarme a ser una mejor versión de mí mismo.

Por último, a las películas, que me han acompañado toda mi vida, que son mi más grande pasión, y que son la razón de la existencia de este trabajo.

¡¡¡Muchísimas gracias a todos!!!

Tabla de Contenido

1.	Introducción.....	1
2.	Antecedentes Generales.....	2
2.1.	Industria del Cine	2
2.2.	Industria Nacional	2
2.2.1.	Actores	3
2.2.2.	Crecimiento de la industria.....	5
2.2.3.	Éxitos.....	6
2.3.	Audiencias.....	7
2.3.1.	Audiencias Generales	7
2.3.2.	Audiencias y cine chileno	7
2.3.3.	Audiencias por Género.....	8
2.4.	Negocio del Cine.....	10
2.4.1.	Tamaño del Mercado.....	10
2.4.2.	Proceso General del Cine en Chile.....	11
2.4.3.	Flujo de Dinero en la Industria.....	11
2.4.4.	Outliers a Nivel Internacional	12
3.	Oportunidad.....	14
4.	Objetivos.....	15
4.1.	Objetivo General	15
4.2.	Objetivos Específicos.....	15
5.	Resultados Esperados	15
6.	Alcances	15
7.	Marco Conceptual	17
8.	Metodología.....	17
9.	Desarrollo	20
9.1.	Benchmarking	20
9.1.1.	Productoras Nacionales	20
9.1.2.	Productoras Internacionales	23
9.1.3.	Discusión.....	27
9.2.	Diseño del Modelo de Negocios	33
9.2.1.	Realizar Terror Comercial.....	33
9.2.2.	Impulsar Talentos Creativos.....	35
9.2.3.	Negocio Viable.....	36
9.3.	Análisis de Factibilidad.....	38

9.3.1.	Factibilidad Social.....	38
9.3.2.	Factibilidad Legal.....	38
9.3.3.	Factibilidad Técnica	38
9.3.4.	Factibilidad Operacional	38
9.3.5.	Factibilidad Económica.....	39
10.	Resultados	45
10.1.	Modelo de Negocios.....	45
10.1.1.	Segmento de Clientes	45
10.1.2.	Propuesta de Valor	45
10.1.3.	Canales	46
10.1.4.	Relación con los Clientes	46
10.1.5.	Recursos Clave.....	47
10.1.6.	Actividades Clave	47
10.1.7.	Asociaciones Clave	47
10.1.8.	Estructura de Costos.....	48
10.1.9.	Estructura de Ingresos	48
11.	Conclusiones	50
	Bibliografía	52
	Anexos.....	58
	Anexo A: Historia del Cine en Chile	58
	Anexo B: Mapa de Actores	61
	Anexo C: El Cine en Chile y el Mundo, entre 2010 y 2019.....	67
	Anexo D: Análisis por Género de los Estrenos en Chile	79
	Anexo E: Proceso General del Cine Chileno	108
	Anexo F: Outliers a nivel Internacional	114
	Anexo G: Lista de Entrevistados.....	121
	Anexo H: Benchmark Productoras Nacionales	122
	Anexo I: Benchmark Productoras Outlier Internacionales.....	131
	Anexo J: Presupuesto de una Película Hipotética	141
	Anexo K: Retornos e Ingresos Potenciales	146

Índice de Tablas

Tabla 1: Resumen Comparativo por Género entre Estrenos Extranjeros e Internacionales.....	9
Tabla 2: Resumen Outliers por ROI por Género a Nivel Mundial entre 2000 y 2020.....	13
Tabla 3: Resumen Resultados de Benchmark de Productoras Chilenas	22
Tabla 4: Resumen Resultados de Benchmark de Productoras Outlier	26
Tabla 5: Resumen de Presupuesto Estimado.....	40
Tabla 6: Análisis de Sensibilidad para una Película Comercial	42
Tabla 7: Punto de Equilibrio para una Película Comercial Hipotética.....	43
Tabla 8: Punto de Equilibrio para caso de Presupuesto no costado por Productora.....	44
Tabla 9: Anexo Detalle de Crecimiento de Salas en Chile entre 2010 y 2019.....	67
Tabla 10: Anexo Crecimiento de Número de Salas a Nivel Internacional.....	68
Tabla 11: Anexo Cobertura de Salas Digitales en países de interés.....	69
Tabla 12: Anexo Habitantes por pantalla (en miles) en países de interés	70
Tabla 13: Anexo Asistencia al Cine en Chile y Relación con Población Total	70
Tabla 14: Anexo Total de espectadores (en millones) en países de interés	71
Tabla 15: Anexo Asistentes per cápita en países de interés	72
Tabla 16: Anexo Ingreso Bruto Anual por Venta de Entradas en Chile	73
Tabla 17: Anexo Variación del Precio Promedio de Entradas al Cine en Chile	73
Tabla 18: Anexo Precio de entrada (en USD) al cine en países de interés	74
Tabla 19: Anexo Variación de la Cantidad de Estrenos Anuales en Chile	75
Tabla 20: Anexo Estrenos Extranjeros en Chile y Asistencias Desagregadas	75
Tabla 21: Anexo Box Office total en países de interés	76
Tabla 22: Anexo Box Office per cápita en países de interés.....	77
Tabla 23: Anexo Porcentaje de participación de la industria local en países de interés	78
Tabla 24: Anexo Cantidad de Estrenos Anual por Género en Chile.....	80
Tabla 25: Anexo Porcentaje de Estrenos por Género Anual en Chile	80
Tabla 26: Anexo Cantidad de Espectadores Anual por Género en Chile.....	81
Tabla 27: Anexo Cantidad de Espectadores Normalizada por Película por Género en Chile.....	83
Tabla 28: Anexo Resumen de Porcentajes por Género Extranjero	85
Tabla 29: Anexo Estrenos Chilenos entre 2010 y 2019	85
Tabla 30: Anexo Género de las películas chilenas estrenadas	94
Tabla 31: Anexo Espectadores totales por género en películas chilenas	96
Tabla 32: Anexo Espectadores de Cine Chileno por Película por Género Normalizado	97
Tabla 33: Anexo Tabla Resumen Análisis por Género para Estrenos Chilenos	99
Tabla 34: Anexo Resumen Análisis por Género en Segmento Mayor a 100 mil.....	100
Tabla 35: Anexo Resumen Análisis Normalizado por Género en Segmento Mayor a 100 mil.....	101
Tabla 36: Anexo Resumen Análisis por Género en Segmento Entre 10 mil y 99.999	102
Tabla 37: Anexo Resumen Análisis Normalizado por Género Segmento Entre 10 mil y 99.999 ..	102
Tabla 38: Anexo Resumen Análisis por Género en Segmento Menor a 10 mil.....	103
Tabla 39: Anexo Resumen Análisis Normalizado por Género en Segmento Menor a 10 mil.....	103
Tabla 40: Anexo Comparación entre estrenos nacionales y totales por género	104
Tabla 41: Anexo Comparación entre asistentes a películas nacionales y totales por género	105
Tabla 42: Anexo Asistentes por género normalizado por estrenos para películas chilenas y total .	105
Tabla 43: Anexo Total de Producción por género entre 2016 y 2019.....	105
Tabla 44: Anexo Distribución porcentual de producciones por género	107
Tabla 45: Anexo Porcentaje de estrenos por producción	107

Tabla 46: Anexo Películas con ROI Mayor a 10 entre 2000 y 2020 en el Mundo	114
Tabla 47: Anexo Lista de Entrevistados	121
Tabla 48: Detalle de Costos de Preproducción	141
Tabla 49: Detalle de Costos de Rodaje	142
Tabla 50: Detalle de Costos de Postproducción.....	144
Tabla 51: Resumen de Presupuesto Estimado.....	145
Tabla 52: Estimación de Box Office de Películas Comerciales en Chile entre 2015 y 2019.....	147
Tabla 53: Estimación de Costos de P&A e Ingresos Posteriores al Pago de Marketing	148
Tabla 54: Ingresos Finales para Productoras con una Inversión de 33% del Presupuesto.....	149
Tabla 55: Análisis de Sensibilidad para una Película de Comedia	150
Tabla 56: Punto de Equilibrio para una Película Hipotética	151
Tabla 57: Punto de Equilibrio para caso de Presupuesto no costeado por Productora.....	152

Índice de Figuras

Figura 1: Porcentaje de Participación de la Industria Cinematográfica Local según Espectadores....	8
Figura 2: Anexo Gráfico del Porcentaje de Estrenos Extranjeros por Género en Chile	81
Figura 3: Anexo Gráfico de la Distribución porcentual de Espectadores por Género	82
Figura 4: Anexo Distribución Porcentual de Espectadores Normalizada por Película por.....	84
Figura 5: Anexo Distribución Porcentual de Estrenos Chilenos por Género.....	95
Figura 6: Anexo Porcentaje de Asistentes a Cine Chileno por Género.....	97
Figura 7: Anexo Porcentaje de Asistentes a Cine Chileno por Género Normalizado por Película... 98	
Figura 8: Anexo Porcentaje de Producciones de Cine Chileno por Género entre 2016 y 2019.....	106

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Mapa de Actores de la Industria del Cine en Chile.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 2: Anexo Mapa de Actores de la Industria del Cine en Chile	61
Ilustración 3: Diagrama de Procesos de la Etapa de Realización de una Película	109
Ilustración 4: Diagrama de Procesos de la Etapa de Estreno de una Película.....	111

1. Introducción

La presente de memoria de título se desarrolla dentro del ámbito de “La Industria del Cine en Chile”. Se entiende ésta como la industria que abarca todo lo relativo a la producción, distribución y consumo de películas en el país. Este trabajo surge del interés personal del memorista por el cine, siendo éste una de sus grandes pasiones. A partir de esta pasión, se utiliza el conocimiento adquirido durante la carrera de ingeniería industrial para analizar si hay espacio para un negocio rentable en la industria nacional. La memoria de título se divide en dos grandes partes: la identificación de una oportunidad dentro de la industria del cine y la forma de hacerse cargo de ella.

Se inicia con una investigación exhaustiva para dar forma al contexto general de la industria, a partir del cual se identifica la existencia de una oportunidad de negocios. Esta investigación del contexto se construye a partir de datos a nivel nacional e internacional, considerando antecedentes de la Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile (CAEM) en sus informes anuales, las publicaciones anuales de Focus, del Observatoire Européen de l’Audiovisuel (Observatorio Europeo del Audiovisual) del Marché du Film (Festival de Cannes) y los resultados económicos de películas a nivel mundial que se encuentran en la web The Numbers.

Una vez identificada la oportunidad de negocios, se establece una manera de aprovecharla. Para esto se plantean objetivos para el trabajo, luego se establece un marco conceptual y una metodología para su realización. Posteriormente, se detalla el desarrollo del diseño y sus resultados. Finalmente, se tienen conclusiones a partir del trabajo realizado.

2. Antecedentes Generales

En esta sección se detalla el contexto relevante para la búsqueda de la oportunidad, que es resultado de una investigación y análisis de la industria del cine, con foco en la nacional. Se describirán cuatro grandes aspectos del ámbito: la industria del cine, la industria nacional, las audiencias y el negocio del cine.

2.1. Industria del Cine

El cine es un medio por el cual se entregan historias audiovisuales (películas) que buscan evocar distintas emociones al receptor (espectador). Es un arte, por lo que es interpretativo, se puede entender y utilizar de diversas maneras. Para los espectadores es una fuente de entretenimiento, información o distracción. Para los realizadores es un trabajo, pero también una forma de expresarse y entregar un mensaje.

El cine partió en 1888 en Estados Unidos con el kinetoscopio de Thomas Alva Edison, aparato que permite generar la ilusión de movimiento al proyectar una secuencia de imágenes rápidamente. Esto inspiró a los hermanos Lumière a crear el cinematógrafo en Francia y exhibir sus primeras películas en 1895, surgiendo así la industria. Los tres principales cambios técnicos por los que ha pasado la industria son: la incorporación del sonido, a partir de 1927 con “The Jazz Singer” (Alan Crosland); la disrupción del cine a color, desde 1932 con “Flowers and Trees” (Burt Gillett y Walt Disney); la transición a digital, gradualmente a partir de los años noventa.

La industria del cine es una parte importante de la industria del entretenimiento. En la actualidad, la industria del cine a nivel mundial mueve miles de millones de dólares (42,3 mil millones en 2019 solo por venta de entradas) anualmente. La gran potencia cinematográfica en el mundo es Estados Unidos, que genera un 27% de los ingresos por venta de entradas y produce cerca de mil películas anualmente. Chile representa solo el 0,33% del mercado mundial, lo que equivale a cerca de 100 mil millones de pesos al año (solo en venta de entradas durante 2019). [1][11]

2.2. Industria Nacional

En 1895 llegó a Chile el primer kinetoscopio y en 1896 se hizo la primera exhibición pública de una película, las mismas que los hermanos Lumière exhibían. Se presume que el primer realizador de cine chileno fue el fotógrafo Luis Oddó, quien filmó algunos cortos documentales en Iquique en 1897. En 1910 se estrenó la primera película argumental, “Manuel Rodríguez” dirigida por Adolfo Urzúa Rozas. El cine sonoro llegó a Chile alrededor

Productoras

Las productoras son empresas dedicadas a la realización de películas. Están conformadas por diversos profesionales del rubro audiovisual, como productores, directores y guionistas, entre otros. Pueden realizar también otros tipos de material audiovisual, como cortos, documentales, series, publicidad, etc. La mayoría de las productoras nacionales tienden a estar centradas en un grupo pequeño de creadores que periódicamente desarrollan e impulsan sus propios proyectos. Es decir, las productoras giran en torno a la capacidad creativa de un equipo o una persona. No se tiene un número fijo de productoras a nivel nacional, ya que se forman y disuelven constantemente. Dentro de las productoras nacionales más relevantes, se encuentran: Fábula (“Una Mujer Fantástica”), Andrés Wood Producciones (“Machuca”) y Sobras (“Sin Filtro”).

En la industria del cine existen una serie de roles y trabajos posibles. Se tienen dos grandes grupos: los profesionales técnicos y los creativos. El primero de ellos corresponde a aquellos roles cinematográficos encargados de los aspectos técnicos de las películas, tales como cinematografía (como se ve la película), edición (postproducción y montaje de lo grabado), actores (quienes interpretan los personajes), sonido e iluminación, entre otros. Los creativos son quienes impulsan la creación de nuevas películas, como los directores (a cargo de las decisiones creativas), productores (encargado de la coordinación de los proyectos) y guionistas (quienes escriben los guiones de los proyectos).

Las productoras generalmente están conformadas por un grupo pequeño de personas que son los trabajadores base de la empresa. Este grupo tiende a estar formado principalmente por uno o más de los siguientes roles: un productor, un director y un productor ejecutivo (encargado de la parte comercial de los proyectos). También suelen haber cargos fijos no relacionados directamente con la producción, como contadores o diseñadores gráficos. En algunos casos también se tienen guionistas y editores de planta. La cantidad de personas depende del tamaño de la productora. Cuando se tienen proyectos en etapas de producción más avanzadas (como preproducción o rodaje) se contratan equipos más grandes de profesionales del área técnica, los que trabajan con contratos por proyecto.

Distribuidoras

Las distribuidoras son empresas que funcionan como intermediario entre productoras (nacionales e internacionales) y los cines. Se encargan de negociar el estreno de películas en las salas nacionales. También son las encargadas del marketing de los estrenos. Se les considera tanto socios como proveedores de los cines, sin distribuidoras, los cines tendrían muchas mayores dificultades para poder exhibir películas. Cuando una productora hace también el trabajo de una distribuidora, se le considera un Estudio. Algunas distribuidoras importantes a nivel nacional son: Andes Films, Cinecolor Films y BF Distribution/Market Chile (principal distribuidora de cine chileno).

Exhibidoras

Se entiende por exhibidoras, aquellas plataformas donde los espectadores pueden ver las películas, tales como: cines, streaming y formato físico (DVD, Blu Ray, VHS, etc.)

Cines son los lugares físicos donde se exhibe una cartelera de películas en diversos horarios y formatos. Pueden ser multisala (de cadena, con muchas salas en una misma locación) o independientes (una sola locación con entre 1 y 2 salas). Actualmente en Chile, operan 3 grandes cadenas de cines multisala: Cinépolis (ex Cine Hoyts), Cinemark, y Cineplanet.

Los servicios de streaming, son plataformas web que ofrecen una amplia biblioteca de películas y series al precio de una suscripción. Entre ellas se encuentran Netflix, Amazon Prime Video, HBO Max, entre otros. El surgimiento y alza en la popularidad de estos servicios durante la década pasada perjudicó de gran manera al formato físico (DVDs, Blu Ray), el cual actualmente no es un producto que se adquiera a gran escala y solo existen unas pocas tiendas que los venden a coleccionistas.

2.2.2. Crecimiento de la industria

La industria del cine a nivel nacional ha crecido fuertemente en la última década, esto impulsado principalmente por el proceso de digitalización de la exhibición. Chile junto con Perú fueron los primeros países en alcanzar una cobertura total de salas digitales, en 2015. [15][20]

A nivel nacional hay actualmente 488 salas, de las que 230 se encuentran en la Región Metropolitana y 206 en regiones, existiendo adicionalmente 52 salas independientes. Esto marca un crecimiento en la cantidad de salas de un 62,6% desde 2010, cuando había 300 salas a nivel nacional. Lo anterior se tradujo en que Chile pasó de 57,3 mil personas por pantalla en 2010 a 36,9 mil. En el mercado más grande de occidente, Estados Unidos, hay 8 mil personas por cada pantalla. En Sudamérica, Chile es el país con menor cantidad de habitantes por casa sala de cine. [1][10][11][20][21]

El cambio a formato digital permitió que una mayor cantidad de películas llegaran a ser estrenadas en el país. Entre 2010 y 2013, las películas estrenadas anualmente oscilaron entre 178 y 191. Pero entre 2014 y 2017 la cantidad de estrenos fue de entre 217 y 229. El récord de estrenos anuales en el país fue en 2018 cuando se estrenaron 254 películas. Esta cifra bajó al año siguiente a 209, aunque esto se debe (entre otras cosas) al estallido social ocurrido durante ese año, luego del cual se cancelaron algunos estrenos. La mayor parte de los estrenos en salas nacionales corresponden a películas extranjeras, en su mayoría provenientes de Estados Unidos. [1-10]

La producción de cine nacional representa generalmente entre un 8% y 12% de los estrenos anuales, con (generalmente) entre 21 y 26 estrenos anuales a partir de 2011. Esto denota un

aumento respecto al período anterior (entre 2000 y 2010), donde la cantidad promedio de estrenos de películas chilenas era de aproximadamente 13 al año. [1-10]

Sin embargo, la cantidad de estrenos nacionales no corresponde a la totalidad de películas producidas anualmente en el país. Según datos de CinemaChile, en 2016 se produjeron 51 películas (incluyendo documentales) a nivel nacional, esta cifra fue de entre 76 y 82 producciones anuales entre 2017 y 2019. De este modo, en esos años, sólo entre el 25% y el 30% de las producciones locales fueron estrenadas en salas de cine a nivel nacional. Este aumento en la producción de filmes en el país puede atribuirse a la baja en los costos de producción de cine, tanto por el cambio de formato de exhibición a digital, como por los avances tecnológicos en los insumos de grabación, como las cámaras. [29-32]

2.2.3. Éxitos

Otro factor relevante a considerar que puede explicar el incremento de producciones nacionales, es el aumento de la reputación del cine chileno. En ello ha incidido el trabajo constante de parte de organizaciones gubernamentales como CinemaChile (dependiente de ProChile), que se encarga de promocionar internacionalmente los trabajos audiovisuales chilenos. Debido a esto existe una constante presencia de producciones nacionales en grandes festivales de cine a nivel internacional. Esto ha contribuido a que varias destacadas producciones chilenas hayan sido nominadas e incluso hayan ganado en años recientes en los Premios de la Academia (Oscars), el más prestigioso de la industria del cine a nivel internacional. Ellas son: “Historia de un Oso” (de Gabriel Osorio, ganadora de mejor corto animado en 2014), “Una Mujer Fantástica” (de Sebastián Lelio, ganadora de mejor película extranjera en 2018), “El Agente Topo” (de Maite Alberdi, nominada a mejor documental en 2021) y “Bestia” (de Hugo Covarrubias, nominada a mejor corto animado en 2022). Estos premios y nominaciones generan interés desde productoras extranjeras por trabajar en conjunto con el talento nacional, incentivando que se concreten contratos de coproducción internacional, lo cual permite que muchas películas consigan financiamiento para su realización.

También han existido grandes éxitos comerciales durante este período. En 2012 se estrenó la película chilena más taquillera de la historia, “Stefan vs Kramer” (Sebastián Freund, Stefan Kramer y Leonardo Prieto), la cual posee el récord de asistencia para una película nacional, con 2.088.375 espectadores. Otro gran éxito de taquilla chileno fue “Sin Filtro” (Nicolás López) en 2016, que congregó a 1.290.926 asistentes a salas de cine. Para dimensionar el éxito de estas películas, se tiene que el récord total de espectadores a nivel nacional corresponde a “Toy Story 4” (Josh Cooley, 2019) con 3.190.887 espectadores. [1][4][8]

2.3. Audiencias

Los espectadores son las personas que ven las películas, ellos son el principal cliente de la industria. Se entiende por audiencia a un grupo de espectadores. En esta sección se comentan tres de sus aspectos relevantes: una descripción general de las audiencias del país, su relación con el cine chileno y cómo es su consumo considerando distintos géneros cinematográficos.

2.3.1. Audiencias Generales

A partir de los datos de la Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural (ENPCC) del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, en sus cuatro realizaciones (2005, 2009, 2012 y 2017), se puede caracterizar a los espectadores nacionales de cine. Estos son tanto hombres como mujeres (cerca al 50%), mayoritariamente jóvenes, de entre 15 y 29 años (45% en 2017). El segundo mayor segmento es el de entre 30 y 45 años (37% en 2017), mientras que los segmentos de mayor edad no asisten de manera masiva (14% corresponde al segmento entre 46 y 59 años, y 5% al de mayores de 60 durante 2017). Todos estos segmentos etarios se han mantenido relativamente constantes en cuanto a su distribución a lo largo de los años. [22][23][24][25]

Durante 2019, el total de espectadores en Chile ascendió a 29.731.558 (aproximadamente 30 millones). El 99% asistió a complejos multisala (cadenas de cine) y el 72% corresponde a audiencias de fin de semana. Durante la última década, el total anual de espectadores prácticamente se duplicó (14.714.031 asistentes totales en 2010). Además, con relación a la población total del país, se tiene que el promedio de asistencias al cine por persona en 2019 fue de 1,57, cifra que ha aumentado en 86% desde 2010. El hito de una entrada anual por persona se superó en 2011. [1][9][10][21]

2.3.2. Audiencias y cine chileno

La buena imagen del cine chileno a nivel internacional contrasta con los pobres resultados en convocatoria a nivel local. Entre los 238 estrenos nacionales entre 2010 y 2019 (un 11,4% del total de los estrenos de ese período) solo generaron un 4,1% del total de asistencia a salas de cine, aproximadamente 10 millones de entradas. Esto deja a Chile como uno de los países donde la industria nacional tiene menor relevancia, como se puede ver en la Figura 1. Se observa como en Latinoamérica hay países donde la industria local si tiene buenos resultados, lo que sugiere la existencia de un espacio de crecimiento para la situación nacional. [1-10][11-20]

Porcentaje de participación de industria cinematográfica de cada país de interés entre 2010 y 2019

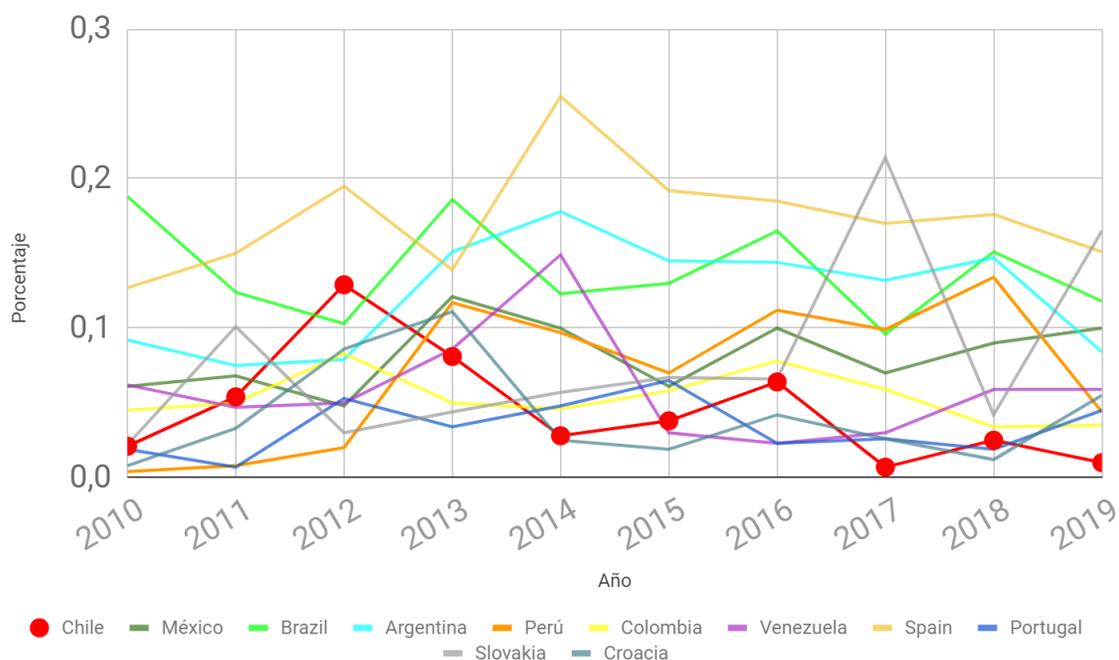


Figura 1: Porcentaje de Participación de la Industria Cinematográfica Local según Espectadores [Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Marché du Film]

Las dos películas más taquilleras acumulan cerca de un tercio del total de espectadores para películas chilenas entre 2010 y 2019. Claramente son outliers. Además, se puede observar que entre las 17 películas chilenas (8,9% del total del período) que se pueden considerar un éxito de taquilla (sobre 100 mil espectadores en Chile) acumulan un 79,5% de los asistentes generados por el cine nacional. Si se consideran solamente las películas extranjeras, se puede estimar que aquellas que son un éxito de taquilla acumulan un 78,4% de los asistentes, pero esto se logra a partir de un 23,1% de las películas extranjeras estrenadas (331 entre 2010 y 2017, correspondientes a los datos disponibles). [1-10]

2.3.3. Audiencias por Género

Para identificar con mayor detalle cómo se comportan las audiencias a nivel nacional, se realizó un análisis de los resultados en taquilla de los estrenos en Chile según su género cinematográfico. Para simplificar el análisis se establecieron 6 grandes géneros en los cuales clasificar cada película: acción, terror, animación, comedia, drama y documental. Se clasificaron los estrenos de acuerdo a estos géneros y se estableció el total de espectadores que cada uno generó, tanto para el caso de estrenos extranjeros como chilenos en el período

entre 2010 y 2019. La totalidad del análisis y sus detalles se pueden encontrar en el Anexo D del presente documento. En la Tabla 1 se muestra un resumen comparativo del análisis realizado.

Tabla 1: Resumen Comparativo por Género entre Estrenos Extranjeros e Internacionales

	Porcentaje del Total de Estrenos de la Categoría		Porcentaje del Total de Asistentes de la Categoría		Espectadores Normalizados por el Total de Estrenos en cada Género y Categoría	
	Extranjeros	Nacionales	Extranjeros	Nacionales	Extranjeros	Nacionales
Acción	21,3%	5,5%	42,7%	1,0%	233.069	7.998
Terror	15,4%	6,7%	11,1%	2,3%	83.278	14.488
Animación	13,4%	0,8%	30,4%	0,4%	264.030	17.558
Comedia	16,3%	21,9%	5,8%	73,8%	41.079	141.309
Drama	29,6%	44,5%	9,8%	20,0%	38.388	18.829
Documental	4,1%	20,6%	0,3%	2,5%	9.258	5.078

[Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de CAEM]

Las películas de acción y animación extranjeras atraen la mayor cantidad de público nacional a salas de cines (42,7% y 30,4% del total de espectadores de estrenos extranjeros, respectivamente). Las producciones nacionales de esos géneros no pueden competir con ellas, tanto por su alto costo como por la respuesta que reciben desde las audiencias locales (1% y 0,4% del total de espectadores de estrenos nacionales, respectivamente).

Se realiza una gran cantidad de documentales (49 estrenados entre 2010 y 2019), de los que solo el 13,3% es estrenado en salas nacionales. Ellos representan el 20% del total de estrenos chilenos, pero convocan solo a un 2,5% de los espectadores de cine nacional.

El terror es un género en alza, tanto en estrenos como en espectadores, considerando estrenos locales e internacionales. Pese a que se realiza poco en el país (6,7% de los estrenos nacionales), cerca de la mitad de los producidos logra ser estrenado (57,9%) y un cuarto de esos estrenos llegan a ser moderadamente exitosos (entre 10 y 100 mil espectadores).

Los dramas son el género nacional que más se estrena en Chile. Cerca de la mitad (44,5%) del total de estrenos pertenecen a este género, aunque solo un 29,7% del total de producciones de este tipo llega a estrenarse en salas. Además, solo atrae al 20% del total de espectadores. La mitad (47,4%) de los estrenos chilenos que se consideran fracaso de taquilla (menos de 10 mil espectadores) son dramas. Solo un 4,7% del total de dramas se considera un éxito de taquilla (sobre 100 mil espectadores). Estas producciones deben competir con las películas dramáticas internacionales, que representan un 29,6% del total de estrenos extranjeros. Estas últimas tampoco tienen grandes resultados, ya que solo atraen un 9,8% del total de espectadores. El drama es un género saturado a nivel nacional, tanto en producción como en estrenos, que además es poco convocante.

Las comedias solo representan el 21,9% de los estrenos chilenos, pero acumulan el 73,8% del total de espectadores de películas nacionales. Dos tercios de los éxitos de taquilla en películas chilenas corresponden a comedias, acumulando el 82,8% del total de entradas que genera esta categoría. Las comedias locales tienen un mejor recibimiento que sus pares extranjeras, que solo representan un 5,8% de asistentes pese a ser el 16,3% de los estrenos internacionales. Además, 69,2% de las comedias producidas logran ser estrenadas en cines, de las cuales más de la mitad (55,8%) consigue más de 10 mil asistentes. El género de las comedias nacionales es el que mejor recibimiento tiene de las audiencias locales, tiene una alta probabilidad de ser estrenado y de ser a lo menos moderadamente exitoso. También genera mayor tracción en las audiencias que su par internacional, y existe la posibilidad de lograr un súper éxito de taquilla.

2.4. Negocio del Cine

El cine tiene tanto una arista artística como una de negocio. En su mayoría, las películas producidas a nivel nacional buscan ser parte de la arista artística, es decir, buscar ser un éxito en críticas y ser premiadas en festivales. Pero existen producciones que buscan tener un éxito a nivel comercial y generar utilidades a partir de su realización. Para entender de mejor manera el cine como un negocio, se detallan: el tamaño del mercado y los outliers a nivel internacional.

2.4.1. Tamaño del Mercado

Durante la última década la recaudación bruta por concepto de venta de entradas (Box Office) aumentó más del doble (142,5% de manera nominal) en el país, alcanzando en 2019 la cifra récord de \$99.432.031.505; como resultado tanto del incremento del número de espectadores como del precio de las entradas. Estos números son altos a nivel local, pero son bajos comparados con los de la industria internacional; por ejemplo, los \$141,5 millones de dólares generados, corresponden aproximadamente al presupuesto de una película de Disney. Chile representó el 0,3% del box office mundial (WBO) en 2019, lo que muestra que es un mercado pequeño respecto a la industria del cine a nivel mundial, en especial comparado con los líderes como Estados Unidos que representa el 26,89% del WBO. [1][10][26][27]

A partir de la asistencia y los ingresos brutos, se puede calcular el precio promedio de las entradas en Chile, el cual fue de \$3.344 en 2019. Este precio aumentó en promedio un 2% anual nominal desde 2010, acumulando una subida de precio de 18,8% en el mismo periodo. La inflación acumulada durante dicho periodo fue de 38,5%, más que el incremento de precio de las entradas. A nivel latinoamericano, las entradas en Chile son las más caras, promediando un precio de 5,3 dólares cada una durante el período observado. [1-10] [11-20] [21][28]

2.4.2. Proceso General del Cine en Chile

El proceso general del cine a nivel nacional consta de dos grandes etapas: la realización (o desarrollo) y el estreno. En el Anexo E se puede ver en mayor detalle cómo funciona cada etapa.

El proceso de realización, puede durar años (aunque hay películas que se toman menos tiempo). Generalmente se consideran 4 grandes etapas de producción: el desarrollo (donde se parte de una idea que crece hasta convertirse en un proyecto), la preproducción (donde se hacen todos los preparativos necesarios para empezar a grabar), el rodaje (donde se graba la película) y la postproducción (donde se edita y ensambla el producto final). Durante este proceso los proyectos están en constante cambio y pueden oscilar entre a etapas (desde la idea, pasando por el guion y hasta el proyecto como propuesta) con el fin de perfeccionar la propuesta, existiendo también la alternativa de desistir en la realización. El punto de no retorno es la obtención de financiamiento para la película. El proceso de preproducción puede durar un par de meses. Es en esta etapa cuando entran al proyecto los profesionales más técnicos, mientras que el rodaje tiende a durar un mes. La postproducción es el proceso más largo dentro de la producción, pudiendo durar entre 6 meses y más de 2 años.

La etapa de estreno considera varias alternativas para estrenar una película. La decisión de qué ruta tomar depende de la productora y se basa en el tipo de película que se tenga. La tendencia general a nivel nacional es elegir un camino tradicional (festivales pequeños, luego grandes y finalmente salas de cine). Esto se debe a la gran cantidad de cineastas que deciden realizar películas de drama y al fomento que existe por parte de CinemaChile. Existen otros caminos posibles, como el de los estrenos del tipo comercial (directamente a cines, con intención de conseguir una alta recaudación, generalmente usado por comedias), o los underground (festivales pequeños enfocados en un género específico, generalmente terror, luego, en base a los resultados, se puede estrenar en salas de cine a nivel nacional o internacional). La presencia del streaming cambió el final del proceso, por lo que actualmente luego del paso por salas de cine (y según sus resultados) las películas chilenas pueden ser estrenadas en diversas plataformas.

2.4.3. Flujo de Dinero en la Industria

El principal ingreso de la industria del cine es la venta de entradas. El dinero que entra por esta vía se reparte entre los principales actores de la industria. Los espectadores pagan su entrada a los cines, el total de pagos que se reciben para cada película corresponde al Box Office de cada una (incluyendo el IVA). El cine descuenta los gastos por concepto de IVA (19%), y a partir de eso se establece su parte, conocida como “Rentals”, la cual que se estima en 50% del total sin IVA. Los rentals cambian semana a semana, parten en 45% la primera como norma general, y aumentan 5% semanalmente; dado que la mayor cantidad de espectadores acude al cine en las primeras semanas, este porcentaje se aproxima a 50%.

Una vez descontada la parte correspondiente a los cines, el saldo llega a las distribuidoras. Ellas primero deben pagar los costos de P&A (prints & advertising, marketing tradicional), los cuales dependen del tamaño de la película, en cuanto a presupuesto y potencial de espectadores. En el caso de la distribuidora Market Chile (principal distribuidora de cine chileno), se tienen tres categorías de P&A: película pequeña (inversión de 10 millones de pesos), película mediana, (40 millones) y película grande (70 millones, valores de 2019). Una vez pagada la totalidad de los costos de P&A, empieza a generarse un flujo de ingresos hacia las productoras, del cual se descuenta un 12,5% del valor por concepto de cuota del distribuidor. Si no se cubren los costos de P&A, quien pierde es la distribuidora, la productora no queda en deuda con ellos.

Existen por supuesto otras maneras en las que ingresa dinero a los distintos actores. En el caso de los cines, el grueso del ingreso corresponde a los alimentos que se venden en confitería, además de los pagos por la publicidad que se muestra durante los trailers. En el caso de las productoras se tienen los trabajos adicionales que estas pueden realizar, como la grabación de spots publicitarios o videos corporativos. También pueden tener ingresos por la distribución de sus películas en streaming, donde la norma es la compra de los derechos de reproducción, es decir, un pago fijo que permite a la plataforma exhibir la película por un determinado tiempo en cierto país; luego de cumplido el plazo, la productora puede volver a vender los derechos. También hay plataformas que pagan por reproducción (Amazon Prime Video da esta opción).

2.4.4. Outliers a Nivel Internacional

Se analizaron los resultados económicos de un total de 33.450 películas estrenadas a nivel internacional entre 2000 y 2020. Cada registro estudiado se compone de nombre de la película, el año de estreno, país de origen principal, países donde se coprodujo, presupuesto (o Production Budget, PB) y WBO (World Box Office, ambos en dólares). A partir de estos registros se buscó por los outliers, aquellas películas con un alto retorno sobre la inversión, ROI (WBO/PB). Se determinó arbitrariamente que los outlier serían aquellas películas con un ROI mayor o igual 10. A partir de este filtro, se obtuvieron 165 registros considerados outliers, equivalente a un 0,49% del total de registros considerados. La lista completa se encuentra disponible en el Anexo F.

En la Tabla 2 se presenta un resumen de los resultados organizados por género. En ella se ve que la mayoría de las películas que llegan a ser outliers corresponden a los géneros de terror y dramas, seguidas por las comedias, y luego por las animadas y de acción. Se puede ver que las películas de acción y animación que llegan a ser outliers en promedio tienen mayores presupuestos, pero recaudan mucho más dinero que los otros géneros. En cambio, el terror y el drama tienden a tener menores presupuestos pero mayores ROI.

Tabla 2: Resumen Outliers por ROI por Género a Nivel Mundial entre 2000 y 2020

Género	Cantidad	Promedio PB (USD)	Promedio WBO (USD)	Promedio Profit (USD)	Promedio ROI
Acción	8	\$65.043.750	\$791.822.744	\$726.778.994	13,07
Comedia	30	\$10.334.667	\$173.489.043	\$163.154.376	21,29
Drama	52	\$7.817.598	\$127.009.194	\$119.191.596	26,84
Terror	67	\$7.369.478	\$150.912.587	\$143.543.109	38,16
Animación	8	\$42.656.250	\$647.605.947	\$604.949.697	17,13
Total	165	\$12.557.031	\$202.640.740	\$190.083.710	29,29

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de The Numbers.]

Dentro del grupo de outliers hay algunas características en común que comparten determinadas películas, tales como ser nominadas o ganadoras del Oscar, pertenecer a grandes estudios, o formar parte de sagas exitosas. A su vez, existen varios casos de “One Hit Wonder” (como en la industria de la música), es decir, películas de un director o productora que fueron un gran éxito y rompieron récords, pero cuyos autores no lograron destacar luego con alguna otra película. No obstante, se encontró que existen productoras que tienen un comportamiento consistente respecto a producir películas que generen un alto ROI, como por ejemplo Blumhouse, que se dedica exclusivamente a estrenar películas de terror.

3. Oportunidad

Según lo presentado en el capítulo anterior, la industria nacional del cine ha crecido durante el período entre 2010 y 2019, tanto en su capacidad de exhibición (62,6%) como en el total de espectadores (102,1%). Chile ha pasado a ser el país latinoamericano con menos cantidad de habitantes por sala de cine (37 mil aproximadamente) y ha alcanzado la cifra de 1,57 asistencias anuales al cine per cápita. Además, ha incrementado el total anual de estrenos y la recaudación total por venta de entradas (Box Office).

La producción de películas chilenas ha aumentado, lo que se relaciona con el prestigio que la industria nacional ha construido gracias a los importantes premios (incluido el Oscar) y nominaciones conseguidas tanto por películas como por cortos durante la última década. Pese a eso, la producción nacional tiene los peores resultados en taquilla a nivel latinoamericano, generando solo el 4,1% del total de espectadores pese a representar el 11,4% de los estrenos. Esto se debe a que la mayoría de las películas chilenas que se estrenan localmente son dramas, género poco llamativo para las audiencias en el país, y que tienden a ser mayoritariamente fracasos. Los éxitos nacionales, grandes y moderados, corresponden en mayor medida a comedias, incluyendo los dos más grandes éxitos de taquilla (“Stefan vs Kramer” y “Sin Filtro”). Las comedias chilenas tienen un mejor recibimiento incluso que sus pares extranjeras.

A nivel internacional, las películas con mejores resultados económicos en términos de rentabilidad (ROI) son en su gran mayoría películas de terror. El consumo de éste género va en aumento en el país, no se produce localmente en una proporción importante. Existen productoras internacionales que se dedican a realizar solo este género de películas, con gran éxito.

La investigación realizada muestra que es posible realizar cine exitoso en Chile. Además, se evidencia que la comedia y el terror, son los géneros en los que hay mayores posibilidades de llegar a estrenar la película en el país y de lograr 10 mil o más espectadores. Las audiencias nacionales prefieren la comedia chilena a la extranjera, pudiendo incluso llegar a ser grandes éxitos de taquilla. El terror tiene el potencial de generar grandes retornos sobre la inversión y es un género en alza a nivel internacional. La evidencia muestra que estos géneros presentan una oportunidad comercial que no se está aprovechando actualmente; las productoras en Chile tienden a enfocarse mucho en la arista artística del cine.

A partir de lo anterior, se declara que la oportunidad a trabajar es: **“Una productora cinematográfica especializada en comedia y terror”**.

4. Objetivos

A partir de la oportunidad, se plantean objetivos para la realización de la presente memoria de título.

4.1. Objetivo General

El objetivo general definido es: **Diseñar un modelo de negocios para una productora cinematográfica nacional especializada en comedia y terror.**

4.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos para este proyecto son contar con:

1. Un modelo de negocios en un formato estándar.
2. Un listado de las prácticas necesarias para el funcionamiento de productoras a nivel nacional.
3. Un listado de las mejores prácticas en productoras a nivel internacional.
4. Un análisis de factibilidad de una película hipotética.

5. Resultados Esperados

Se espera generar un diseño completo de un modelo de negocios para una productora cinematográfica, incluyendo un detalle de la estructura de costos e ingresos. Para este modelo se realizará un análisis de factibilidad, que incluya la dimensión económica, donde se calculen el punto de equilibrio (break even) que debería alcanzar una película producida y se considere un análisis de sensibilidad.

6. Alcances

El presente trabajo no considera la implementación del modelo de negocios; los procesos de producción de películas suelen durar más de dos años, superando el período de duración del trabajo de título. Por lo mismo, la iteración del modelo de negocios por medio de testeos y prototipos no será posible, ya que los productos mínimos viables para testear las hipótesis planteadas (como cortos, guiones, storyboards, etc.) requieren de un equipo creativo de

trabajo (ligado al sector audiovisual) para llevarlos a cabo. No obstante, se establecerán los mecanismos por los cuales se iterará el modelo a medida que avance en su implementación.

Dada la naturaleza del mercado del cine, se considera que no es posible calcular el VAN (valor actual neto) del proyecto de manera precisa. Esto se debe a que no existe manera de calcular de antemano el resultado en taquilla que vaya a conseguir una película, más aún si la única especificación que se tiene es su género. Por ello, extender una estimación de cualquier tipo a todas las películas que hipotéticamente realizará la productora en un periodo de 3 o 5 años tendría nula validez. Sí se realizará una estimación de los ingresos que podría generar una película por sí sola en distintos casos, para tener una visión general del nivel de ingresos o pérdidas que puede significar la realización de una película a nivel nacional.

7. Marco Conceptual

El área de la ingeniería industrial en la cual se enmarca este trabajo de título es la gestión estratégica. Ésta se entiende como una manera estructurada de tomar decisiones e implementar iniciativas que apunten a lograr objetivos de largo plazo, considerando el contexto interno y externo de una organización o proyecto. Los elementos que componen la gestión estratégica son: el análisis del entorno, el planteamiento de objetivos, la formulación de un plan estratégico, la implementación de la estrategia y la evaluación de la ejecución. [88]

Según Michael Porter “la esencia de la estrategia es elegir que *no* hay que hacer”; es decir, en un contexto específico del mercado y la empresa, decidir en base a trade-offs qué es lo que no aporta valor a la estrategia. Este trabajo se centra principalmente en la etapa de formulación de un plan estratégico, lo que se hace mediante un modelo de negocios. Los modelos de negocios se entienden como “las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. [87] [39]

8. Metodología

Para poder conseguir el objetivo planteado, se plantea una metodología de trabajo basada en cinco etapas: análisis de bibliografía, entrevistas en profundidad, benchmarking, diseño del modelo de negocios y análisis de factibilidad.

A. Análisis de Bibliografía

Para caracterizar el contexto de la industria del cine, se realizará una investigación y análisis de la bibliografía disponible, incluyendo aspectos cualitativos y cuantitativos. A partir de este análisis se construyen los antecedentes generales relativos a la industria nacional, las audiencias y el negocio del cine.

“La investigación cualitativa es un tipo específico de investigación que busca entender un tópico o problema dado desde la perspectiva de la gente que está involucrada en él. La fortaleza de la investigación cualitativa es la habilidad de proveer descripciones complejas de cómo las personas experimentan un problema dado. Provee información sobre el lado más ‘humano’ del tópico.” [35]

“La investigación cuantitativa es una metodología que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico, generalmente a partir de un gran número de casos representativos. Esto mediante datos numéricos que se rescatan de diferentes fuentes secundarias o primarias.” [36]

B. Entrevistas en Profundidad

“Las entrevistas en profundidad son un método para obtener datos cualitativos, corresponden a una entrevista no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador capacitado interroga a un solo sujeto de interés. El entrevistador anima al sujeto a hablar libremente sobre sus actitudes. Después de hacer la pregunta inicial, el entrevistador utiliza un formato no estructurado, intentando seguir un esquema general, donde la dirección que toma la entrevista está determinada por las respuestas del entrevistado. La indagación es sumamente importante para obtener respuestas con significado y descubrir temas ocultos. La indagación se logra con preguntas como ‘¿Por qué dice eso?’ ‘Eso parece interesante, ¿podría decirme más?’ o ‘¿Le gustaría añadir algo más?’. Las entrevistas en profundidad son óptimas para recolectar datos sobre historias personales, perspectivas y experiencias de individuos, particularmente cuando temas sensibles son explorados.” [35][36]

Se realizarán entrevistas en profundidad a actores relevantes de la industria nacional, con el fin de obtener información relevante respecto al funcionamiento de la industria, además de datos difíciles de obtener y reglas no escritas.

C. Benchmarking

“El benchmarking es el proceso de medir y comparar productos, servicios y prácticas de competidores de un mismo sector o de uno similar. Es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria, que llevan a un desempeño superior.” [38]

Se realizará un benchmarking de las más grandes productoras del país. Por medio de entrevistas en profundidad e información secundaria, se identificarán las mejores prácticas, tanto como las malas prácticas a evitar y lo necesario para poder funcionar en el país. También se realizará un benchmarking de las productoras a nivel internacional que consistentemente logran altos retornos sobre la inversión, para identificar las mejores prácticas y los factores clave de éxito que las llevan a obtener esos resultados.

D. Diseño del Modelo de Negocios

A partir de toda la información conseguida, se diseñará un modelo de negocios para una productora cinematográfica nacional. El modelo se realizará en formato Canvas Framework. En él se incorporarán las mejores prácticas encontradas a nivel nacional e internacional, a la vez que se buscará evitar malas prácticas y errores posibles que puedan comprometer el buen desarrollo y funcionamiento de la productora.

Se eligió la herramienta “The Canvas Framework” desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, ya que los aspectos clave que considera son más significativos que los de otros formatos para el caso de la industria del cine. El lienzo que propone esta metodología está compuesto por 9 módulos: Segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. [39]

Parafraseando a Osterwalder y Pigneur, para construir un modelo de negocios “se parte por definir si una empresa atiende a uno o varios **segmentos de mercado**. Luego, se definen **propuestas de valor** con las que se busca solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades. Para estas propuestas de valor, es necesario definir los **canales** de comunicación, distribución y ventas. Se establecen las formas que se tendrán las **relaciones con clientes** para cada segmento de mercado, y cómo estas se mantendrán. Se define como serán las **fuentes de ingresos**, dependiendo de cómo los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. A partir de esto, se declaran cuáles serán los **recursos clave** necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos anteriormente descritos, que serán realizados mediante **actividades clave**. A su vez, es necesario definir qué actividades se deben externalizar y cuales recursos deben conseguirse desde fuera de la empresa, para esto se establecen **asociaciones clave**. Finalmente, cuando todo lo anterior esté decidido, se conforma una **estructura de costos** de la empresa.” [39]

E. Análisis de Factibilidad

Se realizará un análisis de factibilidad del modelo de negocios planteado, con el fin de determinar la viabilidad y conveniencia de su implementación. Este análisis considera la discusión de la factibilidad: legal, social, técnica, operativa y económica.

Se realizará un análisis de factibilidad económica, en el que se estimará el presupuesto necesario para la producción de una película hipotética. Se estimarán los ingresos que puede generar la realización y estreno de esta película, así como el punto de equilibrio que ésta debe alcanzar para ser rentable. Adicionalmente se realizará un análisis de sensibilidad en el que se planteen distintos escenarios posibles de resultados de taquilla para las películas, con el fin de asimilar los riesgos presentes en diferentes situaciones probables. Este análisis consiste en estimar los flujos de ingresos cambiando variables relevantes en el proyecto o el contexto dado, como son volúmenes de demanda, producción o costos, entre otros.

9. Desarrollo

A partir de los objetivos definidos, se procede a llevar a cabo la metodología planteada para el trabajo de título. Los resultados del análisis de la bibliografía se presentaron en la caracterización del contexto. En el Anexo G se presenta una lista de las personas que fueron entrevistadas en profundidad.

En este capítulo se comentará sobre el desarrollo de los benchmarking, el diseño del modelo de negocios y el análisis de factibilidad, incluyendo discusiones sobre qué incluir o no en el la propuesta final.

9.1. Benchmarking

Se realizaron dos benchmark. En el primero se analizó la industria de producción cinematográfica local, considerando productoras de interés por su trayectoria y resultados en el país. El segundo benchmark se realizó respecto a las productoras que a nivel mundial obtuvieron consistentemente altos retornos sobre la inversión con sus películas.

9.1.1. Productoras Nacionales

Las productoras consideradas en este análisis son: Fábula, Sobras (Tiki Group), Bufonada, Rizoma y Jirafa. Ellas se escogieron por su trayectoria (Fábula, Jirafa), por su afinidad con los géneros a trabajar (Sobras, Bufonada) y por los éxitos comerciales que han tenido (Sobras, Rizoma). Un mayor detalle de este benchmark puede verse en el Anexo H.

Fábula

Es la productora más exitosa dentro de la industria nacional en este momento. Perfeccionaron la ruta de estreno tradicional de las películas dramáticas, logrando grandes éxitos en festivales y premios de la industria (como el Oscar de “Una Mujer Fantástica” y la nominación de “NO”); sus propuestas de valor y segmento de clientes apuntan a conseguir ese objetivo. La trayectoria de Fábula ha permitido que cuenten con presupuestos abultados, de entre 1 y 4 millones de dólares por película, los que nunca son costeados por ellos mismos. Con esto pueden trabajar con los mejores profesionales técnicos a nivel nacional. Durante un tiempo Fábula apostó a realizar cine comercial pero no tuvo mucho éxito, por lo que desistieron en seguir haciendo películas de ese tipo, salvo excepciones muy específicas. La reputación de la productora permite su diversificación, pudiendo trabajar en la grabación de publicidad y series, con una separación clara de sus áreas. Las asociaciones clave de Fábula con algunos servicios de streaming como Amazon y Netflix, permite que el área de series que pueda funcionar constantemente, mientras que las buenas relaciones con organizadores de festivales

les posibilita conocer las tendencias del mercado con anterioridad, pudiendo producir películas que se ajusten a dichas tendencias en el momento adecuado. Fábula esta contantemente generando productos, que, si bien no siempre generan grandes resultados en el box office nacional, por medio de la venta de derechos de reproducción pueden significar ingresos de entre 10 mil y 200 mil dólares por película. [54][55][56]

Sobras/Tiki Group

Sobras (“Sin Filtro”, “Que Pena tu Vida”, “No estoy Loca”), era la productora de Nicolás López. Ésta cerró debido a los problemas legales de López y los derechos pasaron a su socio Miguel Asencio Llamas, quien fundó Tiki Group. Sobras estaba muy centrada en Nicolás López, quien escribió los guiones y dirigió la mayoría de sus películas. Los mayores éxitos de Sobras fueron en comedia, donde destacaba la segmentación y targeting de cada película, con los cuales lograban apelar a la empatía del público. Incursionaron sin mayor éxito en el terror. Las películas más exitosas de Sobras llegaron a los servicios de streaming más importantes, generando ingresos por la venta de derechos de reproducción. Pero además lograron romper la barrera de la localidad de la comedia por medio de adaptaciones en el extranjero, es decir, se vendía la licencia del guion, el que era adaptado por una productora extranjera para producir la misma película (el caso más representativo es el de “Sin Filtro” que tiene cerca de 10 adaptaciones). Otra virtud de Sobras era la capacidad de generar trailers que se volvieran virales en redes sociales, lo que permite alcanzar una mayor cantidad de usuarios. En el aspecto comercial, la productora selló una alianza de colaboración con la distribuidora Market Chile, lo que aseguraba que sus películas tuvieran un estreno a nivel nacional. Además, conseguía financiamiento a partir del product placement (pago por parte de empresas por incluir a sus productos en las escenas de las películas). [46][57][58][59][60][61][62]

Bufonada

En muchos sentidos, Bufonada (“El Limpiapiscinas”, ”Mamá ya Crecí”, “No Quiero ser tu Hermano”) se comporta como una productora pequeña, solo que, al dedicarse al género de la comedia con un enfoque comercial, las posibilidades que tienen tanto para conseguir financiamiento, como para concretar acuerdos con distribuidoras y poder estrenar en salas, son mayores. La productora de los hermanos Sebastián y Gonzalo Badilla, trabaja con ciclos cortos de producción, inferiores a un año, pudiendo estrenar en ocasiones 2 películas al año. Utilizan pocas locaciones y rostros reconocidos a nivel nacional, consiguiendo ambos a partir de favores, lo que abarata sus costos de producción. Bufonada financia sus películas principalmente con product placement y aprovecha la posibilidad de subirlas a Amazon Prime Video. La poca competencia y cantidad de producciones de comedia entrega esta oportunidad a los Badilla, quienes la han aprovechado, pero sin grandes éxitos. [47][62][63]

Rizoma

Esta productora es de las pocas en el país que se dedican a realizar cine comercial, con el que han logrado tener grandes éxitos en taquilla (“Stefan vs Kramer”, “El Bosque de Karadima”, “Papá al Rescate”). Dentro de los factores clave en el funcionamiento de Rizoma, se

encuentra un área específica de desarrollo, la cual consiste en un grupo fijo de guionistas experimentados, los que están constantemente produciendo ideas de películas y series, que posteriormente se convierten en proyectos concretos de la productora. Cuenta también con un área específica de producción ejecutiva, encargada de la administración de los presupuestos. La formación ingenieril de Sebastián Freund (fundador y productor principal) impacta en el funcionamiento de la productora, siendo una de las pocas a nivel nacional que tiene un modelo de negocios establecido, a partir del cual se establecen varios puntos mencionados en este benchmark. En cuanto a estrenos, Freund declara que tener asociaciones establecidas con media partners (Canal 13 en su caso) es vital para el marketing entre el público nacional. También, la vasta experiencia de la productora a nivel nacional la establece como una de las que tiene más alta reputación y prestigio, lo que ha permitido que proyectos como el de Kramer se puedan concretar. [64]

Jirafa

Jirafa (“Los Perros”, “El Verano de los Peces Voladores”, “Bonsai”), a diferencia de las otras productoras analizadas, no destaca por generar grandes ingresos a partir de las películas que realiza; más bien se dedica a generar lo suficiente para poder seguir trabajando, consiguiendo su financiamiento desde las fuentes tradicionales, como fondos y coproducciones, con lo cual ha trabajado contantemente desde su fundación en 2001. A diferencia de Fábula, en esta productora sólo se producen películas, excluyendo publicidad, series y otros servicios audiovisuales. Se especializan en la preproducción y rodaje de películas. Reciben propuestas de guiones e impulsan las carreras de los cineastas con quienes trabajan. Su sede de trabajo está en Valdivia para tener una mayor disponibilidad de diversas locaciones (ríos, bosques, ciudad, campo, montaña, playa, etc.) en un radio relativamente pequeño de distancia, además de tener una alta disponibilidad de alojamiento, servicios de alimentación y financieros, todos necesarios para la producción de películas. [65]

Resumen

A partir del benchmark realizado, se identificaron diversos aspectos clave para el funcionamiento de algunas de las productoras más importantes del país. Ellos se resumen en la Tabla 3.

Tabla 3: Resumen Resultados de Benchmark de Productoras Chilenas

Aspecto Clave	Fábula	Sobras	Bufonada	Rizoma	Jirafa
Drama	x				x
Cine Comercial		x	x	x	
Comedia		x	x	x	
Presupuestos Altos	x			x	
No Costear Películas	x	x		x	
Varios Productos Audiovisuales	x			x	
Solo Películas			x		x

Venta de Derechos a Streaming	x	x		x	
Product Placement		x	x		
Separación de Áreas	x			x	
Centradas en una Persona		x	x		
Modelo de Negocios Establecido	x	x		x	x
Favores			x		
Impulsar Carreras	x				x
Expertos en Desarrollo	x			x	
Expertos en Preproducción	x			x	x
Expertos en Rodaje	x			x	x
Reciben Guiones y Propuestas					x
Trailers Virales		x			
Actores Reconocidos		x	x	x	
Alianza con Distribuidora	x	x	x	x	
Alcance Internacional por Alianzas	x	x			

[Fuente: Elaboración propia.]

9.1.2. Productoras Internacionales

Se procede a realizar un benchmarking de las productoras outlier a nivel internacional que obtienen grandes resultados económicos (rentabilidad sobre la inversión) de manera consistente. Las productoras a analizar son: Miramax (The Weinstein Company), A24, The Fyzz Facilities, Animal Kingdom, Participant y Blumhouse. Un mayor detalle de este benchmark puede verse en el Anexo I.

Miramax/The Weinstein Company

El caso de Miramax (“Chicago”, “Pulp Fiction”, “Good Will Hunting”) es interesante para estudiar ya que habla de una industria del cine distinta a la actual y de cómo un nuevo modelo cambió los paradigmas. Operando inicialmente como distribuidora, vieron que películas independientes (no producidas por un gran estudio de Hollywood) tenían el potencial de ser muy populares, pero el mercado no las consideraba, por lo que adquirirían los derechos con un pago fijo y las distribuían con muy buenos resultados. Fueron comprados por Disney y pasaron a ser productora. Los Weinstein vieron la correlación entre las nominaciones al Oscar y el buen resultado económico de las películas, por lo que el modelo de negocio de la productora se enfocó en desarrollar películas y estrategias de promoción que consiguieran ese objetivo. Lo lograron, alcanzando el récord de haber producido por lo menos una película nominada a mejor película en los Oscars por 11 años consecutivos. Actualmente compañías subsidiarias de los grandes estudios (Searchlight Pictures, New Line Cinema o Focus Features) usan el mismo modelo de negocios. Tras separarse de Disney y fundar con The

Weinstein Company, si bien ya no contaban con los fondos de antes, las buenas relaciones que tenían con actores y directores que comenzaron sus carreras con ellos les permitió seguir usando el mismo modelo de negocios. En 2017 la productora cierra por los problemas legales de Harvey Weinstein. Los puntos más relevantes encontrados en Miramax son el aprovechar la ausencia de explotación de una parte del mercado y llevar a cabo un modelo de negocios basado en evidencias. [67]

A24

Distribuidora y productora de películas con sello independiente, fundada en 2012 por John Hodges, David Fenkel y Daniel Katz. A24 (“Ex-Machina”, “Midsommar”, “Everything Everywhere All at Once”) es un caso especial y bastante nuevo. Su modelo de negocios parte con la pregunta “Is this cool?” (“¿Cómo hacemos una película realmente genial?”). En base a eso producen películas que genuinamente llaman la atención de las personas, con un estilo de marketing diferenciador basado en el packaging de las películas y la generación de boca a boca (utilizando herramientas de analytics). A24 realiza películas de entre mediano y bajo presupuesto (no más de 10 millones de dólares), con directores emergentes a los cuales les entrega libertad creativa. A partir de esto, en un corto tiempo ha consolidado grandes avances como lo son la generación de una marca, un fanbase, reputación y prestigio (consiguiendo hasta ahora 2 Oscars a mejor película). Directores, guionistas y actores buscan trabajar con A24. Han evitado espacios comunes de fracaso como lo son el personalismo de las productoras pequeñas (como en el caso de Miramax, Bufonada o Sobras), y las grandes inversiones en películas que pueden no resultar en la taquilla. A24 es un interesante ejemplo de cómo funciona una productora cinematográfica hoy en día. [68][69][70][71]

The Fyzz Facilities

El modelo de negocios rentable de The Fyzz Facilities (“47 Meters Down”, “The Informer”) parte con el know how de sus fundadores, Robert Jones y Wayne Marc Godfrey. Se dedicaban a financiar, producir y coproducir filmes en distintas etapas de producción. Funcionaban como una aceleradora de proyectos, a partir de un pool de inversionistas que crecía con cada éxito. Estos inversionistas eran capacitados respecto a su rol, para que respeten los límites que la productora establecía y no buscaran intervenir directamente en las producciones. Posteriormente cambiaron su modelo, desde el financiamiento y apoyo, hacia la producción total. Esto dio resultados mientras siguieron trabajando con producciones de bajo presupuesto, como “47 Meters Down”. Al incursionar en producciones de mayor presupuesto, el riesgo aumentó mucho y tras un abultado fracaso perdieron la buena reputación que se habían formado. Finalmente, los fundadores salieron de la productora, la que no ha vuelto a tener éxito.

Animal Kingdom

Animal Kingdom (“Short Term 12”, “It Follows”) se especializa en tomar a autores (directores y guionistas) sin gran renombre y llevarlos al siguiente nivel. Buscan hacer películas con sentido comercial, centrándose en trabajar con un cineasta en específico, en lugar de partir de alguna idea o género. Desarrollan proyectos de menor presupuesto, ya que

toman un alto riesgo al trabajar con artistas no consolidados. Se considera que la productora es exitosa, ya que ha logrado levantar varias carreras, como la de Destin Daniel Cretton (“Short Term 12”, “Shang-Chi and The Legend of the Ten Rings”) y David Robert Mitchell (“It Follows”, “Under the Silver Lake”). Esto es relevante porque significa que un modelo de negocios basado en levantar carreras de talentos creativos puede ser realizable y rentable; si bien supone un alto riesgo, éste se puede contener utilizando presupuestos bajos. [75][76]

Participant

Participant (anteriormente Participant Media) es un pequeño estudio (produce y distribuye) especializado en realizar películas y series con contenido de impacto social, buscando generar cambios en la sociedad a partir del cine (“Wonder”, “Green Book”, “Una Mujer Fantástica”). Su fundador, Jeff Skoll, notó una ausencia de películas inspiradoras en el mercado de Estados Unidos, por lo que invirtió un alto capital (fue fundador de eBay) en iniciar una productora que cubriera dicha oportunidad. Participant produce una gran cantidad de contenido audiovisual: cerca de 5 películas al año, 5 documentales, 3 series y alrededor de 30 horas de cortos. Trabajan con grandes talentos de Hollywood como Steven Spielberg. Los presupuestos son variados, pero rondan el promedio de Hollywood (30 millones de dólares, por película), y logran un buen desempeño en taquilla, en especial aquellas películas que son nominadas a los premios de la Academia. Tienen una relación de trabajo con los directores basada en la confianza en su perspectiva creativa. Buscan un modelo de compañerismo con los artistas que tienen esta mirada social, y no exigen que las producciones toquen temas en específico, ya que se sentiría forzado. Generan contenido pensando en millenials y generación Z, a quienes ven como gente mucho más preocupada por los temas sociales en el mundo y que se mueven para lograr cambios. Esa mutua confianza ha atraído a grandes cineastas a trabajar con ellos. En Participant no hay personalismos y el foco siempre está en generar un bien común. Se puede ver como una productora ordenada, con un objetivo e intención claras puede alcanzar varias de sus metas. [77][78][79]

Blumhouse

Al analizar el grupo de outliers según el ROI, se puede ver una gran cantidad de películas de terror. Se podría pensar que es algo propio del género, pero al profundizar se constata que en su mayoría provienen de una misma productora: Blumhouse.

Blumhouse (“Paranormal Activity”, “Whiplash”, “Get Out”) es una productora especializada en películas de terror. Fue fundada por Jason Blum en el 2000, y tiene un modelo de negocios muy específico, distinto al del resto de Hollywood. Su primera película fue un blockbuster, “Hada por Accidente” (Michael Lembeck, 2010) protagonizada por Dwayne “La Roca” Johnson, con un presupuesto de 48 millones de dólares. Blum detestó todo el proceso, la cantidad de dificultades y presión que significaba manejar una película de tan gran presupuesto. Luego, se presentó frente a él otra oportunidad, “Actividad Paranormal” (Oren Peli, 2007), una película casera de 15 mil dólares de presupuesto, Jason Blum presionó a Universal para estrenarla a nivel mundial. Inicialmente los ejecutivos se mostraron reticentes ante una película tan barata, pero luego de asistir a una función de prueba (screening) y ver la reacción de la audiencia, la película fue estrenada, recaudando 193 millones de dólares a

nivel mundial, con el ROI más alto de la historia (12.890 veces lo invertido). Jason Blum cae considerado que los grandes presupuestos conllevan muchos problemas; además, que la libertad creativa permite grandes beneficios y resultados, sin la necesidad de un gran presupuesto. Al unir estas ideas surge el modelo de negocios de Blumhouse: películas de terror de bajo presupuesto, pero con estrenos globales y con libertad creativa para los creadores

Blumhouse firmó un acuerdo de distribución exclusiva con Universal, a cambio del total financiamiento de los proyectos durante el periodo de duración del contrato. En lugar invertir en un gran presupuesto (la norma en Hollywood luego de un gran éxito), Jason Blum decide realizar varias películas de bajo presupuesto simultáneamente. En sus palabras “en lugar de un pedazo de una torta grande, muchos pedazos de varias tortas más pequeñas”. Blumhouse se caracteriza por la libertad creativa que entrega a sus directores, pero con una restricción presupuestaria inflexible: 3 millones de dólares tope para una película original (el 10% del presupuesto promedio en Hollywood), 5 millones si las películas son secuelas. Blum da a los equipos creativos la posibilidad de elegir solo uno de los tres ítems de mayor gasto al momento de realizar un rodaje: muchas locaciones, muchos actores o efectos especiales. Son los directores quienes tienen la decisión absoluta respecto al corte final de la película; ningún productor interferirá en lo que se muestre o cómo se muestre, con la condición de que la película se estrenará mundialmente solo si tiene buena aceptación en screenings previos; si no, se venderá directamente a plataformas streaming, sin publicidad alguna, de manera de recuperar la inversión realizada sin incurrir en más gastos. Este modelo de negocios minimiza la pérdida al máximo, y deja un amplio margen para generar ganancias. La productora caracteriza también por entregar segundas oportunidades a talentos olvidados, cineastas o actores que debido a fracasos de taquilla o de crítica dejaron de ser llamados por los estudios. Esta práctica abarata los costos y entrega mayor seguridad en la calidad de la producción, ya que estos talentos olvidados entregan todo de sí para volver a levantar sus nombres. Blumhouse es una referencia significativa a considerar. [80][81][82]

Resumen

Se identificaron diversos factores de éxito dentro del funcionamiento de las productoras outlier, los que se resumen en la Tabla 4.

Las productoras que generan outliers funcionan de manera distintas unas de otras, pero algunos factores comunes destacan desde el benchmark. Ellos incluyen bajos presupuestos, libertad creativa, modelos de negocios establecidos y objetivos claros, entre otros. Si bien, los mercados de Chile y de Estados Unidos son distintos, hay prácticas encontradas a partir de este análisis que sí se pueden adaptar al modelo de negocios que por diseñar.

Tabla 4: Resumen Resultados de Benchmark de Productoras Outlier

Aspecto Clave	Miramax	A24	The Fyzz	Animal Kingdom	Participant	Blumhouse
Género Específico					x	x
Sentido Comercial	x	x		x		x
Bajo Presupuesto			x	x		x

Cambio a Gran Presupuesto	x		x		x	
Modelo de Negocios basado en Evidencia	x				x	x
Mercado no Atendido	x				x	
Centrado en una persona	x		x			
No Centrado en Persona		x		x	x	x
Know How Previo			x			x
Nominaciones al Oscar	x	x			x	
Libertad Creativa		x		x	x	x
Muchas Pequeñas Películas			x			x
Segmentación Clara		x			x	x
Marca	x	x			x	x
Boca a Boca		x				
Packaging		x				
Screenings						x
Distribuir	x	x				
Financiar			x		x	
Restricciones Presupuestarias						x
Pool de Inversión			x			
Relaciones con Talentos que Impulsaron	x	x		x		x
Talento de Renombre	x				x	
Impulsar Carreras	x	x		x		
Segundas Oportunidades						x
Acuerdo de Distribución	x					x

[Fuente: Elaboración Propia.]

9.1.3. Discusión

En base a la observación realizada se debe decidir qué elementos considerar para el diseño del modelo de negocios y cuáles no. Para eso, se debe discutir una serie de aspectos relativos al funcionamiento de la industria nacional y qué es lo que se busca proponer.

Modelo en Etapas Tempranas

Es importante considerar que el modelo a diseñar será para etapas tempranas en el ciclo de vida de la productora en cuestión, es decir, para las primeras películas que producirá. Por esto, se debe tener en cuenta que la productora en cuestión no debe tener un gran tamaño ni estructura organizacional, los costos fijos deben ser bajos, cercanos a cero, y se debe pensar

en un trabajo por proyectos. Así, aspectos como la existencia de áreas específicas deben ser descartados, pese a que productoras nacionales como Fábula o Rizoma lo trabajen de buena manera, ya que esto aumentaría fuertemente los costos fijos. También se debe dejar de lado el buscar economías de escala, ya que los procesos de producción son muy largos y el tamaño de la productora no daría abasto para producir más de una película simultáneamente (considerando desde la etapa de preproducción en adelante). De la misma manera, se deben descartar elementos cuyo fin principal es el financiamiento de los costos fijos, como lo es el brindar diversos tipos de servicios audiovisuales, como grabar spots publicitarios o videos corporativos.

Teniendo en cuenta el tamaño de la productora y la falta de reputación que esta tendría, se ve muy difícil que se puedan lograr contratos de product placement como los que usaba Sobras, o tener media partners importantes como Rizoma. Trabajar con talento de renombre como lo hace Fábula probablemente también sea muy difícil, debido a la falta de contactos, recursos y visibilidad que se tendrían en el momento. Todo esto podría cambiar si se contara con una persona que tenga un know how previo respecto a la industria nacional, como ocurrió al inicio de los casos de The Fyzz Facilities y Blumhouse. Es importante también considerar que estos factores de éxito mencionados no necesariamente quedan descartados para siempre, sino que solamente para esta primera iteración del modelo de negocios. En futuras iteraciones se podría reevaluar la pertinencia y el beneficio que podrían aportar dichos factores.

¿Qué se busca?

Con lo anterior presente, la pregunta a responder es ¿Qué se busca con esta productora? Más allá de aprovechar una oportunidad identificada. El objetivo de este trabajo es diseñar un modelo de negocios, no todas las productoras a nivel nacional tienen uno, pero muchas de las vistas en el benchmark como Fábula, Sobras y Rizoma si lo tienen, y las outlier a nivel internacional también. Un punto fuerte en Participant fue tener un objetivo claro al momento de iniciar la productora, en su caso era hacer películas que causen un impacto en el mundo. Como la productora estará partiendo, lógicamente buscará crecer para establecerse dentro del mercado. Esto puede ir de la mano con la propuesta de valor de Animal Kingdom, impulsar talento; de esta manera, tanto la productora como los talentos con los que se trabaje buscarán impulsarse mutuamente. Así se puede aprovechar la creatividad y ambición de profesionales audiovisuales que están empezando y buscan realizar su primera película.

Debido a esto, es necesario establecer que la productora no se comportará como el común de productoras nacionales, las que se centran en un equipo creativo que impulsa sus propios proyectos, como Sobras o Bufonada. En lugar de eso, la productora se centrará en perfeccionar el proceso de producción, incluyendo el desarrollo, preproducción, rodaje y postproducción, con el fin de que los profesionales creativos (directores y guionistas) que trabajen junto a la productora puedan llevar a cabo y estrenar sus ideas y guiones, logrando así impulsar sus carreras.

Riesgo

Trabajar con talentos sin experiencia conlleva un alto riesgo, se debe encontrar la manera de controlarlo lo más posible. La forma en que fue planteada la oportunidad es una buena punto de partida para esto, ya que el terror y la comedia han mostrado ser géneros consistentes en cuanto a resultados de taquilla a nivel nacional. El análisis de las productoras nacionales que se dedican a la comedia permite ver otros factores que ayudan a controlar el riesgo, como la alianza de Sobras con Market Chile para asegurar una distribución, ya que si se tiene seguridad en que existirá un estreno, aumentan las posibilidades de poder generar retornos por concepto de venta de entradas. Market Chile está abierto a trabajar con productoras, en especial si buscan el éxito comercial, porque así se genera una situación de win-win en caso de lograr un éxito de taquilla. Otra manera de controlar el riesgo es por medio de screenings, como lo hace Blumhouse, es decir, mostrar una versión preliminar de la película a audiencias de prueba para ver la reacción que se logra. Esta herramienta es potente pero generalmente se usa en etapas muy avanzadas en el proceso de producción, por lo que se plantea expandir esto a etapas más tempranas, como evaluaciones de guion o testeo de storyboards (guion gráfico), con el fin de poder saber de manera previa cuáles elementos funcionan y cuáles no.

El mercado del cine actual, en especial Hollywood, al igual que todo el resto del mundo, está cada vez más influenciado por la gran cantidad de datos disponibles de todo tipo. El antiguo CEO de Disney, Bob Iger, aconsejaba al nuevo CEO, Bob Chapek, diciendo que debía tomar menos decisiones guiadas por los datos, ya que el cine es una industria creativa, en la que muchas veces los datos comparativos no existen. Por esta razón, se considera que construir una película en base a resultados previos de cosas que hayan funcionado no es una buena estrategia. Por el contrario, productoras outlier como Blumhouse y A24 optan por el extremo opuesto, entregar libertad creativa al cineasta (respecto a la historia o el estilo). Teniendo en cuenta las restricciones establecidas previamente (como el género de las películas), se propone una libertad creativa con límites, de manera que haya un equilibrio entre el riesgo que se toma y el control que se establezca para este. [83]

Presupuesto

Si se habla de riesgo, el riesgo financiero es el más evidente. En el caso de la productora, esto se refiere a los presupuestos que tendrán las películas. Se considera establecer que estos presupuestos no pueden ser muy elevados considerando lo mencionado anteriormente respecto al tamaño de la productora. El presupuesto promedio de una película en Chile es de aproximadamente 500 millones de pesos, pero los detalles de estos datos son muy difíciles de conseguir. Sí se sabe que películas exitosas como “Qué Pena tu Vida” (Nicolás López, 2010) tuvieron presupuestos más bajos, en este caso 100 millones, por lo que trabajar con presupuestos más acotados es posible. En el caso de los outliers, los presupuestos bajos son un punto común, en especial en las películas de terror, que son más baratas de hacer por su poca cantidad de personajes y locaciones. En el caso de Bufonada, los hermanos Badilla mantienen los gastos bajos a partir de una serie de favores, como grabar en casas de amigos que están de vacaciones o trabajar con actores que son sus amigos y no cobran un sueldo por aparecer en las películas.

Un punto común de muchos outliers que no entraron en el benchmark (por no ser consistentes en sus resultados) fue tener éxito con una película de bajo presupuesto y luego subir drásticamente el presupuesto para la siguiente, que resulta ser un fracaso. Esto también le ocurrió a López cuando hizo “Santos” (2006). Esto es parte de una mentalidad muy propia de Hollywood y los negocios en general, el “go bigger”, pero la evidencia recolectada en este trabajo muestra que seguir esa mentalidad tiende más al fracaso. Por el contrario, Blumhouse decidió no seguir esa estrategia y siempre trabajar con presupuestos bajos y acotados; de esta manera, en lugar de invertir en una película más grande, invierte en varias películas más pequeñas, con una mayor probabilidad de generar ganancias. Otra propuesta presupuestaria relevante de Blumhouse es tener un presupuesto fijo e inflexible, que la película se adapte al presupuesto, no viceversa. Incluir estos factores de éxito al modelo de negocios permitirá un mayor control del riesgo que se toma.

Activos relevantes a generar

Algunos factores relevantes encontrados en los benchmark se refieren a objetivos específicos por conseguir y que pueden aportar a la productora si se alcanzan a futuro. Algunos ejemplos son la marca y el fanbase que tiene A24, el alcance internacional de Fábula y las adaptaciones en el extranjero que consiguió Sobras. Pero principalmente es importante que con el tiempo la productora gane una buena reputación y prestigio, para que sea más atractivo para los talentos y posibles inversionistas el trabajar con ella, y así poder producir más películas.

Preexistencia

La utilización de actores conocidos en las películas, tanto en el caso de Sobras, Bufonada y Rizoma, es un factor relevante que se repite bastante. El utilizado para describir esto es “efecto DiCaprio”, el cual plantea que la participación de actores específicos y reconocidos, pareciera hacer que las películas sean éxitos de taquilla; la gente tiene la preconcepción de que, si el actor aparece, son buenas películas. En el análisis de outliers, se encontraron varias películas de animación japonesa. Estas tenían muy buena taquilla a nivel mundial, en especial cuando eran películas basadas en una serie previamente popular, como Pokemon, Dragon Ball o Kimetsu no Yaiba. A simple vista, pareciera que entre el efecto DiCaprio y las series japonesas de animación no hay mucho en común. Sin embargo, ambas situaciones pueden explicarse con un mismo concepto: la preexistencia. Las películas de DiCaprio son populares porque el actor es popular y se sabe que sus películas son buenas; esto no solo pasa con él, sino también con varios otros actores y actrices que son superestrellas de Hollywood. Ellos van rotando con los años; por ejemplo, hoy en día se puede decir que Dwayne “La Roca” Johnson también genera ese efecto. Sucede lo mismo con las películas más exitosas en Chile, con Stefan Kramer (muy popular por su gran presentación en el Festival de Viña) y Paz Bascuñán (muy popular por la serie nocturna “Soltera Otra Vez”). Todos los actores mencionados tienen en común la preexistencia y popularidad como parte de lo que influencia su llegada con el público. El caso de las animaciones japonesas es similar, las aventuras de Gokú o de Pikachu son muy conocidas alrededor del mundo, por lo que una película al respecto apela a esa preexistencia y popularidad previa para tener un buen resultado en la taquilla.

Gran parte del cine actual de Hollywood está basado en secuelas, sagas, remakes, spin-offs, etc. Las secuelas y sagas efectivamente generaban ROI bastante altos en algunos casos. Los remakes y secuelas después de mucho tiempo (o requals, como “Halloween” de David Gordon Green en 2018, producida por Blumhouse), se dice que apelan a la nostalgia, y en parte es cierto. Disney tiene todo un catálogo en los últimos años de versiones live action (con actores) de clásicos animados, como “Aladdin” (Guy Ritchie, 2019) o “La Bella y la Bestia” (Bill Condon, 2017). Pero no es solo la nostalgia lo que hace que estas películas tengan un buen desempeño en la taquilla, sino que la preexistencia del producto en el imaginario colectivo. Lo mismo con las sagas y secuelas, la audiencia reacciona a si la primera parte les gustó, por eso van a ver la segunda.

Básicamente cualquier película que se base en algo previamente existente apela a esto para generar un mejor resultado en la taquilla, no siempre de manera consciente. En esta categoría entran películas basadas en hechos reales, libros, comics, obras de teatro, hechos históricos, biografías de personajes famosos, marcas, películas navideñas, etc. Incluso se podría decir que una película de un director reconocido también apela a la preexistencia del director mismo.

Con este insight en mente, se puede desglosar lo que se entiende por preexistencia y buscar su aplicabilidad en distintos aspectos del modelo de negocios. Puede ser en los actores a contratar, que podrían ser los más populares en un momento dado, o alguno conocido previamente y que ya no trabaja mucho (como lo hace Blumhouse). Puede ser en el título o primicia de una película, como sería una película navideña o situada en el 18 de septiembre. Por lo que, teniendo claro este concepto, se puede aplicar de distintas maneras y utilizar según sea conveniente, es una herramienta útil para saber cómo armar un tráiler o una campaña de marketing, y es la base de mucho de lo que es el cine hoy en día.

Terror y Comedia

Esta última discusión es muy relevante. La oportunidad definida es una productora especializada en los géneros de comedia y terror, pero ¿es posible ser especialista en dos géneros? En el caso de A24 sí, pero la mayor parte de los outliers se especializa en un solo género (Blumhouse en terror, Participant en drama, etc.). En el caso de las productoras nacionales, Sobras y Fábula intentaron abrirse a más de una especialización (terror y comedia respectivamente) pero ninguna tuvo buenos resultados y finalmente se centraron sólo en lo que mejor hacían. Esto sumado al hecho de que la productora está siendo diseñada en sus etapas iniciales, da cuenta que no resulta conveniente trabajar con dos géneros, por lo que habrá que elegir uno.

En el caso de la comedia, lo más atractivo son los buenos resultados de taquilla que tienen en general y la posibilidad de generar un outlier. Sin embargo, estos resultados suelen ir de la mano con la participación de actores famosos y la utilización de preexistencias, ambos factores que aumentan considerablemente los costos. También se tiene que el humor es algo muy intrínseco de cada país, por lo que muchos de los chistes o situaciones de una comedia solo funcionan en Chile. En caso de conseguir un éxito, el impulso hacia la carrera de los

cineastas con los que se trabaje solo se da a nivel nacional. Además, existen productoras nacionales que se dedican a realizar comedia, como Bufonada y Rizoma.

Para el terror, no se tiene precedentes de grandes éxitos de taquilla a nivel nacional, pero es un género que va al alza a nivel nacional e internacional. Es en general más barato de hacer, ya que se necesitan pocas locaciones y no es necesario tener grandes actores. Las películas de terror pueden llegar a ser estrenadas a nivel internacional, ya que no tienen un factor local tan relevante; evidencia de eso son las diversas películas de terror provenientes de Asia o Europa que son estrenadas en Chile. Se puede generar un gran ROI a partir del terror, como es el caso en la mayoría de los outliers que se encontraron. Adicionalmente, en el país no existe una productora que sea un gran referente en el género del terror.

Por lo tanto, se decide que el diseño de negocios de la productora cinematográfica que se realizará, se enfocará únicamente en producir películas de terror.

Desafíos a Partir de la Discusión

En base a la discusión previa, se establecen tres desafíos que el modelo debe lograr:

1. **Realizar Terror Comercial:** A través de una productora cinematográfica, realizar películas de terror que sean éxitos comerciales. A partir de ese éxito generar una buena reputación que permita a la productora seguir haciendo películas.
2. **Impulsar Talentos Creativos:** Diferenciarse del común de productoras a nivel nacional enfocándose en perfeccionar el proceso de producción y no en impulsar proyectos de un grupo creativo propio. Trabajar con directores y guionistas externos e impulsar sus proyectos y carreras. Establecer un método para poder controlar el riesgo asociado.
3. **Ser un Negocio Viable:** Diseñar el modelo considerando una productora en etapas tempranas. Minimizar los costos asociados.

9.2. Diseño del Modelo de Negocios

A partir de la información conseguida y la discusión realizada se diseñó un modelo de negocios para una productora cinematográfica de terror, en formato Canvas Framework. La construcción del modelo se hará buscando cumplir con los tres desafíos previamente planteados: realizar terror comercial, impulsar talentos creativos y ser un negocio viable.

9.2.1. Realizar Terror Comercial

Para conseguir éxitos comerciales, el cliente más relevante son los espectadores; el consumo directo del producto final determina qué tan exitosa es la película. Por ello se deben establecer factores que apelen a las audiencias, e incluir aquellos que hagan sentido dentro de la oportunidad.

La propuesta de valor se deriva directamente desde la oportunidad, y es **poner a disposición películas de terror**; es decir, producir y estrenar este tipo de películas. Se realizarán películas de este género, con una perspectiva menos ligada a lo nacional, y más ligada al terror en sí mismo; esto con el fin de que puedan ser consumidas en otros mercados además del chileno, lo que es una posibilidad concreta de acuerdo a la experiencia estudiada. Para asegurar el estreno de las películas a nivel nacional, es necesario establecer una asociación clave con alguna distribuidora del país, ya que son ellas quienes negocian la cantidad de salas y horarios con los cines. En el caso de Blumhouse, la alianza con Universal permite que todas las películas que la productora decida estrenar en cines tengan un alcance mundial y publicidad. A nivel nacional, Sobras tenía un acuerdo de trabajo con Market Chile, que le permitía poder estrenar siempre sus nuevas películas. Market Chile es especialista en la distribución de cine chileno, por lo que es la mejor alternativa buscar este tipo de alianza.

Es necesario establecer que el segmento de clientes serán las **audiencias de terror**. Se podría segmentar aún más este cliente, apuntando a algo más comercial, de nicho, juvenil o adulto. Sin embargo, se considera preferible dejar más libertad respecto al público al que se busca apuntar, ya que en caso contrario se cerrarían mucho las posibles temáticas de películas a producir. La segmentación de cada película específica a producir si puede ser más acotada, como lo hace Blumhouse, pero a no nivel de modelo. Debido al potencial impacto internacional que puede generar una película de terror, las audiencias a las que apuntar no serán solamente las nacionales, sino que espectadores del terror en todo el mundo.

Blumhouse realiza screenings de sus películas una vez están terminadas, para decidir si serán estrenadas en cines o no. Se considera que esperar a testear el producto con audiencias en una etapa tan tardía impacta poco en el resultado final. Una mejor alternativa es testear constantemente el producto o parte de él frente a audiencias de prueba, por lo que una actividad clave dentro del modelo de negocios serán los **testeos de prototipos**, es decir screenings durante la postproducción e instancias similares como lecturas de guion o

muestras de storyboards (guion gráfico) durante el desarrollo y preproducción. Estas instancias se realizarán frente a audiencias conformadas por público general o público especializado, los que entregarán feedback al equipo de producción, serán ellos quienes decidirán si cambiar algo, respetando la libertad creativa que tienen sobre su producto.

Por definición, la relación con los espectadores es de **autoservicio**. Es cada espectador quien decide qué película va a consumir. Todas las productoras se relacionan con los espectadores de esta manera. Por eso se deben establecer canales para alcanzar a las audiencias, previo al estreno de las películas. La productora contará con **redes sociales activas**, en las que se suba contenido constantemente referente a producciones pasadas y futuras. La idea es que el público que existe en las redes sociales pueda ver el trabajo que requiere realizar una película, haciendo más cercano el producto, y no sólo como una producción corporativa. Al momento de promocionar una película, el uso de redes sociales es una actividad clave, y, si se logra consolidar, éstas pueden llegar a ser un recurso clave a futuro. Se buscará que los trailers de las películas se vuelvan virales en redes sociales, tal como lo lograba Sobras. Para esto es necesario testear distintas versiones de trailers, además de implementar el concepto de preexistencia y otras técnicas que permitan conseguir este resultado.

El interés por ver las películas debe **surgir orgánicamente** entre el público de este género, como lo hace A24. Para esto es necesario apuntar a grupos de espectadores en redes sociales a los que presentarles el producto o parte de él. Esto se puede hacer por medio de alianzas con influencers y sitios web dedicados al género, que son actores del mundo de las redes sociales y el internet, que se dedican a informar y publicitar estrenos en el país, y que ya tienen formada una base de seguidores que coincide con el target de las películas; un ejemplo de este tipo de actor es “Cineboom”, que en Instagram posee 31 mil seguidores. Generalmente estas páginas no trabajan por medio de pagos, sino que existe una simbiosis entre ellos y las distribuidoras, donde las páginas necesitan generar contenido y las distribuidoras promocionar productos. Muchas veces se disponen entradas gratuitas para que estas páginas sorteen entre sus seguidores, lo que permite a las páginas aumentar su alcance mientras promocionan una película. Una actividad clave para que esto funcione de mejor manera es el **packaging**, es decir, marketing específico para cada producción, con el fin de que se sienta como un producto especial y no genérico. Se alentará a que el marketing de las películas sea disruptivo e innovador, esperando que genere un impacto en el público objetivo. Esta actividad se usa mucho en A24, con buenos resultados.

Una manera de apelar a la preexistencia sin establecer las temáticas de las películas es aprovechando el efecto DiCaprio, pero considerando que la productora es pequeña y está iniciando, no es una alternativa viable el pagar grandes sueldos a actores conocidos a nivel nacional. Sin embargo, a partir del benchmark surgen alternativas para abordar el punto. Sobras y Bufonada utilizaban **actores famosos en roles pequeños**, lo que permite aprovechar su presencia sin incurrir en grandes gastos, ya sea pagando los honorarios por pocas horas de trabajo o por medio de favores, aprovechando relaciones clave de amistad que permitan esto (Bufonada utiliza mucho esta estrategia). De esta manera se puede incluir a los actores en la campaña de marketing, pese a que su aparición sea breve. Blumhouse, por su parte, contrata a **actores anteriormente famosos**, quienes tuvieron un peak de popularidad en algún punto

de su carrera, pero luego dejaron de aparecer muy seguido. Trabajar con estos actores funciona a modo de segunda oportunidad para ellos, y resulta menos costoso que contratar a un actor actualmente famoso, por lo que pueden tener un rol más protagónico dentro de la producción.

9.2.2. Impulsar Talentos Creativos

La productora no tendrá un grupo creativo propio, sino que girará en torno al proceso de producción. Por esto será necesario trabajar con **guionistas y directores** externos, quienes aportarán dos insumos clave para las películas, el guion y la propuesta visual. El modelo propuesto genera valor hacia estos talentos creativos, ya que les da la oportunidad de llevar a cabo sus proyectos y estrenarlos, en lugar de tener que fundar una productora propia para poder lograr ese objetivo. Se considerará para esto especialmente a quienes más les interesaría esta propuesta, que son aquellos que todavía no han producido una película propia. Esto **impulsará la carrera** de los creativos involucrados y, en el caso de que la película sea un éxito, aumentará su reputación, lo que incrementará las posibilidades de que puedan realizar una siguiente película. La relación entre guionistas, directores y la productora es de **creación colectiva**, donde colaborativamente habrá esfuerzos de parte y parte para lograr realizar el mejor producto.

Para que la propuesta de la productora sea más atractiva de cara a los talentos, se establece le entrega de **libertad creativa** total al equipo creativo, en cuanto a historia y estilo, solo delimitando el género que deberán trabajar y el presupuesto que tendrán. Productoras como A24, Participant y Blumhouse trabajan de esta manera.

Considerando que la propuesta es atractiva se abrirán procesos de postulación para guionistas y directores. En el caso de los directores, se realizará un primer filtro donde se pedirá un portafolio de material audiovisual dirigido por ellos, en segunda instancia se pedirá a todos los preseleccionados que graben una misma escena, y se elegirá aquella que tenga la mejor propuesta. Para los guionistas, se abrirá un periodo acotado en el que se recibirán propuestas de guiones, pero no se exigirán guiones completos, se pedirá una sinopsis de la propuesta y el guion de tres escenas clave.

Se establecen dos maneras principales para controlar el riesgo asociado a trabajar con cineastas con poca experiencia y con libertad creativa. La primera es la restricción de género, trabajar solo en terror permitirá que se pueda aprovechar la base de público que gusta de estas películas, como se mencionó anteriormente. Una segunda manera de controlar el riesgo es por medio de un **presupuesto en rango fijo**. La norma en la industria es asignar un presupuesto a una película dependiendo de lo que se necesita para poder filmarla, es decir, el presupuesto se ajusta a la película. Se propone trabajar de manera inversa, el presupuesto de las películas será establecido previamente y será inamovible, nunca superará el monto inicial dado, por lo que será la película la que tendrá que adaptarse a este presupuesto. Blumhouse

trabaja de esta manera. Directores y guionistas tendrán que usar su libertad creativa para moverse dentro de las restricciones y poder realizar la película que más se acerque a su visión.

La actividad clave en la productora es la realización de películas, esto incluye las cuatro principales etapas de producción: **desarrollo, preproducción, rodaje y postproducción**. Debido a que el trabajo creativo inicial (surgimiento y formulación de la idea) ocurrirá principalmente fuera de la productora (guionistas y directores), la etapa de desarrollo dentro de la productora será más corta. Esta se centrará en adaptar el guion al presupuesto, testear cómo reaccionan las audiencias a éste y desarrollar la propuesta visual. Una etapa de preproducción debería durar el doble de la etapa de rodaje. Es importante asegurar todo lo necesario para el rodaje de cada escena y tener planes de emergencia para todos los elementos necesarios. Esta etapa debe ser uno de los fuertes de la productora. Si bien puede haber variaciones entre películas, el rodaje debiera durar en torno a un mes. Un buen trabajo de preproducción facilita de gran manera esta etapa; idealmente debe haber plan de rodaje que se debe llevar a cabo, minimizando y ojalá nunca incurriendo en improvisaciones en el set de grabación (con excepción de los actores, si el director así lo estima). El trabajo de postproducción es el más largo y tiende a durar cerca de seis meses. Para que éste fluya de mejor manera, es importante que el editor (quien ensambla la película) esté presente durante el rodaje (no siempre es así), de manera que el trabajo de organización de archivos empiece en el set.

9.2.3. Negocio Viable

La principal propuesta de valor para que el negocio sea viable es **hacer películas con sentido comercial**. La mayor parte de los ingresos que se generen vendrán del box office. Es necesario especificar esto claramente en el modelo de negocios, ya que, si no se busca un éxito comercial es casi imposible que este se genere. A nivel nacional se espera que las películas sean estrenadas en **cines** y generen a lo menos un moderado éxito (entre 10 mil y 100 mil espectadores). Se buscará que puedan ser estrenadas también a nivel internacional, esto mediante un previo recorrido por el circuito de **festivales underground** (festivales específicos de género de terror) alrededor del mundo, donde se puede conseguir distribución para ellas. En estos festivales, el filme puede ser visto por productores o inversionistas a los que le llame la atención (ellos forman parte de la audiencia de terror, por lo que no deben ser establecidos como un segmento de cliente adicional).

Luego del paso por salas comerciales, se buscará el estreno en servicios de **streaming**. Se buscará que los **derechos de reproducción** sean comprados por los servicios de streaming más importantes (Netflix, HBO Max, etc.). El volumen de ingresos que pueda generar cada una de estas ventas dependerá del éxito previo de la película, la plataforma de streaming que compre los derechos, las regiones y el período por el cual se venda. En caso de que las películas tengan resultados de taquilla discretos, serán subidas a Amazon Prime Video por la productora, por medio de su alternativa de publicación en la plataforma, generando un

volumen mucho menor de ingresos (pero no nulo) y que depende de la cantidad de veces que la película se ve en la plataforma.

La productora no incurrirá en costos fijos de salarios y oficias en esta etapa inicial, solo se trabajará por proyectos. Los **insumos de grabación** necesarios para filmar la película como luces, micrófonos y cámaras, entre otros, serán arrendados durante el rodaje. Se intentará poder conseguir los insumos por medio de favores, recurriendo a aquellos que sean más fáciles de obtener por sobre aquellos que puedan entregar una mayor calidad a cambio de un precio alto. Se buscará que las escenas no requieran el uso de maquinaria más pesadas como grúas, ya que el costo del arriendo de ese tipo de insumos es elevado.

El costo variable de producción será el **presupuesto** de las películas. Éste considerará los honorarios de todo el equipo extendido de producción, incluyendo roles técnicos y elenco. No se incurrirá en la mala práctica de pagar bajos sueldos para abaratar los costos de producción; a cada trabajador se le pagará el monto recomendado por los distintos sindicatos del mundo del cine y el espectáculo, cumpliendo todos los requerimientos de la ley. Otros costos relacionados como los de logística, alojamiento y alimentación, serán pagados según sea necesario, pero se buscará en lo posible no incurrir en muchos gastos de este tipo, es decir, que las producciones no se realicen en locaciones lejanas, y que se puedan conseguir algunas mediante favores o de otras maneras. El presupuesto también incluirá los costos de postproducción; estos costos son menores en comparación a los de preproducción o rodaje, pero se realizan por un tiempo más extenso, cercano a los 6 meses. También se incluyen costos como servicios de composición o de edición de sonido en caso de ser necesarios.

El costo del **presupuesto no debe ser financiado desde la productora**, sino que debe ser conseguido a partir de fuentes de financiamiento públicas o privadas. De esta manera se elimina el riesgo de que un fracaso de taquilla signifique el cierre de la productora, volviéndola sostenible en el tiempo. Productoras como Fábula tienen esta práctica, lo que les permite producir películas constantemente. El principal financiamiento que deberá conseguirse en estas etapas iniciales es del Estado por medio del **Fondo Audiovisual**, que reparte aproximadamente 6 millones y medio de dólares entre 200 proyectos anualmente (según datos del MINCAP). Se buscará la inversión a través de **inversionistas y coproducciones**, pero esto es algo a lo que se puede optar solo después de haber producido una primera película. En caso de que la productora establezca una reputación en el circuito de terror underground, será más probable que se puedan conseguir financiamientos de este tipo. [51]

9.3. Análisis de Factibilidad

Con el modelo de negocios planteado, es necesario analizar qué tan factible es su puesta en marcha. Para ello se analizarán las factibilidades: social, legal, técnica, operacional y económica.

9.3.1. Factibilidad Social

La imposibilidad de estrenar una película debido a su temática es algo que fue superado en Chile luego de un proceso al que algunos autores llaman “descartuchización de la sociedad”. Esto en el cine se dio por medio del estreno de películas que hablaban del sexo de manera liviana y que resultaron ser grandes éxitos como “El Chacotero Sentimental” (Cristián Galaz, 1999) y “Sexo con Amor” (Boris Quercia, 2003).

9.3.2. Factibilidad Legal

Producir películas es una actividad que no tiene impedimentos legales para su realización. Es importante pagar los impuestos asociados a los honorarios de los trabajadores y respetar el artículo 145 del código del trabajo, referente a los trabajadores de las industrias de la cultura. [90]

9.3.3. Factibilidad Técnica

Es necesario contar con insumos de grabación (como luces, micrófonos, cámaras, etc.) y quienes sepan manejar estos equipos profesionalmente. Por esto es importante que los trabajadores en el set sean profesionales audiovisuales que se especializados. Actualmente existe la disponibilidad de este tipo de profesionales, ya que estos se forman constantemente en universidades y centros de formación técnica, en carreras como cine o realización audiovisual.

9.3.4. Factibilidad Operacional

La restricción presupuestaria que se establece en el modelo de negocios fomenta a que las películas sean grabadas en locaciones cercanas, con el fin de no encarecer la operación. En cuanto a disposición de los trabajadores, éstos serán contratados durante la preproducción y durante el tiempo que dure su contrato estarán a disposición de la operación.

9.3.5. Factibilidad Económica

Se realiza un análisis económico con el fin de establecer la factibilidad económica del modelo de negocios. Para esto, se estimará el presupuesto de una película hipotética y los ingresos que esta podría generar.

A. Presupuesto Estimado

Se realiza una estimación de los costos de producción de una película hipotética. Los costos variables corresponden al presupuesto que se gastará en total en cada etapa de producción de la película. El detalle del cálculo de este presupuesto, considerando cada valor se puede ver en el Anexo J.

Preproducción

En caso de la preproducción, se asume el guion listo, por lo que el trabajo de dos meses (estimado) es de planificación del rodaje, además de conseguir los distintos insumos necesarios para la realización de la producción.

Para esta etapa, se consideran en el equipo: director, guionista, un jefe de producción, un primer asistente de producción, un locacionista, un primer asistente de dirección, un director de arte, un productor de arte, un encargado de utilería, un vestuarista, un maquillista, un director de fotografía, un jefe eléctrico, un director de sonido, dos actores protagonistas, cuatro actores secundarios y seis actores incidentales. Dependiendo de cada película, el equipo podía ser más pequeño, pero se considera uno estándar para efectos de esta estimación. Se calcula la totalidad de honorarios a pagar dependiendo de cuántas semanas trabaje cada uno, considerando las tarifas recomendadas por el Sindicato de Técnicos de Cine (SINTECI). Se tiene que el costo total de una preproducción hipotética con un trabajo de dos meses asciende a \$53.019.440. [84]

Rodaje

Los costos de rodaje son la parte del presupuesto que se gastará directamente en la grabación de la película. Se asume que esta etapa tendrá una duración de 4 semanas, y que los cargos necesarios para llevarla a cabo son los mismos de la preproducción, con los siguientes adicionales: un runner, un productor técnico, un continuista, un asistente de arte, un operador de cámara, un gaffer, un primer eléctrico, un microfonista, un asistente de sonido. Todos los costos se calculan a partir de la cantidad de semanas trabajadas por cada uno. [84]

La estimación en gastos que no son sueldos se realiza a partir de un estudio de costos del audiovisual realizado en Chile, contrastado con uno más técnico realizado en Uruguay. En el estudio de costos en Chile, los entrevistados afirman en su mayoría que el gasto dividido

entre las tres etapas de producción es de un tercio para cada uno. Por su parte, el estudio uruguayo se afirma que un 65% del gasto corresponde al rodaje, el resto se distribuye equitativamente entre preproducción y postproducción. A partir de esto, se estima un gasto aproximado de 25% en preproducción y postproducción, y un 50% en rodaje. De esta manera, si los costos de preproducción equivalen a \$53.019.440, entonces el costo estimado de rodaje es de \$104.104.399, de los cuales \$46.120.000 corresponden a sueldos de los trabajadores, equivalente a un 44,3% del total estimado, por lo que el 56% restante se desglosa entre gastos de logística (19%), arte y locaciones (11%) y otros. Estos valores también se obtuvieron a partir de los estudios mencionados anteriormente. [85][86]

PostProducción

Estos costos son los referidos a edición y montaje de la película, se estiman casi en su totalidad respecto a los sueldos de los encargados de esta labor. Se asumen los mismos valores estimados que se mencionaron en el caso de los costos de rodaje. [84]

En este caso se consideran los sueldos de: un montajista de imagen, un asistente de montajista de imagen, un montajista de sonido, un asistente de montajista de sonido y un compositor. Se contempla que trabajan por un periodo estimado de seis meses. Se tiene que el valor total de la postproducción es de \$54.106.738. [84]

Presupuesto Estimado

De esta manera, se tiene el valor estimado de cada etapa de producción. A partir de esto se puede ver en la Tabla 7 el presupuesto total de una película hipotética realizada por la productora. Los gastos están divididos en una razón de aproximadamente 1:2:1, siendo la producción la mitad del presupuesto, estimado según los estudios de costos de Chile y Uruguay. Adicionalmente se considera un 10% de margen para imprevistos que puedan surgir en cualquier etapa. De esta manera se llega a un presupuesto total de \$232.353.634 pesos. [85][86]

Tabla 5: Resumen de Presupuesto Estimado

Total Pre-Producción	\$53.019.440
Total Producción	\$104.104.399
Total Post-Producción	\$54.106.738
Margen de Imprevistos (10%)	\$21.123.058
Presupuesto Total	\$232.353.634

[Fuente: Elaboración Propia.]

Los costos estimados para el presupuesto total se encuentran bajo el promedio estimado de presupuestos en la industria del cine en Chile, el cual es de aproximadamente \$500 millones por película, cerca del doble de lo estimado. [85]

B. Ingresos

Para estimar los beneficios generados por las películas, solo se considerarán los ingresos previstos por el box office nacional. En consecuencia, no se incluyen los ingresos adicionales que puedan obtenerse por ventas de derechos de reproducción y de licencias para los guiones o adaptaciones, dado que dependen de muchas variables externas y que existen pocos datos de referencia al respecto.

Forecasting Without Fear

Dado que no existen suficientes registros referentes resultados de películas de terror chilenas, se hará esta estimación basándose en la naturaleza comercial de la película que se realice. Para esto, se toman los resultados de películas comerciales chilenas estrenadas entre 2015 y 2019. Esto obviando los temas de la película y el público objetivo, ya que de la película hipotética que se busca evaluar, solo se sabe su género. La totalidad del análisis se encuentra en el anexo K del presente documento.

La distribución del dinero que llega a cada parte involucrada es la misma descrita en la sección 2.3.3. Se aplica esa distribución a los resultados de taquilla de las películas consideradas, luego se establece cuanto será el gasto en P&A (marketing tradicional) de cada película según el presupuesto que tenga. En caso de que la película no tenga un presupuesto público, se asigna uno que se considere apropiado considerando la productora, actores y temática. En base a esto se obtiene que las películas no generan ganancias para las productoras a menos que se supere un umbral de espectadores, el cual depende del presupuesto y el gasto en P&A.

Análisis de Sensibilidad

Se consideran 5 casos distintos, en los que se mantiene el presupuesto constante (el estimado en la sección de costos), se varía el gasto en P&A y la cantidad de espectadores alcanzada en función de ese gasto. Estos casos son:

- Un caso de fracaso, con una bajísima cantidad de espectadores, 3.000, y poco gasto en P&A, 10 millones; este caso corresponde al 44% de la muestra.
- Un caso medio, con 37.000 espectadores y un gasto en P&A de 15 millones; este caso abarca 36% de la muestra.
- Un caso moderado, que corresponde a la cantidad promedio de espectadores en total, 115.000 y un gasto en P&A medio alto de 40 millones.
- Un caso medio alto, con 172.500 espectadores y P&A máximo de 70 millones; este caso solo ocurre en 8% de la muestra.
- Finalmente, un caso alto, con 500.000 espectadores, el mismo gasto de P&A, el máximo, de 70 millones; este caso abarca un 20% del total de la muestra.

En la Tabla 6 se muestra el resultado de este análisis. Se ve que a partir del caso moderado se empiezan a generar ganancias para la productora, asumiendo que ella se hace cargo del el 33% del costo de la producción, por lo que se debería siempre apuntar a conseguir la cantidad de espectadores asociada a ese escenario o más. Como en el diseño del modelo de negocios se establece que la productora no costeara el presupuesto, basta con que los ingresos superen los costos de P&A, por lo que en el caso medio bajo también se generarían ingresos. Esto, sin embargo, deja la duda de cuál es el punto límite que se debe alcanzar para que una película

Tabla 6: Análisis de Sensibilidad para una Película Comercial

		<u>LOW</u>	<u>MEDIUM LOW</u>	<u>MODERATE</u>	<u>MEDIUM HIGH</u>	<u>HIGH</u>
TICKETS	\$3.344	3.000	37.000	115.000	172.500	500.000
CHILEAN BOX OFFICE		\$ 10.032.000	\$123.728.000	\$384.560.000	\$ 576.840.000	\$1.672.000.000
REVENUE						
IVA	19%	\$ 8.430.252	\$103.973.109	\$323.159.664	\$ 484.739.496	\$1.405.042.017
Domestic Rentals	50%	\$ 4.215.126	\$ 51.986.555	\$161.579.832	\$ 242.369.748	\$ 702.521.008
TOTAL DISTRIBUTOR GROSS REVENUE		\$ 4.215.126	\$ 51.986.555	\$161.579.832	\$ 242.369.748	\$ 702.521.008
LESS:						
Prints and Advertising		\$ 10.000.000	\$ 15.000.000	\$ 40.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000
TOTAL DISTRIBUTOR'S COSTS		\$ 10.000.000	\$ 15.000.000	\$ 40.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000
DISTRIBUTOR'S GROSS INCOME		\$ -5.784.874	\$ 36.986.555	\$121.579.832	\$ 172.369.748	\$ 632.521.008
Distributor's Fees	12,5%	\$ -	\$ 4.623.319	\$ 15.197.479	\$ 21.546.218	\$ 79.065.126
PRODUCTION COMPANY GROSS REVENUE		\$ -	\$ 32.363.235	\$106.382.353	\$ 150.823.529	\$ 553.455.882
BUDGET						
PRODUCTION BUDGET		\$232.500.000	\$232.500.000	\$232.500.000	\$ 232.500.000	\$ 232.500.000
NO NEED TO RETURN BUDGET PART	67%	\$155.775.000	\$155.775.000	\$155.775.000	\$ 155.775.000	\$ 155.775.000
MARKETING COSTS		\$ -	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
TOTAL PRODUCTION COMPANY'S COSTS		\$ 76.725.000	\$ 77.725.000	\$ 79.725.000	\$ 81.725.000	\$ 81.725.000
PROFIT		\$ -76.725.000	\$ -45.361.765	\$ 26.657.353	\$ 69.098.529	\$ 471.730.882

sea rentable.

[Fuente: Elaboración propia.]

Punto de Equilibrio

El análisis de punto de equilibrio, considera distintos casos de gasto presupuestario y en P&A, para posteriormente calcular cuántos espectadores se necesitarían en para empezar a generar ganancias.

Se contemplan 6 casos, para cada uno de los cuales se consideran 4 gastos de P&A distintos. El primer caso es el base, donde se utiliza el presupuesto calculado previamente y se evalúan los P&A de 15, 30, 40 y 70 millones. Los demás casos son valores de presupuesto entre 100 y 300 millones. Para todos estos casos se aplicó la regla del 33% costeadado por la productora. Los resultados se pueden observar en la Tabla 7.

El caso más relevante es el base, donde para empezar a generar ganancias, con el máximo de gasto en P&A, se requiere llegar a 112.229 espectadores. Esto coincide con el análisis que se hizo en la primera parte de este informe, donde se considera que las películas que generan a partir de 100 mil espectadores pueden considerarse exitosas. Dependiendo del presupuesto y el P&A, el punto de equilibrio para los escenarios considerados va de los 38 mil espectadores (el caso más austero) a los 131 mil espectadores (en el caso de mayor gasto), estando en la mayor parte de los casos entre los 70 y 110 mil espectadores.

Tabla 7: Punto de Equilibrio para una Película Comercial Hipotética

FILMS	TICKETS	\$3.344	DISTRIBUTOR REVENUE	PRODUCTION COMPANY					
				DISTRIBUTOR	TOTAL	COSTS		TOTAL	PROFIT
				COSTS	REVENUE	BUDGET	COSTS		
			P&A						
Película 1	73.084		\$ 102.686.091	\$ 15.000.000	\$ 76.725.329	\$ 232.500.000	\$76.725.000	\$ 329	
Película 1	83.760		\$ 117.686.319	\$ 30.000.000	\$ 76.725.529	\$ 232.500.000	\$76.725.000	\$ 529	
Película 1	90.877		\$ 127.686.003	\$ 40.000.000	\$ 76.725.253	\$ 232.500.000	\$76.725.000	\$ 253	
Película 1	112.229		\$ 157.686.461	\$ 70.000.000	\$ 76.725.653	\$ 232.500.000	\$76.725.000	\$ 653	
Película 2	37.518		\$ 52.714.366	\$ 15.000.000	\$ 33.000.071	\$ 100.000.000	\$33.000.000	\$ 71	
Película 2	48.194		\$ 67.714.595	\$ 30.000.000	\$ 33.000.271	\$ 100.000.000	\$33.000.000	\$ 271	
Película 2	55.311		\$ 77.714.279	\$ 40.000.000	\$ 32.999.994	\$ 100.000.000	\$33.000.000	\$ -6	
Película 2	76.663		\$ 107.714.736	\$ 70.000.000	\$ 33.000.394	\$ 100.000.000	\$33.000.000	\$ 394	
Película 3	50.939		\$ 71.571.435	\$ 15.000.000	\$ 49.500.006	\$ 150.000.000	\$49.500.000	\$ 6	
Película 3	61.615		\$ 86.571.664	\$ 30.000.000	\$ 49.500.206	\$ 150.000.000	\$49.500.000	\$ 206	
Película 3	68.732		\$ 96.571.348	\$ 40.000.000	\$ 49.499.929	\$ 150.000.000	\$49.500.000	\$ -71	
Película 3	90.084		\$ 126.571.805	\$ 70.000.000	\$ 49.500.329	\$ 150.000.000	\$49.500.000	\$ 329	
Película 4	64.360		\$ 90.428.504	\$ 15.000.000	\$ 65.999.941	\$ 200.000.000	\$66.000.000	\$ -59	
Película 4	75.036		\$ 105.428.733	\$ 30.000.000	\$ 66.000.141	\$ 200.000.000	\$66.000.000	\$ 141	
Película 4	82.154		\$ 115.429.822	\$ 40.000.000	\$ 66.001.094	\$ 200.000.000	\$66.000.000	\$ 1.094	
Película 4	103.505		\$ 145.428.874	\$ 70.000.000	\$ 66.000.265	\$ 200.000.000	\$66.000.000	\$ 265	
Película 5	77.781		\$ 109.285.573	\$ 15.000.000	\$ 82.499.876	\$ 250.000.000	\$82.500.000	\$ -124	
Película 5	88.457		\$ 124.285.802	\$ 30.000.000	\$ 82.500.076	\$ 250.000.000	\$82.500.000	\$ 76	
Película 5	95.575		\$ 134.286.891	\$ 40.000.000	\$ 82.501.029	\$ 250.000.000	\$82.500.000	\$ 1.029	
Película 5	116.926		\$ 164.285.943	\$ 70.000.000	\$ 82.500.200	\$ 250.000.000	\$82.500.000	\$ 200	
Película 6	91.202		\$ 128.142.642	\$ 15.000.000	\$ 98.999.812	\$ 300.000.000	\$99.000.000	\$ -188	
Película 6	101.878		\$ 143.142.871	\$ 30.000.000	\$ 99.000.012	\$ 300.000.000	\$99.000.000	\$ 12	
Película 6	108.996		\$ 153.143.960	\$ 40.000.000	\$ 99.000.965	\$ 300.000.000	\$99.000.000	\$ 965	
Película 6	130.347		\$ 183.143.012	\$ 70.000.000	\$ 99.000.135	\$ 300.000.000	\$99.000.000	\$ 135	

[Fuente: Elaboración propia.]

En el caso considerado para el modelo de negocios, el único valor que se debería superar es el de los costos por P&A, por lo que solo se evaluará una película con los 4 posibles costos. Los valores se pueden ver en la tabla 10. En el caso de máximo gasto por P&A, al superar 50 mil espectadores ya se generan ingresos, mientras que en el caso de menor P&A, sobre los 10.865 espectadores se logra ese resultado.

Tabla 8: Punto de Equilibrio para caso de Presupuesto no costeado por Productora

<u>FILMS</u>	<u>TICKETS</u>	<u>\$3.344</u>	<u>DISTRIBUTOR</u> <u>REVENUE</u>	<u>DISTRIBUTOR</u>	<u>TOTAL</u> <u>REVENUE</u>	<u>PRODUCTION COMPANY</u> <u>COSTS</u>	
				<u>COSTS</u> <u>P&A</u>		<u>BUDGET</u>	<u>PROFIT</u>
Película 1	10.865		\$ 15.265.782	\$ 15.000.000	\$ 232.559	\$ 232.500.000	\$ 329
Película 1	21.541		\$ 30.266.010	\$ 30.000.000	\$ 232.759	\$ 232.500.000	\$ 529
Película 1	28.658		\$ 40.265.694	\$ 40.000.000	\$ 232.482	\$ 232.500.000	\$ 253
Película 1	50.010		\$ 70.266.151	\$ 70.000.000	\$ 232.882	\$ 232.500.000	\$ 653

[Fuente: Elaboración Propia.]

C. Comparación de Costos y Beneficios

Se tiene entonces, que el costo total de producción de una película hipotética es de 232 millones quinientos mil pesos. Al considerar que los presupuestos no son costeados por la productora, sino que por medio de financiamiento con fondos públicos, inversionistas o coproducciones, la cantidad de espectadores que debe generar cada película para empezar a generar ingresos es la necesaria para cubrir los gastos de P&A de la distribuidora, es decir entre 11 mil y 50 mil espectadores. Si la productora financiara el 33% del presupuesto, la cantidad de espectadores necesarios se encuentra entre 73 mil y 112 mil para el presupuesto estimado.

Estos valores son más bien lejanos a los resultados alcanzados por otras producciones de terror a nivel nacional (en promedio 14.488 espectadores), pero dentro de los márgenes normales para películas de terror extranjeras (en promedio 83.278 espectadores). De este modo, para considerar a la productora como económicamente factible es estrictamente necesario que se respete la condición de no financiar directamente el presupuesto de la película, ya que, en caso contrario, es muy poco probable que la película logre generar el retorno suficiente como para cubrir los gastos.

10. Resultados

El principal resultado del trabajo de memoria de título es una propuesta de modelo de negocios.

10.1. Modelo de Negocios

Se diseñó un modelo de negocios en formato canvas framework, correspondiente a la oportunidad que se busca aprovechar: **Productora cinematográfica de terror.**

10.1.1. Segmento de Clientes

Se definen entonces dos segmentos de clientes:

- **Audiencias de Terror:** Se define de manera genérica como los espectadores que gustan del género de terror. Se apunta a espectadores del terror en todo el mundo, no necesariamente a nivel nacional.
- **Directores y guionistas:** Se refiere a los talentos audiovisuales con carrera del tipo creativa, es decir, directores, productores y guionistas. Estos talentos deben contar con una carrera profesional en el área audiovisual, preferentemente sin películas profesionales estrenadas (en los roles mencionados, pueden haber trabajado como parte del área técnica).

10.1.2. Propuesta de Valor

Las propuestas de valor que la productora entregará a dichos clientes, son:

- **Poner a disposición Películas de Terror:** Se realizarán y estrenarán películas de este género, con una perspectiva menos ligada a lo nacional, y más ligada al terror en sí mismo, esto con el fin de que puedan ser consumidas en más mercados además del chileno.
- **Hacer Películas con Sentido Comercial:** Se expresa concretamente la búsqueda por un éxito comercial. Se espera que las películas sean estrenadas y generen a lo menos un moderado éxito a nivel nacional (entre 10 mil y 100 mil espectadores). Se buscará el estreno a nivel internacional.
- **Impulsar Carreras:** Se impulsarán carreras de directores y guionistas, con el fin de que puedan generar una reputación, que les permita poder realizar una siguiente película.

Se considera la entrega de libertad creativa como una propuesta de valor secundaria. Esta será total hacia los equipos creativos de trabajo (directores y guionistas), en cuanto a historia y estilo, solo delimitando el género que deberán trabajar y el presupuesto que tendrán.

10.1.3. Canales

Se establece por cual medio se contactará a cada segmento de clientes establecido:

- **Salas de Cine:** Se estrenarán las películas en salas nacionales. Se buscará poder estrenar a nivel internacional. Este canal se relaciona con las audiencias.
- **Festivales Underground de Terror:** Los públicos de terror se buscan alcanzar por medio de la participación de las películas en festivales underground de género de terror alrededor del mundo.
- **Redes Sociales:** La productora contará con redes sociales activas, en las que se suba contenido constantemente referente a producciones pasadas y futuras. Para contactar a audiencias potenciales.

Se mencionan también canales secundarios que se utilizarán. El streaming luego del paso por salas comerciales. Además, dentro de las redes sociales, se buscará que los trailers sean virales y que las películas surjan orgánicamente por medio de influencers y webs de cine.

10.1.4. Relación con los Clientes

La relación con cada segmento de clientes se establece en esta sección del modelo de negocios:

- **Autoservicio:** Por definición, cada espectador el que decide cuál película va a consumir.
- **Creación Colectiva:** Entre los directores, guionistas y la productora, se establecerá una relación de creación colectiva.

10.1.5. Recursos Clave

Los recursos clave necesarios para poder llevar a cabo las propuestas de valor son los siguientes:

- **Directores y Guionistas:** Serán ellos quienes realicen las películas, en todas sus etapas.
- **Productor:** El jefe logístico de la productora, quien se encarga de funcione la logística de trabajo interno. Trabaja directamente con director y guionista.

Los insumos de grabación necesarios serán arrendados y se consideran un recurso secundario.

10.1.6. Actividades Clave

Las actividades clave que la productora debe realizar para llevar a cabo las propuestas de valor son los siguientes:

- **Desarrollo, Preproducción, Rodaje, Postproducción:** Las etapas de producción de una película son actividades clave.
- **Postulación de Conceptos y Reclutamiento:** Elegir cuál película realizar y quienes estarán a cargo es una de las decisiones clave del proceso.
- **Testeo de Prototipos:** Se testeará constantemente el producto o parte de él frente a audiencias de prueba. Lecturas de guion y muestras de storyboards en desarrollo. Screenings en postproducción. Estas instancias se realizarán frente a audiencias conformadas por público general o público especializado.

Algunas actividades secundarias relevantes son: el packaging, es decir, marketing específico para cada producción; y el uso de redes sociales.

10.1.7. Asociaciones Clave

Se establece la principal asociación que la productora debe tener para que sus propuestas de valor puedan ser llevadas a cabo con mayor facilidad:

- **Distribuidora:** Una relación sólida de trabajo junto a una distribuidora, permite que se pueda asegurar el estreno de las películas de la productora a nivel nacional, además, son ellas quienes negocian la cantidad de salas y horarios con los cines.

Se definen asociaciones secundarias que ayudarán a que la productora pueda generar valor, como los influencers y webs dedicadas al cine para el marketing, actores famosos para roles pequeños y actores anteriormente famosos para roles más protagónicos.

10.1.8. Estructura de Costos

A partir de todas las definiciones anteriores, se puede establecer cómo será la estructura de costos de la productora:

- **Presupuesto en Rango Fijo:** Se establece desde un principio un rango fijo de presupuesto, el cual nunca puede ser superado, la película se debe ajustar al presupuesto.
- **No Financiar Presupuesto:** El costo del presupuesto no será financiado desde la productora, sino que debe ser conseguido a partir de fuentes de financiamiento públicas o privadas. Principalmente el Fondo Audiovisual del Estado. A partir de la segunda película se buscarán inversionistas o tratos de coproducción.

Es importante definir también que los costos fijos de la productora serán nulos. Además, se buscará en lo posible no incurrir en muchos gastos de logística y alojamiento, es decir, que las producciones no se realicen en locaciones lejanas. También se buscará conseguir locaciones mediante favores u otras maneras que abaraten costos.

10.1.9. Estructura de Ingresos

Los ingresos posibles que puede generar la productora tendrán relación con el rendimiento que las películas tengan en la taquilla. De esta manera se tiene:

- **Box Office Nacional:** Se buscará que las películas sean éxitos de taquilla, por lo que una de las principales fuentes de ingreso de la productora será el box office nacional.
- **Fondo Audiovisual:** Se buscará financiar el presupuesto de las películas a partir de este fondo estatal.

- **Inversionistas Nacionales y/o Extranjeros:** Se buscará la inversión a través de inversionistas y tratos de coproducción (a partir de la segunda producción).

Existen ingresos adicionales que son esperables, pero no fundamentales para el funcionamiento de la productora, como la venta de los derechos de reproducción a streaming y algún potencial box office internacional por estrenos fuera de Chile.

En la Ilustración 2 se muestra la totalidad del modelo de negocios propuesto, en formato canvas framework. En azul se muestran los aspectos relacionados a la realización de terror comercial, en verde los relacionados al impulso de talentos creativos y en naranja los factores relevantes para que se considere un negocio viable.



Ilustración 2: Diseño Propuesto de Modelo de Negocios de Productora Audiovisual en Formato Canvas Framework

[Fuente: Elaboración Propia.]

11. Conclusiones

El modelo de negocios propuesto se basa en la investigación y análisis de la industria del cine, la cual considera como ésta se comporta a nivel nacional e internacional. A partir de esa investigación, se identifica una oportunidad de negocios en los géneros de terror y comedia. Todo este trabajo anterior al desarrollo de la memoria misma entrega gran solidez al desarrollo posterior. El simple hecho de que el modelo propuesto aproveche la oportunidad encontrada ya tiene valor en sí, porque la oportunidad no es evidente y fue ampliamente trabajada.

En el trabajo se exploran diversas alternativas para aprovechar la oportunidad identificada, por medio de la realización de benchmarking a nivel nacional e internacional. Se consigue un listado de buenas prácticas en la industria por cada benchmark. No todas las prácticas aplican al caso trabajado, pero permitieron que se dé una instancia la reflexión sobre cuáles son las limitantes presentes al armar el modelo. El análisis de los antecedentes recabados lleva a decidir enfocar la propuesta solo en el terror.

La propuesta considera romper con algunos paradigmas dominantes en la industria, como no privilegiar la arista comercial de las películas. A diferencia del común denominador de las productoras establecidas, que están centradas en impulsar las ideas de un grupo creativo fijo, se orienta dar oportunidades a directores y guionistas que no han estrenado películas previamente. A su vez, el modelo se hace cargo de controlar el riesgo que genera al entregar libertad creativa, por medio de restricciones en presupuesto y género. Dichas restricciones son relevantes, pero no impiden que se pueda trabajar dentro de sus márgenes. El modelo que se diseñó aporta valor tanto a los espectadores de terror como a quienes quieren realizar su primera película, siendo ambos segmentos no atendidos por las productoras actualmente existentes a nivel nacional.

Respecto a la factibilidad, el análisis económico muestra que la propuesta depende muy fuertemente del financiamiento externo para existan posibilidades reales de generar ingresos. Lo que, si bien no es imposible de conseguir, es bastante difícil. Se requiere de resultados en taquilla cercanos a los de películas de terror extranjeras para que el modelo tenga resultados económicos positivos. Por lo que, en una posible puesta en marcha, se debe dar mucho énfasis a los factores relacionados con el éxito comercial de las películas.

Hace falta que la productora tenga un mayor respaldo de experiencia en la industria, alguien dentro del proceso que posea un know how relevante, que permita a la productora no caer en errores propios de una empresa sin experiencia. Si bien la propuesta de valor que se propone es de interés para el segmento de clientes al que se apunta, no entrega seguridad a los directores y guionistas en una primera instancia. Esto se puede ganar luego de estrenadas algunas películas, pero en esta etapa inicial hace falta.

Si este trabajo se hubiese realizado en conjunto con una productora ya existente, se podría haber construido algo que se hiciera cargo de lo que falta. También podría haberse planteado un prototipo para testear de alguna manera las propuestas. Pero se tendría menos libertad al

momento de proponer un modelo, ya que el trabajo debería hacerse cargo de lo que la productora quiera para ella.

El proceso del trabajo de memoria de título fue largo, con altibajos en lo emocional y en lo productivo, pero pese a los contratiempos no menores, se pudo llegar a un buen resultado. La metodología que se propuso de parte de los profesores guía para enfrentar este trabajo ayudó bastante, ya que se planteaba iniciar el trabajo desde la pasión del memorista, oportunidad que no surgen muy a menudo. El profundizar en el conocimiento de un área de interés hizo que el trabajar en la memoria siempre fuera algo interesante y entretenido. La pulcritud que se buscaba por parte de los profesores permitió que se consiguieran resultados relevantes y bien trabajados.

Los aprendizajes asociados a la realización de esta memoria, se vinculan a la parte estratégica de los negocios. Principalmente en como las decisiones de incluir o no un aspecto dentro de una empresa impacta en los resultados que se obtienen y como se diferencia de la competencia. En lo personal, los aprendizajes más relevantes tienen que ver con el trabajo constante y el apoyo en los demás. La mejor manera de atacar el estancamiento es trabajando en lo que sea, con tal de generar actividad y tener ritmo de trabajo. El apoyo en el entorno permite que las ideas fluyan por medio de la conversación y de la vocalización de los problemas, más allá de si un trabajo es individual o grupal.

En general, el trabajo está fundado fuertemente en evidencia. En cuanto al desarrollo del modelo, el trabajo comparativo de productoras nacionales e internacionales entrega una serie de factores relevantes que marcan la diferencia y rompen con paradigmas de la industria nacional, pero que no resultan ser antojadizos, sino que tienen un sustento fuerte. El modelo de negocios es ambicioso, no apunta a resultados menores incluso tratándose de una instancia inicial.

El modelo resultante, si bien es perfectible, cuenta con la factibilidad para poder llevarse a cabo. Sin embargo, el proceso necesario para llegar a estrenar una película es largo, por lo que se requiere una mejor planificación de los pasos necesarios para lograr ese objetivo. Para eso sería muy útil la elaboración de un plan de negocios que tome el modelo planteado como punto inicial. Dicho plan debe ser formulado y puesto en marcha con responsabilidad, respaldando todo lo que se plantee con evidencia relevante que asegure el buen funcionamiento en su ejecución.

Bibliografía

- [1] Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile. 2020. “El Cine en Chile en el 2019”. <https://www.caem.cl/index.php/informes-anuales/item/29-el-cine-en-chile-en-el-2019>
- [2] Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile. 2019. “El Cine en Chile en el 2018”. <https://www.caem.cl/index.php/informes-anuales/item/28-el-cine-en-chile-en-el-2018>
- [3] Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile. 2018. “El Cine en Chile en el 2017”. <https://www.caem.cl/index.php/informes-anuales/item/25-el-cine-en-chile-en-el-2017>
- [4] Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile. 2017. “El Cine en Chile en el 2016”. <https://www.caem.cl/index.php/informes-anuales/item/24-el-cine-en-chile-en-el-2016>
- [5] Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile. 2016. “El Cine en Chile en el 2015”. <https://www.caem.cl/index.php/informes-anuales/item/23-el-cine-en-chile-en-el-2015>
- [6] Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile. 2015. “El Cine en Chile en el 2014”. <https://www.caem.cl/index.php/informes-anuales/item/19-informe-caem-2014>
- [7] Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile. 2014. “El Cine en Chile en el 2013”. <https://www.caem.cl/index.php/informes-anuales/item/1-informe-caem-2013>
- [8] Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile. 2013. “El Cine en Chile en el 2012”. <https://www.caem.cl/index.php/informes-anuales/item/3-informe-caem-2012>
- [9] Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile. 2012. “El Cine en Chile en el 2011”. <https://www.caem.cl/index.php/informes-anuales/item/6-informe-caem-2011>
- [10] Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile. 2011. “El Cine en Chile en el 2010”. <https://www.caem.cl/index.php/informes-anuales/item/7-informe-caem-2010>
- [11] Observatoire Européen de l’Audiovisuel. Marché du Film. 2020. “Focus 2020 World Film Market Trends”.
- [12] Observatoire Européen de l’Audiovisuel. Marché du Film. 2019. “Focus 2019 World Film Market Trends”.
- [13] Observatoire Européen de l’Audiovisuel. Marché du Film. 2018. “Focus 2018 World Film Market Trends”.
- [14] Observatoire Européen de l’Audiovisuel. Marché du Film. 2017. “Focus 2017 World Film Market Trends”.
- [15] Observatoire Européen de l’Audiovisuel. Marché du Film. 2016. “Focus 2016 World Film Market Trends”.
- [16] Observatoire Européen de l’Audiovisuel. Marché du Film. 2015. “Focus 2015 World Film Market Trends”.

- [17] Observatoire Européen de l'Audiovisuel. Marché du Film. 2014. "Focus 2014 World Film Market Trends".
- [18] Observatoire Européen de l'Audiovisuel. Marché du Film. 2013. "Focus 2013 World Film Market Trends".
- [19] Observatoire Européen de l'Audiovisuel. Marché du Film. 2012. "Focus 2012 World Film Market Trends".
- [20] Observatoire Européen de l'Audiovisuel. Marché du Film. 2011. "Focus 2011 World Film Market Trends".
- [21] Worldometer. Abril 2022. "World Population by Year".
<https://www.worldometers.info/world-population/world-population-by-year/>
- [22] Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. 2018. "Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017". https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/enpc_2017.pdf
- [23] Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. 2013. "Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural 2012". <https://www.cultura.gob.cl/publicaciones/encuesta-nacional-de-participacion-y-consumo-cultural-2012/>
- [24] Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. 2011. "Segunda Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural". <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2012/03/Segunda-Encuesta-Nacional-de-Participaci%C3%B3n-y-Consumo-Cultural.pdf>
- [25] Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. 2007. "Encuesta Nacional de Consumo Cultural 2004-2005". <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2012/03/Encuesta-de-Consumo-Cultural-2004-2005.pdf>
- [26] Banco Central de Chile. Abril 2022. "Tipo de cambio real en Chile".
https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TIPO_CAMBIO/MN_TIPO_CAMBIO4/TCB_531_IND_TCRYCOMP/TCB_531
- [27] José Gabriel Navarro. Abril 2022. "Global box office revenue from 2005 to 2021".
<https://www.statista.com/statistics/271856/global-box-office-revenue/>
- [28] Banco Mundial. Abril 2022. "Inflación, precios al consumidor (% anual)".
<https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2021&locations=CL&start=2010>
- [29] CinemaChile. 2016. "New Chilean Films 2016". <https://www.cinemachile.cl/cinema-and-series/cine-2016/?lang=en>
- [30] CinemaChile. 2017. "New Chilean Films 2017". https://cinemachile.cl/wp-content/uploads/2020/07/chilean-films-catalogo_completo_2017.pdf
- [31] CinemaChile. 2018. "New Chilean Films 2018". <https://www.cinemachile.cl/cinema-and-series/cine-2018/?lang=en>

- [32] CinemaChile. 2019. “New Chilean Films 2019”. <https://www.cinemachile.cl/cinema-and-series/cine-2019/?lang=en>
- [33] CinemaChile. 2020. “New Chilean Films 2020”. <https://www.cinemachile.cl/cinema-and-series/cine-2020/?lang=en>
- [34] CinemaChile. 2021. “New Chilean Films 2021”. <https://www.cinemachile.cl/cinema-and-series/cine-2021/?lang=en>
- [35] Natasha Mack, Cynthia Woodson, Kathleen MacQueen, Greg Guest, Emily Namey. 2005. “Qualitative research methods: a data collector’s field guide”.
- [36] Naresh Malhotra. 2008. “Marketing Research: An Applied Orientation”.
- [37] Mathias Weske. 2007. “Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures”.
- [38] Robert Camp. 1989. “Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance”.
- [39] Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. 2010. “Business Model Generation”.
- [40] Eduardo Contreras, Christian Diez. 2014. “Diseño y Evaluación de Proyectos: Un Enfoque Integrado”.
- [41] Louise Levison. 2022. “Filmmakers and Financing: Business Plans for Independents”.
- [42] CineChile, Enciclopedia del Cine Chileno. Julio 2022. “Perfil de Boris Quercia”. <https://cinechile.cl/persona/boris-quercia/>
- [43] CineChile, Enciclopedia del Cine Chileno. Julio 2022. “Perfil de Sebastián Lelio”. <https://cinechile.cl/persona/sebastian-lelio/>
- [44] IMDb. Abril 2022. “Stefan vs Kramer”. https://www.imdb.com/title/tt2328188/?ref_=nv_sr_srs_g_1
- [45] IMDb. Abril 2022. “El Ciudadano Kramer”. https://www.imdb.com/title/tt3386560/?ref_=tt_sims_tt_i_1
- [46] Nicolás López. Charla para canal “TEDx Talks”. 2013. “To Give Pity Gives Results! Nicolas Lopez at TEDxSantiago”. Junio 2022. https://www.youtube.com/watch?v=nBhoq_Hr1mM
- [47] CineChile, Enciclopedia del Cine Chileno. Junio 2022. “Perfil de Sebastián Badilla”. <https://cinechile.cl/persona/sebastian-badilla/>
- [48] IMDb. Mayo 2022. “Perfil de Joaquín Cociña”. https://www.imdb.com/name/nm4860666/?ref_=tt_ov_dr

- [49] Emilio Mayorga, Jamie Lang. Variety. 2021. “Ari Aster Boards Supernatural Chilean Stop-Motion Short ‘The Bones’ as Executive Producer”.
<https://variety.com/2021/film/global/ari-aster-the-bones-leon-cocina-1235013204/>
- [50] IMDb. Mayo 2022. “Perfil de Patricio Valladares”.
https://www.imdb.com/name/nm2651069/?ref=tt_ov_dr
- [51] Observatorio de Políticas Culturales. 2020. “Informe Resultados Fondos de Cultura Mincap”. <https://www.observatoriopoliticasculturales.cl/wp-content/uploads/2020/05/Informe-resultado-fondos-de-cultura-MINCAP-Final.pdf>
- [52] Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile. 2013. “Convenio de Colaboración para el Desarrollo y Fortalecimiento de la Industria Cinematográfica Chilena”.
<https://www.caem.cl/index.php/convenio-de-colaboracion/item/12-convenio-de-colaboracion>
- [53] Bruno Bettati. 2012. “Why Not?: Política Industrial para le Audiovisual Chileno”.
<https://www.amabook.cl/why-not>
- [54] Juan de Dios Larraín. Mauricio Reina. Entrevista para canal “Canal REDMÁSTV”. 2018. “Al Punto con Juan de Dios Larraín”.
<https://www.youtube.com/watch?v=Sge0TARH0VI>
- [55] Juan de Dios Larraín. Entrevista para canal “MGDA Master en Guion”. 2012. “Producción y Marketing”. <https://www.youtube.com/watch?v=zI4zhXOrn0s>
- [56] Página Web “Fábula”. Mayo 2022. <https://fabula.cl/>
- [57] Página Web “Tiki Group”. Mayo 2022. <https://www.tikigroup.es/>
- [58] Nicolás López. Entrevista para canal “CNN Chile”. 2013. “Nicolás López explica las claves de ‘Que pena tu familia’: La última película de su trilogía”.
<https://www.youtube.com/watch?v=XjmXx5gQX0A>
- [59] Nicolás López. Cecilia Rovaretti. Entrevista para canal “CooperativaFM”. 2016. “Nicolás López: ‘Sin Filtro’ llegó a un público nuevo”.
<https://www.youtube.com/watch?v=kZvju9H8HxY>
- [60] Nicolás López. Entrevista para canal “CNN Chile”. 2016. “Nicolás López se refirió al éxito de ‘Sin Filtro’ en cines nacionales”.
<https://www.youtube.com/watch?v=ZAxEIF9ORmA>
- [61] Nicolás López. Rodrigo González. Entrevista para la web “Magíster en Gestión Cultural Universidad de Chile”. 2018. “Nicolás López, director y productor: ‘En Chile faltan productores capaces de guiar a los directores’”. <http://mgcuchile.cl/nicolas-lopez-director-productor-chile-faltan-productores-capaces-guiar-los-directores/>
- [62] Carolina Cerda. Editorial de la web “Magíster en Gestión Cultural Universidad de Chile”. 2014. “El cine chileno express”. <http://mgcuchile.cl/el-cine-chileno-express/>

- [63] Sebastián Badilla y Gonzalo Badilla. José Antonio Kast. Entrevista para canal “José Antonio Kast”. 2021. “Hermanos Badilla”.
https://www.youtube.com/watch?v=6hDX50ud_Vc
- [64] Página Web “Rizoma”. Mayo 2022. <https://www.rizomafilms.com/>
- [65] Página Web “Jirafa”. Mayo 2022. <https://www.jirafa.cl/>
- [66] Página Web “The Numbers”. Abril 2022. <https://www.the-numbers.com/>
- [67] Robert Sickels. 2011. “American Film in the Digital Age”. [https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/American%20Film%20in%20the%20Digital%20Age%20\(New%20Directions%20in%20Media\).pdf](https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/American%20Film%20in%20the%20Digital%20Age%20(New%20Directions%20in%20Media).pdf)
- [68] Página Web “A24 Films”. Junio 2022. <https://a24films.com/>
- [69] Artículo para la web “The New York Times”. 2018. “The Little Studio that Could”.
<https://www.nytimes.com/2018/03/03/business/media/a24-studio.html>
- [70] Jonah Weiner. Artículo para la web “The Wall Street Journal”. 2017. “Get to Know A24, the Film Company Behind ‘Spring Breakers’ and ‘Moonlight’”.
<https://www.wsj.com/articles/what-to-know-about-the-scrappy-film-company-behind-moonlight-1484754631>
- [71] Dallas King. Artículo para la web “Jumpcut Online”. 2022. “A24: The secrets of a successful studio”. <https://jumpcutonline.co.uk/2022/03/18/a24-secrets-successful-studio/>
- [72] Página Web “The Fyzz”. Junio 2022. <https://www.thefyzz.com/>
- [73] Andreas Wiseman. Para la web “Screen Daily”. 2014. “Robert Jones & Wayne Marc Godfrey, The Fyzz Facility”. <https://www.screendaily.com/features/robert-jones-and-wayne-marc-godfrey-the-fyzz-facility/5079669.article>
- [74] Wayne Marc Godfrey y Robert Jones. Alex Ritman. Para la web “The Hollywood Reporter”. 2018. “Fyzz Facility’s Wayne Marc Godfrey, Robert Jones on Wide-Release Aspirations”. <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/fyzzfacilitys-wayne-marc-godfrey-robert-jones-wide-release-aspirations-1085983/>
- [75] Página Web “Animal Kingdom”. Junio 2022. <https://animalkingdom.nyc/>
- [76] Joshua Astrachan. Scott Roxborough. Para la web “The Hollywood Reporter”. 2019. “Cannes’ Opening Night Film Producer on Netflix Flap, Zombie Comedy ‘The Dead Don’t Die’”. <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/joshua-astrachan-animal-kingdom-opening-cannes-zombie-comedy-1208268/>
- [77] Jeff Skoll. Charla para “TED”. 2007. “My Journey into Movies that Matter”.
https://www.ted.com/talks/jeff_skoll_my_journey_into_movies_that_matter

- [78] David Linde. Steve Chagollan. Entrevista para la web “Directors Guild of America”. 2019. “David Linde”. <https://www.dga.org/Craft/DGAQ/All-Articles/1902-Spring-2019/5-Questions-David-Linde.aspx>
- [79] David Linde. Denver Frederick. Entrevista para web “The Business of Giving”. 2019. “David Linde, CEO of Participant, Joins Denver Frederick”. <https://www.denverfrederick.com/2019/12/30/david-linde-ceo-of-participant-joins-denver-frederick/>
- [80] Anita Elberse. Harvard Business Review Case Study. 2018. “Jason Blum's Blumhouse Productions”. <https://store.hbr.org/product/jason-blum-s-blumhouseproductions/518103>
- [81] Jason Blum. Para canal “Recode”. 2017. “Producer Jason Blum explains how to make blockbuster movies on a budget | Code Media 2017”. <https://www.youtube.com/watch?v=wp3BRbdArxw>
- [82] Jason Blum. Para canal “Australian International Screen Forum”. 2019. “Screen Talks: Jason Blum”. <https://www.youtube.com/watch?v=LnMpqAAAn1mU>
- [83] Kim Masters. Para la web “The Hollywood Reporter”. 2021. “Bob Iger’s Long Goodbye”. <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/bob-iger-disney-exit-bob-chapek-succession-1235025504/>
- [84] SINTECI. Julio 2022. “Tarifas mínimas sugeridas por Sindicato de Técnicos de Cine (SINTECI)”. <https://sinteci.cl/tarifario/>
- [85] Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. 2021. “Estudio de Costos de la Industria Cultural Audiovisual”. https://chileaudiovisual.cultura.gob.cl/wpcontent/uploads/2022/03/ESTUDIO-DE-COSTOS-DEL-AUDIOVISUAL_2022.pdf
- [86] Juan Rodríguez. Universidad de la República. 2018. “Producción de Largometrajes en Uruguay: Un Análisis desde la Teoría General del Costo”. <https://mpira.ub.unimuenchen.de/106185/>
- [87] Michael Porter. Harvard Business Review. 1996. “What is Strategy?”. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy?language=es>
- [88] Martin Luenendonk. 2022. “Key Elements of Strategic Management”. <https://www.founderjar.com/elements-of-strategic-management-process/>
- [89] 2021. CineChile. “Cronología del Cine Chileno”. <https://cinechile.cl/cronologia-del-cine-chileno/>
- [90] 2003. Código del Trabajo. “Artículo 145”. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=214980>

Anexos

Anexo A: Historia del Cine en Chile

En 1895 llegó el primer kinetoscopio a Chile, pero es en 1896 cuando se hizo la primera exhibición pública de una película, las mismas películas que los hermanos Lumière exhibían. Posterior a esto, surgen diversas locaciones (como circos o teatros) que utilizan tanto el kinetoscopio como el vitascopio (de Edison) para proyectar películas. [3]

Se presume que el primer realizador de cine chileno fue el fotógrafo Luis Oddó, quien filmó algunos cortos documentales en Iquique en 1897. Las producciones eran en su mayoría documentales, hasta que en 1910 se estrenó la primera película argumental, “Manuel Rodríguez” dirigida por Adolfo Urzúa Rozas [3]

Durante las décadas del 10 y el 20, el auge del cine continuó su alza en Chile, para 1913 ya había 63 salas de proyección en Santiago, donde 51 eran exclusivas para cine. En cuanto a producción de películas, estas se volvieron una constante, habiendo cerca de 10 estrenos nacionales todos los años. Destacan, la productora Andes Films, que realizó diversas películas, como “El Húsar de la Muerte” (1925) de Pedro Sienna, la película más exitosa y trascendental del periodo (solo la llegada del cine sonoro la sacó de cartelera), de las pocas que se ha rescatado íntegramente. También, resalta el proyecto que inició Alberto Santana y su productora Vita Films, el cual consistía en convertir Antofagasta en “el Hollywood de Sudamérica”. En 1926 asistió al estreno de su película “Sin Bandera” (ambientada en la guerra del pacífico) el presidente Carlos Ibáñez del Campo, sin embargo, este proyecto finalizó sin éxito, luego del fracaso de sus películas en la taquilla. [3]

El cine sonoro llegó a Chile alrededor de 1929, con esto, cayó el número de producciones chilenas que se realizaban anualmente, llegando incluso a haber ausencia de estrenos entre 1930 y 1933. Tras el impacto tecnológico de la llegada del sonido, las producciones se volvieron más costosas, por lo que la cantidad de películas nacionales que se estrenaban no pasaban de las 3 por año. [3]

En 1942, se estrenó “15.000 Dibujos” de Jaime Escudero y Carlos Trupp, la primera película animada producida en Chile, que empezó su desarrollo en 1938 y que tuvo recomendaciones de Walt Disney para la optimización de su producción, durante su visita a Chile en 1941. No obstante, fue un fracaso de taquilla, ya que la calidad de su animación estaba mucho de las producciones del mismo Disney. [3]

En 1943, el Estado por medio de CORFO fundó el estudio Chile Films, que buscaba desarrollar una verdadera industria fílmica nacional. El aparataje de Chile Films, requería mucha burocracia y política de por medio. El estudio se caracterizaba por contratar muchos técnicos argentinos y por producir dramas de época, donde no se enfatizaba en los contextos, para poder exportar la película. Sin embargo, las películas producidas por Chile Films no destacaban o eran fracasos rotundos. Para 1947, de los 30 millones que se habían invertido

en la realización de 5 películas, solo se habían recuperado 7 millones. Finalmente, el estudio es desmantelado por CORFO en 1949, luego de gastar 16 millones en la producción de la película “Esperanza” (el promedio de costo de producción en esos años era de 2 millones por película), otro fracaso de taquilla. A partir de esa fecha solo se dedicaron a arrendar equipos y locaciones. [3]

En 1967, se promulga la Ley 16.617, la cual establece un tratamiento privilegiado para las películas nacionales, ya que se determina que los impuestos generados por las ventas de entradas a películas nacionales o películas coproducidas en Chile, deberían ser devueltos a los respectivos productores en un 60%. Esta ley determinaba una liberación de los impuestos a la importación de película virgen y otros insumos para la realización de cine. [3]

Ese mismo año, “Morir un Poco” de Álvaro Covacevich fue la primera película chilena que utilizó aplicaciones de color, esta llevó 200 mil espectadores a verla en cines. Este récord se rompió al año siguiente con “Ayúdeme Usted Compadre” de Germán Becker, la cual es vista por 360 mil espectadores. Este récord de audiencia solo se volvió a romper en 1999 con el estreno de “El Chacotero Sentimental”, la cual convocó a 800 mil espectadores a las salas. [3]

Durante 1968, se realizó el segundo Festival del Nuevo Cine Latinoamericano, el más importante para el cine chileno. En él se exhibieron tres películas fundamentales, por lo que tal certamen se considera como el inicio del llamado “Nuevo Cine Chileno”. Las películas son: “Tres tristes tigres” de Raúl Ruiz, “Valparaíso mi amor” de Aldo Francia y “El Chacal de Nahueltoro” de Miguel Littin. Las películas de este periodo se destacan por ser dramas y estar cargados de contexto social, con mucha notoriedad para la crítica nacional e internacional. [3]

Con el golpe, el cine sufrió un quiebre total, gran parte de sus realizadores más importantes partieron al exilio, desde donde trataron de denunciar los abusos y las muertes que la dictadura provocaba. En el periodo entre 1973 y 1983, se estima que se realizaron 178 filmes en los distintos países donde se radicaron los realizadores nacionales. Destacan las carreras que Ruiz hizo en Francia, la de Littin en México y Centroamérica (al punto de ser nominado dos veces al Oscar como mejor película extranjera con “Actas de Marusia” de 1976 y “Alsino y el Cóndor” de 1982) y Helvio Soto también en Francia, donde dirigió la súper coproducción europea “Llueve sobre Santiago” (1975) que escenifica el golpe de Estado en Chile. El gran hito cinematográfico de la época, es la realización de “La Batalla de Chile”, dividida y estrenada en tres partes entre 1975 y 1979. Se post produjo en Cuba y fue montada por Pedro Chaskel. Causó un gran interés internacional y con el tiempo ha sido considerado uno de los documentales más importantes de la historia del cine. [3]

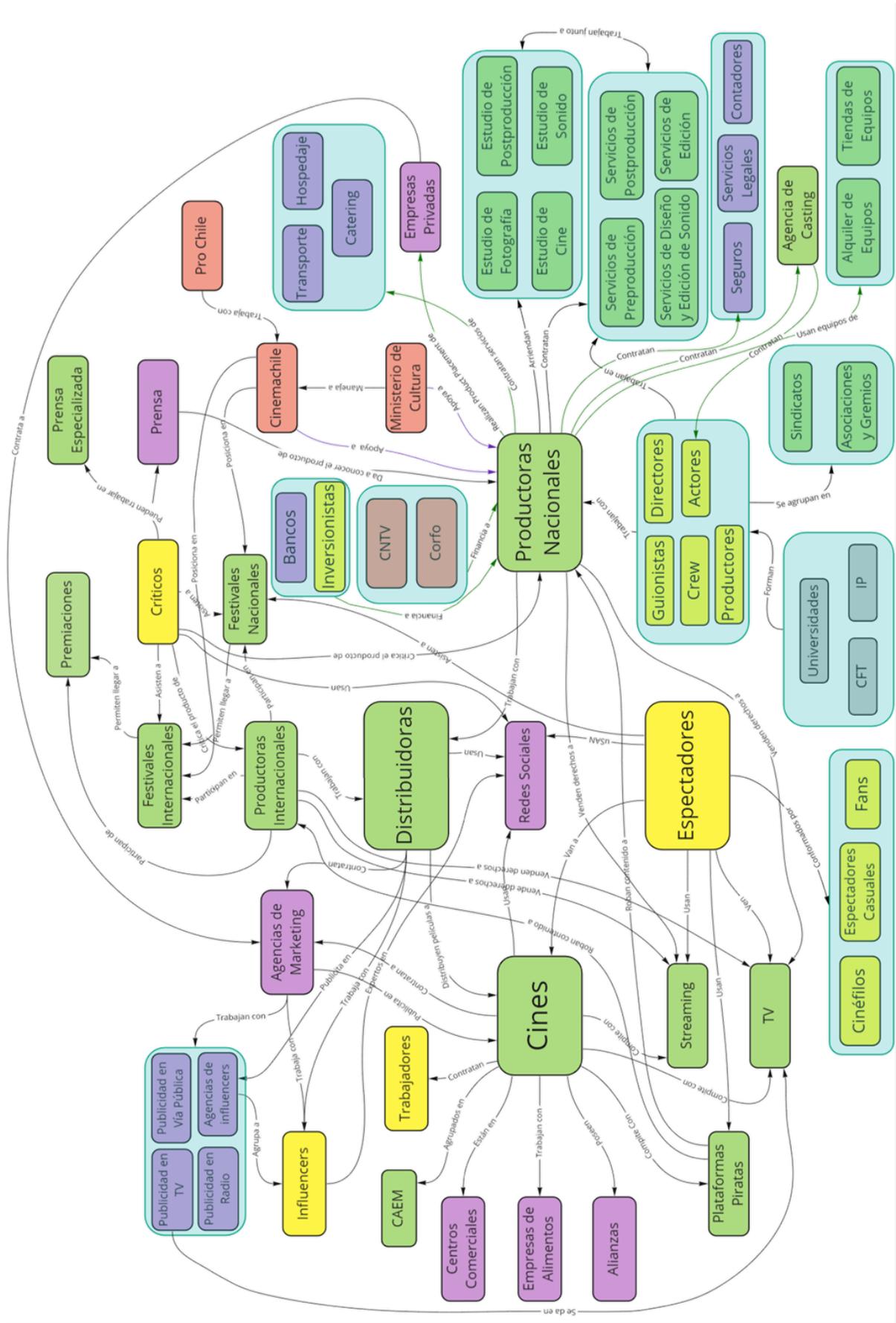
En Chile, durante la dictadura la producción bajó completamente. Se produjo el cierre de los órganos ligados al Estado y los departamentos de las universidades que enseñaban carreras audiovisuales. También se derogó la ley que protegía el cine nacional. [3]

En 1993 comenzó a operar la línea de créditos de Banco Estado para la producción de películas nacionales. Este hito financiero abrió paso a que muchas producciones pudieran ver la luz en los años venideros, revolucionando la industria del cine nacional. Este beneficio se entregó hasta julio de 2019. [3]

Tras volver a la democracia, la cantidad de películas estrenadas anualmente fue aumentando considerablemente, debido a los ya mencionados créditos del Banco Estado. Películas como “El Chacotero Sentimental” (1999, Roberto “Rumpy” Artiagoitia y Cristián Galaz) y “Sexo con Amor” (2003, Boris Quercia) rompieron todos los récords de taquilla, al encantar a los espectadores con un humor picaresco, esta última llevó casi un millón de espectadores a las salas. Este periodo se destacó por grandes éxitos cinematográficos que hicieron época, tales como la “Machuca” (2004, Andrés Wood) o “Promedio Rojo” (2004, Nicolás López), películas cuyo éxito permitió que sus realizadores continuaran fructíferas carreras. [3]

Durante en la última década, las audiencias de cine chileno tendieron a bajar, salvo películas puntuales como “Sin Filtro” (2016, Nicolás López) o “Stefan vs Kramer” (2012, Stefan Kramer, Sebastián Freund y Leonardo Prieto), actual poseedora del récord de taquilla con aproximadamente 2 millones de espectadores. Las películas chilenas fueron perdiendo la convocatoria de antaño a manos de las producciones internacionales (principalmente las hollywoodenses), pero con resultados dispares, abarcando un 4,5% de la cantidad total de tickets vendidos anualmente en promedio. En 2019, un 10,5% del total de películas estrenadas a nivel nacional fueron producciones chilenas, pero solo un 0,99% de los espectadores pagó un ticket por ver una, correspondiente a un total de 295.733 personas. [3][2]

Pero durante esta última década el cine chileno se fue muy reconocido internacionalmente, gracias a películas como “La Nana” (2009, Sebastián Silva), “El Agente Topo” (2020, Maite Alberdi), “NO” (2014, Pablo Larraín) y “Una Mujer Fantástica” (2017, Sebastián Lelio), además de los cortos animados “Historia de un Oso” (2014, Gabriel Osorio) y “Bestia” (2021, Hugo Covarrubias). Por los que Chile ganó dos premios de la Academia (Oscar), “Historia de un Oso” a mejor corto animado y “Una Mujer Fantástica” a mejor película extranjera. [3]



Los cines son los lugares físicos donde se exhiben las películas, teniendo distintas funciones y horarios en diversos formatos e idiomas. Venden entradas y comida. Existen cines multisala como: Cinépolis (ex Cine Hoyts), que es una multinacional mexicana, de las cadenas más grandes del mundo; Cinemark, multinacional canadiense, también de las cadenas más grandes del mundo; Cineplanet, multinacional peruana, actualmente se encuentra disponible en Perú, Chile, Colombia y Bolivia; Muvix, cadena de cines chilena con poca trayectoria, actualmente tiene dos sucursales, en Santiago y Talca, está pronta a inaugurar más en regiones, los dueños son los mismos que los de las antiguas cadenas Cine Star.

Existen cines o salas independientes, que son cines pequeños distribuidos a lo largo del país. Se les conoce por tener pocas salas, pero dedicarse a un tipo de público distinto, ofreciendo películas de cine más cercano al cine arte, el cual llega con pocos horarios a las cadenas multisala. Algunos ejemplos son el Cine Arte Normandíe y Cine Arte Alameda.

Las distribuidoras son las encargadas de distribuir las películas (valga la redundancia). Son el puente que conecta a las productoras y estudios (tanto nacionales como internacionales), con los cines, trayendo películas para que sean exhibidos en estos. Se les considera tanto socios como proveedores de los cines, ya que, sin distribuidoras los cines tendrían mayores dificultades para poder exhibir películas. Son las encargadas de manejar el marketing de las películas. Algunas distribuidoras son: Andes Films, que distribuye Universal, Sony y Paramount, es de las más grandes del país, originaria de Chile y tiene sucursales en Perú y Colombia; Cinecolor Films, que distribuye el contenido de Disney (incluyendo el contenido de Marvel, Pixar, Star Wars, entre otros), es originaria de Chile, actualmente tiene sucursales en Perú y Colombia, también tiene áreas de trabajo separadas de la distribución, como arriendo de equipo, de sets de grabación y venta de dvd; Warner, que se distribuye a sí misma en el país, con una sucursal de su distribuidora estadounidense, hasta antes de la pandemia trabajaba en conjunto con Fox, lo que haber cambió luego de la compra de este por parte de Disney; BF Distribution/Market Chile, distribuye películas de estudios más pequeños y productoras independientes, también de películas internacionales no estadounidenses, su división Market Chile, está encargada de distribuir películas chilenas, en especial aquellas con tintes más comerciales (“Sin Filtro” por ejemplo), pero también películas más pequeñas, anteriormente administraban el Cine BF Huérfanos, que exhibía únicamente producciones nacionales.

Para el trabajo de marketing suelen contratar agencias especializadas, además de usar redes sociales (al igual que los cines), para estar en un contacto más directo con los potenciales espectadores. Muchas distribuidoras también trabajan con influencers, que corresponden a personas con muchos seguidores en redes sociales, por lo que el alcance que tienen es usado por las empresas para publicitar sus productos y marcas.

Los espectadores son quienes ven las películas, tanto en cine como en plataformas de streaming. Pagan su entrada o suscripción para consumir el contenido. Son la principal fuente de ingresos de la industria del cine, y el cliente al cual se suele apuntar al realizar películas. Estos se pueden clasificar en: cinéfilos (van mucho a todo tipo de películas), casuales (van

poco, pero van) y fans (van a ver películas de algún tipo en específico, preferentemente franquicias, como Marvel o Star Wars).

Las productoras nacionales son las encargadas de realizar películas en el país. Conformadas por directores, productores y guionistas, desarrollan y crean historias a través de proyectos con equipos más grandes. Algunas también se dedican a hacer otro tipo de materiales audiovisuales, como lo son los cortos, las series, publicidad, documentales, cortos documentales, videos musicales, videos corporativos o educativos. Algunos ejemplos de productoras nacionales son: Fábula (“Una Mujer Fantástica”), Andres Wood Producciones (“Machuca”) y Sobras (“Sin Filtro”).

En la industria del cine existen una serie de roles y trabajos posibles, se tienen dos grandes grupos, los profesionales técnicos y los creativos. El primer grupo corresponde a aquellos roles cinematográficos encargados de los aspectos técnicos de las películas, tales como: cinematografía (como se ve la película), edición (postproducción y montaje de lo grabado), actores (quienes interpretan los personajes), sonido, iluminación, entre otros. Mientras que los creativos son aquella de quienes impulsan la creación de nuevas películas, como lo son: directores (a cargo de las decisiones creativas), productores (encargado de la coordinación de los proyectos) y guionistas (que escriben los guiones de los proyectos).

Las productoras generalmente están conformadas por un grupo pequeño de personas que son los trabajadores base de la empresa, este grupo tiende a estar formado principalmente por uno o más de los siguientes roles: un productor, un director, un productor ejecutivo (encargado de la parte comercial de los proyectos). También suelen haber cargos fijos no relacionados directamente con la producción, como contadores o diseñadores gráficos. En algunos casos también se tienen guionistas y editores de planta. La cantidad de personas depende del tamaño de la productora. Cuando se tienen proyectos en etapas de producción más avanzadas (como preproducción o rodaje) se contratan equipos más grandes de profesionales del área técnica, los que trabajarán con contratos por proyecto.

Existen diversas carreras profesionales y técnicas que tienen un enfoque en la producción audiovisual, como lo son Cine o Producción Audiovisual. Estas se imparten en instituciones de educación superior como Universidades (U de Chile, UDD), CFT (Duoc) e IP. Los trabajadores del cine nacional se agrupan en distintas asociaciones y sindicatos como lo son: APCT (Asociación de Productores de Cine y TV), SINTESI (Sindicato nacional interempresa de profesionales y técnicos del cine audiovisual), ChileActores (agrupación de actores, no sindicato), Sidarte (Sindicato de Actores y Actrices de Chile), ADG (Asociación de Directores y Guionistas de Chile), Animachi (Asociación Chilena de Animación), ChileDoc (Asociación de Documentalistas), CAEM (Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile).

Además de productoras, hay distintas empresas que se dedican al rubro audiovisual, como lo son los estudios (de sonido, fotografía, postproducción, etc.), o servicios (de postproducción, preproducción, sonido o edición). Las productoras contratan servicios necesarios para su funcionamiento, como lo son los de transporte, alimentación y hospedaje. Además de servicios legales y financieros. Adicionalmente pueden ser financiadas por una empresa privada.

Productoras internacionales, en especial en Estados Unidos, trabajan con los grandes estudios, ellos dan el financiamiento para que puedan operar, además de distribuir las películas y promocionarlas. Un estudio es una productora que también realiza labores de distribución. Los más grandes estudios son: Universal, Disney, Warner, Fox (antes ser comprada por Disney), Sony, Paramount y MGM.

Los servicios de streaming son plataformas web que ofrecen una amplia biblioteca de películas y series al precio de una suscripción. La primera fue Netflix, luego aparecieron otras como Amazon Prime Video. Hoy hay muchas operando en Chile. Estas plataformas compran derechos de reproducción de películas y series a las productoras del mundo, incluido Chile. Siempre necesitan contenido nuevo para sus usuarios. Adicionalmente, existe una plataforma llamada Onda Media, un streaming gratuito que posee un amplio catálogo de únicamente películas chilenas.

También existen las plataformas de piratería, como Cuevana o Pirate eBay, a partir de las cuales los espectadores acceden a las películas sin pagar nada. Estas plataformas reproducen las películas y series de manera ilegal, sin pagar a nadie por las visualizaciones ni por los derechos de reproducción, siendo un problema para las productoras y estudios. En general no hay muchas producciones chilenas en este tipo de sitios web.

Los festivales son instancias de exhibición de películas, generalmente con alguna temática común, que se celebran anualmente en alguna ciudad o cine en específico. Pueden o no tener una competencia, además de instancias formativas y de revisión de trabajo. Como lo son los “work in progress”, en los cuales se muestra un avance del trabajo realizado y un grupo experto entrega distintos feedback para mejorarlo. Algunos festivales nacionales son: SANFIC, Festival de Cine de Valdivia y Festival Internacional de Cine de Lebu (incluido en los festivales que permiten calificar para los Oscar). Mientras que algunos de los festivales internacionales son: Festival de Cannes (Marche du Film), de Berlín (Berlinale), de Venecia, Toronto (Tiff) y Sundance.

Instituciones del estado como CORFO, el Banco Estado, Consejo Nacional de televisión (CNTV), y el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP) eran los encargados de entregar subsidios de financiamiento a las productoras para que estas pudieran realizar las distintas producciones que planificaban. En años recientes, las distintas fuentes de financiamiento fueron cerrando, para centralizar todo en el MINCAP y su Fondo Audiovisual. Con lo que cerraron alternativas como el financiamiento diferenciado por etapa de producción de CORFO. Actualmente, el Fondo Audiovisual es la única política pública del país dirigida hacia la producción de material audiovisual. No existen incentivos fiscales o tributarios que permitan un mayor dinamismo dentro de la industria.

CinemaChile es una institución del Estado que fomenta el trabajo de las productoras nacionales, ayudando a que estas lleguen a festivales en el extranjero y puedan ser distribuidas internacionalmente. Además, fomenta las relaciones de coproducción internacional, con las que se financian distintas producciones nacionales.

Antiguamente CinemaChile también se encargaba de producir películas en formato físico, como DVDs, pero esa división cerró debido a la poca demanda de los productos. Lo cual se debe al surgimiento y consolidación de los servicios de streaming a nivel internacional. CinemaChile es apoyado directamente por el MINCAP y ProChile (institución encargada de promocionar los productos chilenos como marca CHILE).

Anexo C: El Cine en Chile y el Mundo, entre 2010 y 2019

Para observar el comportamiento de Chile respecto a otros países, se realizó un estudio comparativo de diversas métricas correspondientes a la industria del cine. Estas se obtuvieron a partir de las publicaciones de Focus, del Observatorio Europeo del Audiovisual, del festival de Cannes. Donde se recopilan datos, resultados y métricas relevantes de distintos mercados del mundo, incluyendo Chile y otros países de Latinoamérica.

Los países que se eligieron para realizar este análisis comparativo fueron: Chile (referencia), México, Brasil, Argentina, Perú, Colombia, Venezuela, Estados Unidos, España, Portugal, Eslovaquia y Croacia. Los países latinoamericanos se escogieron por la naturaleza y comportamientos similares entre ellos, independiente de si unos países son más grandes o tienen mejor PIB per cápita que los otros, existe una cultura y estilo de vida afín. Estados Unidos se eligió por ser el líder mundial respecto a la producción y consumo de cine. Se eligieron países de Europa, pero no todos los pertenecientes a la OCDE. Se priorizaron España y Portugal, por tener el mismo idioma que Chile y gran parte de Latinoamérica. Además de Eslovaquia y Croacia, quienes junto a Portugal tienen niveles de PIB per cápita similares a los de Chile en el período estudiado, lo cual puede servir para ver cómo influyen las diferencias culturales más allá del capital disponible. Se evitó comparar con países con grandes industrias cinematográficas como lo son Francia, Italia o Reino Unido, ya que esa realidad dista mucho de lo que existe a nivel nacional.

Actualmente en Chile, operan 3 grandes cadenas de cines multisala, estas son: Cinépolis (ex Cine Hoyts) con 36 complejos y 217 salas, Cinemark con 20 complejos y 136 salas, y Cineplanet con 12 complejos y 86 salas. A nivel nacional hay 488 salas, 14,8% más que en 2018 y 51,4% más que en 2014, según datos de 2021.

Tabla 9: Anexo Detalle de Crecimiento de Salas en Chile entre 2010 y 2019

Año	Total Salas	Crecimiento Salas	Salas RM	Salas Regiones	Salas Independientes
2010	311	-0,32%	163	98	50
2011	320	2,89%	172	98	50
2012	342	6,88%	182	110	50
2013	374	9,36%	187	126	61
2014	347	-7,22%	187	128	32
2015	379	9,22%	204	139	36
2016	388	2,37%	210	145	33
2017	424	9,28%	231	154	39

2018	472	11,32%	248	177	47
2019	488	3,39%	230	206	52

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

En los 10 años analizados, se ve como en Chile aumentó en un 72%, siendo de los incrementos más altos. El que aumentó fue Perú, que cuadruplicó la cantidad de salas disponibles desde 2010. Colombia aumento considerablemente la cantidad de salas, duplicando las 593 que tenía originalmente para alcanzar 1.227. Esta es una tendencia que experimento la mayoría de Latinoamérica, con la excepción de Argentina y Venezuela. En los demás países observados no se vio un gran aumento de salas en esta década, de hecho, en España se redujo la cantidad en un 10%.

Tabla 10: Anexo Crecimiento de Número de Salas a Nivel Internacional

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	% Dif 10 Años
Chile	300	311	324	340	389	359	366	411	411	518	72,67%
México	4.900	5.166	5.360	5.547	5.678	5.977	6.225	6.633	7.024	7.493	52,92%
Brazil	2.238	2.373	2.654	2.679	2.830	3.013	3.160	3.220	3.356	3.509	56,79%
Argentina	944	800	800	866	867	912	933	963	982	1.001	6,04%
Perú	170	388	424	473	555	571	613	625	634	678	298,82%
Colombia	593	633	683	791	879	935	1.006	1.082	1.090	1.227	106,91%
Venezuela	439	435	468	464	469	473	449	427	424	430	-2,05%
USA	39.547	39.641	39.918	39.783	40.158	40.547	40.392	40.393	40.317	41.172	4,11%
Spain	4.080	4.040	3.998	3.894	3.694	3.588	3.557	3.625	3.589	3.695	-9,44%
Portugal	564	554	550	545	545	547	549	571	580	583	3,37%
Slovakia	248	227	206	168	168	226	238	248	266	271	9,27%
Croacia	117	136	146	153	154	158	173	179	185	192	64,10%

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FOCUS]

Algo que no se ha comentado hasta ahora es el importante cambio tecnológico que vivió el cine en la década pasada, y este es el cambio de las películas analógicas (en cintas de 35mm) a digital. Este proceso fue vital para las industrias más pequeñas, ya que abarató mucho los costos de reproducción de una cinta, haciendo más accesible la distribución y producción de

películas a nivel nacional. Este cambio puede explicar la gran expansión de salas de cines que se vivió en los países latinoamericanos, ya que, al pasar a ser salas digitales, los costos de exhibir y distribuir películas disminuyeron dramáticamente. Por lo mismo se puede observar cómo los primeros países en llegar a una cobertura 100% digital son precisamente de esta región, en específico Chile, Perú y Colombia, quienes a su vez fueron los que más aumentaron su capacidad de salas. En 2019 la mayoría de los países tiene una cobertura totalmente digital, con excepciones como Venezuela, que se estancó debido a su crisis político-económica, y Eslovaquia, quien sigue en niveles relativamente bajos. Los demás países no alcanzan el 100% de la cobertura de salas digitales ya que existen cines que se dedican a exhibir películas en 35mm como una propuesta de valor de cara a los consumidores más nostálgicos.

Tabla 11: Anexo Cobertura de Salas Digitales en países de interés

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Chile	15,00%	21,86%	34,88%	69,12%	37,53%	100,00%	100,00%	99,76%	99,76%	100,00%
México	13,27%	19,36%	49,37%	85,88%	90,05%	95,00%	96,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Brazil	11,80%	19,85%	24,68%	47,41%	62,54%	92,10%	99,62%	100,00%	100,00%	100,00%
Argentina	10,59%	19,13%	24,75%	47,69%	49,83%	75,55%	93,03%	94,81%	95,62%	100,00%
Perú	20,59%	19,33%	23,58%	50,74%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Colombia	16,36%	28,75%	43,63%	78,38%	96,25%	97,65%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Venezuela	4,10%	9,20%	19,23%	22,20%	50,11%	70,82%	90,87%	95,32%	95,28%	93,95%
USA	39,89%	64,63%	84,00%	92,51%	95,65%	97,26%	97,85%	99,30%	100,00%	98,54%
Spain	17,33%	38,24%	45,02%	69,85%	81,21%	92,03%	94,18%	96,28%	97,05%	96,75%
Portugal	55,32%	69,86%	71,27%	77,98%	79,63%	82,08%	92,53%	92,12%	91,03%	90,39%
Slovakia	14,52%	32,16%	55,83%	79,17%	82,14%	78,32%	78,15%	76,21%	74,06%	72,69%
Croacia	17,09%	61,76%	68,49%	84,97%	90,91%	96,20%	92,49%	106,15%	100,00%	94,79%

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FOCUS]

Se observa como los habitantes por pantalla van en general disminuyendo con el tiempo, esto debido al aumento de las salas disponibles en contraste con el aumento de la población. Se ve como los países que no aumentaron su capacidad de salas ya tienen niveles bastante buenos de disponibilidad de pantallas, esto explica el que no hayan aumentado más. Probablemente se encuentren en un punto de equilibrio respecto a la oferta de salas de cine. Chile y los demás países de Latinoamérica aumentan su número de salas para llegar a estos

niveles, se ve que Chile es quien se acerca más rápidamente a los niveles de habitantes por sala de los países europeos y Estados Unidos.

Tabla 12: Anexo Habitantes por pantalla (en miles) en países de interés

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio	% Dif 10 Años
Chile	57,33	55,95	53,70	51,76	45,50	50,14	49,73	44,77	45,26	36,87	49,10	-35,69%
México	22,16	21,23	21,44	21,31	21,06	20,26	19,65	18,62	17,75	16,80	20,03	-24,19%
Brazil	86,37	82,13	74,04	74,62	71,66	67,87	65,22	64,50	62,34	59,85	70,86	-30,71%
Argentina	42,90	51,13	51,25	47,92	48,44	47,26	46,73	45,79	45,42	45,05	47,19	5,02%
Perú	174,12	77,32	71,93	65,33	56,58	55,87	51,39	50,88	50,79	47,94	70,21	-72,47%
Colombia	76,73	72,83	68,23	59,67	54,27	51,55	48,51	45,56	45,69	41,08	56,41	-46,47%
Venezuela	66,51	68,51	64,96	64,66	65,03	65,33	69,27	73,54	75,00	63,95	67,67	-3,85%
USA	7,85	7,89	7,87	7,96	7,93	7,93	8,02	8,06	8,12	8,00	7,96	1,93%
Spain	11,27	11,41	11,58	11,99	12,59	12,93	13,04	12,83	13,01	12,69	12,34	12,58%
Portugal	18,79	19,31	19,45	19,27	19,08	19,01	18,76	18,04	17,76	17,67	18,72	-6,00%
Slovakia	21,77	23,79	26,70	32,14	32,14	23,89	22,69	21,77	20,30	20,30	24,55	-6,79%
Croacia	37,61	32,35	30,14	28,10	27,27	26,58	24,28	23,46	22,16	21,35	27,33	-43,22%

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FOCUS]

Durante 2019, el total de espectadores (personas que asisten a una sala de cine) en Chile ascendió a 29.731.558 (aproximadamente 30 millones). Donde un 99,2% de los espectadores provienen de complejos multisala (cadenas de cine) y un 71,52% corresponde a audiencias de fin de semana. Durante la última década, el total anual de espectadores ha aumentado en un 76,87%, y un 126,35% desde el 2000. Además, con relación a la población total del país, se tiene que el promedio de asistencias al cine por persona ha aumentado, en el 2000 este número era 0,61, en 2011 se superó el hito de 1 entrada anual por persona, y en 2019 esta cifra fue de 1,57.

Tabla 13: Anexo Asistencia al Cine en Chile y Relación con Población Total

Año	Asistencia	Variación %	Población Total	Promedio Asistencias
2010	14.714.031		17.094.275	0,86
2011	17.320.697	17,72%	17.248.450	1,00

2012	20.122.604	16,18%	17.402.630	1,16
2013	21.200.044	5,35%	17.556.815	1,21
2014	22.015.883	3,85%	17.711.004	1,24
2015	26.036.426	18,26%	18.006.407	1,45
2016	27.659.999	6,24%	18.191.884	1,52
2017	27.744.674	0,31%	17.574.003	1,58
2018	28.067.303	1,16%	18.751.405	1,50
2019	29.731.558	5,93%	18.938.751	1,57

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile e INE.]

La cantidad total de asistentes al cine en cada país también sufrió variaciones con el tiempo en los diversos países. Quienes más aumentaron fueron: Colombia, Perú, Chile y México. Justamente los países que más aumentaron su capacidad de salas en los últimos 10 años. Venezuela nuevamente ve bastante afectados sus resultados debido a la crisis del país. Pero Portugal y Estados Unidos disminuyeron el total de entradas vendidas en este periodo, aunque no de gran manera.

Tabla 14: Anexo Total de espectadores (en millones) en países de interés

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio	% Dif 10 Años
Chile	13,3	15,7	19,3	20,2	21,0	27,2	27,4	27,6	27,8	29,2	22,9	119,55%
México	189,6	205,2	228,0	248,0	240,0	286,0	321,0	338,0	320,0	342,0	271,8	80,38%
Brazil	134,4	143,9	148,8	149,5	155,6	172,9	184,3	181,3	161,1	176,4	160,8	31,25%
Argentina	38,0	42,5	45,1	46,1	45,6	52,1	50,9	49,4	46,4	48,7	46,5	28,16%
Perú	20,7	26,7	31,2	34,6	39,5	46,0	51,1	51,8	50,5	51,5	40,4	148,79%
Colombia	27,3	38,0	40,9	43,3	46,9	59,5	61,4	62,6	64,0	73,1	51,7	167,77%
Venezuela	37,4	30,0	29,2	30,1	30,1	28,9	19,1	22,5	15,8	15,8	26,1	-52,14%
USA	1307,0	1237,0	1237,0	1229,0	1215,0	1197,0	1195,0	1216,8	1185,1	1241,9	1226,1	-4,98%
Spain	101,6	95,6	93,6	78,2	87,4	94,6	102,0	100,2	98,9	104,9	95,7	3,25%
Portugal	16,6	15,7	13,8	12,5	12,1	14,6	14,9	15,6	14,7	15,5	14,6	-6,40%
Slovakia	3,9	3,6	3,4	3,7	4,1	4,6	5,7	6,7	6,0	6,5	4,8	66,67%
Croacia	3,3	3,3	3,9	4,0	3,8	3,9	4,3	4,5	4,6	4,9	4,1	48,48%

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FOCUS]

En cuanto a asistencias al cine per cápita, se observa como los resultados han tendido al alza en los diversos países (con la excepción de Venezuela). Chile aumentó, pero se ha estancado en la misma cifra durante los años recientes. Las industrias de México y España son las más fuertes dentro del mercado de habla hispana, superando las 2 visitas anuales al cine por persona. Estados Unidos supera a todos los demás países con creces con sus 3,8 visitas anuales al cine per cápita, pese a que este número ha disminuido con los años, siendo en 2010 de 4,2. Esta métrica es fundamental para evaluar que tanta importancia tiene la industria del cine en cada país, y sirve para ver directamente cuales son los mercados internacionales de mayor relevancia.

Tabla 15: Anexo Asistentes per cápita en países de interés

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio	% Dif 10 Años
Chile	0,77	0,9	1,1	1,2	1,2	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,267	94,81%
México	1,75	1,9	2	2,1	2	2,4	2,6	2,7	2,6	2,7	2,275	54,29%
Brazil	0,7	0,7	0,8	0,7	0,8	0,8	0,9	0,9	0,8	0,8	0,79	14,29%
Argentina	0,94	1	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2	1,1	1	1,1	1,084	17,02%
Perú	0,71	0,9	1	1,1	1,3	1,4	1,6	1,6	1,6	1,6	1,281	125,35%
Colombia	0,56	0,8	0,9	0,9	1	1,2	1,3	1,3	1,3	1,5	1,076	167,86%
Venezuela	1,31	1	1	0,9	1	0,9	0,6	0,7	0,5	0,5	0,841	-61,83%
USA	4,25	4	4	3,9	3,8	3,7	3,7	3,8	3,6	3,4	3,815	-20,00%
Spain	2,21	2,1	2	1,7	1,9	2	2,2	2,2	2,1	2,2	2,061	-0,45%
Portugal	1,56	1,5	1,3	1,2	1,2	1,4	1,4	1,5	1,4	1,5	1,396	-3,85%
Slovakia	0,7	0,7	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1,2	1,1	1,2	0,89	71,43%
Croacia	0,7	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	1	1,1	1,1	1,2	0,95	71,43%

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FOCUS]

Las visitas se traducen en una recaudación bruta por concepto de venta de entradas (Box Office). En Chile, durante 2019 este valor fue de \$99.432.031.505 (aproximadamente 100 mil millones), aumentando en un 96,29% desde 2010. Considerando la asistencia y los ingresos brutos se puede calcular el precio promedio de las entradas, el cual fue de \$3.344 (\$2.936 durante la semana y \$3.405 los fines de semana) en 2019, el precio de las entradas aumento un promedio de 2,08% anual desde 2010, acumulando una subida de precio de 18,75% en el mismo periodo. La inflación acumulada en el periodo de 2010 a 2019 fue de

38,46%, por lo que la recaudación bruta aumentó de la mano del aumento de espectadores y no solo por alzas en los precios de las entradas, las que a su vez aumentaron su precio en una medida menor a la inflación.

Tabla 16: Anexo Ingreso Bruto Anual por Venta de Entradas en Chile

Año	Ingreso Total Bruto	Variación %
2010	\$ 41.000.408.331	
2011	\$ 49.270.890.161	20,17%
2012	\$ 58.557.052.231	18,85%
2013	\$ 60.873.724.736	3,96%
2014	\$ 65.694.098.570	7,92%
2015	\$ 83.790.288.278	27,55%
2016	\$ 90.249.034.729	7,71%
2017	\$ 88.911.806.419	-1,48%
2018	\$ 90.945.558.541	2,29%
2019	\$ 99.432.031.505	9,33%

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile y Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.]

Tabla 17: Anexo Variación del Precio Promedio de Entradas al Cine en Chile

Año	Precio Entrada Promedio	Variación %
2010	\$ 2.786	
2011	\$ 2.845	2,09%
2012	\$ 2.910	2,30%
2013	\$ 2.871	-1,33%
2014	\$ 2.984	3,92%
2015	\$ 3.218	7,85%
2016	\$ 3.263	1,39%
2017	\$ 3.205	-1,78%
2018	\$ 3.240	1,11%

2019	\$ 3.344	3,21%
------	----------	-------

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile y Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.]

El precio de las entradas en Chile es el más caro de Latinoamérica, pese a que las entradas en Chile se pueden considerar relativamente baratas. Las más baratas son las entradas de México, que cuestan solo 3,2 dólares. Y las entradas más caras en general son las de Estados Unidos, con un costo de 8,3 dólares. Las entradas en los países europeos también son de un mayor precio que las de Chile.

Tabla 18: Anexo Precio de entrada (en USD) al cine en países de interés

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Chile	5,2	6,0	6,0	5,9	5,3	4,7	4,8	4,9	5,1	4,8	5,3
México	3,8	3,8	3,6	3,5	3,5	3,0	2,5	2,5	2,7	2,8	3,2
Brazil	5,3	6,0	5,6	5,5	5,3	4,1	4,0	4,7	4,1	4,0	4,9
Argentina	4,6	5,5	5,6	5,3	5,2	4,6	5,3	5,9	4,5	3,7	5,0
Perú	3,0	3,8	4,0	3,8	3,5	3,1	3,2	3,4	3,3	3,3	3,4
Colombia	3,4	3,9	4,4	4,4	4,1	3,0	2,8	2,9	2,9	2,7	3,4
Venezuela	4,4	4,2	7,7	8,0	2,0	2,0			0,1	0,1	3,6
USA	7,5	7,8	7,8	8,0	8,1	8,4	8,6	8,6	9,2	9,2	8,3
Spain	8,6	9,2	8,4	8,6	7,9	6,7	6,5	6,8	7,0	6,6	7,6
Portugal	6,6	7,1	6,9	6,9	6,9	5,7	5,7	5,9	6,3	6,0	6,4
Slovakia	6,1	6,7	5,2	6,8	6,7	5,7	5,7	5,8	6,5	6,4	6,2
Croacia	4,8	5,5	4,9	5,3	5,1	4,2	4,3	4,5	5,0	4,9	4,9

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FOCUS]

Tal como la cantidad de salas y asistentes fue aumentando, los estrenos también han aumentado con el tiempo. Estos fueron menos en 2019 debido al estallido social, el cual tuvo los cines cerrados por un par de semanas y alteró el cronograma de estrenos, cancelando varios.

Tabla 19: Anexo Variación de la Cantidad de Estrenos Anuales en Chile

Año	Total Estrenos	Variación %
2010	178	
2011	187	5,06%
2012	191	2,14%
2013	178	-6,81%
2014	229	28,65%
2015	220	-3,93%
2016	217	-1,36%
2017	218	0,46%
2018	254	16,51%
2019	209	-17,72%

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

En la tabla 19 se puede ver la cantidad de estrenos extranjeros que ha habido en el país hasta 2017 (no se pudieron encontrar los datos de 2018 y 2019), además de la cantidad de asistentes, el promedio y la cantidad de películas que se encuentra en cada segmento de cantidad de espectadores (esta segmentación fue diseñada por la CAEM, pero se mantendrá a lo largo de la investigación con fines comparativos).

Se puede ver como gran parte de los estrenos tiene menos de 10.000 espectadores, lo que ha aumentado con los años debido a la mayor cantidad de estrenos. Pero hay una sólida cantidad de películas que llevan más de 100.000 asistentes a salas (cerca de un 20% en promedio), siendo este número lo suficientemente grande como para que el promedio de espectadores por película extranjera sea mayor a 100.000 espectadores.

Tabla 20: Anexo Estrenos Extranjeros en Chile y Asistencias Desagregadas

Año	Estrenos	Asistencia	Promedio Por Película	Más de 100.000	Entre 10.001 y 99.999	Menos de 10.000	% Películas <10.000
2010	178	12.981.822	72.932	30	76	56	31%
2011	160	16.086.470	100.540	35	81	44	28%
2012	164	16.638.009	101.451	36	83	45	27%
2013	152	18.596.462	122.345	43	66	43	28%

2014	189	20.705.806	109.555	48	75	66	35%
2015	194	23.777.770	122.566	44	73	77	40%
2016	198	26.710.298	134.900	45	69	84	42%
2017	194	26.546.407	136.837	50	68	76	39%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile

El Box Office que genera cada país depende de las entradas vendidas y el precio de estas, por lo mismo los países con mayor cantidad de habitantes generarán un Box Office mayor. Aunque, el aumento de este valor en el tiempo muestra cómo se han fortalecido las industrias en los distintos países observados, siendo nuevamente Perú, Chile y Colombia quienes más han aumentado. Destaca la baja de esta cifra en España y Portugal, que no es una baja menor como la de Brasil, sino que muestra una disminución en el poder de mercado de esos países.

Tabla 21: Anexo Box Office total en países de interés

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio	% Dif 10 Años
Chile	69,2	94,9	115,8	119,2	111,6	128,4	131,7	136,7	140,8	139,7	118,8	101,88%
México	714,2	788,2	779,0	911,2	840,0	843,9	792,0	853,5	848,4	969,1	834,0	35,69%
Brazil	710,9	862,4	840,2	744,1	825,1	705,4	744,7	851,5	666,4	708,6	765,9	-0,32%
Argentina	172,9	235,7	254,4	257,6	234,9	238,1	267,4	292,5	210,2	181,3	234,5	4,86%
Perú	75,4	102,2	124,2	131,5	140,2	143,8	161,4	174,0	169,0	172,5	139,4	128,78%
Colombia	126,7	147,0	178,9	188,3	192,5	179,4	172,6	184,6	187,5	197,7	175,5	56,04%
Venezuela	92,2	121,0	225,0	225,8	59,0	59,0			1,7	1,7	98,2	-98,16%
USA	9.740,0	9.648,0	9.210,0	9.782,0	9.877,0	10.093,0	10.280,0	10.524,8	10.867,6	11.375,5	10.139,8	16,79%
Spain	876,6	877,2	785,0	669,4	695,0	635,3	666,5	676,8	691,8	688,2	726,2	-21,49%
Portugal	108,9	111,3	94,9	87,0	83,4	83,3	84,9	92,3	92,6	93,0	93,2	-14,60%
Slovakia	23,9	24,0	17,5	25,2	27,7	26,3	32,1	39,0	39,0	41,7	29,6	74,48%
Croacia	15,9	18,4	19,1	21,2	19,3	16,7	18,6	20,3	23,1	24,0	19,7	50,94%

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FOCUS]

Para ver como se han fortalecido los distintos mercados observados, se analiza la métrica de Box Office per cápita, que muestra cuanto aporta cada persona al Box Office de cada país en promedio. De esta manera se puede ver que los niveles de Chile en 2019 se acercan a los de México, siendo ambos los mercados más fuertes de Latinoamérica, pese a que el que más se fortaleció fue nuevamente Perú. Estos mercados tienen una cifra cercana a la mitad de la de

España, que pese a debilitarse sigue siendo un mercado robusto. Pero el país con el mayor índice es Estados Unidos, con 31,66 dólares generados por persona en promedio anualmente como Box Office.

Tabla 22: Anexo Box Office per cápita en países de interés

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio	% Dif 10 Años
Chile	4,02	5,45	6,66	6,77	6,31	7,13	7,24	7,43	7,57	7,31	6,59	81,80%
México	6,58	7,19	6,78	7,71	7,02	6,97	6,48	6,91	6,80	7,70	7,01	17,04%
Brazil	3,68	4,42	4,28	3,72	4,07	3,45	3,61	4,10	3,19	3,37	3,79	-8,25%
Argentina	4,27	5,76	6,20	6,21	5,59	5,52	6,13	6,63	4,71	4,02	5,51	-5,84%
Perú	2,55	3,41	4,07	4,26	4,46	4,51	5,12	5,47	5,25	5,31	4,44	108,37%
Colombia	2,78	3,19	3,84	3,99	4,04	3,72	3,54	3,74	3,77	3,92	3,65	40,87%
Venezuela	3,16	4,06	7,40	7,53	1,93	1,91	0,00	0,00	0,05	0,06	2,61	-98,04%
USA	31,39	30,83	29,30	30,91	31,01	31,40	31,73	32,34	33,18	34,54	31,66	10,05%
Spain	19,06	19,03	16,95	14,33	14,95	13,69	14,36	14,55	14,81	14,67	15,64	-23,00%
Portugal	10,27	10,40	8,87	8,29	8,02	8,01	8,24	8,96	8,99	9,03	8,91	-12,11%
Slovakia	4,43	4,44	3,18	4,67	5,13	4,87	5,94	7,22	7,22	7,58	5,47	71,30%
Croacia	3,61	4,18	4,34	4,93	4,60	3,98	4,43	4,83	5,63	5,85	4,64	61,99%

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FOCUS]

Las industrias de producción cinematográfica de cada país se comportan de manera similar a la de Chile, en el sentido de que no hay un nivel claro y definido de cuanto aportan año a año, sino que dependen de los estrenos de cada temporada. En ese sentido, una comparación de los resultados obtenidos por la industria de cada país respecto a la de Chile es algo válido. Las excepciones son las industrias: española (17,4%), brasileña (12,27%) y argentina (13,84%).

En promedio la industria de cine chileno representa un 4,57% de las ventas de entradas del país. Este valor es el más bajo de los países latinoamericanos estudiados, y solo supera a las industrias de Portugal y Croacia. Las industrias de Perú, Colombia y México tienen una participación mayor que la de Chile, pero se puede ver como el aumento en salas y box office no se condice con una mejor aceptación de la industria de cada país, sino más bien este es un fenómeno que se describe a partir de otros factores que de momento no se pueden identificar.

Tabla 23: Anexo Porcentaje de participación de la industria local en países de interés

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Chile	2,10%	5,40%	12,90%	8,10%	2,80%	3,80%	6,40%	0,70%	2,50%	1,00%	4,45%
México	6,10%	6,80%	4,80%	12,10%	10,00%	6,10%	10,00%	7,00%	9,00%	10,00%	8,03%
Brazil	18,80%	12,40%	10,30%	18,60%	12,30%	13,00%	16,50%	9,60%	15,10%	11,80%	14,07%
Argentina	9,20%	7,50%	7,90%	15,10%	17,80%	14,50%	14,40%	13,20%	14,70%	8,40%	13,11%
Perú	0,40%	0,80%	2,00%	11,70%	9,70%	7,00%	11,20%	9,90%	13,40%	4,40%	7,99%
Colombia	4,50%	5,00%	8,30%	5,00%	4,60%	5,80%	7,80%	5,90%	3,40%	3,50%	5,50%
Venezuela	6,20%	4,70%	5,00%	8,60%	14,90%	3,00%	2,30%	3,00%	5,90%	5,90%	5,55%
USA	92,00%	91,40%	91,10%	94,60%	95,00%	88,80%	93,60%	92,10%	92,90%	92,50%	92,33%
Spain	12,70%	15,00%	19,50%	13,90%	25,50%	19,20%	18,50%	17,00%	17,60%	15,10%	17,49%
Portugal	1,90%	0,70%	5,30%	3,40%	4,80%	6,50%	2,30%	2,60%	1,90%	4,50%	3,17%
Slovakia	2,20%	10,10%	3,00%	4,40%	5,70%	6,70%	6,60%	21,40%	4,20%	16,50%	7,97%
Croacia	0,80%	3,30%	8,60%	11,10%	2,50%	1,90%	4,20%	2,60%	1,20%	5,50%	3,75%

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FOCUS]

Anexo D: Análisis por Género de los Estrenos en Chile

Este análisis comienza por definir los géneros cinematográficos, esto es un tipo de clasificación de los filmes según el tipo de historia que cuentan las películas, y pueden ser: drama, acción, comedia, terror, familiar, aventura, documental, suspenso (o thriller), western, musical, época, romance, fantasía, ciencia ficción, crimen, etc. A su vez cada género puede tener subgéneros, como lo son la comedia negra o la comedia romántica (romcom) en el caso de la comedia, o los slasher en el caso del terror. Estos subgéneros dan una idea de cuál es la trama de la película, y dentro de ellos también se podría seguir categorizando. Se entiende también que una película puede corresponder a más de un solo género.

Para efectos de los análisis que se realizarán en este trabajo de título, se ha agrupado todos los géneros en 6 grandes grupos:

- **Acción:** Que agrupara a los géneros de acción, aventura, western, ciencia ficción, crimen, artes marciales, guerra, entre otros.
- **Comedia:** La cual incluye a las comedias de todo tipo y los musicales (salvo contadas excepciones relacionadas a la película en sí).
- **Drama:** Donde estarán los dramas, películas de época y romances.
- **Terror:** Que incluye tanto al terror como al suspenso (thriller).
- **Documentales:** Todo tipo de documental.
- **Animación:** Si bien la animación no es un género en sí, es más bien una técnica, se incluirá como género debido a que muchas de las fuentes de donde se obtuvieron datos lo tratan como tal.

Este análisis consta de cinco partes. En primera instancia respecto a los estrenos extranjeros en el país durante los últimos 10 años. Luego se ve como los géneros se comportan en los estrenos nacionales. En tercer lugar, se observa cómo se compone cada categoría de éxitos. Posteriormente, se comparan directamente los resultados nacionales y extranjeros. Finalmente se comenta respecto a las películas producidas y que no llegan a estrenarse en cines.

Análisis por Género de Estrenos Internacionales

Se puede ver un aumento porcentual marcado en los estrenos de dramas, esto probablemente ligado al aumento de salas, y por tanto de funciones disponibles. Esto dio espacio a más películas que no fueran grandes producciones, las que con poco espacio disponible difícilmente hubieran sido estrenadas. Por consecuencia, se observa un descenso porcentual de los estrenos de acción, ya que el estreno de estos grandes blockbusters nunca ha estado en duda ni se ve afectado por la disponibilidad de salas, pero no se producen muchas más películas que las que llegan.

Respecto a los demás géneros, el estreno de comedias extranjeras ha disminuido con el tiempo. Las películas animadas han ido al alza, esto debido a que en Chile se estrenan películas animadas de todo el mundo, incluyendo anime japonés y producciones europeas.

En cuanto a las películas de terror, la cantidad de estrenos ha aumentado sostenidamente en el tiempo. Los estrenos de documentales internacionales son un porcentaje muy menor al resto de los estrenos de manera consistente en el tiempo.

Tabla 24: Anexo Cantidad de Estrenos Anual por Género en Chile

Año	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental
2010	38	23	15	35	47	5
2011	36	21	20	30	42	11
2012	57	25	13	32	34	3
2013	47	26	18	24	29	8
2014	42	20	23	35	59	10
2015	36	25	19	26	81	7
2016	25	27	36	33	72	5
2017	39	40	32	27	48	8
2018	39	40	46	28	69	10
2019	31	36	23	28	62	8

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

Tabla 25: Anexo Porcentaje de Estrenos por Género Anual en Chile

Año	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental
2010	23,31%	14,11%	9,20%	21,47%	28,83%	3,07%
2011	22,50%	13,13%	12,50%	18,75%	26,25%	6,88%
2012	34,76%	15,24%	7,93%	19,51%	20,73%	1,83%
2013	30,92%	17,11%	11,84%	15,79%	19,08%	5,26%
2014	22,22%	10,58%	12,17%	18,52%	31,22%	5,29%
2015	18,56%	12,89%	9,79%	13,40%	41,75%	3,61%
2016	12,63%	13,64%	18,18%	16,67%	36,36%	2,53%
2017	20,10%	20,62%	16,49%	13,92%	24,74%	4,12%
2018	16,81%	17,24%	19,83%	12,07%	29,74%	4,31%

2019	16,49%	19,15%	12,23%	14,89%	32,98%	4,26%
------	--------	--------	--------	--------	--------	-------

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

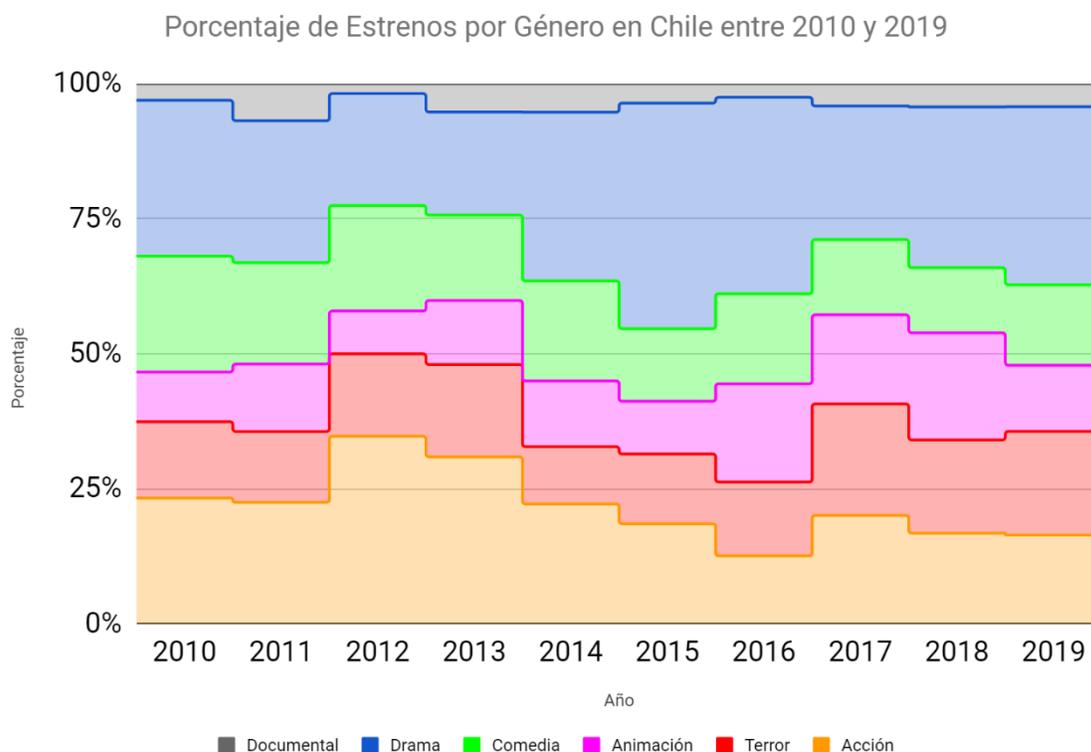


Figura 2: Anexo Gráfico del Porcentaje de Estrenos Extranjeros por Género en Chile

Las audiencias se comportan de manera diferente frente a los distintos géneros cinematográficos. Es evidente la supremacía de los géneros de acción y animación, siendo consistentemente los más populares entre las audiencias nacionales a lo largo del período estudiado. Algo que llama la atención, en especial en comparación con el gráfico correspondiente a los estrenos, es la baja convocatoria que tienen los estrenos de drama, y como esta ha bajado en el tiempo pese al aumento de estrenos de ese tipo. También se ve como las comedias internacionales tienen muy baja convocatoria en salas, lo cual puede explicar el descenso en los estrenos de ese tipo en salas nacionales. A su vez, el terror ha subido su porcentaje de participación en las audiencias nacionales de la mano con el aumento en sus estrenos, consolidándose como el tercer género más popular entre el público chileno.

Tabla 26: Anexo Cantidad de Espectadores Anual por Género en Chile

Año	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental
2010	5.655.140	1.310.042	3.494.282	1.364.501	1.158.478	10.610
2011	6.070.194	1.242.871	5.589.828	1.346.972	1.632.328	106.551

2012	6.970.730	1.081.604	4.933.096	1.553.924	2.077.202	21.453
2013	8.372.840	2.008.692	6.152.729	1.014.443	938.688	109.070
2014	10.067.079	1.948.301	5.124.124	1.171.699	2.274.491	120.112
2015	9.475.674	1.228.785	6.904.458	939.035	5.217.223	12.595
2016	8.480.875	2.856.787	10.409.718	1.128.093	2.094.147	2.342
2017	10.927.170	4.181.170	7.968.692	1.580.642	1.883.045	5.688
2018	11.861.812	3.209.192	6.601.689	627.894	2.382.809	93.742
2019	13.015.381	4.500.218	7.508.701	1.514.298	1.186.158	212.200

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

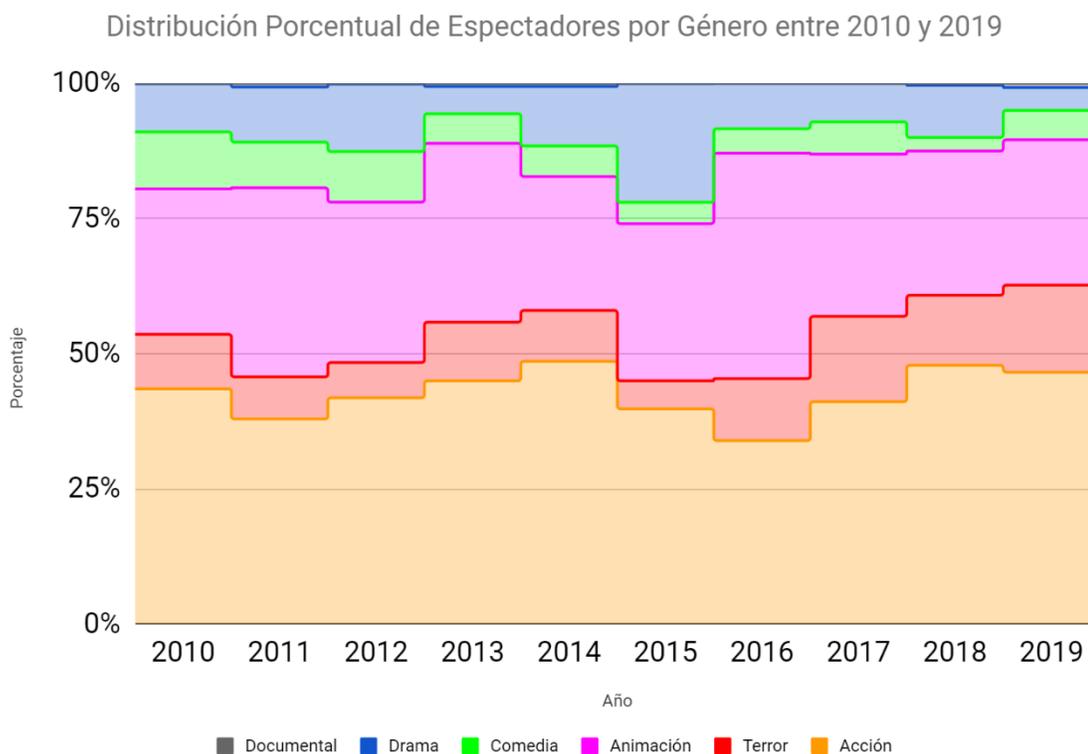


Figura 3: Anexo Gráfico de la Distribución porcentual de Espectadores por Género

Si se normaliza la audiencia total de cada género por los estrenos correspondientes en cada año, se puede llegar a los valores que se muestran en la tabla 27 y que se ven gráficamente en la figura 4. Allí se ve que las tendencias comentadas previamente se entrelazan. Se muestra como la cantidad de espectadores promedio de una película de acción internacional ha crecido con el tiempo. Esto se puede explicar por el auge del cine de superhéroes y los

grandes resultados de taquilla a nivel mundial de las películas de Marvel (Disney), que desde el estreno de “Avengers” (Joss Whedon) en 2012 han aumentado a nivel mundial.

A su vez, la disminución de espectadores promedio en animación se debe a la mayor cantidad de estrenos de ese género. Los estrenos de productoras tradicionales de este rubro (como Pixar, Disney o Dreamworks) son los que atraen mayor cantidad de público, en desmedro de los estrenos de empresas menores y de otras latitudes, que si bien, llevan espectadores, no son tantos como un gran estreno. Caso especial es el de los estrenos de animé (animación japonesa), que en el periodo estudiado llegaban con pocas salas y como funciones especiales, pero generalmente se llenaban y agotaban rápidamente las entradas en pre-ventas. Esta tendencia ha cambiado en los últimos años (post pandemia), ya que ahora los estrenos grandes de películas de series de animé populares (Como “Boku no Hero Academia: Worlds Heroes Mission”, o “Jujutsu Kaisen 0” en 2022) han empezado a ser distribuidos como películas normales, siguiendo la tendencia de ser muy exitosas, pero con mayor disponibilidad de funciones.

Respecto al terror, se observa claramente como se ha convertido en la tercera potencia en cuanto a géneros cinematográficos en Chile, aumentando levemente su cantidad de espectadores por película, pese al aumento gradual de estrenos. Esto se podría interpretar como que el género va ganando adeptos con el tiempo. El terror un género bastante especial, ya que suele ser muy binario en cuanto a sus espectadores, quienes no ven ninguna (por no soportar el terror o porque no les interesa) o son bastante adeptos y ven estrenos recurrentemente. Cabe decir también que con el tiempo han surgido películas blockbuster pertenecientes al género del terror, como lo son la franquicia de “El Conjuro” (James Wan, 2013) y sus spin-off, o películas como “IT” (Andy Muschietti, 2017).

Los dramas, comedias y documentales están bastante detrás en espectadores por película anual respecto a los tres grandes géneros analizados previamente. En caso de las comedias internacionales, parecieran no funcionar en la taquilla nacional, por lo que las distribuidoras traen cada vez menos estrenos de ese tipo. El caso de los dramas es especial, porque pese a aumentar la variedad de estrenos, no aumentan los espectadores de gran manera, esto independiente de la calidad de las películas, las cuales pese a tener nominaciones a los Oscar o premios de festivales, no parecen llamar la atención de las audiencias cinematográficas. Aunque el gasto que realizan las distribuidoras en promocionar dramas es bastante menor al que se hace en otros géneros (esto evidenciado por la cantidad de publicidad en la vía pública y redes sociales), por lo que no pareciera ser un ítem que genere mayor relevancia para estas.

Tabla 27: Anexo Cantidad de Espectadores Normalizada por Película por Género en Chile

Año	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental
2010	148.819	56.958	232.952	38.986	24.648	2.122
2011	168.617	59.184	279.491	44.899	38.865	9.686
2012	122.294	43.264	379.469	48.560	61.094	7.151

2013	178.146	77.257	341.818	42.268	32.369	13.634
2014	239.692	97.415	222.788	33.477	38.551	12.011
2015	263.213	49.151	363.393	36.117	64.410	1.799
2016	339.235	105.807	289.159	34.185	29.085	468
2017	280.184	104.529	249.022	58.542	39.230	711
2018	304.149	80.230	143.515	22.425	34.533	9.374
2019	419.851	125.006	326.465	54.082	19.132	26.525

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

Distribución Porcentual de Espectadores Normalizada por Película por Género entre 2010 y 2019

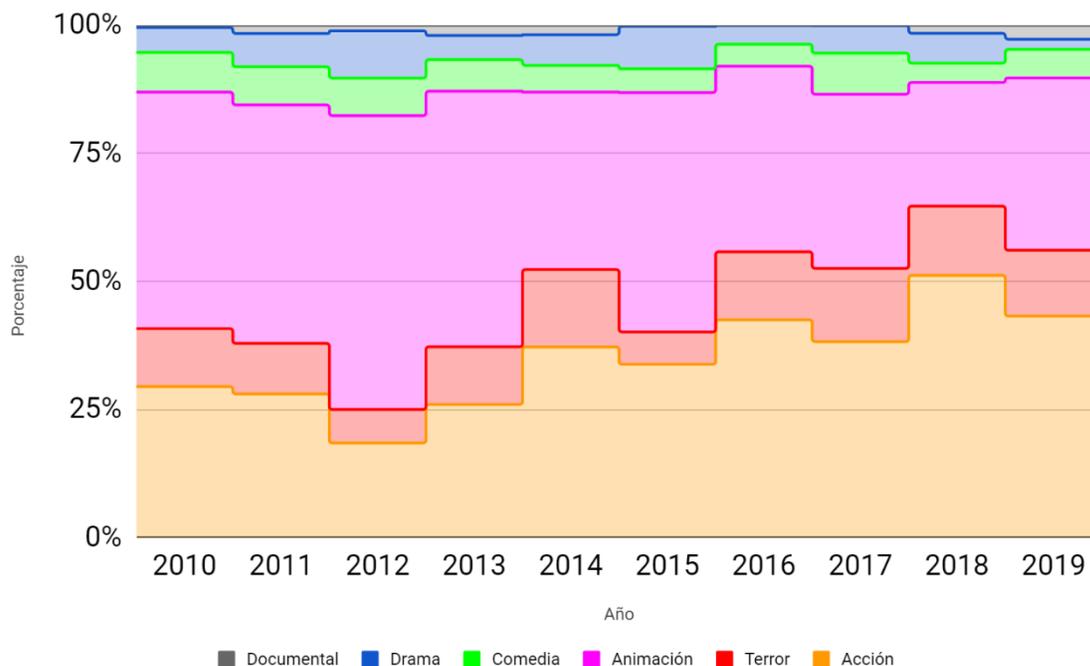


Figura 4: Anexo Distribución Porcentual de Espectadores Normalizada por Película por

En total, se puede ver un resumen de lo comentado hasta ahora, viendo como los dramas corresponden a la mayor cantidad de estrenos en el período, seguidos por la acción y la comedia, luego el terror y la animación, y finalmente los documentales. No sería de extrañar que en la década próxima el terror supere en estrenos a la comedia si la tendencia actual sigue su curso.

Respecto al total de asistentes, se ve como los grandes estrenos de acción acaparan casi la mitad del total de espectadores en el período observado, seguidos por la animación, el terror, y el drama, y muy por detrás la comedia y los documentales.

Al tomar el promedio por película de cada género en todo el período, se puede ver que la animación toma la delantera por sobre la acción, esto convierte a la animación en el género cinematográfico internacional más relevante en el país, y explica por qué se insiste en traer producciones animadas de otros orígenes menos populares, tendencia que puede seguir viéndose en próximos años. También se ve que la comedia lleva más espectadores que el drama, pero esto altamente influenciado por la alta cantidad de dramas estrenados anualmente en el país, sin embargo, la comedia puede perder ese lugar en años próximos. Adicionalmente, es esperable que el terror siga consolidándose entre las audiencias nacionales en próximos años si las tendencias siguen iguales.

Tabla 28: Anexo Resumen de Porcentajes por Género Extranjero

	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental
Porcentaje de Estrenos Total	21,26%	15,43%	13,36%	16,25%	29,61%	4,09%
Porcentaje de Asistentes Total	42,69%	11,07%	30,38%	5,75%	9,79%	0,33%
Espectadores Normalizados por Total por Género en el Período	233.069	83.278	264.030	41.079	38.388	9.258
Porcentaje de Espectadores Normalizado del Total	34,83%	12,45%	39,46%	6,14%	5,74%	1,38%

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

Análisis por Género de Estrenos Chilenos

Para realizar el análisis por género en el cine chileno, se presenta en la tabla 29 una lista con todos los estrenos nacionales entre 2010 y 2019, además del género al que corresponde cada película y el total de admisiones que generó.

Tabla 29: Anexo Estrenos Chilenos entre 2010 y 2019

Título	Año	Género	Total Admisiones
Ojos rojos	2010	Documental	119.037
Que pena tu vida	2010	Comedia	94.044
Esmeralda 1879	2010	Aventura	46.795
La vida de los peces	2010	Drama	33.283
Post Mortem	2010	Drama	20.579
Mandrill	2010	Acción	12.494
Mitos y leyendas	2010	Aventura	9.586

Drama	2010	Drama	6.256
A un metro de ti	2010	Drama	5.599
Tendida mirando las estrellas	2010	Drama	1.699
Tercer mundo	2010	Comedia	821
Huacho	2010	Drama	654
El regalo de Sylvia	2010	Drama	177
Schop Sui	2010	Drama	130
Sanchez Besa, poeta del aire	2010	Documental	89
Violeta se fue a los cielos	2011	Drama	387.443
Que Pena tu Boda	2011	Comedia	200.679
3:34 Terremoto en Chile	2011	Drama	181.906
Baby shower	2011	Terror	65.804
El limpiapiscinas	2011	Comedia	40.907
Gatos viejos	2011	Drama	6.158
Dios Me Libre	2011	Comedia	4.503
Nostalgia de la Luz	2011	Documental	4.166
Locas mujeres	2011	Documental	2.596
Música campesina	2011	Comedia	1.657
El mocito	2011	Documental	1.233
El edificio de los chilenos	2011	Documental	864
Pecados	2011	Drama	672
Ulises	2011	Drama	584
La Muerte de Pinochet	2011	Documental	415
La espera	2011	Drama	211
Anónimo	2011	Drama	104
Perro muerto	2011	Drama	99
Newen Mapuche	2011	Documental	95
MAUCHOS	2011	Documental	86

Mapocho	2011	Documental	56
Electrodomésticos, el frío misterio	2011	Documental	54
A la sombra del moai	2011	Documental	49
Stefanv/s Kramer	2012	Comedia	2.088.375
No	2012	Drama	211.958
Paseo de oficina	2012	Comedia	71.415
Caleuche: el llamado del mar	2012	Drama	62.620
Joven y Alocada	2012	Drama	38.394
Selkirk, el verdadero Robinson Crusoe	2012	Animación	33.783
Bombal	2012	Drama	15.668
Miguel San Miguel	2012	Musical	9.149
Sal	2012	Acción	4.579
Bonsai	2012	Comedia	4.333
El año Del tigre	2012	Drama	2.959
La lección De pintura	2012	Drama	2.178
Mi último round	2012	Drama	1.897
¿Alguien ha visto a Lupita?	2012	Comedia	1.667
Perez	2012	Drama	1.234
Marcelo, la Mafia y la Estafa	2012	Acción	954
Bahía azul	2012	Drama	247
Mapa para conversar	2012	Drama	236
Hija	2012	Documental	160
Salmes, el doble exilio de la pintura	2012	Documental	137
El ejército de los helechos	2012	Terror	54
La primavera de Chile	2012	Documental	45
El Lenguaje del tiempo	2012	Drama	37
El ciudadano Kramer	2013	Comedia	713.445
Barrio Universitario	2013	Comedia	367.128

Qué pena tu familia	2013	Comedia	192.350
Gloria	2013	Drama	144.717
El rechazo	2013	Comedia	109.669
El baby sitter	2013	Comedia	82.565
Mis peores amigos: Promedio Rojo 2	2013	Comedia	54.875
El tío	2013	Drama	9.701
La pasión de Michelangelo	2013	Drama	8.218
El Futuro	2013	Drama	4.774
De jueves a domingo	2013	Drama	3.454
Tráiganme la cabeza de la mujer metralleta	2013	Acción	2.529
Las cosas como son	2013	Drama	2.260
Morales, el reformador	2013	Acción	1.585
Iglú	2013	Drama	1.289
Tierras lejanas	2013	Documental	1.085
Carne de perro	2013	Drama	795
Sentados frente al fuego	2013	Drama	579
La chupilca del diablo	2013	Drama	438
Zombie Dawn	2013	Terror	227
La mujer de Iván	2013	Drama	236
El salvavidas	2013	Documental	221
Gente mala del norte	2013	Drama	200
Punto de partida	2013	Drama	79
Pánico. La banda que buscó el sonido de bajo	2013	Documental	72
Zoológico	2013	Drama	61
Fuerzas especiales	2014	Comedia	321.146
Mamá ya crecí	2014	Comedia	75.251
El sueño de todos	2014	Documental	35.974
Brillantes	2014	Comedia	28.623

Video Club	2014	Drama	16.699
Un concierto inolvidable	2014	Documental	14.926
Maldito amor	2014	Comedia	14.198
La danza de la realidad	2014	Drama	10.906
Neruda	2014	Drama	8.604
9	2014	Terror	6.564
Las analfabetas	2014	Drama	5.288
Crystal Fairy y el cactus magico	2014	Acción	4.423
Matar a un hombre	2014	Drama	4.394
Soy mucho mejor que voh	2014	Comedia	4.190
Hijo de Trauco	2014	Drama	4.060
Mejor estar solo	2014	Comedia	3.637
Aurora	2014	Drama	2.691
El verano de los peces voladores	2014	Comedia	2.190
Volantín cortao	2014	Drama	2.174
Genesis Nirvana	2014	Drama	2.118
Patagonia de los sueños	2014	Drama	2.045
El mago	2014	Drama	1.991
Aftershock	2014	Terror	1.873
La Visita	2014	Drama	1.712
Las niñas Quispe	2014	Drama	1.712
1 am from Chile	2014	Comedia	1.661
El incontrolable mundo del azar	2014	Comedia	1.599
Tierra de Sangre	2014	Drama	1.502
El árbol magnético	2014	Drama	1.450
Raiz	2014	Drama	1.244
El gran circo pobre de Timoteo	2014	Documental	909
Los jetas	2014	Comedia	635

Hembra	2014	Drama	100
Propaganda	2014	Documental	69
La Comunidad	2014	Documental	45
La invención de la patria	2014	Documental	38
Las cruces de Quillagua	2014	Documental	16
Vecinos del volcán	2014	Documental	13
El huaso	2014	Documental	4
Ver y escuchar	2014	Documental	3
El Bosque de Karadima	2015	Drama	307.695
Alma	2015	Comedia	199.415
La memoria del agua	2015	Drama	87.509
Fuerzas especiales 2	2015	Comedia	69.590
Lusers, los amigos no se eligen	2015	Comedia	54.663
Héroes	2015	Comedia	50.001
El Club	2015	Drama	45.118
Allende en su Laberinto	2015	Drama	32.932
Perla	2015	Drama	16.318
La once	2015	Documental	16.268
Chicago Boys	2015	Documental	10.996
La maldición	2015	Drama	10.233
El botón de nácar	2015	Documental	7.418
Allende, mi abuelo Allende	2015	Documental	5.758
Vacaciones en familia	2015	Comedia	4.966
En la gama de los grises	2015	Drama	3.534
Desastres naturales	2015	Comedia	2.457
Santiago Violenta	2015	Comedia	1.984
Redentor	2015	Acción	1.135
Guagua cochina	2015	Drama	1.027

La madre del cordero	2015	Drama	842
La voz en off	2015	Drama	770
No soy Lorena	2015	Drama	651
Invierno. Parte 1.	2015	Drama	427
Habeas Corpus	2015	Documental	317
Raúl	2015	Drama	30
Sin filtro	2016	Comedia	1.290.926
Argentino QL	2016	Comedia	272.735
Neruda	2016	Drama	94.429
Prueba de Actitud	2016	Comedia	24.867
Aquí no ha pasado nada	2016	Drama	12.801
Rara	2016	Drama	12.325
Como bombo en fiesta	2016	Comedia	11.133
Un caballo llamado elefante	2016	Aventura	5.491
Vida sexual de las plantas	2016	Drama	3.776
Talión	2016	Terror	3.306
Nunca Vas a Estar Solo	2016	Drama	2.075
El Primero de la Familia	2016	Drama	1.337
El príncipe inca	2016	Documental	1.027
7 semanas	2016	Drama	951
Las Plantas	2016	Drama	570
Quilapayún. Más allá de la canción	2016	Documental	519
El mal trato	2016	Drama	41
Joselito	2016	Drama	27
Se busca novio... para mi mujer	2017	Comedia	52.078
Una Mujer Fantástica	2017	Drama	43.842
Madre	2017	Terror	23.395
Cabros de mierda	2017	Drama	14.048

Un día cualquiera	2017	Drama	11.331
Niñas Araña	2017	Acción	8.597
Los Niños	2017	Documental	8.196
Mala Junta	2017	Drama	7.321
La Mentira Blanca	2017	Comedia	6.118
Johnny 100 Pesos - 20 Años y 1 Día	2017	Crimen	5.340
Princesita	2017	Drama	3.569
Jesús	2017	Drama	2.463
El Cordero	2017	Terror	2.310
Vida de Familia	2017	Comedia	2.111
La memoria de mi padre	2017	Drama	1.848
El pacto de Adriana	2017	Documental	1.657
El Cristo Ciego	2017	Drama	1.511
Robar a Rodin	2017	Documental	1.179
Sin Norte	2017	Drama	965
Unfinished plan: El camino de Alan	2017	Documental	503
Libertad	2017	Acción	464
Roberto Bolaño: La Batalla Futura	2017	Documental	358
El color del camaleón	2017	Documental	135
La Última Vedette	2017	Documental	102
No Estoy Loca	2018	Comedia	587.069
Contra el demonio	2018	Terror	52.831
¿Cómo andamos por casa?	2018	Comedia	20.505
Swing	2018	Comedia	12.609
Y de Pronto el Amanecer	2018	Drama	6.586
Los perros	2018	Terror	3.390
American Huaso	2018	Comedia	2.712
Calzones rotos	2018	Comedia	2.711

Dry Martina	2018	Drama	2.692
La Isla de los Pinguinos	2018	Drama	2.370
El Despertar de Camila	2018	Drama	2.123
Circo	2018	Comedia	1.448
Cielo	2018	Documental	1.387
La novia de desierto	2018	Drama	1.362
Sapo	2018	Drama	1.269
Los versos del olvido	2018	Drama	1.201
La Casa Lobo	2018	Terror	966
La telenovela errante	2018	Comedia	728
El taller	2018	Terror	692
Dead candi	2018	Terror	254
Pétit Frère	2018	Documental	230
Noche	2018	Terror	67
M amigo Alexis	2019	Comedia	144.924
Araña	2019	Terror	69.224
No quiero ser tu hermano	2019	Comedia	36.022
Ema	2019	Drama	18.199
Lemebel	2019	Documental	5.513
Hecho bolsa	2019	Comedia	4.113
Tarde para morir joven	2019	Drama	3.135
Los reyes	2019	Documental	2.997
En tu piel	2019	Drama	2.900
Marilyn	2019	Comedia	1.462
Ella es Cristina	2019	Drama	1.333
Homeless	2019	Drama	1.069
Perro Bomba	2019	Terror	846
Cola de Mono	2019	Documental	840

Dios	2019	Drama	740
El hombre del futuro	2019	Documental	702
Zurita, verás no ver	2019	Drama	634
No basta con amar	2019	Drama	437
Flow	2019	Documental	243
Al desierto	2019	Drama	205
Medea	2019	Drama	195

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

Se puede ver la presencia mayoritaria de estrenos de drama respecto al total de estrenos, lo cual es consistente año a año. Le siguen la comedia y el género documental, estrenando en promedio la mitad que los dramas, pero sin mucha consistencia en cuanto a la cantidad de estrenos anualmente. La acción no se da mucho en las producciones nacionales, probablemente debido al alto costo de realizar una película de este tipo y la alta competencia de las películas internacionales. La animación también es un género caro de producir, en especial sin una industria consolidada al respecto, pero de todas maneras hay un par de ejemplos de producciones nacionales de este género. El terror sigue la tendencia de las películas internacionales, aumentando su participación en cuanto a estrenos a nivel nacional, aunque cabe decir que esta categoría incorpora el terror y el suspenso, en el caso de los estrenos nacionales, la mayoría corresponden a suspenso.

Tabla 30: Anexo Género de las películas chilenas estrenadas

Año	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental
2010	3	0	0	2	8	2
2011	0	1	0	4	8	10
2012	2	1	1	5	11	3
2013	2	1	0	6	14	3
2014	1	2	0	10	17	10
2015	1	0	0	7	13	5
2016	1	1	0	4	10	2
2017	3	2	0	3	9	7
2018	0	6	0	7	7	2
2019	0	2	1	4	9	5

Total	13	16	2	52	106	49
-------	----	----	---	----	-----	----

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

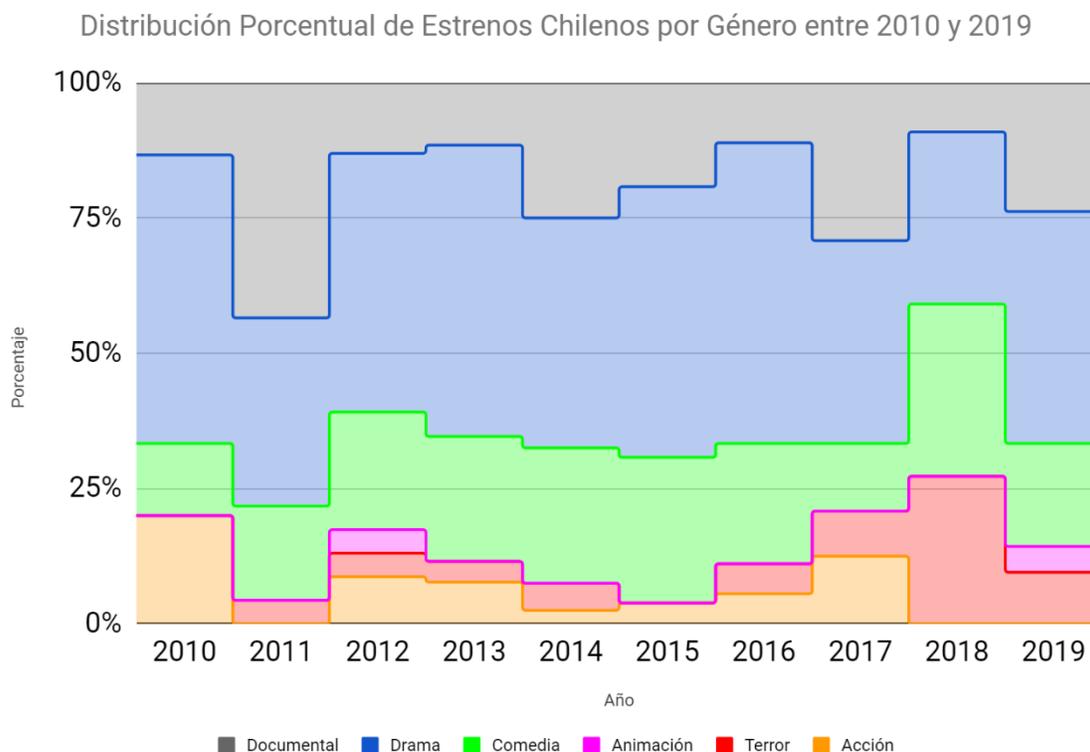


Figura 5: Anexo Distribución Porcentual de Estrenos Chilenos por Género

Independiente de la cantidad de estrenos de cada género, se observa el porcentaje del total de espectadores anual de cada género en el caso de películas nacionales en el gráfico de la figura 5. Es evidente la importancia de la comedia para el cine nacional, cerca de un 70% de las audiencias nacionales que van a ver cine chileno, ven una comedia, y esa cifra ha crecido con el tiempo, para llegar a ser bastante constante.

Las películas de acción nacionales no atraen a muchos espectadores, en contraste con las internacionales, probablemente por la diferencia radical en sus presupuestos. La realidad hollywoodense es inalcanzable para la industria nacional, en especial por las estrellas en pantalla y los efectos especiales. En el caso del terror, la mayor cantidad de estrenos si se ve reflejada en una mayor cantidad de espectadores, dejando una hipótesis importante respecto al comportamiento del género, el cual pareciera comportarse de la misma manera independiente del origen de la película. En el caso de las películas animadas es el contrario, las producciones nacionales no producen el mismo nivel de flujo de asistentes a las salas de cines que las producciones internacionales, y mucho menos que las de estudios tradicionales. Para los documentales, es evidente que no convocan mucho, con la gran excepción de Ojos Rojos (Juan Ignacio Sabatini, Juan Pablo Sallato), el documental de la selección chilena

estrenado en 2010, antes del mundial de Sudáfrica, que atrajo a más de 100 mil espectadores, pero que es un outlier respecto a la gran cantidad de documentales estrenados en el país.

La tendencia en el drama respecto a las películas internacionales es dispar, hay años en que hay grandes éxitos dramáticos como “Violeta se Fue a los Cielos” (Andrés Wood) en 2011 o “El Bosque de Karadima” (Matías Lira) en 2015. En 2017 ninguna película calificó dentro de la categoría de éxito (más de 100 mil espectadores), por lo que hubo una mayor participación del drama en el total de espectadores. Esto deja una pregunta importante: ¿el comportamiento por género es igual en todos los segmentos de espectadores?

Tabla 31: Anexo Espectadores totales por género en películas chilenas

Año	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental
2010	68.875	0	0	94.865	68.377	119.126
2011	0	65.804	0	247.746	577.177	9.614
2012	5.533	54	33.783	2.174.939	337.428	342
2013	4.114	227	0	1.520.032	176.801	1.378
2014	4.423	8.437	0	453.130	68.690	51.997
2015	1.135	0	0	383.076	507.086	40.757
2016	5.491	3.306	0	1.599.661	128.332	1.546
2017	14.401	25.705	0	60.307	86.898	12.130
2018	0	58.200	0	627.782	17.603	1.617
2019	0	70.070	1.333	186.521	27.514	10.295
Total	103.972	231.803	35.116	7.348.059	1.995.906	248.802

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

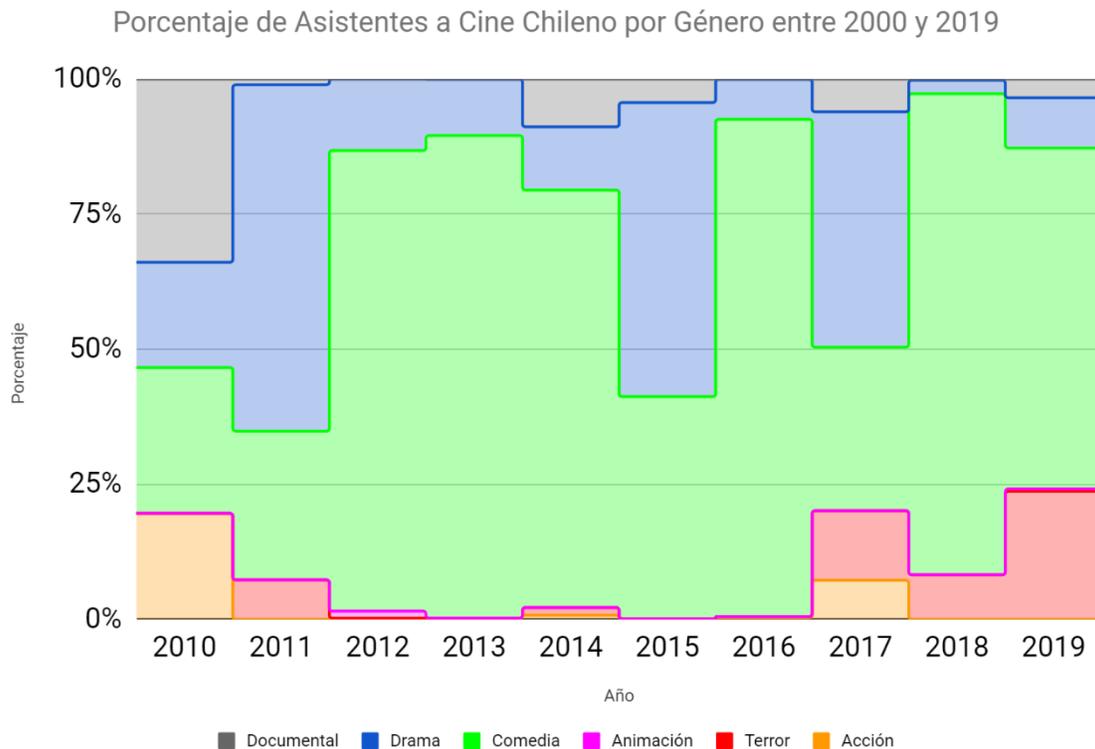


Figura 6: Anexo Porcentaje de Asistentes a Cine Chileno por Género

Al normalizar los espectadores por la cantidad de películas anual de cada género, se ve aumentada la relevancia de las comedias en el mercado nacional, son las segundas o terceras con más estrenos, pero las primeras en cuando a espectadores, por ende, llevan una mayor cantidad de asistentes por película estrenada. Las películas de terror también se ven favorecidas en esta métrica, esto porque los estrenos de ese género son muy pocos, pero la cantidad de asistentes a las películas no es del todo bajo.

Al igual que para el caso internacional, el género más afectado es el drama, esto por ser el que tiene mayor cantidad de estrenos nacionales de manera consistente, por esto, la influencia de los grandes éxitos del drama se ve disminuida al comparar los espectadores promedio por película.

Tabla 32: Anexo Espectadores de Cine Chileno por Película por Género Normalizado

Año	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental
2010	22.958	0	0	47.433	8.547	59.563
2011	0	65.804	0	61.937	72.147	961
2012	2.767	54	33.783	434.988	30.675	114

2013	2.057	227	0	253.339	12.629	459
2014	4.423	4.219	0	45.313	4.041	5.200
2015	1.135	0	0	54.725	39.007	8.151
2016	5.491	3.306	0	399.915	12.833	773
2017	4.800	12.853	0	20.102	9.655	1.733
2018	0	9.700	0	89.683	2.515	809
2019	0	35.035	1.333	46.630	3.057	2.059
Total	7.998	14.488	17.558	141.309	18.829	5.078

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

Porcentaje de Asistentes a Cine Chileno por Género Normalizado por Película entre 2010 y 2019

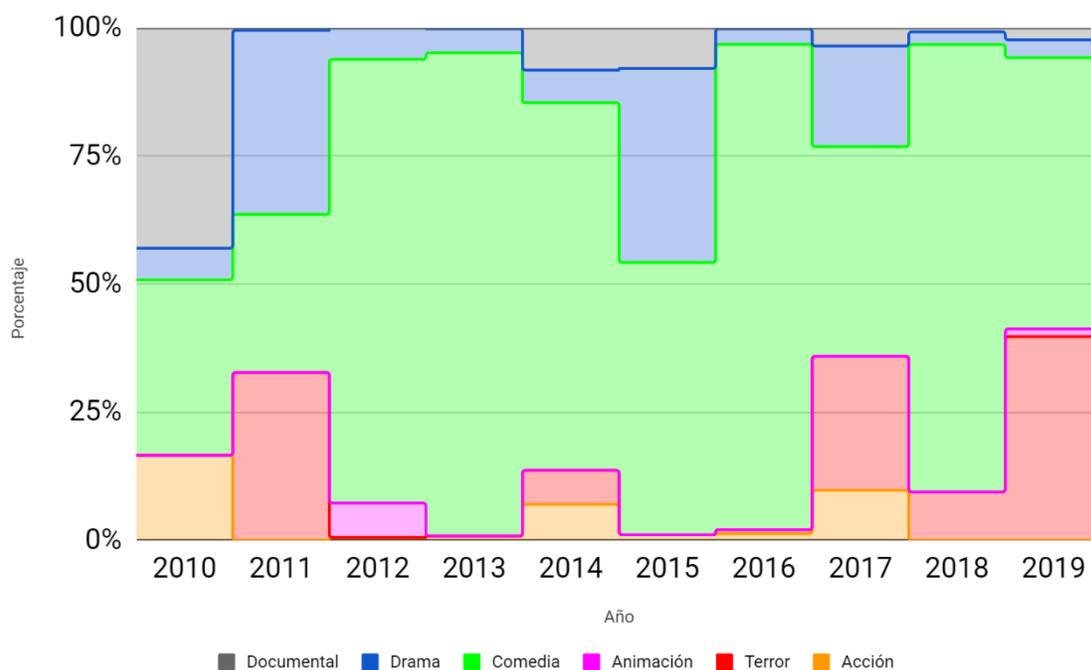


Figura 7: Anexo Porcentaje de Asistentes a Cine Chileno por Género Normalizado por Película

En resumen, la mayor cantidad de estrenos son dramas, seguidos por la comedia y el documental, que estrenan aproximadamente la mitad de películas que los dramas. Acción y terror tienen pocos estrenos, pero acción va a la baja y terror va al alza. Mientras que animación se da muy poco dados sus altos costos de producción.

No obstante, la realidad en espectadores es distinta. La comedia se lleva casi tres cuartos de la cantidad total de espectadores que generó el cine chileno en la última década. Lo sigue de

lejos por el drama con un 20%. Luego el documental, que representa más que nada el total de espectadores de Ojos Rojos. Siguen el terror, que va al alza, y la acción, que se produce poco y no genera tracción con las audiencias nacionales. Por último, la animación, que lo poco que produce tampoco se refleja en una gran cantidad de espectadores.

Al normalizar, el panorama cambia levemente. La comedia sigue por lejos a la cabeza, seguido por el drama, con una influencia por película mucho menor, debido a la alta cantidad de estrenos. La animación aparece bien posicionada al normalizar, sobre el total de estrenos, pero esto se debe a la poca cantidad de producciones de ese género, el cual de todas maneras está lejos de los niveles de espectadores que genera una película de animación internacional o de gran estudio. El terror se consolida como una alternativa en crecimiento, como se ha mencionado varias veces, si sigue la tendencia, en medidas futuras debería aumentar su participación en todas las métricas.

La acción se hace poco y genera poco, no como en el caso internacional, donde se hace bastante y genera mucho, de todos los géneros estudiados es probable que sea el más débil y con menor proyección. Porque, si bien el documental no capta muchas audiencias en cines, tiene costos de producción mucho menores y distintos mercados a los cuales atender. Las películas de acción están hechas para el cine, y si no funcionan en salas, difícilmente valga la pena hacer alguna, menos considerando la gigantesca competencia que tienen.

Tabla 33: Anexo Tabla Resumen Análisis por Género para Estrenos Chilenos

	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental
Porcentaje de Estrenos sobre el Total	5,46%	6,72%	0,84%	21,85%	44,54%	20,59%
Porcentaje de Espectadores sobre el Total	1,04%	2,33%	0,35%	73,75%	20,03%	2,50%
Porcentaje de Espectadores Normalizado sobre el Total de Estrenos	3,90%	7,06%	8,55%	68,84%	9,17%	2,47%

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

Análisis por Género en cada Segmento de Éxito

Habiendo entendido el panorama más amplio del comportamiento del cine nacional según géneros, todavía faltan preguntas por responder, estas hacen referencia a la composición por género de cada segmento de éxito en base a espectadores. A continuación, se pueden ver resultados de dicho análisis.

Se ve que ni la acción, ni el terror, ni la animación llegan a ser parte del segmento de éxito, es decir, que ninguna de las producciones de dichos géneros ha alcanzado más de 100 mil espectadores en los últimos 10 años. Las que si llegan son las comedias, aproximadamente un tercio de las películas chilenas exitosas entre 2010 y 2019 son comedias. Además, hay algunos dramas ya mencionados anteriormente y el documental Ojos Rojos.

Un 7,56% de las películas nacionales se consideran éxitos según esta definición, un 5% del total de las películas son exitosas y de comedia, lo que representa un ratio de éxito en ese género de un 23%. En el caso de los dramas, el ratio de éxito es de un 4,7%, debido a la gran cantidad de dramas producidos. Por lo que se puede decir que es difícil tener éxito con un drama, mas no es imposible, pero en el caso de las comedias, es mucho más probable tener un éxito comercial.

Al analizar las admisiones que genera cada género en este segmento, se ve de manera clara como las comedias arrasan, siendo un 82,75% de los asistentes totales del segmento más exitoso. Si bien todo el segmento genera el 76,49% de las admisiones del cine chileno en los últimos 10 años, las comedias exitosas generan un 65,12%, esto impulsado en su mayoría por los grandes éxitos, pero que es consistente más allá de eso. Del total de espectadores chilenos que va a ver comedias, el 88,41% va a ver los grandes éxitos del género, esto adelanta el hecho de que las comedias menos exitosas no son las que atraen más público en categorías de menores espectadores, pero habla de que los éxitos en comedia son las películas más relevantes del cine comercial chileno.

Tabla 34: Anexo Resumen Análisis por Género en Segmento Mayor a 100 mil

	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental	Total
% Películas sobre el Segmento	0%	0%	0%	66,67%	27,78%	5,56%	100,00%
% Películas sobre el Total	0%	0%	0%	5,04%	2,10%	0,42%	7,56%
% Admisiones Sobre Segmento	0%	0%	0%	82,75%	15,73%	1,52%	100,00%
% Admisiones Sobre Total	0%	0%	0%	65,12%	12,38%	1,19%	76,49%

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

La normalización en este segmento muestra que un drama exitoso puede atraer a unas 250 mil personas a las salas chilenas, mientras que una comedia exitosa atrae en promedio a 500 mil. Cabe decir que los altísimos números de “Stefan vs Kramer”, “Ciudadano Kramer” y “Sin Filtro” inflan bastante este número. Se podría realizar un análisis sin esas películas, ya que, pero de ser así, habría que realizar todos los análisis sin outliers (películas pertenecientes al top 10 anual). Sin embargo, llegar al top 10 de espectadores en Chile es un resultado posible, por lo que se dejarían de lado observaciones válidas, ya que los números de las comedias son altos y pueden llegar a esos niveles en ocasiones.

Tabla 35: Anexo Resumen Análisis Normalizado por Género en Segmento Mayor a 100 mil

	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental	Promedio
Admisiones Normalizadas Sobre Segmento	0	0	0	540.655	246.744	119.037	435.590
% Admisiones Normalizadas Sobre Segmento	0%	0%	0%	59,65%	27,22%	13,13%	

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

Para el segmento entre 10 mil y 100 mil espectadores se ve una presencia muy equiparada entre dramas (40,4%) y comedias (36,2%), además de películas de terror y documentales también paritarias (8,5% ambas), más atrás están las películas de acción y de animación. Al ver las admisiones totales por cada género en el segmento, las comedias toman la delantera con (44,7%), seguidas por el drama con un porcentaje bastante alto también (33,7%), y después las películas de terror con un no despreciable 11,9%.

En este segmento, la normalización entrega resultados más diversos. Porcentualmente, el género que más convoca por película en el segmento entre 10 mil y 100 mil espectadores es el terror, con 52.814 asistentes por película. Este número no es despreciable, ya que las películas de terror tienen tres características. La primera es que son bastante baratas de producir, debido a que para realizarlas en general se ocupan pocos lugares de grabación (locaciones) y pocos actores. La segunda y tercera característica las hemos visto a lo largo de este análisis, este género tiene una tendencia ascendente en su cantidad de estrenos (tanto nacionales como internacionales) y de asistencia (la cual aumenta adicionalmente a la cantidad de estrenos, no solo proporcionalmente), por lo que a futuro es probable que este número suba e incluso lleguen a haber películas de terror nacionales en la categoría de más de 100 mil espectadores. Además, las películas de terror, a diferencia del resto de los géneros analizados, se comporta de manera consistente tanto en el análisis internacional como en el nacional, lo que se traduce en que a las audiencias les es indiferente el origen del filme. Esto abre la oportunidad de realizar más películas de este género y esperar buenos resultados en taquilla, o de estrenar películas de terror internacionales que no necesariamente sean de Estados Unidos, y a su vez abre una pregunta interesante ¿este comportamiento es una característica propia de las audiencias chilenas o del género a nivel internacional? Ya que, si en todo el mundo las películas de terror funcionan de la misma manera, existe la oportunidad de distribuirlas internacionalmente en mercados más grandes, pudiendo esperar una buena aceptación de parte de las audiencias.

Viendo los demás géneros, las comedias en esta categoría atraen 46.667 espectadores en promedio, por lo que se infiere que estas están bien distribuidas a lo largo del segmento, habiendo tanto películas que convoquen más cerca de 10 mil espectadores, como cerca de los 100 mil. No así en el caso de los documentales, las películas de acción, las animaciones y los dramas, que tienden a tener una cantidad más cercana a los 10 mil o 20 mil espectadores en promedio.

Tabla 36: Anexo Resumen Análisis por Género en Segmento Entre 10 mil y 99.999

	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental	Total
% Películas sobre le Segmento	4,26%	8,51%	2,13%	36,17%	40,43%	8,51%	100,00%
% Películas sobre el Total	0,84%	1,68%	0,42%	7,14%	7,98%	1,68%	19,75%
% Admisiones Sobre Segmento	3,34%	11,91%	1,91%	44,74%	33,68%	4,41%	100,00%
% Admisiones Sobre Total	0,60%	2,12%	0,34%	7,96%	5,99%	0,78%	17,80%

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

Tabla 37: Anexo Resumen Análisis Normalizado por Género Segmento Entre 10 mil y 99.999

	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental	Promedio
Admisiones Normalizadas Sobre Segmento	29.645	52.814	33.783	46.667	31.433	19.541	37.725
% Admisiones Normalizadas Sobre Segmento	13,86%	24,69%	15,80%	21,82%	14,70%	9,14%	

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

En el segmento de menor convocatoria, destaca una altísima presencia de estrenos de drama, un 47%. Seguidos por un cuarto aproximadamente de documentales, luego la comedia el terror, la acción y la animación.

En cuanto a espectadores, la relación entre los porcentajes de estreno y admisión en los dramas es casi de uno es a uno. Mientras que las comedias abarcan el 19,1% de los espectadores y los documentales el 14,7%. La acción con un 12,8% tiene una participación mayor en este segmento, dado que es el segmento de menor tracción con las audiencias, lo cual concuerda con lo que anteriormente se habló respecto a la acción en Chile. El terror aparece con una menor participación que en el segmento anterior, esto habla de que los estrenos de terror en Chile no suelen ser poco exitosos. La animación apenas aparece.

Al normalizar por cantidad de películas por cada género, se puede ver como la acción es el género más preponderante en este segmento, en otras palabras, la acción en Chile cuando se realiza genera menos de 10 mil espectadores. A su vez los dramas, que abundan en este segmento, no convocan más de dos mil espectadores cada uno en promedio.

Tabla 38: Anexo Resumen Análisis por Género en Segmento Menor a 10 mil

	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental	Total
% Películas sobre le Segmento	6,36%	6,94%	0,58%	13,29%	47,40%	25,43%	100,00%
% Películas sobre el Total	4,62%	5,04%	0,42%	9,66%	34,45%	18,49%	72,69%
% Admisiones Sobre Segmento	12,77%	5,87%	0,38%	19,10%	47,13%	14,74%	100,00%
% Admisiones Sobre Total	0,45%	0,21%	0,01%	0,67%	1,66%	0,52%	3,51%

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

Tabla 39: Anexo Resumen Análisis Normalizado por Género en Segmento Menor a 10 mil

	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental	Promedio
Admisiones Normalizadas Sobre Segmento	4.062	1.712	1.333	2.907	2.012	1.173	2.023
% Admisiones Normalizadas Sobre Segmento	30,78%	12,97%	10,10%	22,02%	15,24%	8,89%	

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

Comparación por Género entre Películas Nacionales e Internacionales

Haciendo la comparación directa entre el total de películas por género estrenadas en el período estudiado y los estrenos nacionales por cada género. Se ve que la gran mayoría de documentales son nacionales, con 39,52%, seguidos de los dramas con un 16,33%. Es importante notar la alta cantidad de dramas que se estrenan a nivel nacional, tanto internacionales como nacionales, y también se ha podido ver como el comportamiento para ambos orígenes es relativamente similar, muchos estrenos, pero pocos espectadores.

La comedia nacional representa un 14,86% de los estrenos de comedia en total. Este número llama la atención dado que las comedias internacionales tienden a la baja (tanto en estrenos como en espectadores). Mientras que las comedias nacionales permanecen sólidas como las que más espectadores generan dentro de las producciones nacionales. Si hay una probabilidad de éxito mayor en este género ¿Por qué no se aprovecha de mejor manera?

Las películas de acción y animación nacionales son marginales respecto al total de estrenos. Tampoco generan el impacto mediático y de taquilla que sus contrapartes internacionales provocan. Hay una competencia muy dispar en esos géneros, los resultados no apoyan a la realización de más producciones chilenas así.

Respecto al terror, el 5,35% de los estrenos totales de ese género son chilenos. Pese a los resultados relativamente positivos que se obtienen con este género, sigue siendo poco lo que

se produce. Pero hay que tomar en cuenta que tanto internacionalmente como a nivel nacional, ha aumentado la cantidad de estrenos de este género y la cantidad de espectadores que atrae a salas de cine.

En cuanto a espectadores, acción y animación son menos que marginales. El terror está cerca del 1% de los espectadores totales del género, con una oportunidad de seguir creciendo a futuro. El drama nacional, dada su alta cantidad de producción se acerca al 10% de los espectadores del total del género en el país, pero es relativamente poco considerando el número de estrenos de ambos. Los documentales nacionales tienen el alcance más cercano a lo proporcional de todos los géneros, representan un 39,52% de los estrenos del género y atraen al 26,38% de las audiencias del mismo, pero los niveles de espectadores son los más bajos de todos los géneros estudiados.

El caso de la comedia es el más relevante, ya que pese a ser solo el 14,86% de los estrenos del género, las producciones nacionales han logrado ser el 37,51% del total de espectadores de comedia. Y es que la comedia tiene un factor cultural propio de cada país, lo que es chistoso en Chile no necesariamente es chistoso en Argentina, Perú o Bolivia, pese a la cercanía entre los países, esto se acrecienta mientras más distantes sean los países y mayores sean las diferencias culturales, el humor de los países nórdicos no debe tener muchos puntos en común con el de Chile, y viceversa. Siendo esto así, es esperable que las comedias nacionales no puedan tener muchas oportunidades de distribución en el extranjero. Y también queda la pregunta abierta: ¿Este comportamiento de las audiencias chilenas frente a las comedias nacionales e internacionales se repite en otros países respecto a su propia comedia?

Si bien el mercado del cine chileno no tiene un gran foco en las comedias en general, más bien en las películas de acción y animación, el cine chileno tampoco lo tiene. Es por esto que las oportunidades que se pudieron ver en la realización de este análisis de los estrenos del cine nacional son relevantes, ya que a partir de él se vislumbran posibles caminos para que el cine chileno siga creciendo a nivel nacional. Lo mismo se puede comentar respecto al terror, teniendo este un campo de crecimiento mayor debido a la falta de un referente claro en este género a nivel nacional. Pueden identificarse a su vez potenciales oportunidades para estos dos géneros, pero a falta de poder confirmar si internacionalmente se comportan de la misma manera que en Chile.

Tabla 40: Anexo Comparación entre estrenos nacionales y totales por género

	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental
Total Estrenos Cine Chileno	13	16	2	52	106	49
Total Estrenos Cine	403	299	247	350	649	124
Porcentaje Estrenos Cine Chileno sobre el Total	3,23%	5,35%	0,81%	14,86%	16,33%	39,52%

Tabla 41: Anexo Comparación entre asistentes a películas nacionales y totales por género

	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental
Total Cine Chileno	103.972	231.803	35.116	7.348.059	1.995.906	248.802
Total Cine	91.000.867	23.799.465	64.722.433	19.589.560	22.840.475	943.165
Porcentaje Espectadores Cine Chileno sobre el Total	0,11%	0,97%	0,05%	37,51%	8,74%	26,38%

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

Tabla 42: Anexo Asistentes por género normalizado por estrenos para películas chilenas y total

	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental
Normalizado por Total Estrenos Chileno por Género	7.998	14.488	17.558	141.309	18.829	5.078
Normalizado por Total Estrenos por Género	225.809	79.597	262.034	55.970	35.193	7.606
Distribución de Espectadores Normalizada Cine Chileno	3,90%	7,06%	8,55%	68,84%	9,17%	2,47%
Distribución de Espectadores Normalizada Total	33,89%	11,95%	39,33%	8,40%	5,28%	1,14%
Razón entre Cine Chileno y Total	0,04	0,18	0,07	2,52	0,54	0,67

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

Análisis por Género respecto a la Producción en Chile

Cabe hacer la salvedad de que no necesariamente todos los estrenos en salas corresponden a todas las producciones realizadas en el país, es más, ese análisis deja fuera a los estrenos que van directamente a plataformas de streaming. Por esa razón que se buscaron datos más allá de los disponibles en la CAEM, y se encontró la cantidad películas producidas en Chile entre 2016 y 2019 que no fueron estrenadas en salas en diversos catálogos de CineChile. Los resultados se muestran en las tablas y gráficos a continuación.

Tabla 43: Anexo Total de Producción por género entre 2016 y 2019

Año	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental	Total
2016	1	2	0	4	26	18	51
2017	3	5	0	6	29	38	81
2018	2	7	0	10	25	32	76

2019	0	5	1	6	38	32	82
------	---	---	---	---	----	----	----

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cámara de Exhibidores Multisala de Chile]

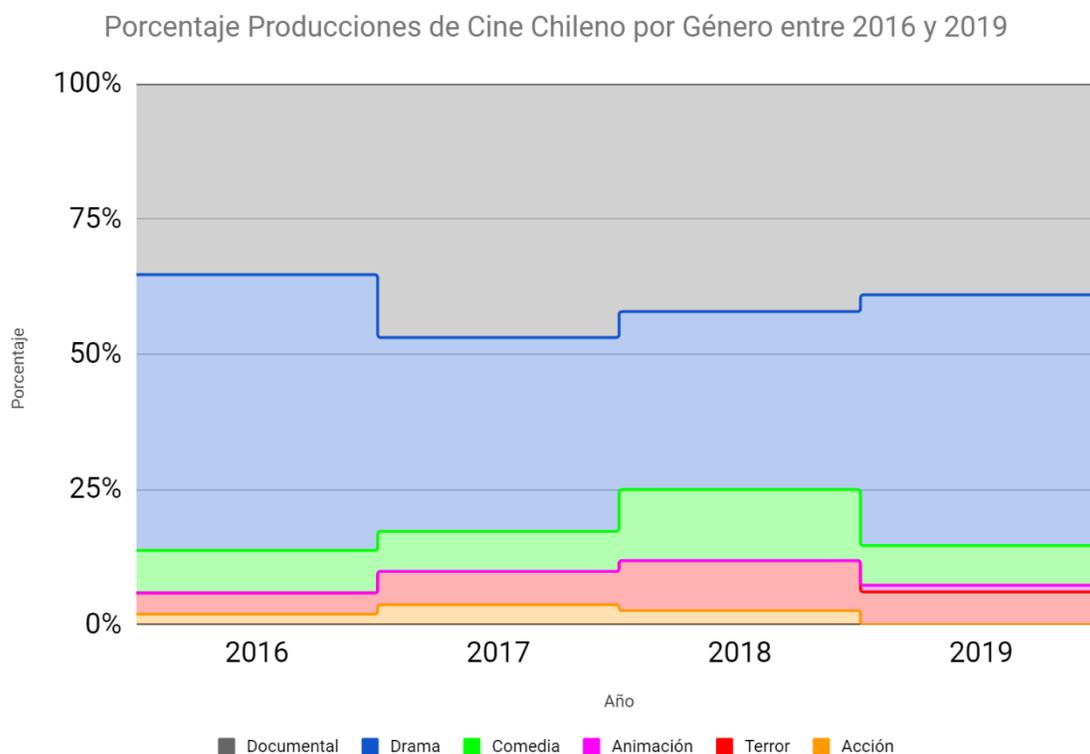


Figura 8: Anexo Porcentaje de Producciones de Cine Chileno por Género entre 2016 y 2019

Considerando el total de producciones a nivel nacional entre 2016 y 2019, lo cual incluye las películas estrenadas y no estrenadas (pero disponibles en el catálogo de CineChile), se tiene que se produjeron aún más dramas y documentales de los que finalmente fueron estrenados. Lo mismo pasa con las películas de terror.

Se puede ver como del total de producción por cada género, la totalidad de películas de acción y animación producidas fueron estrenadas. En el caso de las comedias, en 2016 el total de comedias se estrenó, pero en años siguientes eso no fue así, siendo 2017 el año en que menos porcentaje de la producción total de comedias fue estrenado, solo 50%. En el caso del terror ocurre algo similar, la tasa de estrenos sobre la producción es de un 54% aproximadamente, bastante bajo considerando todo lo que anteriormente se comentó respecto al género. Pero los géneros más afectados por esto son el drama y el documental, en drama cerca de un 70% de las producciones no logran ser estrenadas, mientras que en los documentales ese porcentaje rodea el 90%. Considerando el total de producciones nacionales, solo el 29,31% de estas son estrenadas en salas, el resto o van directo a Streaming o solo son reproducidas en festivales.

Tabla 44: Anexo Distribución porcentual de producciones por género

Año	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental
2016	1,96%	3,92%	0%	7,84%	50,98%	35,29%
2017	3,70%	6,17%	0%	7,41%	35,80%	46,91%
2018	2,63%	9,21%	0%	13,16%	32,89%	42,11%
2019	0%	6,10%	1,22%	7,32%	46,34%	39,02%

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cine Chile]

Tabla 45: Anexo Porcentaje de estrenos por producción

Año	Acción	Terror	Animación	Comedia	Drama	Documental	Total
2016	100,00%	50,00%	0%	100,00%	38,46%	11,11%	35,29%
2017	100,00%	40,00%	0%	50,00%	31,03%	18,42%	29,63%
2018	0%	85,71%	0%	70,00%	28,00%	6,25%	28,95%
2019	0%	40,00%	100,00%	66,67%	23,68%	15,63%	25,61%

[Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cine Chile]

Anexo E: Proceso General del Cine Chileno

Es posible armar un flujo de la producción de una película, desde su nacimiento hasta la distribución final. Esto se presenta en dos partes, la parte de realización y la de estreno, con un flujo simplificado de los procesos necesarios. La primera parte se puede observar en la ilustración 3 y la segunda en la ilustración 4, ambas se encuentran en mayor tamaño al final de este anexo.

Etapa de Realización

Primero se tiene la realización de una película, la cual parte desde la intención de hacer la película. Luego viene el primer proceso, que es la ideación y etapa de desarrollo, esto incluye en su mayoría a un autor el cual busca ideas para realizar una película. Cuando se tiene algo armado surge la pregunta: ¿La idea es buena? Si el autor cree que sí lo es, entonces se avanza a formar un proyecto, en caso contrario se vuelve al desarrollo, esto hasta avanzar o desistir en la intención de hacer una película.

Cuando el autor tiene un proyecto, puede o no empezar a trabajar con más gente. En la etapa del proyecto se definen aspectos más específicos de la película, como lo son el guion, los personajes, los contextos donde se desarrollará la historia, algunas decisiones artísticas, etc. Cuando un proyecto tiene una forma y estructura suficientemente contundente se puede empezar a realizar un presupuesto. A partir del presupuesto se puede pasar a la siguiente etapa luego de contestar la pregunta: ¿Es un buen proyecto? Si los encargados del proyecto consideran que no es lo suficientemente bueno, se puede retroceder al proceso de proyecto a cambiar algunas cosas, o incluso, se puede volver más atrás a la etapa de desarrollo e ideación. En caso de que un proyecto no sirva o se haya rechazado muchas veces, se puede desistir de realizar. Si el proyecto se considera lo suficientemente bueno, se puede pasar al proceso de financiamiento.

El proceso de financiamiento en Chile consta de postular a fondos audiovisuales nacionales e internacionales, además de buscar coproducciones internacionales o buscar el financiamiento de parte de privados. Suele ser una etapa larga de postulaciones y presentaciones del proyecto en la cual se puede o no conseguir algo. Según datos del MINCAP (Ministerio de las Culturas, el Arte y el Patrimonio) solo en 10% de los postulantes consigue un fondo audiovisual del Estado. Al ser rechazado se puede volver a cualquiera de las etapas anteriores o desistir definitivamente en caso de no conseguir nada. Si se consiguió el presupuesto, se avanza a la producción, en ese punto ya no hay retorno hacia etapas previas. [51]

La producción para efectos de este diagrama incluye el proceso de preproducción (preparación de todos los detalles necesarios previos al rodaje), el rodaje (la grabación en sí) y la post producción (edición y montaje de la película). Es mucho el trabajo que se realiza en esta etapa, por lo que se encuentra muy resumido. Ya habiendo grabado el material se puede acceder a instancias de work in progress, que son instancias de feedback de parte de actores

de la industria, a partir de los cuales se puede mejorar el producto final. Luego de terminado el rodaje y la postproducción se obtiene el corte final de la película.

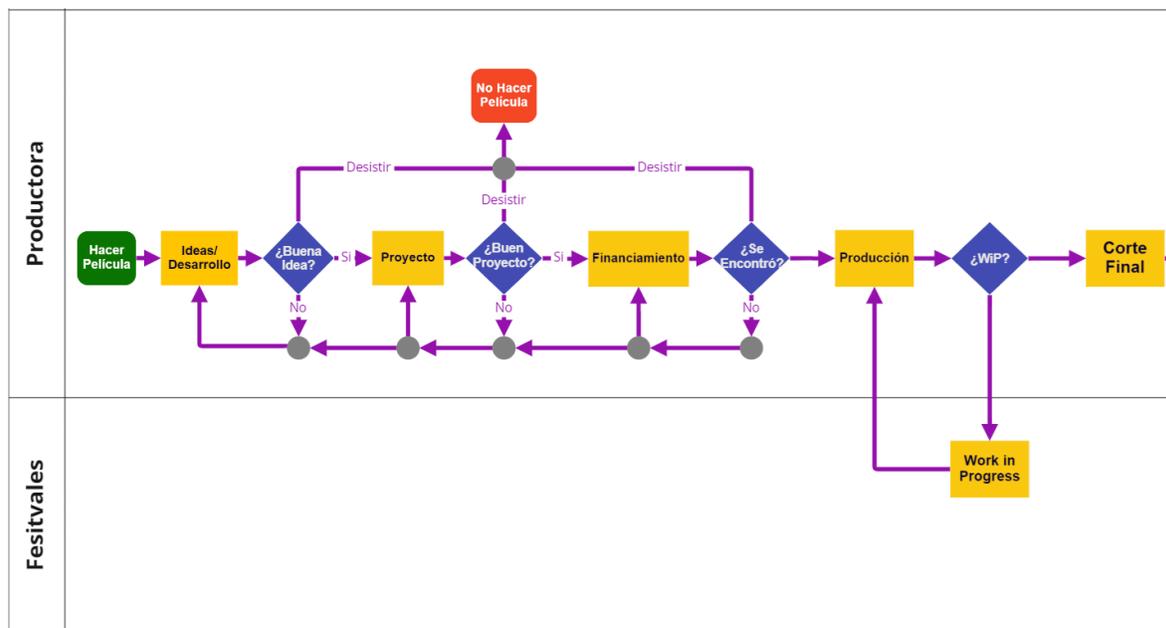


Ilustración 3: Diagrama de Procesos de la Etapa de Realización de una Película
[Fuente: Elaboración Propia]

Etapa de Estreno

Con el corte final terminado, se inicia la distribución de la película. A partir de este punto existen varios caminos posibles. El primero es una distribución directa desde la productora hacia el cine, las productoras más grandes del país como Fábula, Jirafa o Storyboard Media pueden hacer esto con sus estrenos. En general solo Fábula lo hace, con algunas películas en específico como “Mi Amigo Alexis” (Alejandro Fernández Almendras, 2019). Otra alternativa es conseguir una distribuidora que haga el trabajo de distribución en los cines, Market Chile es el especialista en esta área, por lo que es quien generalmente se encarga de esta labor, aunque otras distribuidoras como Cinecolor Films también lo hacen. Las películas que eligen este camino son aquellas consideradas comerciales, que no buscan ser parte del circuito de festivales, principalmente las comedias, como “Sin Filtro” (Nicolás López, 2016) y otras producciones de Sobras, o las películas de los hermanos Badilla (Bufonada) como “El Limpiapiscinas” (2011).

Otro camino posible de distribución es el de los festivales. Partiendo por los festivales nacionales, como SANFIC o el Festival de Cine de Valdivia. La mayoría de los dramas realizados en Chile recorre este camino, el camino tradicional, con el cual buscan llamar la atención de los distribuidores nacionales e internacionales. Muchas películas no logran salir del circuito de festivales para llegar a salas de cine. Si la película tiene buenos resultados, puede conseguir una distribuidora y llegar a salas, o puede lograr llegar a festivales internacionales. Si llega a festivales internacionales grandes, entonces inmediatamente obtiene distribución en salas ya que esa es una de las cláusulas del convenio de la CAEM

(Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile) con el cine nacional. Si a una película le va bien en festivales internacionales puede conseguir distribución internacional, este es el caso de “Gloria” (Sebastián Lelio, 2013), que consiguió distribución en España y otros países de Europa, consiguiendo el más de tres veces su taquilla nacional en dicho país. Muchas productoras y directores buscan recorrer este camino, pese a que es muy difícil que resulte de buena manera. Porque en este caso, la competencia es con películas de todo el mundo que buscan el mismo objetivo. [52]

Posterior al estreno en salas o en el circuito de festivales viene la decisión de ir a streaming o no. Teniendo en cuenta que el formato físico ya no existe, el no ir a streaming es el final del camino para las películas, estas ya no estarán disponibles en ningún lugar y pasarán al olvido. No muchas películas recorren este camino, pero es posible, un ejemplo es “Hecho Bolsa” (Felipe Izquierdo, 2019), también películas antiguas previas a la era del streaming se encuentran en esa posición.

En caso de sí ir a streaming, existen 3 alternativas. Vender los derechos de reproducción de la película al streaming, esto se hace por un monto fijo por una determinada cantidad de tiempo en determinadas regiones. Por ejemplo, se venden los derechos de “Hecho Bolsa” a Netflix por 2 años en Chile y Perú, por 5 mil dólares, entonces luego de esos 2 años se pueden vender los derechos a ese mismo streaming u otro de la misma manera, además de que durante los 2 años en que están vendidos los derechos de Chile y Perú, también se pueden vender los derechos en otras plataformas, pero para otro país, por ejemplo, pasado un año se venden los derechos en Argentina a HBO Max durante 3 años por mil dólares. Esto alarga las ganancias y la vida útil de las películas cuando son exitosas y los servicios de streaming las quieren. Este es el punto relevante, los streaming deben querer las películas en su catálogo, sino no hay trato.

Otra alternativa, que se usa cuando los grandes streaming no compran los derechos de las películas, es postular a Onda Media, un servicio de streaming de películas chilenas, donde hay una amplia variedad de títulos, que en su mayoría no son buscados por las plataformas grandes. Onda Media paga los derechos de reproducción de la misma manera que los demás streaming, pero por montos menores. De esta manera los estrenos chilenos pueden generar ingresos en el tiempo, aunque en una escala menor.

La tercera alternativa es Amazon Prime Video, este es un caso especial de streaming, porque además de comprar los derechos de reproducción de manera tradicional, también tiene la alternativa de que los títulos sean subidos a la plataforma, como si fuera un video de Youtube. Amazon no paga de entrada, pero dependiendo de la cantidad de personas que vean la película completa, la plataforma paga anualmente un monto cercano a un dólar por reproducción. Cabe decir que Amazon no realizará ningún esfuerzo por promocionar la película y será incluso difícil encontrarla, pero se puede hacer. Esta es la razón por la cual existen muchos títulos nacionales antiguos en el catálogo de Amazon Prime Video, como “El Derechazo” (Lalo Prieto, 2013) o “Mansacue” (Marco Enríquez-Ominami, 2008). No todos los productores saben de la existencia de esta alternativa.

Falta solo un posible camino por describir, y es el de directo a streaming. Esta posibilidad se da cuando una productora realiza una película o está por realizarla, entonces se presenta el proyecto a un servicio de streaming. Existen dos alternativas: Un original, que significa que el servicio de streaming compra la película por un tiempo indefinido y tiene la exclusividad para exhibirla, para esto la compañía de streaming paga la totalidad del presupuesto de la película; la otra alternativa es la misma venta de derechos descrita anteriormente.

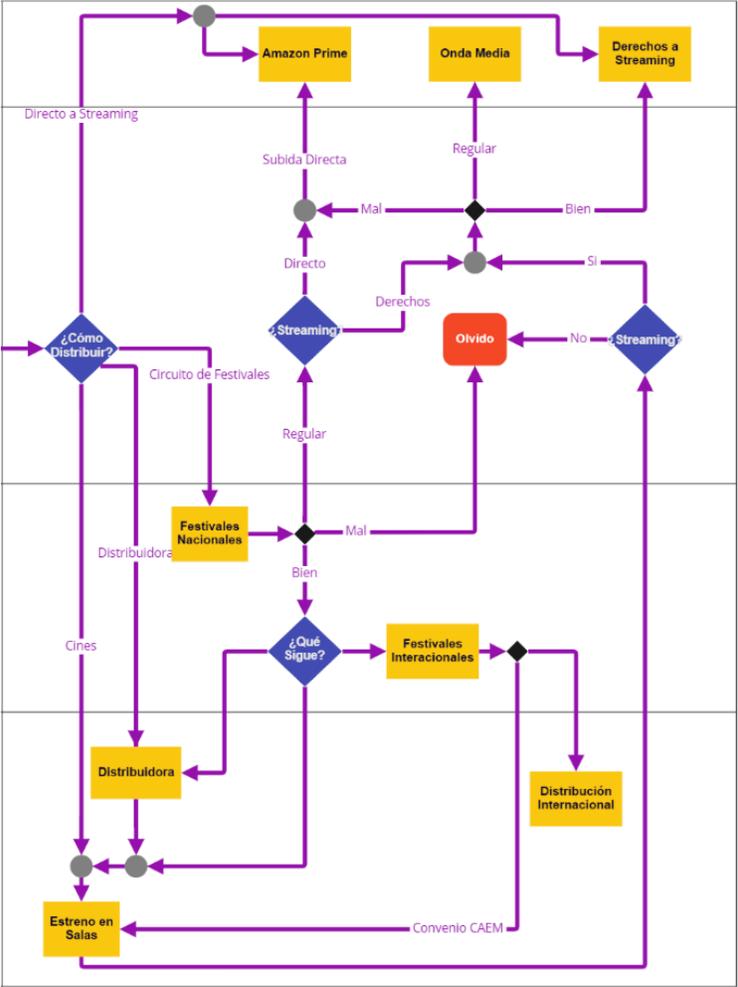
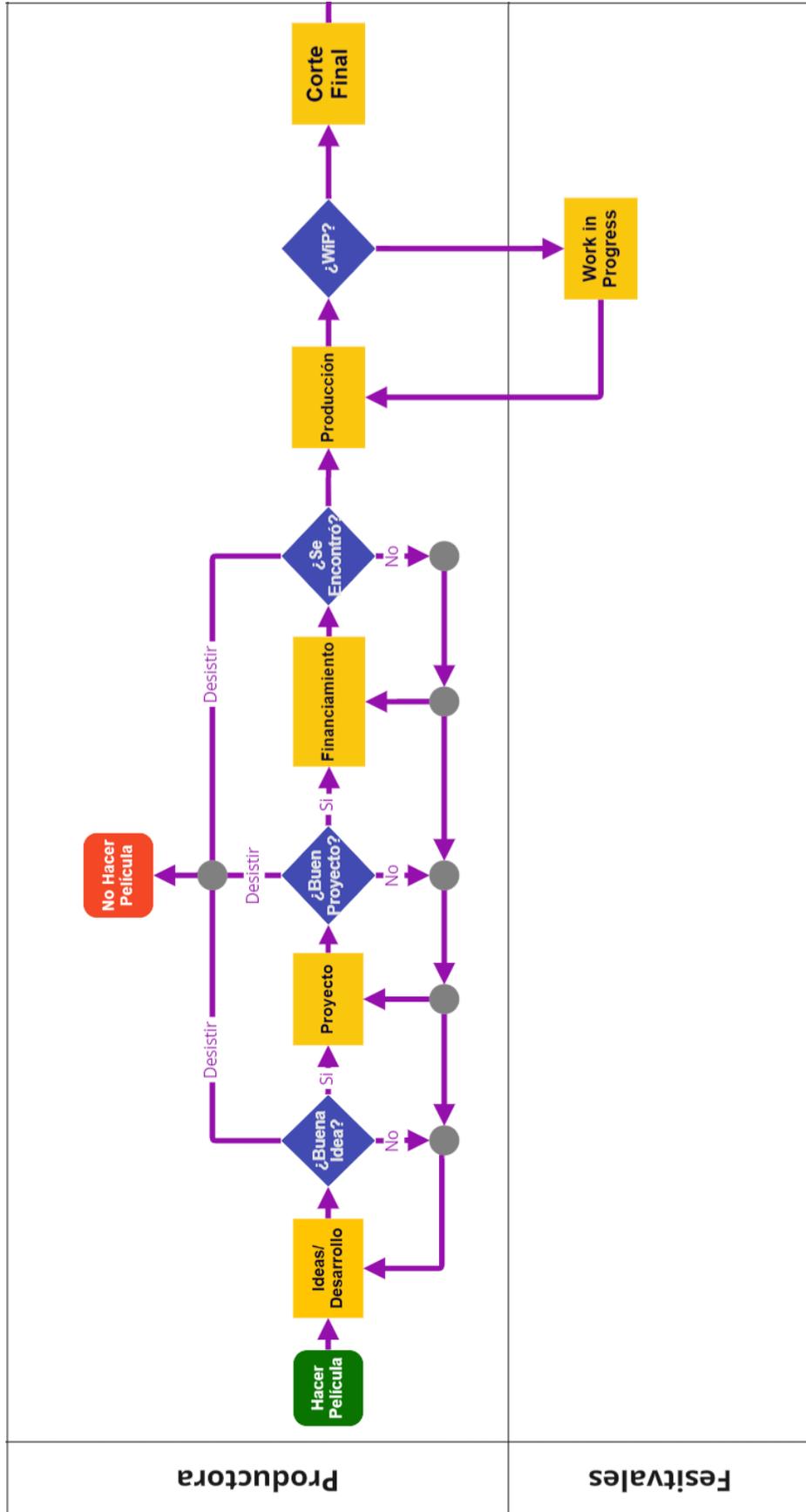


Ilustración 4: Diagrama de Procesos de la Etapa de Estreno de una Película
 [Fuente: Elaboración Propia]



Anexo F: Outliers a nivel Internacional

Tabla 46: Anexo Películas con ROI Mayor a 10 entre 2000 y 2020 en el Mundo

Película	Año	País	Género	Production Budget	World Box Office
Kimetsu no Yaiba: Mugen Ressha-Hen	2020	Japan	Adventure	\$15.750.000	\$503.063.688
The Invisible Man	2020	United States	Horror	\$7.000.000	\$138.996.774
Gisaengchung	2019	Republic of Korea	Black Comedy	\$11.800.000	\$254.253.853
Joker	2019	United States	Thriller/Suspense	\$55.000.000	\$1.072.507.517
Escape Room	2019	United States	Horror	\$9.000.000	\$155.615.727
The Curse of La Llorona	2019	United States	Horror	\$9.000.000	\$123.133.739
Five Feet Apart	2019	United States	Drama	\$7.000.000	\$92.554.209
Us	2019	United States	Thriller/Suspense	\$20.000.000	\$256.091.919
Glass	2019	United States	Thriller/Suspense	\$20.000.000	\$246.999.039
MA	2019	United States	Horror	\$5.000.000	\$61.220.784
Searching	2018	United States	Thriller/Suspense	\$880.000	\$75.636.047
Truth or Dare	2018	United States	Thriller/Suspense	\$3.500.000	\$95.292.744
Halloween	2018	United States	Horror	\$10.000.000	\$255.416.089
A Quiet Place	2018	United States	Horror	\$17.000.000	\$334.876.670
Insidious: The Last Key	2018	United States	Horror	\$10.000.000	\$172.811.971
The Nun	2018	United States	Horror	\$22.000.000	\$363.391.647
Unfriended: Dark Web	2018	United States	Horror	\$1.000.000	\$16.434.588
Cafarnaúm	2018	United States	Drama	\$4.000.000	\$65.233.793
Bohemian Rhapsody	2018	United States	Drama	\$55.000.000	\$886.918.326
Dragon Ball Super: Broly	2018	Japan	Action	\$8.500.000	\$122.747.755
Green Book	2018	United States	Comedy	\$23.000.000	\$320.029.388
Winchester	2018	United States	Horror	\$3.500.000	\$45.960.255

I Can Only Imagine	2018	United States	Drama	\$7.000.000	\$85.783.567
A Star is Born	2018	United States	Drama	\$36.000.000	\$431.870.523
All You Need is Love	2018	Netherlands	Romantic Comedy	\$300.000	\$3.565.259
Get Out	2017	United States	Horror	\$5.000.000	\$252.297.405
Split	2017	United States	Horror	\$9.000.000	\$278.754.594
A Ghost Story	2017	United States	Drama	\$100.000	\$2.769.782
Happy Death Day	2017	United States	Horror	\$5.000.000	\$125.010.260
Annabelle: Creation	2017	United States	Horror	\$15.000.000	\$305.384.865
It	2017	United States	Horror	\$35.000.000	\$701.083.042
Sleight	2017	United States	Action	\$250.000	\$3.934.450
Wonder	2017	United States	Drama	\$20.000.000	\$311.940.097
Despicable Me 3	2017	United States	Adventure	\$75.000.000	\$1.032.596.894
Three Billboards Outside Ebbing, Missouri	2017	United States	Black Comedy	\$12.000.000	\$161.456.746
Call Me by Your Name	2017	Italy	Drama	\$3.500.000	\$41.708.576
47 Meters Down	2017	United States	Horror	\$5.300.000	\$62.633.705
The Big Sick	2017	United States	Romantic Comedy	\$5.000.000	\$56.868.677
Moonlight	2016	United States	Drama	\$1.500.000	\$65.157.139
Lights Out	2016	United States	Horror	\$5.000.000	\$148.806.510
Don't Breathe	2016	United States	Horror	\$10.000.000	\$158.906.350
Hello, My Name is Doris	2016	United States	Drama	\$1.000.000	\$14.662.703
Deadpool	2016	United States	Action	\$58.000.000	\$784.157.111
Lion	2016	Australia	Drama	\$12.000.000	\$149.117.900
The Purge: Election Year	2016	United States	Horror	\$10.000.000	\$118.514.727
The Secret Life of Pets	2016	United States	Adventure	\$75.000.000	\$885.302.500
The Witch	2016	United States	Horror	\$3.500.000	\$40.438.974

The Gallows	2015	United States	Horror	\$100.000	\$41.656.474
Unfriended	2015	United States	Horror	\$1.000.000	\$64.364.198
War Room	2015	United States	Drama	\$3.000.000	\$73.986.904
The Visit	2015	United States	Horror	\$5.000.000	\$98.677.816
Exeter	2015	United States	Horror	\$25.000	\$489.792
Minions	2015	United States	Adventure	\$74.000.000	\$1.159.631.140
Fifty Shades of Grey	2015	United States	Drama	\$40.000.000	\$570.794.950
The Boy Next Door	2015	United States	Thriller/Suspense	\$4.000.000	\$53.401.938
The Green Inferno	2015	United States	Horror	\$1.000.000	\$12.931.420
Insidious Chapter 3	2015	United States	Horror	\$10.000.000	\$120.453.155
The Gift	2015	United States	Thriller/Suspense	\$5.000.000	\$58.978.477
It Follows	2015	United States	Horror	\$2.000.000	\$23.236.296
God's Not Dead	2014	United States	Drama	\$1.150.000	\$63.777.092
Annabelle	2014	United States	Horror	\$6.500.000	\$256.862.920
The Fault in Our Stars	2014	United States	Drama	\$12.000.000	\$307.166.834
Ouija	2014	United States	Horror	\$5.000.000	\$103.300.632
Paranormal Activity: The Marked Ones	2014	United States	Horror	\$5.000.000	\$90.904.854
The Imitation Game	2014	United States	Drama	\$15.000.000	\$227.328.585
Neighbors	2014	United States	Comedy	\$18.000.000	\$270.944.428
Boyhood	2014	United States	Drama	\$4.000.000	\$57.273.049
The Purge: Anarchy	2014	United States	Thriller/Suspense	\$9.000.000	\$111.534.881
Whiplash	2014	United States	Drama	\$3.300.000	\$39.123.993
Lucy	2014	United States	Action	\$40.000.000	\$457.507.776
Insidious Chapter 2	2013	United States	Horror	\$5.000.000	\$161.921.515
The Purge	2013	United States	Horror	\$3.000.000	\$91.266.581
You're Next	2013	United States	Horror	\$1.000.000	\$26.887.177
A Haunted House	2013	United States	Comedy	\$2.500.000	\$59.922.558

No se Aceptan Devoluciones	2013	Mexico	Comedy	\$5.000.000	\$100.486.616
Fruitvale Station	2013	United States	Drama	\$900.000	\$17.549.645
The Conjuring	2013	United States	Horror	\$20.000.000	\$317.744.402
Despicable Me 2	2013	United States	Adventure	\$76.000.000	\$975.216.835
Dallas Buyers Club	2013	United States	Drama	\$5.000.000	\$60.611.845
The Devil Inside	2012	Italy	Horror	\$1.000.000	\$101.759.490
Les Intouchables	2012	France	Comedy	\$10.800.000	\$484.630.908
Chernobyl Diaries	2012	United States	Horror	\$1.000.000	\$42.411.721
Sinister	2012	United States	Horror	\$3.000.000	\$87.727.807
Paranormal Activity 4	2012	United States	Horror	\$5.000.000	\$142.817.992
Your Sister's Sister	2012	United States	Drama	\$120.000	\$3.090.593
Magic Mike	2012	United States	Comedy	\$7.000.000	\$170.549.753
The Best Exotic Marigold Hotel	2012	United States	Comedy	\$10.000.000	\$134.639.780
Beasts of the Southern Wild	2012	United States	Drama	\$1.800.000	\$23.265.132
The Sessions	2012	United States	Drama	\$1.000.000	\$11.495.204
Silver Linings Playbook	2012	United States	Drama	\$21.000.000	\$236.412.453
Ted	2012	United States	Comedy	\$50.000.000	\$556.016.627
Insidious	2011	United States	Horror	\$1.500.000	\$99.870.886
Paranormal Activity 3	2011	United States	Horror	\$5.000.000	\$207.039.844
Courageous	2011	United States	Drama	\$2.000.000	\$35.680.886
Like Crazy	2011	United States	Drama	\$250.000	\$3.728.400
The Grace Card	2011	United States	Drama	\$200.000	\$2.430.735
Another Earth	2011	United States	Drama	\$175.000	\$2.102.779
Bad Teacher	2011	United States	Comedy	\$19.000.000	\$215.448.997
Paranormal Activity 2	2010	United States	Horror	\$3.000.000	\$177.512.032
The Last Exorcism	2010	United States	Horror	\$1.800.000	\$70.165.900
Black Swan	2010	United States	Thriller/Suspense	\$13.000.000	\$331.266.710

Blue Valentine	2010	United States	Drama	\$1.000.000	\$16.566.240
The Fighter	2010	United States	Drama	\$11.000.000	\$129.262.388
El secreto de sus ojos	2010	Argentina	Thriller/Suspense	\$3.500.000	\$40.527.719
Paranormal Activity	2009	United States	Horror	\$450.000	\$194.183.034
Home	2009	United States	Drama	\$500.000	\$44.793.168
The Twilight Saga: New Moon	2009	United States	Drama	\$50.000.000	\$687.557.727
The Hangover	2009	United States	Comedy	\$35.000.000	\$465.487.583
Avatar	2009	United States	Action	\$237.000.000	\$2.845.899.541
Fireproof	2008	United States	Drama	\$500.000	\$33.473.297
Slumdog Millionaire	2008	United States	Drama	\$14.000.000	\$383.825.427
Bikur Ha-Tizmoret	2008	Israel	Comedy	\$750.000	\$15.161.647
Bienvenue chez les Ch'tis	2008	France	Comedy	\$16.000.000	\$247.474.497
La misma luna	2008	Mexico	Drama	\$1.700.000	\$23.271.741
4 luni, 3 saptamani si 2 zile	2008	Romania	Drama	\$900.000	\$11.993.156
Once	2007	Ireland	Drama	\$150.000	\$23.151.277
Das Leben der Anderen	2007	Germany	Drama	\$2.000.000	\$81.197.047
Juno	2007	United States	Comedy	\$7.000.000	\$231.450.102
El orfanato	2007	Spain	Horror	\$4.000.000	\$79.250.193
Waitress	2007	United States	Romantic Comedy	\$1.500.000	\$22.217.183
Saw IV	2007	United States	Horror	\$10.000.000	\$135.759.694
[Rec]	2007	Spain	Horror	\$2.100.000	\$23.266.821
Facing the Giants	2006	United States	Drama	\$100.000	\$10.243.159
Hostel	2006	United States	Horror	\$4.800.000	\$82.241.110
Transamerica	2006	United States	Drama	\$1.000.000	\$16.553.163
Saw III	2006	United States	Horror	\$10.000.000	\$163.876.815
Borat	2006	United States	Comedy	\$18.000.000	\$261.443.242

The Puffy Chair	2006	United States	Comedy	\$15.000	\$195.254
Little Miss Sunshine	2006	United States	Comedy	\$8.000.000	\$100.642.353
Saw II	2005	United States	Horror	\$5.000.000	\$152.925.093
Wolf Creek	2005	Australia	Horror	\$1.100.000	\$29.005.064
Ong-Bak	2005	Thailand	Action	\$1.100.000	\$24.051.852
Waiting...	2005	United States	Comedy	\$1.125.000	\$18.673.274
Cry Wolf	2005	United States	Thriller/Suspense	\$1.000.000	\$15.943.081
Crash	2005	United States	Drama	\$7.303.082	\$101.173.038
Brokeback Mountain	2005	United States	Drama	\$13.900.000	\$176.980.863
Primer	2004	United States	Drama	\$7.000	\$841.926
Napoleon Dynamite	2004	United States	Comedy	\$400.000	\$46.122.713
Open Water	2004	United States	Thriller/Suspense	\$500.000	\$55.518.641
Saw	2004	United States	Horror	\$1.200.000	\$103.880.027
The Passion of the Christ	2004	United States	Drama	\$25.000.000	\$622.313.635
The Grudge	2004	United States	Horror	\$10.000.000	\$187.281.115
Les Choristes	2004	France	Drama	\$5.500.000	\$83.525.626
Garden State	2004	United States	Drama	\$2.500.000	\$36.028.802
Shrek 2	2004	United States	Adventure	\$70.000.000	\$935.253.978
Lost in Translation	2003	United States	Drama	\$4.000.000	\$117.085.297
Cabin Fever	2003	United States	Horror	\$1.500.000	\$30.351.664
The Station Agent	2003	United States	Drama	\$500.000	\$9.470.209
Monster	2003	United States	Drama	\$5.000.000	\$64.200.321
Good Bye, Lenin!	2003	Germany	Comedy	\$6.400.000	\$79.384.539
The Texas Chainsaw Massacre	2003	United States	Horror	\$9.000.000	\$107.967.319
The Lord of the Rings: The Return of the King	2003	United States	Adventure	\$94.000.000	\$1.120.214.046
Pieces of April	2003	United States	Comedy	\$300.000	\$3.571.253

My Big Fat Greek Wedding	2002	United States	Romantic Comedy	\$5.000.000	\$374.890.034
Super Troopers	2002	United States	Comedy	\$1.200.000	\$23.182.223
Lovely and Amazing	2002	United States	Drama	\$250.000	\$4.613.482
Bend it Like Beckham	2002	United States	Comedy	\$5.600.000	\$74.566.042
Dayereh	2001	Italy	Drama	\$10.000	\$683.509
In the Bedroom	2001	United States	Drama	\$1.700.000	\$42.137.871
Pokemon 3: The Movie	2001	Japan	Adventure	\$3.000.000	\$68.452.128
Sen to Chihiro no Kamikakushi	2001	Japan	Adventure	\$19.000.000	\$383.885.156
Le Fabuleux destin d'Amélie Poulain	2001	France	Romantic Comedy	\$10.350.000	\$174.195.760
The Others	2001	United States	Horror	\$17.000.000	\$207.765.056
Scary Movie	2000	United States	Comedy	\$19.000.000	\$277.200.000
Crouching Tiger, Hidden Dragon	2000	United States	Action	\$15.000.000	\$213.514.672

[Fuente: Elaboración Propia, a partir de datos de The Numbers]

Anexo G: Lista de Entrevistados

Tabla 47: Anexo Lista de Entrevistados

Fecha Entrevista	Nombre del Entrevistado	Descripción del Entrevistado
18-04-2022	Pablo Roldán	Director independiente de cortos de ciencia ficción
10-05-2022	Antonella Estevez	Periodista experta en cine chileno
20-05-2022	Tevo Diaz	Productor de Trebol 3, corto "Bestia"
24-05-2022	Patricio Valladares	Director independiente de películas de terror
31-05-2022	Sebastián Matus	Gerente de Marketing Andes Films Sony
20-06-2022	Lucas Engel	Productor de Pista B, corto "Los Huesos"
23-06-2022	Sebastián Freund	Productor y fundador de Rizoma
30-06-2022	Alexandra Galvis	Directora Market Chile
30-06-2022	Sofía Pulido	Estudiante de Cine en la Universidad del Desarrollo
08-07-2022	Mariane Hartard	Productora Ejecutiva en Fábula
14-07-2022	Bruno Bettati	Productor y fundador de Jirafa

Anexo H: Benchmark Productoras Nacionales

Se realizó un benchmarking de las mejores prácticas de las productoras nacionales más grandes. Las productoras a analizar son: Fábula, Sobras (Tiki Group), Bufonada, Rizoma y Jirafa.

Fábula

La productora Fábula, empresa de los hermanos Pablo y Juan de Dios Larraín es la más exitosa dentro de la industria nacional en este momento. Creada en 2003, esta productora destaca por haber producido “Una Mujer Fantástica” (Sebastián Lelio, 2017), película ganadora del Premio de la Academia (Oscar) a Mejor Película Internacional en 2018, y “No” (Pablo Larraín, 2012), nominada en 2013 a la misma categoría. Su primera película fue “Fuga” (Pablo Larraín, 2006), que tuvo un presupuesto de un millón de dólares y a Benjamín Vicuña como protagonista. Los Larraín contaban desde un inicio con una amplia red de contactos a nivel nacional, la cual con el tiempo se fue expandiendo más allá de la frontera y cada vez más dentro de la industria del cine.

En este caso se puede hablar de 3 grandes carreras, la de Pablo Larraín (director), la de Sebastián Lelio (director) y la de Juan de Dios Larraín (productor). Si bien los tres han tenido grandes carreras, se detallará solo una de ellas. La carrera de Sebastián Lelio no parte en Fábula, ya que su opera prima fue “La Sagrada Familia” (2006), con la que obtuvo 28 premios en festivales a nivel nacional e internacional. Lelio entonces ya tenía prestigio y buena reputación, pero el trabajar con Fábula le permitió dar un gran salto en su carrera. Si bien primero trabajaron juntos en “El Año del Tigre” (2011), fue “Gloria” (2013) el primer gran éxito que tuvieron en conjunto, ya que esta película no solo fue muy galardonada (20 premios, entre ellos el oso de plata a mejor actriz para Paulina García en el festival de Berlín), sino que fue bastante taquillera, convocando 145 mil espectadores en Chile y cerca de 700 mil en España, donde fue estrenada en los circuitos tradicionales de salas tras conseguir distribución en uno de los festivales (un resultado posible de este tipo de estrategia de estreno, pero que no sucede muy a menudo). Esto entonces aumentó su prestigio, pero sobre todo la reputación de Sebastián Lelio, no solo a nivel nacional, sino que internacionalmente, mostrándose como un director capaz de realizar dramas convocantes y que pueden ganar premios. Como estos conceptos funcionan de la misma manera a nivel internacional, se acercaron productoras de gran reputación con la intención de trabajar con el director, una de ellas fue Sony, que buscaba realizar un remake hollywoodense de “Gloria”, el cual se concretó en 2018 con el estreno de “Gloria Bell”, protagonizada por la ganadora del Oscar, Julianne Moore, y dirigida por el mismo Lelio, pero sin lograr un gran éxito. Por supuesto, la historia conocida, en 2017, Sebastián Lelio junto a Fábula trabajan con Participant Media, (una productora estadounidense relativamente nueva pero que ha conseguido grandes éxitos comerciales y en premios), para producir “Una Mujer Fantástica”, película que catapultó al estrellato al director chileno luego de ganar el Oscar en 2018. Sebastián Lelio consiguió el máximo prestigio de la industria del cine a nivel internacional, por lo que su reputación también está en ese nivel, esto permite que pueda realizar películas en Hollywood con las más grandes

estrellas, ya sin la necesidad de trabajar con Fábula, tales como “Disobediencia” (2017, protagonizada por Rachel Weisz y Rachel McAdams) y “The Wonder” (2022, protagonizada por Florence Pugh). La carrera de Sebastián Lelio es el sueño de todo talento audiovisual chileno. [43]

Ahora, se ahondará en los factores de éxito y las claves en su funcionamiento que la posicionan como la productora más grande del país.

Lo primero es que Fábula ha logrado **perfeccionar el camino** de carrera tradicional, logrando que dos de sus directores puedan tener una carrera internacional (Sebastián Lelio y Pablo Larraín), esto lo han logrado al **trabajar con los mejores profesionales** técnicos a nivel nacional. Ya que desde un principio la productora pudo generar una gran reputación respecto a su profesionalismo, de esta manera han conseguido tener **presupuestos abultados** para la realización de sus películas, de entre 1 a 4 millones de dólares por película, cuando el promedio a nivel nacional es cercano a medio millón, pudiendo pagar **mejores sueldos**. La política de financiamiento de Fábula indica que ellos **nunca deben costear directamente la película**, el presupuesto debe obtenerse íntegramente a partir de un externo. [54][55]

Fábula también ha logrado **diversificar** el tipo de producciones audiovisuales que realizan, ya que además de películas realizan series de televisión (que venden a servicios de streaming, como “La Jauría” o “42 Días en la Oscuridad”) y **publicidad**. Una clave en el funcionamiento interno de Fábula es la **clara separación de las áreas**, donde el área de publicidad no se topa con el de series o el de películas, logrando funcionar de manera ordenada, esto puede sonar obvio, pero no es algo común en las productoras nacionales. Adicionalmente, estas áreas tienen equipos trabajando en distintas etapas de producción constantemente, de esta manera, en Fabula siempre hay por lo menos un equipo (en general varios) en desarrollo e ideación, en preproducción, en rodaje y en postproducción, de esta manera, la productora está **constantemente generando productos (economías de escala)**. Esto sumado al éxito de algunas de sus producciones, permite que Fábula genere ingresos por medio de la **venta de derechos de reproducción en streaming**, los que pueden significar ingresos de entre 10 mil a 200 mil dólares por película, dependiendo de qué tan exitosa sea. [56]

Los **objetivos de Fábula son claros**, por lo mismo sus propuestas de valor y segmento de clientes no cambian mucho entre proyectos distintos de una misma área. Esto sucede ya que durante un tiempo Fábula apostó a realizar cine comercial pero no tuvo mucho éxito, por lo que desistieron en seguir haciendo películas de ese tipo, salvo excepciones muy específicas. Las **asociaciones clave de Fábula con algunos servicios de streaming** como Amazon y Netflix, permiten que el área de series pueda funcionar constantemente, mientras que las buenas relaciones con organizadores de festivales les permiten conocer las tendencias del mercado con anterioridad, pudiendo producir películas que se ajusten a dichas tendencias en el momento adecuado.

Sobras/Tiki Group

La productora de Nicolás López partió con su primera película, “Promedio Rojo” (2003), la cual fue un éxito de taquilla (143 mil espectadores) y de crítica incluso a nivel internacional

(algo extraño para una comedia), llegando a estar dentro de la lista de las mejores películas del 2003 según Quentin Tarantino, hecho que llevó a López al estrellato internacional, pavimentando una carrera prospera como director. El gran prestigio internacional que esto generó lo llevó a dirigir una película de comedia de alto presupuesto (presupuesto nivel europeo, aproximadamente 6 millones de euros), “Santos” (2007), que fue un fracaso rotundo en la taquilla chilena y europea, no hay datos oficiales, pero se dice que convocó no más de seis mil espectadores en total. [46]

La carrera de Nicolás López tuvo que volver a empezar, esto se logró con su siguiente película “Que Pena tu Vida” (Nicolás López, 2010), la cual se realizó con un presupuesto acotado de 100 millones de pesos, conseguidos íntegramente a partir de capital privado. Esto debido a que el prestigio que tenía por “Promedio Rojo” seguía latente, y marcas con las que rechazó trabajar previamente, cuando estaba en su peak, le dieron la oportunidad. La película fue grabada en una cámara fotográfica común, no con una cámara profesional de cine, y fue un éxito en la taquilla nacional con 94 mil espectadores, a partir de lo que se hicieron dos secuelas. [46]

Sobras, la productora de López, estrenó entonces “Sin Filtro” (2016), la segunda película chilena más taquillera de la historia. Pero en 2018 se acusa a Nicolás López de abuso sexual reiterado por parte de diversas actrices que trabajaron en sus películas, esto llevó a una querrela criminal en su contra, por la cual incluso cumplió penas de cárcel efectiva. A momentos de escribir este documento, el proceso judicial no ha terminado, por lo que se desconoce el final de este. La reputación a nivel personal de López hace imposible que pueda realizar otra película, pese al prestigio que todavía posee. Todo esto conllevó el cierre de Sobras, y los derechos quedaron a nombre de Miguel Asencio Llamas, socio de López, quien fundó otra productora llamada Tiki Group.

Si bien, Sobras tiene películas donde López no estuvo involucrado en dirección o guion, como “Madre” (Aaron Burns, 2016), estas son la excepción. El hecho de que casi todo en Sobras estuviera relacionado con Nicolás López hizo que los nuevos proyectos terminaran, **la reputación de la productora estaba totalmente ligada a la reputación de la persona.** [57]

Un detalle llamativo es que Sobras incursionó en la realización de películas de terror, tales como la ya mencionada “Madre”, “Aftershock” (Nicolás López, 2012) o “The Green Inferno” (Eli Roth, 2013). La primera incursión en este género fue “Aftershock”, con un presupuesto estimado de 2 millones de dólares, y la inclusión de Eli Roth (actor, productor y director de terror, conocido por “Hostal” del 2005) al equipo creativo y como protagonista, que fue una producción de terror con intención comercial, la cual fue un fracaso de taquilla a nivel nacional con solo 1.800 espectadores, pero que fue estrenada en algunos cines de estados unidos y el mundo, recaudando 300 mil dólares en total, por lo que no se puede decir que fue un éxito de taquilla, pero si tuvo un estreno global. La colaboración con Roth continuó al año siguiente con “The Green Inferno”, esta vez con el estadounidense como director y un presupuesto aún más abultado, de 5 millones de dólares, pero esta vez con buenos resultados, obteniendo un WBO de 12 millones y medio de dólares a nivel mundial.

Sobras dejó de lado el terror por unos años hasta el estreno de “Madre” en 2016, que también tuvo un estreno del tipo comercial, aunque con moderado éxito al convocar 23 mil espectadores, pero sin estrenos a nivel internacional. Sobras intentó explotar el lado comercial del terror, sin mucho éxito en Chile, pero logrando **alcance internacional gracias a Eli Roth**. [46][57]

Donde Sobras si fue muy exitosa fue en las comedias, con la ya mencionada “Sin Filtro” (2016), “No Estoy Loca” (2018, 590 mil espectadores) y la trilogía de “Que Pena” (2010, 2011 y 2013; aproximadamente 500 mil espectadores entre las tres). Se dice que estas películas fueron muy exitosas debido a que tratan sobre pequeñas cosas de la vida y **apelan mucho a la empatía del público** debido a lo identificable de sus personajes y situaciones. Pero más allá de esos aspectos más ligados a lo creativo, está una práctica que en principio fue inconsciente y luego planificada, una apropiada **segmentación y targeting de las películas**. López declara que su primera película “Promedio Rojo” (2003) apuntaba a un público joven, que estaba en el colegio o recién había salido de él, esto debido a que él mismo se encontraba en esta situación, la película la grabó a los 19. Luego, después del fracaso profesional y personal que significó “Santos” (2006), el estreno de “Que Pena tu Vida” (2010) apuntaba a un público que se sintiera identificado con el fracaso en su vida amorosa en tiempos de redes sociales, un público adulto joven, igual que él en esos momentos. La secuela, “Que Pena tu Boda” (2011), sobre el paso definitivo a la adultez, y la tercera parte “Que Pena tu Familia” (2013) a las responsabilidades de la adultez. Entonces, si lo vemos en asistentes, en orden de estreno obtuvieron: 144 mil, 94 mil, 200 mil y 192 mil. Las películas estaban apuntando todas hacia un mismo público, el cual simplemente iba creciendo al mismo ritmo que López y por eso se identificaba con las mismas situaciones que vivía. Al darse cuenta de esto, junto a Miguel Asensio, socio y productor de Sobras, decidieron hacer algo al respecto y cambiar ese enfoque, por lo que decidieron apuntar a un público más abandonado por las comedias: Las mujeres. Se juntaron con Paz Bascuñán, la esposa de Asensio y que **en ese tiempo protagonizaba la exitosa teleserie “Soltera Otra Vez”**, para preguntarle que situaciones vivían las mujeres, a partir de las declaraciones de Bascuñán (que posteriormente se contrastaron con declaraciones de otras mujeres, evidenciando que gran parte pasaba por lo mismo) se armó la primicia y el guion de “Sin Filtro”, que luego terminó siendo un exitazo. [58][59][60]

El gran éxito de “Sin Filtro” no significó que la película fuera distribuida a nivel internacional, para explicar porque se necesita dar algunos detalles de la trama. En “Sin Filtro”, tras un estresante día de su protagonista, en el cual se ve enfrentada a problemas e injusticias domésticas, laborales, casuales y relacionales, ella decide ir a donde un doctor, quien de manera mística le quita la capacidad de filtrar sus palabras y emociones, por lo que a partir de ese momento cuando se enfrenta a los mismos problemas e injusticias, la protagonista explota en ira e insulta muy efusiva y cómicamente a quienes la molestan. Entonces, uno de sus grandes atractivos cómicos son precisamente los insultos e improperios que el personaje usa, el problema es que esas palabras son muy relativas al contexto nacional, no funcionan en otro país. Y más allá de “Sin Filtro”, en general el género de **comedia**

depende mucho de los contextos, situaciones o chistes que pueden ser hilarantes en un país, pueden carecer de significado en otro.

Pese a lo anterior, Sobras encontró la manera en que se podía solucionar esto: **Adaptaciones en el extranjero**. Es decir, realizar una versión de la misma película, con una premisa e historia idéntica, pero con las situaciones y expresiones adaptadas a la realidad del país objetivo. Entonces, Sobras contacta o es contactado por productoras de otros países, a las que se les vende una licencia del guion o se llega a un acuerdo de coproducción, luego se adapta el guion y se produce la película. Haciendo referencia al diagrama de procesos de la producción de una película, al hacer esto se empieza directamente en la etapa de producción, y se salta todo lo que es ideación, desarrollo y proyecto, teniendo además una historia confirmada como exitosa. Sobras recibe ingresos por la venta de la licencia o por parte de la taquilla que logró la adaptación según corresponda. De esta manera, a partir de 2018 se pueden encontrar diferentes versiones de “Sin Filtro” en el mundo, como: “Cambio Tutto!” (Italia, 2020), “Recontra Loca” (Perú, 2019), “Re Loca” (Argentina, 2018), “Sin Rodeos” (España, 2018), “Sin Pepitas en la Lengua” (Panamá, 2018), “Una Mujer Sin Filtro” (México, 2018). Además de versiones en desarrollo en Estados Unidos, Brasil, Paraguay, Francia y Corea del Sur. El éxito de esta práctica llevó a que otros éxitos de la productora como “No Estoy Loca” y “Que Pena tu Vida” también se adaptaran en el extranjero, y en la actualidad es la principal actividad de Tiki Group, productora de Miguel Asensio luego del cierre de Sobras tras las querellas contra López, que posee los derechos de todas las películas de la antigua productora. [57]

Es necesario volver a mencionar que Sobras conseguía financiamiento a partir del **product placement**. También, el aspecto comercial de los estrenos de la productora, llevó a que sellaran una **alianza de colaboración con la distribuidora** Market Chile, lo que aseguraba que sus películas tuvieran un estreno a nivel nacional. Además, las películas más exitosas de Sobras llegaron a los servicios de streaming más importantes, lo que genera ingresos por la **venta de derechos de reproducción**. Otra virtud de Sobras era la capacidad de generar **trailers que se volvieran virales en redes sociales**, esto permite que se pueda alcanzar una mayor cantidad de usuarios. [61][62]

Bufonada

Bufonada es la productora de los hermanos Gonzalo y Sebastián Badilla, la cual partió cuando eran muy jóvenes. Sebastián protagonizó el primer filme de ambos “El Limpiapiscinas” (José Luis Guridi, 2011) a los 16, donde además fue guionista. La película que tuvo un moderado éxito con 40 mil asistentes. Los Badilla destacan por producir comedias ridículas, con un estilo de humor estadounidense, que busca replicar el de las películas de Adam Sandler. Las películas de Bufonada tienen una mala imagen en la mayoría del público nacional, y parecieran no ser apreciadas ni por las audiencias (como se puede ver en todos los comentarios encontrados en redes sociales) ni por la crítica (como se puede ver en plataformas de crítica como IMDB o Letterboxd). Pero pese a eso, parecieran ser comercialmente rentables, “El Babysitter” (2013) convocó a 82 mil espectadores y “Mamá ya Crecí” (2014) 75 mil. Pese a no tener un éxito rotundo, pueden seguir estrenando películas.

Aunque sus últimas dos películas “Maldito Amor” (2014) y “No quiero ser tu Hermano” (2019) tuvieron resultados más discretos, con 14 mil y 36 mil espectadores respectivamente. Aun así, pueden seguir produciendo películas, ya que en 2020 estrenaron “Consuegros” (Rodrigo y Milena Bastidas), además están actualmente produciendo “Fiebre” y una secuela de “El Limpiapiscinas”. [47]

Algo que esta productora aprovecha de muy buena manera es **el público objetivo al que apuntan** sus producciones, las que van dirigidas en su mayoría a la clase alta y en especial a jóvenes, este segmento es el que más asiste al cine según los datos de la Encuesta Nacional de Consumo en Cultura. Aunque esto se asemeja más a lo que sucedía con las películas “Que Pena” de Sobras que a una decisión de negocios.

Otro aspecto clave en el funcionamiento de Bufonada es lo que ha sido denominado “Cine Chileno Express”, es decir, películas con **ciclos de producción cortos**, de menos de un año. Esto les permite en algunos casos el estrenar dos películas en un año, y se logra al no depender de métodos de financiamiento tradicional, como fondos o coproducciones, que pueden tardar años en concretarse. En el caso de Bufonada, el **product placement** es la principal fuente de financiamiento para las películas. No obstante, está práctica sacrifica tiempos en aspectos importantes de la producción como la escritura o la preproducción, con lo que existe el riesgo de que la calidad (creativa y técnica) de la película disminuya. Esto entendiendo que en Bufonada solo existe un equipo creativo, el de los Badilla. [62][63]

Esta productora suele tener elencos plagados de **rostros reconocidos** a nivel nacional, principalmente relacionados a la televisión, quienes tienden a tener roles secundarios o incidentales (a modo de cameo), ya que el protagonista es en la mayoría de los casos Sebastián Badilla. Pese a esto, según declaran los mismos Badilla, la relación de amistad que tienen con varios de estos rostros, lleva a que cobren muy poco por sus servicios o no cobren nada, de esta manera logran tenerlos en la película sin aumentar drásticamente el presupuesto. Estas prácticas basadas en **favores** y amistad también son utilizadas para conseguir locaciones de grabación u otros aspectos logísticos, lo que permite bajar costos a cambio de poca variedad de locaciones. [63]

En muchos sentidos, Bufonada se comporta como una productora pequeña, solo que, al dedicarse al género de la **comedia con un enfoque comercial**, las oportunidades que tienen son mayores, tanto para conseguir financiamiento, como para concretar **acuerdos con distribuidoras** y poder estrenar en salas. Bufonada también aprovecha la posibilidad de tener sus películas en Amazon Prime. La poca competencia y cantidad de producciones de comedia entrega esta oportunidad a los Badilla, quienes la han aprovechado, pero sin grandes éxitos. [63]

Rizoma

Rizoma es una productora nacional que fue fundada el 2003 por Sebastián Freund (ingeniero civil industrial de la Universidad de Chile). Inicialmente prestaba servicios audiovisuales, destacando por ser la primera en Chile en tener audio y video como parte de un mismo servicio. En cuanto a producciones cinematográficas, Rizoma es la productora de la película

más taquillera del cine chileno “Stefan vs Kramer” (Sebastián Freund, Stefan Kramer, Lalo Prieto. 2012), por lo cual automáticamente es un caso de estudio interesante.

Para el caso de Kramer, la productora (que también produjo El Bosque de Karadima) trabajó en conjunto con el comediante nacional, quien se encontraba en el peak de su popularidad luego de su exitosa presentación en el Festival de la Canción de Viña del Mar de 2010 (alta reputación). Entre ellos consiguieron un presupuesto de USD \$1.600.000 (cerca de 800 millones de pesos de la época) para realizar la película, entre acuerdos con marcas y una alianza con FOX para la distribución (caso nunca antes visto). Como la película fue tan exitosa, el prestigio de Kramer era altísimo, y gracias a eso pudo estrenar “El Ciudadano Kramer” (Stefan Kramer y Javier Estévez) al año siguiente, esta vez sin Rizoma (que ese año estrenó “El Derechazo”, de Lalo Prieto), convocando la no despreciable cifra de 713 mil espectadores, aunque esta vez el presupuesto fue de dos millones y medio de dólares (1.250 millones de pesos), considerándose bastante menos exitosa que la primera. Kramer nunca más volvió a hacer películas. [7][8][44][45]

Esta productora es de las pocas en el país que se dedican a realizar **cine comercial**, esto la ha llevado a tener grandes éxitos en taquilla como la ya mencionada “Stefan vs Kramer” o “El Bosque de Karadima” (Matías Lira, 2015), el punto en común de estas producciones es lo **mediático de los temas que tratan**, Kramer era el comediante más popular a nivel nacional en esos momentos, mientras que el caso de Karadima es un delito de alta connotación muy conocido y repudiado a nivel nacional. Rizoma también realiza **series de televisión**, en específico para Canal 13 (con quienes formaron un joint venture), como “Huaiquiman y Toloza” y la versión chilena de “Los Simuladores”. [64]

Dentro de los factores clave existentes en el funcionamiento de Rizoma, se encuentra un **área específica de desarrollo**, la cual consiste en un grupo fijo de guionistas experimentados, los que están constantemente produciendo ideas de películas y series, donde las mejores avanzan internamente de etapa y se convierten en proyectos concretos de la productora. Y también un área específica de producción ejecutiva, encargada de la administración de los presupuestos. La formación ingenieril de Sebastián Freund impacta en el funcionamiento de la productora, que es de las pocas a nivel nacional que si tiene un **modelo de negocios establecido**, a partir del cual se establecen varios puntos mencionados en este benchmark. En cuanto a estrenos, Freund declara que tener **asociaciones establecidas con media partners** es vital para que aumente la conciencia de la existencia de los estrenos entre el público. También, la basta experiencia de la productora a nivel nacional la establece como una de las que tiene más **alta reputación y prestigio**, esto permite que proyectos como el de Kramer se puedan concretar.

Jirafa

La última productora nacional que se estudiará durante este benchmark es Jirafa, fundada por Bruno Bettati en 2001 y con cerca de 22 películas realizadas. Se establecen como productora en Valdivia luego de anteriormente ser una empresa planificadora de preproducción para otras productoras. El cine que producen es más del estilo tradicional, **dramático y con fines de exportación**, incluso boutique, con públicos bastante específicos, pero lo suficientemente amplio como para poder producir continuamente durante más de 20 años. [65]

Jirafa no es una productora reconocible por estar ligada a un director en específico, sino que son los productores quienes encabezan la empresa, quienes cuentan con una **gran reputación** a nivel nacional debido a su larga trayectoria y **profesionalismo**. Esto ha permitido que Jirafa **impulse la carrera** de varios talentos a nivel nacional, como la de Marcela Said o Alejandro Fernández Almendras, es decir, apoyan con su experiencia a directores para que comiencen una carrera tradicional. Esto lo hacen a través de un sistema de trabajo donde **se especializan en la preproducción y rodaje**, optimizando el funcionamiento de estas etapas cruciales. La manera en la que deciden que proyectos realizar es un tanto más Hollywoodense, es decir, **reciben bastantes guiones y propuestas de películas**, a partir de las que eligen alguno basados en su criterio y experiencia, luego de varias reuniones con los talentos involucrados.

Jirafa, a diferencia de las otras productoras analizadas, no destaca por generar grandes ingresos a partir de las películas que realizan, más bien se dedican a **generar lo suficiente para poder seguir trabajando**, consiguiendo su financiamiento desde las maneras tradicionales, como fondos y coproducciones. A diferencia de Fábula, en esta productora **solo se producen películas**, ni publicidad, ni series, ni ningún otro servicio audiovisual es entregado. Su sede de trabajo está en Valdivia para tener una **mayor disponibilidad de diversas locaciones** (ríos, bosques, ciudad, campo, montaña, playa, etc.) en un radio relativamente pequeño de distancia, además de tener una alta disponibilidad de alojamiento, servicios de alimentación y financieros, todos necesarios para la producción de películas.

Caso Wolf House

En 2018, Joaquín Cociña y Cristóbal León estrenaron su primera película, “La Casa Lobo”, una perturbadora película grabada con la técnica del stop motion (muchas fotos de objetos estáticos que se mueven poco a poco generando la ilusión de movimiento) en una casa, la cual durante la película va siendo pintada constantemente, con personajes que se arman y desarman escena a escena. La historia es una alegoría de los sucesos ocurridos en Colonia Dignidad, pero el ambiente que genera la película y la historia que cuenta se sostienen por sí solos. El filme obtuvo 20 nominaciones en distintas categorías de festivales del mundo, obteniendo 8 premios. Fue estrenado en las salas nacionales con un paso más que discreto, solo 966 espectadores. No obstante, la película gustó mucho en los círculos de terror, los que la recomendaban constantemente, llegando a ser conocida gracias a listas de sitios web que la incluían entre las grandes películas de terror o animación que pasaron debajo del radar. [48]

Dada su creciente popularidad, “La Casa Lobo” llegó a ojos del director estadounidense Ari Aster, reconocido como uno de los grandes nuevos talentos del terror, gracias a sus exitosas películas “Hereditary” (2018) y “Midsommar” (2019). Aster amó la película, tanto que contactó a León y Cociña, para preguntarles cuáles eran sus próximos proyectos. Ambos concretaron una colaboración para un corto animado de similares características a las de la película anterior, llamado “Los Huesos” (2021), en el cual Ari Aster actuó como productor (su primer crédito de este tipo). La realidad es que Aster no colaboró mucho con la producción del corto, su rol fue más como el de su sello de calidad y recomendación, ya que la noticia de que fuera productor fue muy comentada en los portales dedicados al cine (no

solo cine de terror), generando una expectación por el corto, que permitió que durante ese año compitiera en varios festivales internacionales, ganando el premio a mejor corto en el destacado festival de cine de Venecia. La carrera de Joaquín Cociña y Cristóbal León está recién empezando, pero ya han adquirido gran reputación y prestigio en circuitos internacionales, generando además contactos en Hollywood. [48][49]

Caso Patricio Valladares

El caso de Patricio Valladares es distinto, desde 2002 hacía cortos de terror de bajo presupuesto, además de escribir comics. No es hasta 2007 que logra estrenar su primera película, “Curriculum”, a las que le seguirían “Dirty Love” (2009) y “Toro Loco” (2010). Todo sin mayor éxito y con funciones en festivales de terror de Chile y Latinoamérica. Sin embargo, en 2012 estrena “En las Afueras de la Ciudad”, con la misma tónica que sus estrenos anteriores, pero esta vez llamó la atención de un productor estadounidense, quien le ofreció realizar un remake de la película en Hollywood. Así surgió “Hidden in the Woods” (2014), película que siguió dentro de los mismos círculos, pero con mayor alcance, ya que es una película de Hollywood. Con esto, Valladares oficialmente pudo ingresar a la DGA (Director’s Guild of America), el sindicato de directores de Estados Unidos, y con ello le corresponde un pago anual por pertenecer al sindicato. [50]

El ser parte de la DGA le permitió dirigir películas por encargo, como “Vlad’s Legacy” (2016), esto significa, que es contactado por una productora para dirigir una película, solo dirigirla, sin tener que escribir un guion o conseguir actores o financiamiento. Esto es una práctica común dentro del mercado de Estados Unidos, en el que los productores son los encargados de las decisiones creativas de la película, se le llama cine de productor, y en estos casos los directores se consideran un rol técnico. De la misma manera dirigió “Nightworld” (2017), su película más exitosa, en la que trabajó junto al actor Robert Englund, conocido por su papel de Freddy Krugger en la saga de “Nightmare on Elm Street”. De esta manera, y pese a nunca haber estrenado una película en salas nacionales, Patricio Valladares ha conseguido construir una carrera en la industria del cine, que lo llevó a dirigir en Hollywood. Es un raro caso de poca reputación y poco prestigio. [50]

Anexo I: Benchmark Productoras Outlier Internacionales

Se tiene que dentro de los outliers hay algunas características en común que comparten determinados grupos. Estas son:

- **Nominadas o ganadoras del Oscar:** Las películas que están nominadas o fueron premiadas por la Academia tienden a recibir mucha atención de parte de las audiencias, por lo que, si el presupuesto no es tan alto, tienden a llegar a ser outliers.
- **Estudios grandes:** Suele suceder que, dada la alta producción de películas de parte de los grandes estudios de Hollywood, algunas de las películas más exitosas lleguen a formar parte de esta lista. Esto habla más del gran éxito de la película que de la relación entre el presupuesto y el WBO, ya que, al ser películas de grandes estudios, los presupuestos son bastante altos. Tal es el caso de “Avatar” (James Cameron, 2009) de 20th Century Fox o el de la saga de “El Conjuro” (James Wan, 2013) de Warner.
- **Sagas:** Muchas de las películas de la lista son secuelas o terceras partes de otras películas previamente populares, por lo que, si no hay un aumento considerable del presupuesto, estas películas que forman parte de distintas sagas llegan a la lista de outliers debido a la popularidad de la película original y el fanatismo que puede generar.

Caso aparte a comentar es el de los “One Hit Wonder”. Al igual que en la industria de la música, existen casos de “One Hit Wonder”, es decir, películas de un director o productora, en la que solo una logró ser un gran éxito y romper récords, pero ninguna otra película relacionada a ellos logró destacar. Hay un punto muy relevante en estos casos y que es común en la mayoría de ellos, al lograr un éxito con una producción de bajo presupuesto, proceden a realizar **la siguiente película con un presupuesto mucho más alto**, luego, esta segunda película tiene un mal o discreto resultado en la taquilla y posteriormente no hay más películas de esa productora o director (presumiblemente debido a la quiebra).

Lo anterior se relaciona con dos comportamientos que se observaron previamente. El primero es el del éxito y la posterior gran apuesta, que le sucedió a Nicolás López luego del éxito de “Promedio Rojo” (2003), entonces llegó a él mucha confianza y financiamiento para realizar “Santos” (2006), que fue un fracaso mayúsculo, del cual se recuperó financiando una película barata pero rentable, “Que Pena tu Vida” (2010). El segundo factor se relaciona con el anterior la reputación y el prestigio, la buena reputación puede llegar a partir de una buena película, no obstante, desaparece rápidamente luego de un fracaso, no llegándose a consolidar como prestigio. Por lo que **arriesgar mucho luego de un éxito es sumamente riesgoso**, pues tiende a terminar en fracasos de este tipo.

Dentro de los casos de éxito, el más llamativo es el de las animaciones japonesas. En la lista se encontraron cuatro: “El Viaje de Chihiro” (Hayao Miyazaki, 2001), “Pokemon 3: El Hechizo de los Unown” (Kunihiko Yuyama, 2000), “Dragon Ball Super: Broly” (Tatsuya Nagamine, 2018) y “Kimetsu no Yaiba: Mugen Train” (Haruo Sotozaki, 2020). De estas, “El Viaje de Chihiro” cuenta con un Premio de la Academia a la mejor película animada, lo cual explica su alta exposición mediática como se mencionó anteriormente. Pero en el caso de

“Pokemon”, “Dragon Ball” y “Kimetsu no Yaiba”, son películas que **provienen de una serie de anime popular**. Estas series de animé no solo son populares en Japón, sino en todo el mundo, por lo que su estreno en salas se convierte en un evento que atrae grandes masas de fans (no necesariamente niños), convirtiéndose en grandes éxitos de taquilla. En Chile las películas de anime son muy exitosas, tanto como para que los estrenos se hayan convertido en estrenos tradicionales y no en ocasiones especiales como lo era antes.

Ya descritos la mayoría de los factores que llevan a las películas a formar parte de este grupo selecto, falta realizar un análisis que indique si existen productoras que tengan un comportamiento consistente respecto a producir películas que generen un alto ROI. Resulta que, si las hay, por lo que en la siguiente sección se realizará un benchmark de estas productoras, de la misma manera que se realizó el anterior, con el fin de encontrar los factores relevantes tienen en su funcionamiento y si es que estos se pueden adaptar al modelo de negocios a diseñar.

Miramax/The Weinstein Company

“Miramax es la productora cinematográfica de los hermanos Bob y Harvey Weinstein. Esta productora se fundó en 1979, en un principio como una distribuidora. Los Weinstein **vieron un mercado para la distribución los filmes que de otra manera no se verían en pantallas americanas**. El **modelo de negocios** era simple, y en muchas ocasiones altamente rentable: Ver una película independiente (o sea, que no era producida por un gran estudio de Hollywood) que ellos pensaban que tenía **potencial de ser popular** y comprarla por una tarifa plana, es decir, adquirirían todos los derechos relacionados a la película pagando un precio fijo en una sola ocasión, obteniendo todas las ganancias que esta genere con posterioridad. Miramax costaba los gastos de adquisición, distribución y de prints & advertising (P&A, marketing tradicional). Inicialmente se enfocaban en películas pequeñas producidas fuera del sistema de Hollywood, por lo tanto, con un costo de inversión relativamente menor. De esta manera los retornos sobre la inversión serían mucho mayores que si hubieran invertido desde el inicio de la producción. También se enfocaban en distribuir películas extranjeras que aún no tuvieran distribuidor.” [67]

“La búsqueda de películas que cumplieran el perfil buscado por los Weinstein se basaba en el Festival de Sundance, parte del circuito de festivales y el que más se enfoca en el aspecto independiente. Las películas exhibidas en Sundance generalmente eran hechas por cineastas y productores que apenas pudieron financiarla, por lo que para ellos era una gran satisfacción recuperar el presupuesto y hacer unas pocas ganancias **con tal de poder sobrevivir para seguir haciendo películas**.” [67]

“Para 1993, Miramax ya era uno de los mayores actores en la distribución de películas independientes y extranjeras en Estados Unidos, debido a que muchas de sus películas tuvieron un alto retorno sobre la pequeña inversión que se hacía, siendo una compañía muy rentable. Los Weinstein tuvieron la suerte de encontrarse en el momento exacto de la historia del cine para que su visión tuviera el máximo éxito, ya que su modelo de negocios cambió el modus operandi de Hollywood para siempre, esto porque luego de su éxito, otras compañías lo copiaron, dando pie a: Sony Classics de Sony en 1991, Fox Searchlight Pictures de 20th

Century Fox en 1994, New Line y Fine Line Cinema compradas por Warner en 1996, Paramount Vantage de Viacom en 1998, y Focus Features de Universal en 2002.” [67]

“Pese a estar lejos de los números de los grandes estudios de Hollywood, una rentabilidad tan alta llamó la atención de los más grandes, es por eso que en 1993 Disney compra Miramax por 80 millones de dólares. Esto aumentó el presupuesto anual de gasto a 700 millones aproximadamente, y les permitió ajustar su modelo hacia la producción. Una de sus primeras producciones fue “Pulp Fiction” (1994) de Quentin Tarantino, que con un presupuesto de 8 millones de dólares logró recaudar 213 millones a nivel mundial y ser nominada a 7 premios Oscar, incluyendo mejor película, y ganando el Oscar a mejor guion original. En esos tiempos 100 millones de dólares era el estándar y la regla de oro para generar un hit. Luego, Miramax tuvo el récord de haber producido por lo menos una película nominada a mejor película en los Oscars por 11 años consecutivos.” [67]

“Los Weinstein creían que una película **al ser nominada al Oscar** obtendría un gran resultado en el Box Office, por lo que invertían altas cifras en las campañas para ser nominadas, incluso más que el costo de la película en sí. En la mayoría de los casos, esta creencia si se cumplía. Tras la compra por parte de Disney, las películas en las que Miramax empezó a invertir fueron menos riesgosas y más caras, para poder competir directamente por los Oscar, como por ejemplo: “Chicago” (Rob Marshall, 2002, 13 nominaciones y 6 vicotrias), “The English Patient” (Anthony Minghella, 1996, 12 nominaciones y 9 victorias), “Shakespeare in Love” (John Madden, 1998, 13 nominaciones y 7 vicotrias) o “Good Will Hunting” (Gus Van Sant, 1997, 9 nominaciones y 2 victorias).” [67]

“Eventualmente los Weinstein dejaron Miramax en 2005 dadas las diferencias que tenían con Disney (en específico por la negativa de Disney de hacer “Fahrenheit 9/11” (Michael Moore, 2004) por ir en contra de los valores de la empresa), y crearon “The Weinstein Company”. Sin los productores a la cabeza, Miramax no volvió a ser la misma y Disney vendió en 2010. Mientras que The Weinstein Company buscaba ser lo mismo que Miramax en sus comienzos, con la diferencia que ahora había mucha más competencia en la búsqueda de películas independientes, por lo que subieron los precios necesarios para distribuir las películas. Pero la buena reputación (hasta ese momento) de los Weinstein y las **buenas relaciones que tenían con grandes actores y directores que comenzaron su carrera junto a ellos**, los llevaron a poder seguir utilizando el mismo modelo de negocios.” [67]

Esto hasta que en 2017 se realizaron múltiples acusaciones de abuso en contra de Harvey Weinstein, las que fueron comprobadas y terminaron con el productor en prisión, además de la productora cerrada.

El caso de Miramax es el complemento de las productoras en Chile como Fábula o Jirafa, cuando se detallaban esos casos se hablaba de distribución internacional, eso apuntaba al modelo de negocios de Miramax, que actualmente usan compañías subsidiarias de los grandes estudios como lo son Searchlight Pictures, New Line Cinema o Focus Features.

Es un caso interesante para estudiar ya que habla de una industria del cine distinta a la actual y como un nuevo modelo cambio los paradigmas de cómo funcionaba todo. Por lo que

analizar los factores de su éxito y su caída puede servir para identificar puntos comunes que sean de utilidad para un modelo de negocios en Chile. En específico, el aprovechar **la ausencia de explotación de una parte del mercado** y llevar a cabo un **modelo de negocios basado en evidencias** (como la relación entre nominaciones al Oscar y box office), son de los grandes puntos relevantes encontrados.

A24

Distribuidora y productora de películas con sello independiente, fundada en 2012 por John Hodges, David Fenkel y Daniel Katz. En los últimos años ha adquirido un renombre dentro de los aficionados al cine dada su capacidad de producir y distribuir películas que “son siempre buenas”, generando una especie de **fanbase** de sus filmes. Sus niveles de ingreso son altos mas no superlativos, pero son consistentes. Adicionalmente tiene una tienda propia, donde venden productos coleccionables y ropa relacionados a sus películas. [68]

El modelo de negocios de A24 parte con la pregunta “¿Como hacemos una película realmente cool?” – “Is this cool?”. A partir de eso se genera una empresa que funciona similar a como era Miramax en sus inicios, pero con el foco puesto en lo cool, en lo genial, **en lo llamativo y único**, no en películas que probablemente ganen premios. Luego, las películas son promocionadas de una manera única. A24 busca hacer que las películas sean parte de la cultura de manera orgánica, que **llame la atención de la gente genuinamente**, no con publicidad, la que consideran muy forzosa. La idea es usar datos y analytics para que las películas vayan formando un nombre paulatinamente y desde la gente, como una suerte de descubrimiento, un rumor, y que esto genere un **boca a boca** entre los cinéfilos. Se contratan servicios que buscan muy detalladamente a posibles compradores de tickets en Facebook, a los cuales se les promociona la película directamente, estos quedan tan encantados que promocionan la película entre sus cercanos y amigos. [69][70]

Tienen una **cultura más cercana a las empresas de Silicon Valley** que a Hollywood, no hay puestos fijos y a los más jóvenes se les empodera para desafiar a los fundadores, quienes **no buscan ser reconocidos** y rara vez dan entrevistas. Parte importante de la cultura es que todo el staff de la empresa esté familiarizado con las emociones y las ideas centrales de cada película, no solo el crew de la película de turno, sino que todos y cada uno de los trabajadores de la empresa, para que **todos estén en sintonía**. Esto permite que se realice un mejor trabajo de **packaging de las películas**, es decir, que cada película se sienta especial y única. Para eso se usan campañas de marketing alternativas y que tengan relación con la película, por ejemplo, para la película “Ex Machina” (Alex Garland, 2014), crearon un perfil de Tinder de la protagonista (mitad robot, mitad humana), que consistía en un chatbot, el cual conversaba de manera genérica con los usuarios que la contactaban, pero promocionando la película durante la conversación. [69][70]

Recientemente, A24 empezó a producir películas de manera independiente, lo que la convierte en un pequeño estudio. Destaca la **libertad creativa** que se otorga a los artistas para producir sus obras, lo que va de la mano con la cultura descrita anteriormente. En 2017 ganaron el Oscar a mejor película por “Moonlight” (Barry Jenkins, 2016) con un presupuesto de solo un millón de dólares, el menor para una ganadora en la historia de los Oscar. La buena

reputación y el prestigio que ha formado A24, permite que los mejores directores emergentes busquen trabajar con ellos, ya que se genera un feedback positivo entre la reputación y el prestigio de ambos. A su vez, si una película llega a ser un gran éxito, los talentos involucrados tienden a volver a trabajar con A24. [70][71]

A24 es un caso especial y bastante nuevo, por lo mismo no hay mucha documentación respecto a su funcionamiento. Pero en ese corto periodo de tiempo ha consolidado grandes avances como lo son la **fanbase**, la **generación de una marca**, la reputación y prestigio que tienen, y un estilo de marketing diferenciador. Todo esto además evitando espacios comunes de fracaso como lo son el personalismo de las productoras pequeñas (como en el caso de Miramax, Bufonada o Sobras), y las grandes inversiones en películas que pueden no resultar en la taquilla. Por todo esto, A24 es un interesante ejemplo de cómo funciona una productora cinematográfica hoy en día.

The Fyzz Facilities

Productora de films de bajo presupuesto, recientemente y dado el éxito de algunas de sus producciones ha aumentado el presupuesto de sus películas con resultados dispares. Fundada en Inglaterra el 2010 por Robert Jones y Wayne Marc Godfrey. La empresa partió con los fundadores (ambos productores de larga trayectoria) reencontrándose en el partido de fútbol de la industria del cine que se realiza en el festival de Cannes. Tras este reencuentro, los ingleses deciden **anar su know how** y su capital (tanto en dinero como en reputación y prestigio) para fundar The Fyzz Facility. [72]

La productora creció exponencialmente, entregando 150 millones de dólares en financiamiento entre 60 películas. La compañía **financia, produce y coproduce**, puede involucrarse en un proyecto durante distintas etapas de la producción de una película. The Fyzz Facilities funcionaba a partir de un **pool de inversionistas**, quienes creen y confían en el trabajo de ambos productores, entonces la empresa busca películas y productores que estén buscando financiamiento, si veían un proyecto como una buena oportunidad la tomaban rápidamente. El pool de inversionistas crecía con el tiempo, ya que tanto la productora como los mismos miembros del pool buscaban constantemente gente interesada en invertir. Cuando se sumaba un nuevo inversionista, este era **capacitado respecto al funcionamiento de la empresa**, de manera de instruirlo íntegramente sobre su rol como inversor, estableciendo de manera clara que cosas puede o no hacer, y así no provocar problemas posteriormente al interior del grupo de inversores o con el equipo de trabajo de la productora o de las películas. Al sumarse a una película, los productores **respondían rápidamente a todas las preguntas y necesidades del equipo de producción**, buscando que el proyecto llegara a buen puerto. [73]

Su gran éxito fue “47 Meters Down” (Johannes Roberts, 2017), una película de tiburones de bajo presupuesto (5.3 millones de dólares) con la cual generaron un WBO de \$63 millones (44 en USA). Dicen que una gran parte del éxito se debe a que la película no fue percibida como una película de Inglaterra, sino como **una película de Hollywood más**. Esto abrió el apetito de The Fyzz, por lo que buscaron cambiar su línea de producir filmes relativamente

baratos (de entre 5 y 30 millones de dólares), a producir películas con mayor presupuesto (más cercanas a los 20 millones como base), enfocadas en lograr ser un éxito de taquilla. [74]

En 2018 Wayne Marc Godfrey sale de la empresa. En 2019 estrenan su producción “The Informer” (Andrea Di Stefano), la cual costó 60 millones de dólares y solo recaudó cerca de 2.5 millones en todo el mundo. En 2020 la productora deja de funcionar por un tiempo, y Robert Jones también sale de la empresa. Posteriormente vuelve a funcionar, pero sin el mismo éxito e intensidad que antes.

El modelo de negocios rentable de The Fyzz Facilities era interesante en cuanto a los inversionistas, pero tenía el problema de estar muy basado en los productores principales. A su vez, el cambio que dieron, desde el financiamiento y apoyo, hacia la producción total dio resultados cuando seguían siendo producciones de bajo presupuesto, como “47 Meters Down”, pero al aspirar realizar producciones de mayor nivel, el riesgo aumentó mucho y el fracaso fue muy grande, perdiendo la buena reputación que se había formado como empresa.

Animal Kingdom

Animal Kingdom es una productora con sede en Nueva York, fundada en 2012 por Josh Astrachan, partió con capital inicial generado por el trabajo de broker de Frederick Green en Wall Street y en 2018 recibieron un Venture Capital de Bron Venture. Se especifican en **tomar a autores sin gran renombre y llevarlos al siguiente nivel**. Por ejemplo: “Short Term 12” (2013, primera película de la productora) fue dirigida por Destin Daniel Cretton (su opera prima), quien posteriormente dirigió “Shang-Chi and the Legend of the 10 Rings” para Marvel Studios en 2021 y prontamente dirigirá la quinta entrega de “Avengers”; “Louder Than Bombs” (2015) fue dirigida por Joachim Trier (su segunda película, primera en inglés), quien en 2021 dirigió “The Worst Person in The World” (ganadora del Oscar a mejor guion adaptado); “It Follows” (2014) fue dirigida por David Robert Mitchell (su segunda película, primera a nivel profesional), quien en 2018 dirigió “Under the Silver Lake” (distribuida por A24 y una favorita de los cinéfilos). También aplica lo anterior para actores, quienes, en algunos casos, son de segunda o tercera categoría al momento de trabajar para Animal Kingdom, pero jóvenes, y posteriormente tienen grandes carreras, como la ganadora del Oscar a mejor actriz Brie Larson. [75]

Hacen terror, pero no solamente eso, lo que buscan son películas que **tengan sentido comercial**. También, son los autores los que vienen con la idea, entonces ellos dicen **“Trabajemos con este autor”** en lugar de “Hagamos una película de terror”. Parte importante del trabajo de la productora es trabajar con directores jóvenes y talentosos. Siempre considerando que se **trabajan proyectos de menor presupuesto** con ellos, ya que son una apuesta arriesgada. [76]

Animal Kingdom es lo más parecido a una productora promedio en Chile, pero al estar insertos en el mercado estadounidense tienen mayores opciones para concretar ganancias y efectivamente impulsar las carreras de los directores. Ahora, el diseño que tienen está estructurado para lograr ese fin en específico, por eso se considera que la productora es exitosa, ya que en efecto ha logrado levantar varias carreras. Esto es relevante porque

significa que un modelo de negocios basado en levantar carreras de talentos jóvenes puede ser realizable y rentable, si bien supone un alto riesgo, este se puede contener utilizando presupuestos bajos. No por eso las películas serán malas, ya que el director en cuestión efectivamente es talentoso.

Participant

Participant (anteriormente Participant Media) es un pequeño estudio (produce y distribuye) especializado en realizar películas y series con contenido de impacto social, a través del cual se busca generar cambios en la sociedad a partir del cine. Fue fundada en 2004 por Jeff Skoll, primer CEO de eBay, con **una intención clara en mente**: Invertir en buenas personas que hacen cosas buenas. El objetivo con el que se funda Participant es hacer películas que muestren el impacto de personas o grupos pequeños en el mundo, que sean relevantes. Esto porque Jeff Skoll notó **una ausencia de películas inspiradoras en el mercado de Estados Unidos**, películas como “La Lista de Schindler” (Steven Spielberg, 1993) o “Gandhi” (Richard Attenborough, 1982) ya no se realizaban. [77]

A partir de la intención declarada por Skoll y el objetivo claro, se funda la compañía con el basto capital personal obtenido desde eBay y buscando aprovechar la oportunidad de la ausencia de este tipo de contenido, lo cual favorece que se cumpla la intención. Es así como Participant logra producir una gran cantidad de contenido audiovisual, producen cerca de 5 películas al año, 5 documentales, 3 series y alrededor de 30 horas de cortos. Además, trabajan con grandes talentos de Hollywood como Steven Spielberg. [78]

En lo financiero, los presupuestos de Participant son variados, pero en general rondan el promedio de Hollywood (30 millones de dólares), y tienen un buen desempeño en taquilla, en especial aquellas películas que son **nominadas a los premios de la Academia**, confirmando el efecto que se daba en el caso de Miramax. Participant ganó el premio a mejor película con “Green Book” (Peter Farrelly, 2018), y ha tenido varias otras nominaciones, por ejemplo, Participant fue parte de la distribución y financiamiento de “Una Mujer Fantástica” (Sebastián Lelio, 2017). El éxito que se escapa de esta regla es “Wonder” (Stephen Chbosky, 2017) que trata sobre un niño con una deformidad facial y como tanto el cómo su entorno vive su día a día, es una película bastante emotiva y de sentimientos intensos. [78]

David Linde, el CEO de Participant, afirma que cree firmemente en la visión de Jeff Skoll de la compañía. Además, cree que el éxito de Participant se debe al timing, que los artistas ven que es lo que será un tema relevante para las audiencias, y por lo mismo confían en ellos. Tienen una **relación de trabajo con los directores basada en la confianza** en su perspectiva creativa de las películas. Esa mutua confianza ha atraído a grandes cineastas a trabajar con Participant. Buscan un modelo de compañerismo con los artistas que tienen esta mirada social, en la que utilizan la estructura de Participant para distribuir películas con mirada social, ya que “No vas a causar impacto social si nadie ve tu película”. Tienen una gran creencia de que los artistas efectivamente pueden ver los cambios y conflictos sociales de mejor manera, por lo que confían en su criterio, y **no exigen que las producciones toquen temas en específico**, ya que se sentiría forzado. [79]

Las películas de Participant efectivamente causan un cambio social. Tienen un **Departamento de Impacto Social** que se encarga trabajar con ONGs relacionadas a los temas de las películas. Siempre se están buscando ideas, pero dependen totalmente de los artistas. Ven en los millenials y generación Z, una masa de gente mucho más preocupada por los temas sociales en el mundo, y que se mueven para lograr cambio, por lo que **generan contenido pensando en ellos**. [79]

Se puede ver entonces como una productora ordenada y con un **objetivo e intención clara** puede llevar a cabo varias de sus metas. El trabajo serio y consistente de Participant, basado en la libertad creativa de los artistas, ha generado una reputación y prestigio que han sabido mantener de buena manera. En Participant no hay personalismos y el foco siempre está en generar un bien común, esto se hace evidente al ver sus películas.

Blumhouse

Al analizar el grupo de outliers según el ROI, se puede ver una gran cantidad de películas de terror, se podría pensar que es algo relativo al género, pero al profundizar, se puede ver que en su mayoría provienen de una misma productora: Blumhouse.

Blumhouse es una productora **especializada en películas de terror**, fue fundada por Jason Blum en el 2000, y tiene un modelo de negocios muy específico, distinto al del resto de Hollywood. Jason Blum parte su carrera en el cine trabajando en distintas productoras en cargos menores, el destino lo sitúa en Miramax, como parte del área de adquisiciones cuando frente a sus ojos pasa “El Proyecto de la Bruja de Blair” (Daniel Myrick y Eduardo Sánchez, 1999) una película de terror del género found footage (grabaciones encontradas), llamativa, solo costó 60 mil dólares en su producción, pero tanto Blum como el resto de Miramax la dejan pasar; la película termina recaudando 248 millones de dólares en todo el mundo, siendo la película más rentable de toda la historia hasta ese momento (un ROI de 4.144). [80]

Cuando Jason Blum sale de Miramax y decide fundar su propia productora, empieza por el camino tradicional estadounidense (distinto al de Chile), un blockbuster, este es “Hada por Accidente” (Michael Lembeck, 2010), protagonizada por Dwayne “La Roca” Johnson, con un presupuesto de 48 millones de dólares, recaudan 112 millones, por lo que se puede considerar exitosa. Pero Blum detestó todo el proceso, la cantidad de dificultades y presión que significaba manejar una película de tan gran presupuesto. Por lo que decidió nunca más realizar un proyecto así. [80]

Previo a eso, cuando Blum trabajaba junto con Universal, se presentó frente a él otra oportunidad “Actividad Paranormal” (Oren Peli, 2007), una película casera de 15 mil dólares de presupuesto, en la que una familia es acosada por fantasmas y para atraparlos deciden instalar cámaras que los graban durante todo el día, la película está contada desde la perspectiva de dichas cámaras. Cuando Jason Blum ve la película, recuerda automáticamente como dejó pasar “La Bruja de Blair”, y presiona mucho a la gente en Universal para estrenarla a nivel mundial, inicialmente los ejecutivos se mostraban reticentes a una película tan barata, por lo que decidieron hacer un remake más profesional, pero luego de asistir a una función de prueba (**screening**) y ver la reacción de la audiencia, la película fue estrenada tal como

estaba. La película recaudó 193 millones de dólares a nivel mundial, convirtiéndose en la nueva película más taquillera de la historia, con un ROI de 12.890. [80]

Tras pasar por ambas experiencias, Jason Blum cae en cuenta de que los grandes presupuestos conllevan muchos problemas, además, que la libertad creativa conlleva grandes beneficios y resultados, sin la necesidad de un gran presupuesto. Al unir estas ideas surge el modelo de negocios de Blumhouse: **Películas de terror de bajo presupuesto, pero con estrenos globales y con libertad creativa para los creadores**. A partir de esto se estrenan las secuelas de “Actividad Paranormal”, como también la película original “Insidious” (James Wan, 2011), todas con excelentes resultados. Lo que lleva a Blumhouse a firmar un **acuerdo de distribución** exclusiva con Universal por muchos años, a cambio del total financiamiento de los proyectos durante el periodo que dure el contrato. [80]

Todos en Hollywood conocen la rutina, si hay un éxito comercial, el siguiente paso es hacer una película más grande y seguir creciendo. Como se ha visto hasta ahora, esa es una ruta arriesgada de acercamiento hacia las producciones, que ha terminado en varias productoras quebrando o perdiendo su reputación, como en el caso de The Fyzz Facilities o de los One Hit Wonder. Jason Blum, conociendo las películas taquilleras debido a “Hada por Accidente”, decide no recorrer ese camino, y en lugar de esto invertir una alta cantidad de dinero en presupuesto, pero para realizar **muchas películas de bajo presupuesto simultáneamente**. En lugar de un pedazo de una torta grande, muchos pedazos de varias tortas más pequeñas, como suele decir él mismo. [81]

Blumhouse entonces, se caracteriza por la libertad creativa que entrega a sus directores, pero con una **restricción presupuestaria inflexible**: 3 millones de dólares tope para una película original (el 10% del presupuesto promedio en Hollywood), 5 millones si las películas son secuelas. Otro punto relevante es que son los directores quienes tienen la decisión absoluta respecto al corte final de la película, **ningún productor interferirá** en lo que se muestre o como se muestre, con una condición, cuando la película esté terminada, se realizarán una serie de **screenings**, si la película tiene buena aceptación, esta tendrá a un estreno mundial, si no, se venderá directamente a plataformas de video on demand (hoy directamente a streaming), sin publicidad alguna, de manera de recuperar la inversión realizada (los 3 millones de dólares) sin incurrir en más gastos. Un modelo de negocios que **minimiza la pérdida al máximo y maximiza ganancias**. [80][81][82]

Además, existen otras prácticas que Blumhouse lleva a cabo, por ejemplo, cuando las películas tienen buenos resultados, siempre entrega **contundentes bonos** a todos los involucrados en la producción, relativos a cuanto se ganó con cada película. Otro ejemplo es el triángulo de los costos, el cual consiste en: muchas locaciones, muchos actores o efectos especiales. Estos corresponden a los ítems de mayor gasto al momento de realizar un rodaje, Jason Blum da a los equipos creativos y de producción la posibilidad de **elegir solo uno de esos tres factores** para poder utilizar en la película. La productora también es consciente de como funcionan la reputación y el prestigio, por lo que aprovecha oportunidades que se generan a partir de la pérdida de estos. Esto lo logra entregando **segundas oportunidades a talentos olvidados**, cineastas o actores que vieron terminadas sus carreras debido a fracasos

de taquilla o de crítica. Tal es el caso de M. Night Shyamalan, quien alcanzó una gran reputación y prestigio con éxitos como “El Sexto Sentido” (1999), “Unbreakable” (2000) y “Señales” (2002), pero que tuvo una seguidilla de fracasos abruptos de crítica y taquilla con “El Último Maestro Aire” (2010) y “After Erath” (2013), los que destruyeron su reputación comercial y de trabajo. En 2016, Blumhouse produce “Split” junto al director, la cual es un gran éxito y devolvió su buena reputación a Shyamalan. Esta práctica abarata los costos y entrega mayor seguridad en la calidad de la producción, ya que estos talentos olvidados entregan todo de sí para volver a levantar sus nombres, y en caso de lograrlo, tienden a volver a trabajar con Blumhouse. [80][81][82]

Se puede ver que el caso de Blumhouse es muy relevante, ya que es una productora que se especializa en realizar películas de bajo presupuesto y alto impacto, con un modelo bastante único y que no usa ninguna otra productora en este momento. Las lecciones que se pueden aprender de este caso son varias, partiendo por el concepto de muchas películas de bajo presupuesto en lugar de una de alto presupuesto (economías de escala combinadas con diversificación de productos para minimizar riesgo). También se tiene los ahorros en costos por medio de la utilización de pocos actores y locaciones. Además del aprovechamiento de las segundas oportunidades a talentos olvidados. Blumhouse es un ejemplo a seguir.

Anexo J: Presupuesto de una Película Hipotética

Se realizó una estimación de los costos de producción de una película hipotética. Los costos variables corresponden al presupuesto que se gastará en total en cada etapa de producción de la película.

Preproducción

En caso de la preproducción, se asume el guion listo, por lo que el trabajo de dos meses (estimado) es de planificación del rodaje, además de conseguir los distintos insumos necesarios para la realización de la producción.

Se consideran en este caso: director, guionista, un jefe de producción, un 1er asistente de producción, un locacionista, un 1er asistente de dirección, un director de arte, un productor de arte, un encargado de utilería, un vestuarista, un maquillista, un director de fotografía, un jefe eléctrico, un director de sonido, dos actores protagonistas, cuatro actores secundarios y seis actores incidentales. Dependiendo de cuantas semanas trabaje cada uno, se calcula el total que se pagará. El detalle se puede apreciar en la tabla 48. Se tiene que el costo total de una preproducción hipotética con un trabajo de dos meses asciende a \$53.019.440. [84]

Tabla 48: Detalle de Costos de Preproducción

Área	Recurso/ Puesto	Cantidad	Sueldo/ Costo Mensual	Sueldo/ Costo Semanal	Trabajo Proyecto en Semanas	Total Ítem
Equipo de Preproducción	Audiovisuales Equipo Pre- Producción	3	\$1.500.000	\$375.000	8	\$9.000.000
	Jefe de Producción	1	\$1.840.000	\$460.000	8	\$3.680.000
	1er Asist. Producción	1	\$1.200.000	\$300.000	8	\$2.400.000
	Locacionista	1	\$1.360.000	\$340.000	8	\$2.720.000
	1er Asist. Dirección	1	\$1.840.000	\$460.000	8	\$3.680.000
	Dirección de Arte	1	\$1.840.000	\$460.000	8	\$3.680.000
	Producción de Arte	1	\$1.200.000	\$300.000	8	\$2.400.000
	Utilería	1	\$1.200.000	\$300.000	4	\$1.200.000
	Vestuario	1	\$1.440.000	\$360.000	4	\$1.440.000
	Maquillaje	1	\$1.040.000	\$260.000	1	\$260.000
	Dirección de Fotografía	1	\$2.000.000	\$500.000	8	\$4.000.000
Jefe Eléctrico	1	\$1.200.000	\$300.000	4	\$1.200.000	

	Director de Sonido	1	\$1.600.000	\$400.000	8	\$3.200.000
	Actores Protagonistas	2	\$2.800.000	\$700.000	2	\$2.800.000
	Actores Secundarios	4	\$2.800.000	\$700.000	1	\$2.800.000
	Actores Incidentales	6	\$2.800.000	\$700.000	0,5	\$2.100.000
Total Sueldos						\$46.560.000
Insumos Pre-Producción						\$6.459.440
Total Pre-Producción						\$53.019.440

[Fuente: Elaboración Propia.]

Rodaje

Los costos de rodaje son la parte del presupuesto que se gastará directamente en la grabación de la película. Se asume que esta tendrá una duración de 4 semanas, y que los cargos necesarios para llevarla a cabo son los mismos de la preproducción, con los siguientes adicionales: un runner, un productor técnico, un continuista, un asistente de arte, un operador de cámara, un gaffer, un primer eléctrico, un microfonista, un asistente de sonido. Todos los costos se calculan a partir de la cantidad de semanas trabajadas por cada uno. El detalle se puede ver en la tabla 49. [84]

La estimación en gastos que no son sueldos se realiza a partir de un estudio de costos del audiovisual realizado en Chile, contrastado con uno más técnico realizado en Uruguay. En el estudio de costos en Chile, los entrevistados afirman en su mayoría que el gasto dividido entre las tres etapas de producción es de un tercio para cada uno, mientras que en el estudio uruguayo se afirma que un 65% del gasto corresponde al rodaje, mientras que el resto equitativamente entre preproducción y postproducción. A partir de esto, se estima un gasto aproximado de 25% para preproducción y postproducción, con 50% asignado al rodaje en sí. De esta manera, si los costos de preproducción equivalen a \$53.019.440, entonces el costo estimado de rodaje es de \$104.104.399, de los cuales \$46.120.000 corresponden a sueldos de los trabajadores, equivalente a un 44,3% del total estimado, por lo que el 55,7% restante se desglosa entre gastos de logística (19%), arte y locaciones (11,4%) y otros. Estos valores también se obtuvieron a partir de los estudios mencionados anteriormente. [85][86]

Tabla 49: Detalle de Costos de Rodaje

Área	Recurso/Puesto	Cantidad	Sueldo/Costo Mensual	Sueldo/Costo Semanal	Trabajo Proyecto en Semanas	Total Ítem
Equipo Producción	Audiovisuales Equipo Producción	3	\$1.500.000	\$375.000	4	\$4.500.000

Jefe de Producción	1	\$1.840.000	\$460.000	4	\$1.840.000
1er Asist. Producción	1	\$1.200.000	\$300.000	4	\$1.200.000
Runner	1	\$720.000	\$180.000	4	\$720.000
Locacionista	1	\$1.360.000	\$340.000	4	\$1.360.000
Productor Técnico	1	\$1.200.000	\$300.000	4	\$1.200.000
1er Asist. Dirección	1	\$1.840.000	\$460.000	4	\$1.840.000
Continuista	1	\$1.440.000	\$360.000	4	\$1.440.000
Dirección de Arte	1	\$1.840.000	\$460.000	4	\$1.840.000
Producción de Arte	1	\$1.200.000	\$300.000	4	\$1.200.000
Utería	1	\$1.200.000	\$300.000	4	\$1.200.000
Asist. Arte	1	\$960.000	\$240.000	4	\$960.000
Vestuario	1	\$1.440.000	\$360.000	4	\$1.440.000
Maquillaje	1	\$1.040.000	\$260.000	4	\$1.040.000
Dirección de Fotografía	1	\$2.000.000	\$500.000	4	\$2.000.000
Operador de Cámara	1	\$1.600.000	\$400.000	4	\$1.600.000
Gaffer	1	\$1.440.000	\$360.000	4	\$1.440.000
Jefe Eléctrico	1	\$1.200.000	\$300.000	4	\$1.200.000
1er Eléctrico	1	\$960.000	\$240.000	4	\$960.000
Director de Sonido	1	\$1.600.000	\$400.000	4	\$1.600.000
Microfonista	1	\$1.280.000	\$320.000	4	\$1.280.000
Asistente de Sonido	1	\$960.000	\$240.000	4	\$960.000
Actores Protagonistas	2	\$2.800.000	\$700.000	4	\$5.600.000
Actores Secundarios	4	\$2.800.000	\$700.000	2	\$5.600.000

	Actores Incidentales	6	\$2.800.000	\$700.000	0,5	\$2.100.000
Total Sueldos						\$46.120.000
Insumos Producción				Arte y Locaciones	11,39%	\$11.860.445
				Logística	18,99%	\$19.767.409
				Otros	25,32%	\$26.356.545
Total Insumos						\$57.984.399
Total Producción						\$104.104.399

[Fuente: Elaboración Propia.]

PostProducción

Estos costos son los referidos a edición y montaje de la película, se estiman casi en su totalidad respecto a los sueldos de los encargados de esta labor. Asumiendo los mismos valores estimados que se mencionaron en el caso de los costos de rodaje. [84]

En este caso se consideran los sueldos de: Un montajista de imagen, un asistente de montajista de imagen, un montajista de sonido, un asistente de montajista de sonido y un compositor. Los que trabajan en un periodo estimado de seis meses. Se tiene que el valor total de la postproducción es de \$54.106.738. Los detalles se pueden apreciar en la tabla 50. [84]

Tabla 50: Detalle de Costos de Postproducción

Área	Recurso/Puesto	Cantidad	Sueldo/Costo Mensual	Sueldo/Costo Semanal	Trabajo Proyecto en Semanas	Total Ítem
Equipo Post-Producción	Audiovisuales Equipo Producción	3	\$1.000.000	\$250.000	24	\$18.000.000
	Montajista Imagen Película	1	\$1.750.000	\$437.500	24	\$10.500.000
	Asistente Montajista Imagen	1	\$900.000	\$225.000	24	\$5.400.000
	Montajista Sonido Pelicula	1	\$1.750.000	\$437.500	24	\$10.500.000

	Asistente Montajista Sonido	1	\$900.000	\$225.000	24	\$5.400.000
	Compositor	1	\$3.000.000	\$750.000	4	\$3.000.000
Total Sueldos						\$52.800.000
Insumos Post-Producción						\$1.306.738
Total Post-Producción						\$54.106.738

[Fuente: Elaboración Propia.]

Presupuesto Estimado

De esta manera, se tiene el valor estimado de cada etapa de producción, a partir de esto se puede ver en la tabla 51 el presupuesto total de una película hipotética realizada por la productora. Estando los gastos divididos en una razón de aproximadamente 1:2:1, siendo la producción la mitad del presupuesto, estimado según los estudios de costos de Chile y Uruguay. Adicionalmente se considera un 10% de margen para imprevistos que puedan surgir en cualquier etapa. Con esto se llega a un presupuesto total de \$232.353.634 pesos. [85][86]

Tabla 51: Resumen de Presupuesto Estimado

Total Pre-Producción	\$53.019.440
Total Producción	\$104.104.399
Total Post-Producción	\$54.106.738
Margen de Imprevistos (10%)	\$21.123.058
Presupuesto Total	\$232.353.634

[Fuente: Elaboración Propia.]

Los costos estimados para el presupuesto total se encuentran bajo el promedio estimado de presupuestos en la industria del cine en Chile, el cual es aproximadamente 500 millones por película, cerca del doble de lo estimado. [85]

Anexo K: Retornos e Ingresos Potenciales

Para estimar los beneficios generados por las películas, solo se considerarán los ingresos estimados por el box office nacional, dejando los ingresos por ventas de derechos de reproducción y de licencias para los guiones o adaptaciones como ingresos adicionales. Esto ya que dependen de muchas variables externas, además de existir pocos datos referentes a esos temas.

Forecasting Without Fear

En base a los resultados de todas las películas comerciales chilenas estrenadas entre 2015 y 2019, se realizará un análisis en el que se pueda evaluar los distintos resultados posibles que puede tener una película comercial chilena. Esto obviando los temas de la película y el público objetivo, ya que de la película hipotética que se busca evaluar, solo se sabe su género.

Este análisis está separado en tres partes solo con fines de distribución espacial dentro del informe. La primera parte corresponde a los ingresos totales generados por cada película como concepto de box office, para eso se estiman estos valores multiplicando la cantidad de asistentes (dato real) por el precio promedio de la entrada en el año correspondiente (dato estimado). [1-5]

Posterior a eso se descuentan los gastos por concepto de IVA (19%), y se descuenta la parte del cine, conocida como “Rentals”. Estos se estiman en 50%, esto debido a que parte en 45% la primera semana como norma general, y aumenta 5% semanalmente, pero dado que la mayor cantidad de espectadores acude al cine en las primeras semanas, se aproxima a 50%. Con esos valores se puede llegar al dinero estimado que llega a las distribuidoras. El detalle se puede ver en la tabla 52.

Tabla 52: Estimación de Box Office de Películas Comerciales en Chile entre 2015 y 2019

FILMS	TICKETS	DOMESTIC REVENUE				DISTRIBUTOR REVENUE
		BOX OFFICE	IVA	19%	RENTALS 50%	
2015						
Alma	199.415	\$ 641.756.297	\$ 539.291.006	\$ 269.645.503	\$ 269.645.503	
Fuerzas especiales 2	69.590	\$ 223.954.169	\$ 188.196.781	\$ 94.098.390	\$ 94.098.390	
Lusers, los amigos no se eligen	54.663	\$ 175.916.177	\$ 147.828.720	\$ 73.914.360	\$ 73.914.360	
Héroes	50.001	\$ 160.912.953	\$ 135.220.969	\$ 67.610.484	\$ 67.610.484	
Vacaciones en familia	4.966	\$ 15.981.554	\$ 13.429.877	\$ 6.714.939	\$ 6.714.939	
Desastres naturales	2.457	\$ 7.907.104	\$ 6.644.625	\$ 3.322.313	\$ 3.322.313	
Santiago Violenta	1.984	\$ 6.384.898	\$ 5.365.461	\$ 2.682.730	\$ 2.682.730	
2016						
Sin filtro	1.290.926	\$ 4.212.032.885	\$ 3.539.523.433	\$ 1.769.761.716	\$ 1.769.761.716	
Argentino QL	272.735	\$ 889.879.659	\$ 747.798.033	\$ 373.899.016	\$ 373.899.016	
Prueba de Actitud	24.867	\$ 81.136.038	\$ 68.181.545	\$ 34.090.772	\$ 34.090.772	
Como bombo en fiesta	11.133	\$ 36.324.748	\$ 30.524.998	\$ 15.262.499	\$ 15.262.499	
2017						
Se busca novio... para mi mujer	52.078	\$ 166.891.456	\$ 140.244.921	\$ 70.122.461	\$ 70.122.461	
La Mentira Blanca	6.118	\$ 19.606.012	\$ 16.475.640	\$ 8.237.820	\$ 8.237.820	
Vida de Familia	2.111	\$ 6.765.003	\$ 5.684.876	\$ 2.842.438	\$ 2.842.438	
2018						
No Estoy Loca	587.069	\$ 1.902.260.367	\$ 1.598.538.124	\$ 799.269.062	\$ 799.269.062	
¿Cómo andamos por casa?	20.505	\$ 66.441.676	\$ 55.833.341	\$ 27.916.671	\$ 27.916.671	
Swing	12.609	\$ 40.856.527	\$ 34.333.216	\$ 17.166.608	\$ 17.166.608	
American Huaso	2.712	\$ 8.787.604	\$ 7.384.541	\$ 3.692.271	\$ 3.692.271	
Calzones rotos	2.711	\$ 8.784.364	\$ 7.381.818	\$ 3.690.909	\$ 3.690.909	
Circo	1.448	\$ 4.691.906	\$ 3.942.778	\$ 1.971.389	\$ 1.971.389	
La telenovela errante	728	\$ 2.358.914	\$ 1.982.281	\$ 991.140	\$ 991.140	
2019						
M anigo Alexis	144.924	\$ 484.673.145	\$ 407.288.357	\$ 203.644.179	\$ 203.644.179	
No quiero ser tu hermano	36.022	\$ 120.469.322	\$ 101.234.724	\$ 50.617.362	\$ 50.617.362	
Hecho bolsa	4.113	\$ 13.755.214	\$ 11.559.003	\$ 5.779.502	\$ 5.779.502	
Marilyn	1.462	\$ 4.889.405	\$ 4.108.744	\$ 2.054.372	\$ 2.054.372	

[Fuente: Elaboración Propia.]

Dentro de las distribuidoras, primero se debe pagar los costos de P&A (prints & advertising, marketing tradicional), que en este caso son estimados dependiendo del tamaño de la película. Los costos en negro son aquellos que se estiman a partir del gasto declarado por la distribuidora Market Chile, en este caso solo se tendrán tres categorías: Película pequeña, correspondiente a 10 millones; película mediana con un gasto de 40 millones, y película grande con 70 millones (con valores de 2019). Estos gastos están ajustados según la inflación de cada año. Además, los P&A en rojo corresponden a películas no distribuidas por Market Chile, pero a los cuales se aplicó la misma estimación con fines de completar la observación.

Una vez pagada la totalidad de los costos de P&A, se empieza a generar un flujo de ingresos para las productoras, donde se descuenta un 12,5% del valor total post P&A por concepto de cuota del distribuidor. Si no se pagan los costos de P&A, quien pierde es la

distribuidora, la productora no queda en deuda con ellos. El desglose se puede ver en la tabla 53.

Tabla 53: Estimación de Costos de P&A e Ingresos Posteriores al Pago de Marketing

<u>FILMS</u>	<u>DISTRIBUTOR</u>		<u>TOTAL REVENUE</u>
	<u>COSTS P&A</u>	<u>DISTRIBUTORS 12,5%</u>	
2015			
Alma	\$40.014.176	\$ 28.703.916	\$ 200.927.411
Fuerzas especiales 2	\$22.230.097	\$ 8.983.537	\$ 62.884.757
Lusers, los amigos no se eligen	\$22.230.097	\$ 6.460.533	\$ 45.223.730
Héroes	\$22.230.097	\$ 5.672.548	\$ 39.707.839
Vacaciones en familia	\$ 8.892.039	\$ -	\$ -
Desastres naturales	\$ 8.892.039	\$ -	\$ -
Santiago Violenta	\$ 8.892.039	\$ -	\$ -
2016			
Sin filtro	\$64.970.573	\$213.098.893	\$1.491.692.250
Argentino QL	\$64.970.573	\$ 38.616.055	\$ 270.312.388
Prueba de Actitud	\$13.922.265	\$ 2.521.063	\$ 17.647.444
Como bombo en fiesta	\$13.922.265	\$ 167.529	\$ 1.172.705
2017			
Se busca novio... para mi mujer	\$39.112.154	\$ 3.876.288	\$ 27.134.018
La Mentira Blanca	\$ 9.533.039	\$ -	\$ -
Vida de Familia	\$ 9.533.039	\$ -	\$ -
2018			
No Estoy Loca	\$68.246.075	\$ 91.377.873	\$ 639.645.113
¿Cómo andamos por casa?	\$14.624.159	\$ 1.661.564	\$ 11.630.948
Swing	\$14.624.159	\$ 317.806	\$ 2.224.643
American Huaso	\$ 9.749.439	\$ -	\$ -
Calzones rotos	\$ 9.749.439	\$ -	\$ -
Circo	\$ 9.749.439	\$ -	\$ -
La telenovela errante	\$ 9.749.439	\$ -	\$ -
2019			
Manigo Alexis	\$40.000.000	\$ 20.455.522	\$ 143.188.656
No quiero ser tu hermano	\$40.000.000	\$ 1.327.170	\$ 9.290.192
Hecho bolsa	\$10.000.000	\$ -	\$ -
Marilyn	\$10.000.000	\$ -	\$ -

[Fuente: Elaboración Propia.]

En la parte final, se evalúan los ingresos que tienen las productoras. Primero considerando el presupuesto total, donde los valores en negro son presupuestos reales declarados, y los en rojo son estimaciones realizadas en comparación con películas que si tienen presupuesto declarado y son similares.

Se estima una parte correspondiente al 67% del presupuesto que no se debe devolver, o sea, equivale a lo correspondiente a un subsidio del Estado o un fondo que se ganó en otro lugar, esta parte puede comprender también la parte del presupuesto que corresponde a product placement, o cualquier otro tipo de ingreso que no tenga como objetivo el retorno de la inversión. Se estima en 67% para que se pueda estimar de manera general, ya que en casos una película puede ser completamente financiada por fondos o product placement, como puede que los gastos de la productora en sí sean mayores. Estos valores estimados se pueden apreciar en la tabla 54. Para el caso de producciones totalmente financiadas de manera externa, los ingresos de la productora corresponden a los retornos mostrados en la tabla 53.

Con esto se puede ver que las películas en no generan ganancias para las productoras a menos que se pase un umbral de espectadores, el cual depende del presupuesto de la película y el gasto en P&A.

Tabla 54: Ingresos Finales para Productoras con una Inversión de 33% del Presupuesto

<u>FILMS</u>	<u>PRODUCTION COMPANY</u>		<u>TOTAL COSTS</u>	<u>PROFIT</u>
	<u>COSTS</u>	<u>NO NEED TO RETURN BUDGET PART 67%</u>		
	<u>BUDGET</u>			
2015				
Alma	\$209.360.000	\$ 140.271.200	\$ 69.088.800	\$ 131.838.611
Fuerzas especiales 2	\$327.125.000	\$ 219.173.750	\$107.951.250	\$ -45.066.493
Lusers, los amigos no se eligen	\$209.360.000	\$ 140.271.200	\$ 69.088.800	\$ -23.865.070
Héroes	\$209.360.000	\$ 140.271.200	\$ 69.088.800	\$ -29.380.961
Vacaciones en familia	\$ 65.425.000	\$ 43.834.750	\$ 21.590.250	\$ -21.590.250
Desastres naturales	\$ 65.425.000	\$ 43.834.750	\$ 21.590.250	\$ -21.590.250
Santiago Violenta	\$ 65.425.000	\$ 43.834.750	\$ 21.590.250	\$ -21.590.250
2016				
Sin filtro	\$473.781.000	\$ 317.433.270	\$156.347.730	\$1.335.344.520
Argentino QL	\$214.589.335	\$ 143.774.854	\$ 70.814.481	\$ 199.497.907
Prueba de Actitud	\$214.589.335	\$ 143.774.854	\$ 70.814.481	\$ -53.167.037
Como bombo en fiesta	\$214.589.335	\$ 143.774.854	\$ 70.814.481	\$ -69.641.776
2017				
Se busca novio... para mi mujer	\$324.665.000	\$ 217.525.550	\$107.139.450	\$ -80.005.432
La Mentira Blanca	\$ 70.105.145	\$ 46.970.447	\$ 23.134.698	\$ -23.134.698
Vida de Familia	\$ 70.105.145	\$ 46.970.447	\$ 23.134.698	\$ -23.134.698
2018				
No Estoy Loca	\$497.666.746	\$ 333.436.720	\$164.230.026	\$ 475.415.087
¿Cómo andamos por casa?	\$225.407.902	\$ 151.023.294	\$ 74.384.608	\$ -62.753.660
Swing	\$225.407.902	\$ 151.023.294	\$ 74.384.608	\$ -72.159.965
American Huaso	\$ 71.733.496	\$ 48.061.442	\$ 23.672.054	\$ -23.672.054
Calzones rotos	\$ 71.733.496	\$ 48.061.442	\$ 23.672.054	\$ -23.672.054
Circo	\$ 71.733.496	\$ 48.061.442	\$ 23.672.054	\$ -23.672.054
La telenovela errante	\$ 71.733.496	\$ 48.061.442	\$ 23.672.054	\$ -23.672.054
2019				
Manigo Alexis	\$600.000.000	\$ 402.000.000	\$198.000.000	\$ -54.811.344
No quiero ser tu hermano	\$332.034.896	\$ 222.463.380	\$109.571.516	\$ -100.281.324
Hecho bolsa	\$ 31.618.350	\$ 21.184.295	\$ 10.434.056	\$ -10.434.056
Marilyn	\$ 73.577.050	\$ 49.296.624	\$ 24.280.427	\$ -24.280.427

[Fuente: Elaboración Propia.]

Análisis de Sensibilidad

A partir de los datos anteriores, se consideran 5 casos distintos, en los que se mantiene el presupuesto constante (el estimado en la sección de costos), y se varía el gasto en P&A y la cantidad de espectadores alcanzada. Estos casos son: un caso de fracaso, con una bajísima cantidad de espectadores, 3.000, y con poco gasto en P&A, 10 millones, este caso corresponde al 44% de la muestra; un caso medio, con 37.000 espectadores y un gasto en P&A de 15 millones, este caso abarca 36% de la muestra; un caso moderado, que corresponde a la cantidad promedio de espectadores en total, 115.000 y un gasto en P&A medio alto de 40 millones; un caso medio alto, con 172.500 espectadores y P&A máximo de 70 millones, este caso solo ocurre en 8% de la muestra; finalmente un caso alto, con 500.000 espectadores, el mismo gasto de P&A, el máximo, de 70 millones, este caso abarca un 20% del total de la muestra.

En la tabla 55 se muestra el resultado de este análisis. Se ve que a partir del caso moderado se empiezan a generar ganancias para la productora en el caso de que la misma productora costeara el 33% de la producción, por lo que se debería siempre apuntar a conseguir esa cantidad de espectadores o más. Como en el diseño del modelo de negocios se establece que la productora no costeara el presupuesto, basta con que los ingresos superen los costos de P&A, por lo que en el caso medio bajo también se generarían ingresos. Esto, sin embargo, deja la duda de cuál es el punto límite que se debe alcanzar para que una película sea rentable.

Tabla 55: Análisis de Sensibilidad para una Película de Comedia

		<u>LOW</u>	<u>MEDIUM LOW</u>	<u>MODERATE</u>	<u>MEDIUM HIGH</u>	<u>HIGH</u>
TICKETS	\$3.344	3.000	37.000	115.000	172.500	500.000
CHILEAN BOX OFFICE		\$ 10.032.000	\$123.728.000	\$384.560.000	\$ 576.840.000	\$1.672.000.000
REVENUE						
IVA	19%	\$ 8.430.252	\$103.973.109	\$323.159.664	\$ 484.739.496	\$1.405.042.017
Domestic Rentals	50%	\$ 4.215.126	\$ 51.986.555	\$161.579.832	\$ 242.369.748	\$ 702.521.008
TOTAL DISTRIBUTOR GROSS REVENUE		\$ 4.215.126	\$ 51.986.555	\$161.579.832	\$ 242.369.748	\$ 702.521.008
LESS:						
Prints and Advertising		\$ 10.000.000	\$ 15.000.000	\$ 40.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000
TOTAL DISTRIBUTOR'S COSTS		\$ 10.000.000	\$ 15.000.000	\$ 40.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000
DISTRIBUTOR'S GROSS INCOME		\$ -5.784.874	\$ 36.986.555	\$121.579.832	\$ 172.369.748	\$ 632.521.008
Distributor's Fees	12,5%	\$ -	\$ 4.623.319	\$ 15.197.479	\$ 21.546.218	\$ 79.065.126
PRODUCTION COMPANY GROSS REVENUE		\$ -	\$ 32.363.235	\$106.382.353	\$ 150.823.529	\$ 553.455.882
BUDGET						
PRODUCTION BUDGET		\$232.500.000	\$232.500.000	\$232.500.000	\$ 232.500.000	\$ 232.500.000
NO NEED TO RETURN BUDGET PART	67%	\$155.775.000	\$155.775.000	\$155.775.000	\$ 155.775.000	\$ 155.775.000
MARKETING COSTS		\$ -	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
TOTAL PRODUCTION COMPANY'S COSTS		\$ 76.725.000	\$ 77.725.000	\$ 79.725.000	\$ 81.725.000	\$ 81.725.000
PROFIT		\$ -76.725.000	\$ -45.361.765	\$ 26.657.353	\$ 69.098.529	\$ 471.730.882

[Fuente: Elaboración Propia.]

Punto de Equilibrio

Para eso se realiza un análisis de punto de equilibrio, en el que se consideran distintos casos de gasto presupuestario y en P&A, para posteriormente calcular cuántos espectadores son necesarios para empezar a generar ganancias.

Se tienen entonces 6 casos, donde para cada caso se consideran 4 gastos de P&A distintos. El primer caso es el base, donde se utiliza el presupuesto calculado previamente y se evalúan los P&A de 15, 30, 40 y 70 millones. Los demás casos son valores de presupuesto entre 100 y 300 millones. Para todos estos casos se aplicó la regla del 33% costado por la productora.

El caso más relevante es el base, donde se estima que la cantidad de espectadores necesaria para empezar a generar ganancias, con el máximo de gasto en P&A, es de 112.229 espectadores. Esto coincide con el análisis que se hizo en la primera parte de este informe, donde se considera que las películas que generan a partir de 100 mil espectadores pueden considerarse exitosas. Dependiendo del presupuesto y el P&A, el punto de equilibrio oscila entre los 38 mil espectadores (el caso más austero) y los 131 mil espectadores (en el caso de mayor gasto), pero en general el punto de equilibrio suele oscilar entre los 70 y 110 mil espectadores.

Tabla 56: Punto de Equilibrio para una Película Hipotética

FILMS	TICKETS	\$3.344	DISTRIBUTOR REVENUE	DISTRIBUTOR	PRODUCTION COMPANY		TOTAL COSTS	TOTAL COSTS	PROFIT
				COSTS P&A	TOTAL REVENUE	COSTS BUDGET			
Película 1	73.084		\$ 102.686.091	\$ 15.000.000	\$ 76.725.329	\$ 232.500.000	\$76.725.000	\$ 329	
Película 1	83.760		\$ 117.686.319	\$ 30.000.000	\$ 76.725.529	\$ 232.500.000	\$76.725.000	\$ 529	
Película 1	90.877		\$ 127.686.003	\$ 40.000.000	\$ 76.725.253	\$ 232.500.000	\$76.725.000	\$ 253	
Película 1	112.229		\$ 157.686.461	\$ 70.000.000	\$ 76.725.653	\$ 232.500.000	\$76.725.000	\$ 653	
Película 2	37.518		\$ 52.714.366	\$ 15.000.000	\$ 33.000.071	\$ 100.000.000	\$33.000.000	\$ 71	
Película 2	48.194		\$ 67.714.595	\$ 30.000.000	\$ 33.000.271	\$ 100.000.000	\$33.000.000	\$ 271	
Película 2	55.311		\$ 77.714.279	\$ 40.000.000	\$ 32.999.994	\$ 100.000.000	\$33.000.000	\$ -6	
Película 2	76.663		\$ 107.714.736	\$ 70.000.000	\$ 33.000.394	\$ 100.000.000	\$33.000.000	\$ 394	
Película 3	50.939		\$ 71.571.435	\$ 15.000.000	\$ 49.500.006	\$ 150.000.000	\$49.500.000	\$ 6	
Película 3	61.615		\$ 86.571.664	\$ 30.000.000	\$ 49.500.206	\$ 150.000.000	\$49.500.000	\$ 206	
Película 3	68.732		\$ 96.571.348	\$ 40.000.000	\$ 49.499.929	\$ 150.000.000	\$49.500.000	\$ -71	
Película 3	90.084		\$ 126.571.805	\$ 70.000.000	\$ 49.500.329	\$ 150.000.000	\$49.500.000	\$ 329	
Película 4	64.360		\$ 90.428.504	\$ 15.000.000	\$ 65.999.941	\$ 200.000.000	\$66.000.000	\$ -59	
Película 4	75.036		\$ 105.428.733	\$ 30.000.000	\$ 66.000.141	\$ 200.000.000	\$66.000.000	\$ 141	
Película 4	82.154		\$ 115.429.822	\$ 40.000.000	\$ 66.001.094	\$ 200.000.000	\$66.000.000	\$ 1.094	
Película 4	103.505		\$ 145.428.874	\$ 70.000.000	\$ 66.000.265	\$ 200.000.000	\$66.000.000	\$ 265	
Película 5	77.781		\$ 109.285.573	\$ 15.000.000	\$ 82.499.876	\$ 250.000.000	\$82.500.000	\$ -124	
Película 5	88.457		\$ 124.285.802	\$ 30.000.000	\$ 82.500.076	\$ 250.000.000	\$82.500.000	\$ 76	
Película 5	95.575		\$ 134.286.891	\$ 40.000.000	\$ 82.501.029	\$ 250.000.000	\$82.500.000	\$ 1.029	
Película 5	116.926		\$ 164.285.943	\$ 70.000.000	\$ 82.500.200	\$ 250.000.000	\$82.500.000	\$ 200	
Película 6	91.202		\$ 128.142.642	\$ 15.000.000	\$ 98.999.812	\$ 300.000.000	\$99.000.000	\$ -188	
Película 6	101.878		\$ 143.142.871	\$ 30.000.000	\$ 99.000.012	\$ 300.000.000	\$99.000.000	\$ 12	
Película 6	108.996		\$ 153.143.960	\$ 40.000.000	\$ 99.000.965	\$ 300.000.000	\$99.000.000	\$ 965	
Película 6	130.347		\$ 183.143.012	\$ 70.000.000	\$ 99.000.135	\$ 300.000.000	\$99.000.000	\$ 135	

[Fuente: Elaboración Propia.]

En el caso que se describe en el modelo de negocios, el único valor que se debería superar es el de los costos por P&A, por lo que solo se evaluará una película con los 4 posibles costos.

Los valores se pueden ver en la tabla 57. En el caso de máximo gasto por P&A, al superar 50 mil espectadores ya se generan ingresos, mientras que en el caso de menor P&A, sobre los 10.865 espectadores se logra esto.

Tabla 57: Punto de Equilibrio para caso de Presupuesto no costado por Productora

FILMS	TICKETS	\$3.344	DISTRIBUTOR REVENUE	DISTRIBUTOR	TOTAL REVENUE	PRODUCTION COMPANY COSTS	
				COSTS P&A		BUDGET	PROFIT
Película 1	10.865		\$ 15.265.782	\$ 15.000.000	\$ 232.559	\$ 232.500.000	\$ 329
Película 1	21.541		\$ 30.266.010	\$ 30.000.000	\$ 232.759	\$ 232.500.000	\$ 529
Película 1	28.658		\$ 40.265.694	\$ 40.000.000	\$ 232.482	\$ 232.500.000	\$ 253
Película 1	50.010		\$ 70.266.151	\$ 70.000.000	\$ 232.882	\$ 232.500.000	\$ 653

[Fuente: Elaboración Propia.]