

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos

TRABAJO FIN DE GRADO GRADO EN **COMERCIO Y MARKETING**

EL NEGOCIO DE LA EXHIBICIÓN DE CINE EN ESPAÑA

AUTOR: Alberto García Rodríguez

Gijón, 28 de junio de 2019

RESUMEN

Con este trabajo he pretendido analizar el negocio de la exhibición de cine en España, pues no solo se trata de un tema que me gusta, sino que tiene el interés añadido de que no ha sido objeto de muchos estudios hasta el momento. El análisis realizado en este trabajo lo he estructurado en tres partes, de temática bien diferenciada.

La primera parte tiene carácter introductorio, y con ella he querido mostrar la historia del nacimiento de la industria cinematográfica, dejando a un lado la vertiente artística, y centrándome en el negocio que se fue fraguando con los sucesivos avances técnicos.

La segunda parte se corresponde con un análisis del sector de la exhibición de cine en España durante los últimos años. En este apartado tienen cabida los datos y cifras del sector, un análisis sobre el conflicto en torno al IVA del cine, y una descripción de los hábitos de consumo cinematográfico.

En la última parte he llevado a cabo un análisis del sector de acuerdo a las cuatro variables del marketing-mix: producto, precio, distribución y comunicación.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN. HISTORIA DEL CINE: DE LA INVENCIÓN AL NACIMIENTO DE LA INDUSTRIA.....	1
1.1. EL ANTECEDENTE DEL CINE: EL KINETOSCOPIO.....	1
1.2. EL NACIMIENTO DEL CINE: EL CINEMATÓGRAFO.....	2
1.3. EL NACIMIENTO DE LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA.....	6
2. LA EXHIBICIÓN DE CINE EN ESPAÑA.....	7
2.1. DATOS Y CIFRAS DEL SECTOR.....	7
2.2. LA GUERRA DEL IVA.....	8
2.3. HÁBITOS DE CONSUMO CINEMATOGRAFICO.....	9
3. LAS VARIABLES DEL MARKETING-MIX EN EL CINE.....	13
3.1. LA VARIABLE PRODUCTO.....	13
3.1.1. Clasificación de los productos ofrecidos.....	14
3.1.2. La cartera de productos de los exhibidores: dimensiones de la gama.....	15
3.1.3. La marca.....	17
3.2. LA VARIABLE PRECIO.....	18
3.2.1. Estrategias de precios seguidas en el sector.....	18
3.3. LA VARIABLE DISTRIBUCIÓN.....	21
3.3.1. El canal de distribución del cine.....	21
3.3.2. La venta de entradas y las nuevas tecnologías.....	23
3.4. LA VARIABLE COMUNICACIÓN.....	24
3.4.1. Promociones de ventas utilizadas en el sector.....	25
CONCLUSIONES.....	30
BIBLIOGRAFÍA.....	33

ÍNDICE DE FIGURAS

1.1: El inventor Thomas Alva Edison, y vista interna del kinetoscopio.....	1
1.2: El Black Maria, situado en West Orange, Nueva Jersey, y un kinetoscope parlors.....	2
1.3: Auguste y Louis Lumière en 1895, y su invento.....	3
1.4: Proyección en el Salon Indien y cartel publicitario.....	4
1.5: Georges Méliès y su estudio de grabación.....	5
1.6: Hollywood, Los Ángeles, California.....	6
2.1: Hábitos de consumo cinematográfico.....	12
3.1: Bar de Yelmo Cines Ocimax, Gijón.....	15
3.2: Promoción ofrecida durante un periodo de baja demanda.....	20
3.3: Descuentos en segundo mercado.....	20
3.4: Dispositivo electrónico interactivo de compra de entradas.....	23
3.5: Fiesta del Cine de la primavera de 2019.....	26
3.6: Expositor físico de la película <i>Toy Story 4</i>	27
3.7: Próxima promoción EmocionES Yelmo, para el otoño de 2019.....	28
3.8: Promoción en la que se regala un póster de la película <i>Dumbo</i>	29
3.9: Promoción conjunta realizada por Odeón Multicines y Pepsi.....	29

1. INTRODUCCIÓN. HISTORIA DEL CINE: DE LA INVENCION AL NACIMIENTO DE LA INDUSTRIA

El siglo XIX fue una época caracterizada por los grandes avances tecnológicos que en ella se produjeron, albergando la Revolución Industrial. Fue un tiempo de grandes inventos, y de grandes inventores, y es que la revolución tecnológica sufrida durante ese espacio temporal, solo tuvo lugar gracias a la sinergia creada entre estos, dando como resultado que la invención de uno, sirviese de inspiración para la invención de otro. Fruto de esta causalidad nació el cinematógrafo. Pero antes de hablar sobre este invento, y sobre su necesaria contribución al nacimiento del cine, conviene mencionar el antecedente notable que propició su invención, y es que, “el cine comenzó antes del cine” (Leal, 2011).

1.1. EL ANTECEDENTE DEL CINE: EL KINETOSCOPIO

En 1891, el gran inventor Thomas Alva Edison (ver Figura 1.1), y su compañero Dickson, patentaron un nuevo invento: el kinetoscopio. El kinetoscopio (del griego *kineto*, “movimiento”, y *scopos*, “ver”) consistía en una caja de madera en posición vertical, dentro de la cual, una banda de aproximadamente 15 metros, que constituía la película, daba muchas vueltas en torno a una serie de carretes, pudiendo observarse las imágenes reproducidas a través una mirilla con lentes de aumento situada en la parte superior. Dicho mecanismo puede observarse en la Figura 1.1. Para su invención, Edison se apoyó en otros inventos anteriores que ya eran capaces de reproducir imágenes en movimiento, si bien, el kinetoscopio representó el primer artilugio capaz de realizar dicha función con una considerable precisión, dando “origen a un espectáculo que poco se diferenciaba del que sería propio del *cine*” (Leal, 2011).

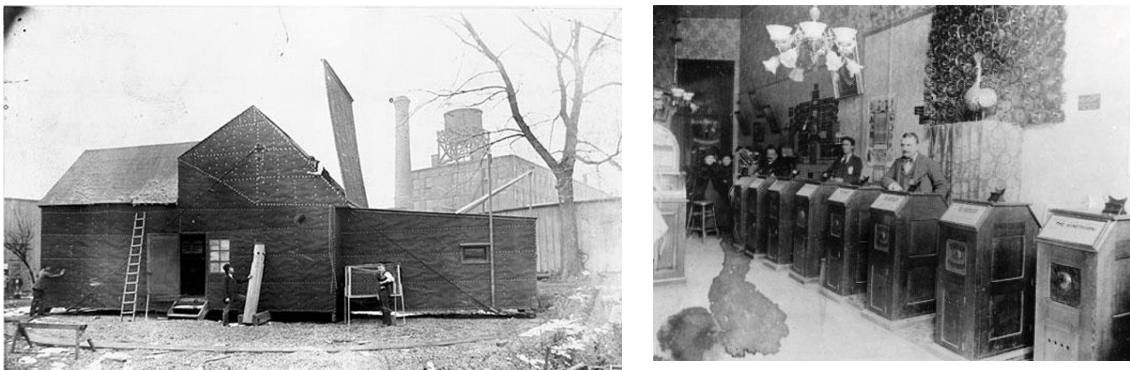
Figura 1.1: El inventor Thomas Alva Edison, y vista interna del kinetoscopio



Fuente: [CineForever](#) y [CINE TIC](#)

En este sentido, tanto o más notable que el invento, resultó el negocio que con él surgió. Edison, entre otras facetas personales, era conocido por su gran ambición, que iba más allá del ámbito científico, pues le encantaba lucrarse con sus inventos. Viendo el potencial que tenía su nuevo invento, Edison mandó construir un estudio de filmación diseñado por él mismo (ver Figura 1.2), decidiéndose a explotar el negocio de la producción de kinetoscopios y películas, si bien, el negocio del espectáculo fue emprendido inicialmente por la Kinetoscope Company, empresa ajena a Edison. Y este último resultó una gran novedad, pues además de innovador para su época, dicho modelo de negocio supuso una aproximación a las salas de cine: se trataba de un local acondicionado para ver imágenes iluminadas en el que los espectadores activaban el funcionamiento de los kinetoscopios a través de un dispositivo “tragamonedas”. Así pues, comenzó la aparición de locales de este tipo por las ciudades, denominados kinetoscope parlors, originándose “un negocio de noveles empresarios que fue próspero durante algún tiempo” (Leal, 2011). En la Figura 1.2 se puede visualizar uno de los primeros kinetoscope parlors, abierto en San Francisco.

Figura 1.2: El Black Maria, situado en West Orange, Nueva Jersey, y un kinetoscope parlors



Fuente: [Wikipedia](#) y [San Francisco Public Library](#)

1.2. EL NACIMIENTO DEL CINE: EL CINEMATÓGRAFO

En efecto, Edison fue el primero capaz de crear una máquina que reproducía películas con imágenes en movimiento, si bien, no es a este a quien se le atribuye la invención del cine. El nacimiento del cine tuvo lugar en Francia, de mano de los hermanos Louis y Auguste Lumière (ver Figura 1.3).

Figura 1.3: Auguste y Louis Lumière en 1895, y su invento



Fuente: [National Geographic](#) y [Biografías y Vidas](#)

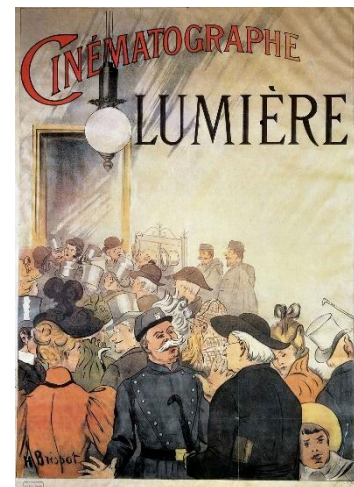
Los hermanos Lumière nacieron en Besançon, aunque desde una edad temprana vivieron en la ciudad de Lyon. Louis y Auguste, teniendo en cuenta la historia que escribirían después, tuvieron la suerte de contar con que su padre, Antoine Lumière, estuvo siempre ligado al mundo de la fotografía, abriendo primero un estudio fotográfico, y posteriormente, tras la venta del mismo, una fábrica para la producción de placas fotográficas, que se llamaría Usines Lumière. Este hecho permitió que los dos hermanos estuviesen en contacto con la fotografía desde pequeños, y que su padre, tras un viaje a París, trajese un kinetoscopio a casa, lo que les hizo despertar su interés por las “fotografías animadas”.

Tras su toma de contacto con el kinetoscopio, y con la incomodidad que suponía tener que aplicar el ojo a su visor para poder visualizar la película, los hermanos Lumière “tuvieron la intuición de pensar que aquello tenía que ser algo colectivo, una ceremonia pública” (Biografías y Vidas), por lo que decidieron embarcarse en la creación de un aparato que fuese capaz de proyectar imágenes en movimiento sobre una pantalla. Una vez dibujados los planos del nuevo invento, se le encargó la construcción del mismo a Eugène Moisson, mecánico jefe de las Usines Lumière. De esta manera, se creó el primer cinematógrafo, que los hermanos patentaron el 13 de febrero de 1895 (ver Figura 1.3).

El cinematógrafo fue presentado el 22 de marzo de 1895 en una conferencia organizada sobre el nuevo invento, y dos meses más tarde obtuvo un sonado éxito en el congreso de sociedades fotográficas organizado en Lyon, tras lo cual, Louis y Auguste decidieron enfrentarse directamente al público. Para ello, alquilaron el Salon Indien, un local grande y espacioso situado en los sótanos del Grand Café de París (ver Figura 1.4). La primera exhibición pública tuvo lugar el 28 de diciembre de 1895,

considerándose esta fecha la del nacimiento del cine. Ese día, un enigmático cartel en la puerta del local decía: “Cinematógrafo Lumière. Entrada 1 franco”. Treinta y tres fueron los paseantes que aquella tarde de invierno se dejaron seducir por ese cartel, desconociendo la trascendencia histórica de lo que iban a presenciar. “Los comentarios de la época señalan que los espectadores quedaron asombrados ante aquellas imágenes que pasaban ante sus ojos” (Biografías y Vidas). El éxito de aquel invento “mágico” fue tal, que la noticia se extendió pronto por toda la ciudad, y tras tres semanas, se alcanzaron los tres mil espectadores diarios. En la Figura 1.4 se puede ver uno de los carteles publicitarios utilizados, realizado por el litógrafo Henri Brispot. “Su diseño gráfico no fue nada inocente. A la puerta de una sala se agolpan ciudadanos de diversas clases sociales y edades, incluso hay un clérigo, y la cola está protegida por gendarmes. Así, se transmitían tres mensajes sobre el cine: era para todos los públicos, la entrada era barata y no atentaba contra las buenas costumbres” (García, 2018).

Figura 1.4: Proyección en el Salon Indien y cartel publicitario

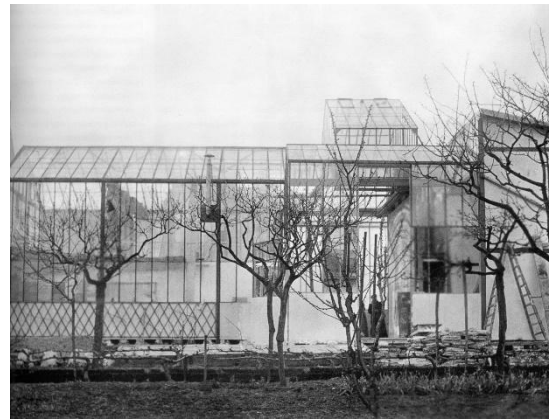
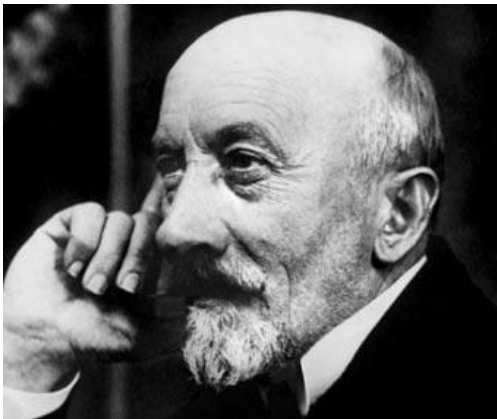


Fuente: [Pinterest](#) y [National Geographic](#)

“Los Lumière tenían más mentalidad de científicos que de empresarios” (Martínez, 2018). Y es que, sus pretensiones nunca fueron más allá, pues concebían su nuevo invento como una curiosidad científica, sin reparar en el potencial artístico que dicho aparato albergaba, llegando a afirmar que el cine era “una invención sin ningún futuro”. Por este motivo, las proyecciones que ofrecían en el Salon Indien presentaban escenas cotidianas con una gran simplicidad formal, proyecciones que por aquel entonces resultaban suficientes para atraer a un gran número de público, pues los espectadores no acudían a ver qué se proyectaba, el contenido de la proyección, sino

a observar la proyección en sí, a ver con sus propios ojos como una máquina era capaz de proyectar imágenes en movimiento. En definitiva, el reclamo era la innovación. Los hermanos Lumière trataron de rentabilizar su creación a través de las proyecciones, pero debido a su poca fe en que aquello pudiese ser un negocio con futuro, en 1903, cancelaron su espectáculo. Para la aparición del cine, tal y como se concibe hoy en día, fue necesario un último impulso, el ofrecido por Georges Méliès (ver Figura 1.5).

Figura 1.5: Georges Méliès y su estudio de grabación



Fuente: [Biografías y Vidas](#) y [Cosas de Absenta](#)

Ilusionista profesional, Georges Méliès, fue uno de los primeros espectadores de las proyecciones de los Lumière, y el único en intuir, entonces, que aquel invento podía sobrepasar su utilidad testimonial, imaginando la posibilidad de narrar historias ficticias, poniéndolo al servicio del arte y de la fantasía. Según la leyenda, tras una de las proyecciones de los hermanos Lumière, Méliès “se dirigió rápidamente a los hermanos para comprarles uno de sus aparatos tomavistas. Al parecer, estos intentaron disuadirlo de su propósito, porque estaban convencidos de que la moda de los documentales en movimientos sería efímera y que pasaría tan pronto como se agotara la capacidad de sorpresa del público” (Biografías y Vidas). Finalmente, Méliès logró hacerse con una cámara, y se volcó en la producción y dirección de películas, llegando a crear un estudio a las afueras de París, el primero de la historia del cine. En la Figura 1.5 se puede observar dicho estudio, el cual fue construido con paredes de vidrio para aprovechar la luz natural. Su carrera cinematográfica fue muy prolífica, pues entre 1899 y 1912 realizó cerca de cuatrocientas películas, en su mayoría comedias de tono burlesco y desenfadado, y en las que, gracias a sus conocimientos

sobre ilusionismo, desarrolló el trucaje cinematográfico, del que es inventor. Por todo ello, Méliès es considerado el pionero de lo que hoy llamamos cine.

1.3. EL NACIMIENTO DE LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA

Figura 1.6: Hollywood, Los Ángeles, California



Fuente: [La Vanguardia](#)

El nacimiento de la industria cinematográfica tuvo lugar en Estados Unidos a finales del siglo XIX. Aunque el kinetoscopio de Edison era ya conocido, no fue hasta la llegada del cinematógrafo cuando los empresarios locales se decidieron a desarrollar una industria propia, dando origen a las primeras productoras: Biograph (1897) y Vitagraph (1898), que se unieron a la ya implantada Edison Co. (1892). Durante estos primeros años, Edison trató de controlar el negocio del cine como si fuese patente suya, conducta que provocó una guerra en los juzgados, tratando de defenderse ante aquellos que pretendían usurparle sus derechos. El conflicto finalizó con la creación del primer gran *trust*, la Motion Pictures Patents Company (MPPC), al frente de la cual se situó el propio Edison, y cuya función consistía en el control de la industria cinematográfica y en la lucha legal con las patentes, lo que supuso el monopolio de la explotación de las películas. Por aquel entonces, numerosos emigrantes judíos ya eran propietarios de los canales de exhibición fuera de la MPPC, luchando contra el monopolio que suponía la misma. De esta manera, no solo se originaron conflictos legales, sino también acciones violentas: asaltando salas de cine, interrumpiendo los rodajes o confiscando aparatos técnicos. Esta guerra desembocó en la fundación de las grandes compañías productoras, conocidas como *majors* (“las mayores”), que siguen vigentes en la actualidad: Universal, Paramount y Fox. Por razones estratégicas decidieron instalarse en California (para huir de la situación conflictiva

establecida en el sector, y por las buenas condiciones climatológicas que esta zona ofrece, favoreciendo la producción por el incremento en horas de sol y por la posibilidad de rodar en escenarios naturales). Comenzó así la construcción de Hollywood. En la Figura 1.6 se puede ver una foto aérea de Hollywood a principios del siglo XX, cuando aún estaba sin urbanizar, y en la que ya se visualiza su famoso letrero gigante, conocido como Hollywood Sign.

2. LA EXHIBICIÓN DE CINE EN ESPAÑA

2.1. DATOS Y CIFRAS DEL SECTOR

Ciertamente, en este año 2019, se puede echar la vista atrás y mirar con cierta perspectiva la crisis financiera sufrida, cuyo estallido se produjo hace aproximadamente una década, correspondiéndose el periodo más crudo de la misma con los primeros años de la década actual. En mayor o menor medida, la recesión económica afectó a todos los negocios, siendo la industria cinematográfica una de las más afectadas por esta situación.

En el apartado económico, el sector experimentó un fuerte contraste, pues tras los años de bonanza vividos en la década anterior, se encontró, de pronto, que la afluencia de público descendió drásticamente, lo que unido a la subida del IVA de las entradas de cine, dejó a la industria en una situación crítica. Dan muestra de ello los datos ofrecidos por el Observatorio Audiovisual Europeo: la asistencia a las salas de cine alcanzó los 141 millones de entradas vendidas en 2004, mientras que en el 2013, año en el que esta cifra tocó fondo, tan solo se registraron 78,7 millones de espectadores, lo que supuso una pérdida del 44% del público.

Al igual que la situación económica, las cifras de la industria cinematográfica se recuperaron en los años venideros. En este sentido, el crecimiento del sector fue continuado durante los años 2014, 2015 y 2016, aunque durante los dos últimos años se ha experimentado una leve caída en el número de espectadores, y por ende, en la recaudación de los cines españoles, presentando en el año 2018, según datos de Comscore, 97,7 millones de entradas vendidas y 585,7 millones de euros de recaudación total, lo que, sin llegar a alcanzar los resultados obtenidos antes de la crisis de la industria cinematográfica (lejos están los 671,04 millones alcanzados en 2009, según datos oficiales del Instituto de Cinematografía y Artes Audiovisuales), suponen unas cifras aceptables para el sector.

“Uno de cada cuatro cines ha cerrado sus puertas en las últimas dos décadas en España, al pasar de 952 locales en 1999 a los 723 de 2019” (El Independiente, 2019). Estas cifras aparecen reflejadas en el 22º Censo de Salas de Cine, publicado por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC), y que da muestra de la situación que se viene observando en las localidades españolas durante este tiempo: el goteo de cierre de cines ha sido incesante desde entonces, habiendo cerrado los “pequeños”, y sobreviviendo generalmente aquellos cines pertenecientes a las grandes cadenas de exhibición (Cinesa, Yelmo...). Así mismo, del mencionado censo también se desprenden unos datos reveladores, y es que, el promedio de pantallas por local ha aumentado de manera significativa durante las últimas dos décadas, pasando de las 2,8 pantallas en 1999, al máximo alcanzado en el año 2014, con un promedio de 5,3. En este año 2019, la media se sitúa en 5 salas por cine. Si atendemos al número de butacas por pantalla, el proceso ha sido inverso: de las 336 butacas que se promediaban en 1998, tan solo quedan 220 en 2019, lo que significa una pérdida de 116 butacas por sala. Se puede concluir, por tanto, que la tendencia de estos años ha sido a cines con un mayor número de salas, y menor tamaño de las mismas.

2.2. LA GUERRA DEL IVA

En el año 2012, en plena crisis económica, el Gobierno subió el IVA de la cultura y el ocio, pasando este del 8% al 21%. Así, España se convirtió, de acuerdo con Rodríguez (2018), en el país de la zona euro con el tipo impositivo más alto aplicado a las entradas. La medida fue protestada por el mundo de la cultura, y especialmente por la industria cinematográfica, que inició una campaña contra el Ejecutivo. Tras un tiempo de aplicación del nuevo gravamen, en 2014 se acometió la rebaja del correspondiente al arte y en el 2017 el de los espectáculos en directo, dejando únicamente excluida la reducción del cine, que después de muchas reivindicaciones, se acabó llevando a cabo el 5 de julio de 2018. El IVA del cine se situó entonces en el 10%.

Tras varios años en los que la industria cinematográfica reivindicó que el cierre de cines y la crisis vivida en el sector eran debidos al aumento del tipo impositivo, llegó la rebaja, y con ella se colocó entonces una enorme lupa sobre sus hombros, pues era el turno de que los exhibidores cumplieren con su promesa de bajar el precio. La reducción del IVA se acometió con la intención de que repercutiese en los consumidores, si bien, ley en mano, la decisión de bajar o no el precio de la entrada corresponde a cada empresa. En el año 2012, cuando subió el IVA, “las salas de cine no asumieron el impacto, que en esta ocasión era negativo para ellas. En ese caso sí

que repercutieron el cambio impositivo a los consumidores” (Jorrín, 2018). En el caso de la rebaja de 2018, “sólo un tercio de las salas estaría aplicando la rebaja, mientras que el Ministerio amplía este porcentaje al 50%” (FACUA, 2018). De esta manera, un gran número de cines ha optado por mantener los precios, aprovechando la reducción del IVA para engrosar sus márgenes de beneficio. En este sentido, durante el mes de julio de 2018 (el primero con el nuevo tipo impositivo), el precio de las entradas de cine, medido a impuestos constantes, se disparó, incrementándose en torno al 8,8%, según datos del INE. Esto supuso la mayor subida del precio de las entradas de cine en toda la serie histórica del INE, de acuerdo con Jorrín (2018), si bien, dicha subida resultó imperceptible por los usuarios, al no verse afectados por la misma, pues la bajada del IVA compensó el precio final.

La controversia en torno al precio de las entradas ha generado un conflicto, en el que se enfrentan dos posturas contrapuestas:

1. Por una parte se encuentra la FECE (Federación de Cines de España), que defiende a su gremio, pues consideran que el precio de las entradas realmente ha bajado con la entrada en vigor del nuevo tipo impositivo, añadiendo, que incluso durante los cinco años en los que el IVA fue del 21%, las salas hicieron un esfuerzo y bajaron el precio medio de las entradas. Además, la FECE remarca que la elección del precio corresponde a cada sala.
2. En contra de las medidas adoptadas por los exhibidores, se encuentra el ministro de Cultura y Deporte, José Guirao, la organización de consumidores FACUA, e incluso la Academia de Cine, trasladando fuentes de la misma a Servimedia: “hacemos cine para los espectadores y no queremos que tengan la sensación de que no se les favorece”. Estos actores sostienen lo contrario, pues según datos de FACUA, los precios subieron en 2012, y desde entonces no han bajado. En palabras del propio ministro a la Cadena Ser: “no se puede pasarse años reivindicando razonablemente el tema del IVA y cuando llega la medida despistarse para implementarla. Si rebajas un impuesto tienes que aplicarlo al producto final”. Lo cierto es que existen datos que apoyan los argumentos de ambas partes.

2.3. HÁBITOS DE CONSUMO CINEMATográfico

En todos los negocios, y no menos en el de la exhibición de cine, el cliente es quien determina el éxito o el fracaso de los mismos, de manera que los productos y servicios que a él van dirigidos, se desarrollan teniendo en cuenta su perfil. En lo referente a los espectadores de cine, su perfil medio ha experimentado cambios durante los años de

crisis económica, y así lo reflejan estudios relacionados con el tema. A continuación, se presentarán los rasgos más significativos del perfil medio del espectador actual:

- El cine es la actividad cultural preferida de los españoles, siendo el gasto anual medio que cada hogar dedica a la misma de aproximadamente 60€, el 12% del presupuesto que dedican a la cultura, según datos de la FAPAE. Y es que, España cerró el ejercicio 2018 con una media de 2,1 entradas vendidas por habitante, cifra que supera la media europea, de 1,5 entradas por habitante, según datos ofrecidos por FECE. Esto demuestra que “el público sigue otorgando un gran valor a la experiencia social y cultural de ver una película en pantalla grande” (FECE, 2019).
- En relación con la edad, una encuesta elaborada por FECE muestra que el público joven es el que asiste con mayor frecuencia al cine. En este sentido, el 74% de los menores de 25 años acude a una sala de cine al menos una vez al mes, seguidos muy de cerca por los mayores de 50, asistiendo, también al menos una vez al mes, el 73% de los mismos. Así mismo, este público menor de 25 años, suele ir al cine en grupos de tres personas, gasta menos de 7€ por entrada, y compra las mismas en taquilla.
- En lo referente al sexo, hombres y mujeres casi alcanzan la paridad, yendo al cine el 54,4% de ellos, y el 53,6% de ellas, según datos de la FAPAE.
- Los datos ofrecidos por Comscore, referentes a la afluencia al cine en el año 2018, reflejan que el 58% de los espectadores eligieron el fin de semana para ir al cine (viernes inclusive), frente a un sorprendente 42% que fueron al cine de lunes a jueves, cuando la entrada es más barata. Esta última cifra sorprende, porque debido a la crisis económica, la asistencia entre semana se ha incrementado de manera espectacular durante los últimos años. En este sentido, datos de la FAPAE muestran que en 2007 el porcentaje de afluencia durante estos días era de tan solo el 27% (respecto al total de la semana). En cuanto a los días, el sábado es el preferido por el público, habiendo registrado 23,4 millones de espectadores en 2018. En segundo lugar se sitúa el miércoles, con 18,8 millones de espectadores, según datos de Comscore.
- El I Estudio Cinesa sobre hábitos de consumo cinematográfico en España, afirma que el 44% de los españoles prefiere ir al cine en las sesiones nocturnas. Con respecto a la elección de la película, los géneros preferidos son: ciencia-ficción (19%), acción (16%) y cine policíaco (16%). Además, los encuestados en dicho estudio reconocieron que los factores que más les influyen a la hora de escoger una película son las críticas (58%) y las

recomendaciones de los amigos (50%). Sin embargo, tan solo el 21% valora que la cinta tenga premios o nominaciones. Así mismo, el 60% de los españoles deja pasar unos días después del estreno, para evitar aglomeraciones.

- En cuanto a la elección del cine, según datos del mismo estudio, el factor clave para el 41% de los españoles es la proximidad. Dentro de los rasgos que más valoran en una sala, se encuentran: la calidad visual que ofrece una pantalla de gran tamaño (68%), la comodidad de unas buenas butacas (63%), y la experiencia inmersiva que proporciona un sonido envolvente (54%).
- Con respecto al comportamiento de los espectadores de cine en España y su relación con las plataformas de vídeo digitales, dada la poca información existente, FECE realizó un estudio sobre el tema. Los resultados arrojados son sorprendentes, pues al contrario de lo que se cree, "los espectadores que acuden con mayor frecuencia al cine son los que más horas de contenido en dichas plataformas consumen" (FECE, 2019), siendo el segmento de menores de 25 años (el mismo que acude con más frecuencia al cine) el que más uso hace de estas plataformas (80%). De esta manera, que las plataformas de vídeo digitales sean un producto sustitutivo del cine, quizá sea más mito que realidad, lo que podría tener su explicación en el hecho de que, según el mismo estudio, el contenido principal que se consume en dichas plataformas son las series, y no las películas.

En la Figura 2.1 se muestra una tabla-resumen que recoge los datos más relevantes relacionados con los hábitos de consumo cinematográfico.

Gasto anual medio / hogar	<ul style="list-style-type: none"> • 60€ • 12% del presupuesto en cultura
Entradas / habitante	2,1 (1,5 en Europa)
Edades con mayor frecuencia de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • < 25: 74% va más de 1 vez / mes • > 50: 73% va más de 1 vez / mes
Hábitos de los menores de 25 años	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de 3 personas • < 7€ / entrada • Las compran en taquilla
Porcentaje de asistencia / sexo	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres: 54,4% • Mujeres: 53,6%
Porcentaje de asistencia durante la semana	<ul style="list-style-type: none"> • Lunes – jueves: 42% • Viernes – domingo: 58%
Días preferidos de la semana	<ul style="list-style-type: none"> • Sábado: 23,4 millones de espectadores • Miércoles: 18,8 millones de espectadores
Horario preferido	Sesiones nocturnas: 44%
Géneros preferidos	<ul style="list-style-type: none"> • Ciencia-ficción: 19% • Acción y cine policíaco: 16%
Factores más influyentes para la elección de la película	<ul style="list-style-type: none"> • Críticas: 58% • Recomendaciones de amigos: 50% • Premios o nominaciones: 21%
Se evitan las aglomeraciones	El 60% asiste días después del estreno
Factor clave para la elección del cine	Proximidad: 41%
Rasgos más valorados en una sala	<ul style="list-style-type: none"> • Pantalla de gran tamaño: 68% • Comodidad de las butacas: 63% • Sonido envolvente: 54%
Edades de mayor consumo de plataformas de vídeo digitales	Menores de 25: 80%

Figura 2.1: Hábitos de consumo cinematográfico

Fuente: Elaboración propia

3. LAS VARIABLES DEL MARKETING MIX EN EL CINE

Las empresas exhibidoras de cine, al igual que muchos negocios, desarrollan sus estrategias de marketing para tratar de obtener el mayor rendimiento posible en el mercado. Debido al interés que ofrece el carácter estratégico del marketing, a continuación se procederá a realizar un análisis sobre cómo estas empresas desarrollan y ejecutan su programa de marketing-mix.

3.1. LA VARIABLE PRODUCTO

El producto es una variable comercial y estratégica que puede ser controlada por la empresa y que, junto al precio, la distribución y la comunicación, conforman el programa de marketing-mix, de acuerdo con Martín (1993).

El concepto de producto puede ser definido de la siguiente forma: “conjunto de atributos tangibles e intangibles que el consumidor cree que posee un determinado bien para satisfacer sus necesidades” (Martín, 1993, pg. 307). En este sentido, estos atributos, que conforman los elementos constitutivos del producto permiten, de acuerdo con Kotler (1985) y Martín (1993), establecer tres niveles en torno al concepto de producto:

1. El producto básico: responde a la idea de la necesidad genérica que cubre el producto. De esta forma, la exhibición de cine satisface en esencia la necesidad de ocio de los clientes, pues estos acuden al cine en busca de entretenimiento.
2. El producto real: la conversión de un producto básico en un producto real se realiza con la incorporación de elementos tales como, el nombre de marca, el envase y etiquetado, la calidad, el estilo y otras características tangibles. Teniendo en cuenta esto, los exhibidores de cine adhieren a su producto básico los nombres de marca utilizados, el envase y etiquetado de los productos que venden en el bar, la calidad de sus proyecciones...
3. El producto aumentado: para la consecución del mismo es necesario añadir una serie de servicios al producto real. En este sentido, podrían considerarse servicios añadidos al producto real antes mencionado, la posibilidad de comprar las entradas a través de una app y el servicio de cuidado de niños que se ofrece en algunos cines, por citar algunos ejemplos.

3.1.1. Clasificación de los productos ofrecidos

Los productos pueden clasificarse en base a distintos criterios, si bien, los más significativos para este caso son: en función de su naturaleza y en función del comportamiento de compra del consumidor.

Según la naturaleza de los productos, los exhibidores de cine ofrecen servicios (intangibles) y productos materiales (tangibles):

- En cuanto a los servicios, resulta necesario destacar el servicio consistente en la proyección de la película, ya que dota de sentido a este negocio, pues sin él los clientes no acudirían a los cines.
- De acuerdo con lo anterior, desde el punto de vista del consumidor, quizá los productos materiales ofrecidos por los exhibidores no adquieran la gran relevancia de su servicio principal, pero la venta de los mismos resulta imprescindible para estas empresas, ya que les ofrece una importante aportación económica, y es que los bienes vendidos en los bares aumentan en buena medida el valor del ticket medio.

Así mismo, los bienes ofrecidos en estos establecimientos pueden agruparse en dos subcategorías:

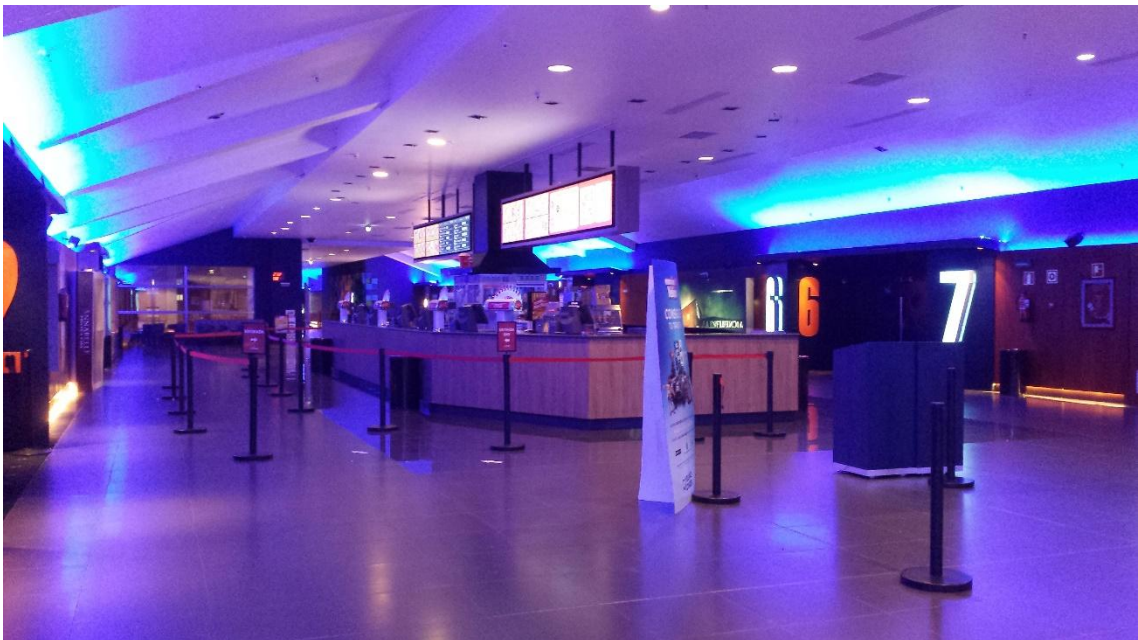
- Bienes no durables: suponen la mayoría de los productos tangibles ofrecidos en los cines, tales como las palomitas o los refrescos.
- Bienes durables: periódicamente se ofrecen en los bares de los cines productos promocionales de las películas, relacionados con objetos coleccionables.

En función del comportamiento de compra del consumidor, los productos ofrecidos en los cines pueden distinguirse en las siguientes categorías:

- Productos de compra esporádica: son productos que los consumidores adquieren después de un relativo esfuerzo de búsqueda y comparación, de acuerdo con Martín (1993). En este sentido, el esfuerzo de búsqueda y comparación no es tanto a nivel de cines, pues como se comentó con anterioridad, los consumidores españoles acuden generalmente a sus cines más próximos; el esfuerzo de búsqueda y comparación es a nivel de películas, ya que los consumidores analizan las películas existentes en la cartelera de su cine para decidir cuál visionar.
- Productos de conveniencia: de acuerdo con Martín (1993), este tipo de productos son relativamente baratos y de compra muy frecuente, adquiriéndose con un mínimo de esfuerzo por parte del consumidor. En esta

categoría podrían clasificarse los artículos que se venden en el bar de los cines, y más concretamente en la subcategoría de productos de impulso, siendo estos los que se adquieren sin una planificación previa de su búsqueda y compra”. En efecto, los consumidores, cuando acuden al cine, generalmente no van con la idea preconcebida de comprar comida en el bar, sino que una vez allí, son seducidos por las técnicas de merchandising utilizadas por los exhibidores, que ubican estos bares en las zonas calientes de los locales, e incluso establecen “caminos” que guían hacia dichos establecimientos (ver Figura 3.1), por citar algunos ejemplos.

Figura 3.1: Bar de Yelmo Cines Ocimax, Gijón



Fuente: Elaboración propia

3.1.2. La cartera de productos de los exhibidores: dimensiones de la gama

La cartera de productos, viene definida por la totalidad de productos que una empresa oferta al mercado. Esta, a su vez, puede dividirse en gamas, las cuales se encuentran integradas por conjuntos de productos con características relativamente homogéneas. Pero cabe una división más, y es que la gama puede subdividirse en subconjuntos que agrupan a productos homogéneos: las líneas. Defiende esta categorización Martín (1993).

De acuerdo con el mismo autor, toda gama de productos puede ser analizada atendiendo a una serie de dimensiones, de las que me gustaría destacar dos:

- La amplitud: es el número de líneas distintas que componen una gama.
- La longitud: es el número total de productos que integran una gama.

En este sentido, resulta interesante analizar las dimensiones de la gama de proyecciones de las empresas exhibidoras de cine, pues existen entre ellas notables diferencias, pudiendo distinguirse a este respecto dos tipos de gamas:

1. Por una parte se encuentra la gama de proyecciones de las grandes cadenas de exhibición, las cuales cuentan con locales de gran tamaño, lo que les permite dividir el espacio de los mismos en un mayor número de salas, así como con mayores recursos económicos. Este binomio de activos les permite disponer de una gama de mayor longitud y amplitud. A este respecto, estas grandes empresas tienen la capacidad de disponer de un importante número de proyecciones, debido principalmente a que absorben prácticamente toda la oferta de películas comerciales. En este sentido, adquieren todas las cintas producidas en Hollywood y todas las producciones nacionales, así como buena parte de las películas producidas en nuestro continente (principalmente cine francés y británico). En relación con la amplitud, las grandes cadenas de exhibición cuentan en su gama de proyecciones con varias líneas. Y es que, además de la línea de películas comerciales antes descrita, cuentan con otras líneas relacionadas con diferentes tipos de proyecciones: cine alternativo, cine en versión original, ópera, ballet, teatro, conciertos, exposiciones, documentales, reproyecciones, eventos deportivos... Presentan, por tanto, una gama de gran longitud y amplitud.
2. Por otro lado está la gama de proyecciones de las pequeñas cadenas de exhibición y cines independientes, que no cuentan con locales tan grandes ni con los mismos recursos económicos que las grandes cadenas de exhibición. Por ello, estas empresas presentan una gama de menor longitud y amplitud, pues tratan de rentabilizar al máximo su menor número de salas proyectando aquellas películas comerciales que ofrecen un mayor rendimiento en taquilla.

En relación con lo anterior, cabe realizar una clasificación de los productos integrantes de la gama según la función o rol que cada producto desempeña dentro de la gama. Esta clasificación resulta complicada, puesto que las proyecciones de los cines son productos cuyo ciclo de vida es muy corto (algunas películas tan solo “aguantan” dos o tres semanas en cartelera), y además, la fecha de estreno de las mismas no es una decisión que corresponda a los exhibidores. Así mismo, algunos de estos productos tienen un rol muy marcado:

- Productos líderes: “son aquellos que registran un volumen considerable de ventas y, al mismo tiempo, son los primeros en la generación de beneficios” (Martín, 1993, pg. 321). Este rol les corresponde generalmente a algunas películas comerciales, especialmente a las conocidas como “revientataquillas”. Este tipo de películas presenta una venta de entradas muy superior al resto de proyecciones con las que coincide en cartelera, con su consiguiente recaudación. Ejemplos de estas películas son las correspondientes a “franquicias”, tales como las de los superhéroes de Marvel (Vengadores, Spider-Man...) o Jurassic World (antes Jurassic Park). Las películas de estas franquicias repiten la misma fórmula que les dio el éxito, pues así se aseguran unos buenos resultados en taquilla.
- Productos del futuro: “son los que deben, en su momento, sustituir a los productos líderes o a aquellos que están en la fase de declive de su ciclo de vida” (Martín, 1993, pg. 321). Esta función les corresponde, en un primer momento, a las películas recién estrenadas. La cartelera de los cines se renueva constantemente, de manera que coinciden en la misma, películas en fase de lanzamiento o crecimiento, con otras en fase de declive.
- Productos de prestigio: “tienen un bajo nivel de ventas, pero su misión es la de revalorizar la gama en base a la creación de una buena imagen” (Martín, 1993, pg. 321). Este rol es el de las proyecciones que, a pesar de no registrar buenas cifras de venta de entradas, favorecen la creación de una buena imagen de marca. Podrían incluirse aquí proyecciones como las de cine en versión original o la ópera.

3.1.3. La marca

“Una marca es un nombre, un término, una sigla, un símbolo, un diseño, o una combinación de todos estos elementos que sirve para identificar los bienes o servicios de un vendedor (o de un grupo de ellos) y diferenciarlos de los competidores” (American Marketing Association, 1960, pg. 8-10). La marca, por tanto, es un procedimiento o técnica que se utiliza para identificar los productos, siendo la principal ventaja que otorga la misma, la diferenciación de un producto respecto a los competidores, de acuerdo con Martín (1993).

La creación de una imagen diferente respecto de las marcas competidoras resulta crucial en aquellos mercados en los que un producto homogéneo es comercializado por varias empresas. Esto sucede en el mercado de la exhibición de cine, en donde su producto principal, las películas, es homogéneo y comercializado por todo el sector. Esta es la razón por la cual los exhibidores, especialmente los de mayor tamaño (por

disponer de mayores recursos), invierten en potenciar su imagen de marca, para tratar de crear lealtad a la misma, fortalecer su imagen corporativa, y en definitiva, para diferenciarse del resto de exhibidores.

3.2. LA VARIABLE PRECIO

El precio es otra de las variables comerciales y estratégicas que puede ser controlada por la empresa, y que forma parte del programa de marketing-mix. Puede definirse "como una relación que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una cantidad dada de un bien o de un servicio" (Lambin, 1991, pg. 377). Además, a través de él, se puede medir en cierta forma el sacrificio monetario que el comprador está dispuesto a realizar para adquirir un producto, así como el grado de satisfacción logrado con la adquisición o el consumo de ese producto, de acuerdo con Martín (1993).

Según el mismo autor, las decisiones relativas a la política de precios tienen una importante influencia en la gestión empresarial. Refiriéndose al sector de la exhibición de cine, cabe destacar dos aspectos al respecto:

- El precio tiene una influencia directa sobre el volumen de ventas. Esta causalidad cobra mayor relevancia en el cine, pues este es un producto con una elevada sensibilidad al precio, de manera que una ligera oscilación del mismo provoca una variación de mayor magnitud en la cifra de ventas.
- El precio puede ser considerado un factor de diferenciación con respecto a los productos competidores. Teniendo en cuenta que el cine es un producto prácticamente homogéneo, el precio puede ser un factor de diferenciación importante para algunas empresas del sector.

3.2.1. Estrategias de precios seguidas en el sector

Como se ha comentado, la variable precio adquiere una mayor relevancia para las empresas exhibidoras de cine, razón por la cual llevan a cabo varias estrategias de precios de manera simultánea, siendo algunas de estas estrategias seguidas por todas las empresas del sector. A continuación se realizará un análisis de las principales estrategias de precios seguidas por estas compañías:

- Estrategias de precios para líneas de productos: buscan un conjunto de precios que maximice el beneficio global de la cartera, para lo cual estas estrategias consideran la relación entre la demanda de distintos productos, es decir, su elasticidad cruzada. Dentro de estas estrategias, es comúnmente seguida una:
 - Estrategia de precios de productos opcionales: consiste en ofrecer productos opcionales o accesorios que se pueden adquirir junto con el

producto principal. De esta manera, los exhibidores de cine siguen esta estrategia ofreciendo productos alimenticios en sus bares, debido al alto valor positivo de la elasticidad cruzada del visionado de películas y el consumo de alimentos (especialmente palomitas). Por esta razón, estas empresas ofrecen productos alimenticios, pues saben que quien acude al cine es muy susceptible de comprar comida en el mismo, tratando así de maximizar el valor del ticket medio. El valor de esta elasticidad cruzada podría ser la explicación de por qué los precios de los productos de estos bares son tan elevados.

- Estrategias de precios diferenciales: pretenden aprovechar la heterogeneidad de la demanda mediante la práctica de la discriminación de precios, que consiste en fijar diferentes precios a distintos tipos de consumidores. La discriminación de precios resulta posible debido a la existencia de segmentos de mercado con diferente sensibilidad frente al precio, y tiene como objetivo ingresar lo máximo que cada consumidor esté dispuesto a pagar. Hay diferentes motivos que pueden justificar la discriminación de precios, si bien, en el caso del cine, esta se debe al cliente, pues en su demanda existen grupos de consumidores con niveles de poder adquisitivo muy dispares. Las estrategias de precios diferenciales más utilizadas por este sector son las siguientes:
 - Estrategia de descuentos periódicos: busca incentivar la demanda en periodos en los que esta es menor, aplicando una reducción del precio en periodos establecidos y conocidos por el consumidor. En la industria cinematográfica se utiliza esta estrategia de precios de una forma coordinada con la de promoción, dando lugar a promociones que cumplen estas características (ver Figura 3.2), tales como la Fiesta del Cine o los precios reducidos que se aplican los miércoles (ambas se desarrollarán más adelante, en el epígrafe dedicado a las promociones del sector).

Figura 3.2: Promoción ofrecida durante un periodo de baja demanda



Fuente: Newsletter de Yelmo Cines

- Estrategia de descuentos en segundo mercado: aplican una reducción del precio que no afecta a todos los clientes, sino solo a aquellos que cumplen con unas determinadas condiciones demográficas, socioeconómicas, geográficas... Ejemplos de la utilización de esta estrategia por parte de los cines es la obtención de un precio reducido por parte de aquellas personas que acrediten ser universitarias, pertenecer a una familia numerosa o ser mayores de 65 años (ver Figura 3.3).

Figura 3.3: Descuentos en segundo mercado

i Normal	7,90 €/u
Colectivos especiales ▲	
i -13 años*	6,60 €/u
i C.joven/univ/insic*	6,60 €/u
i +65 años*	6,60 €/u
i Familia numerosa*	6,60 €/u

Fuente: [Cinesa](#)

- Estrategias competitivas: las empresas que emplean estas estrategias tratan de aprovechar las distintas situaciones competitivas en que se puedan encontrar, atendiendo a los precios del sector para fijar los suyos. A este respecto, en el sector de la exhibición de cine se observan dos estrategias competitivas, excluyentes entre sí:
 - Estrategia de precio similar a la competencia: como su nombre indica, con esta estrategia se trata de fijar precios acordes a los ya establecidos en el mercado, para no diferir de los competidores. Se suele aplicar en mercados en los que los productos son semejantes, como es este caso, para evitar así guerras de precios. Cinesa, Yelmo Cines y Odeón Multicines son algunas de las empresas de este sector que siguen esta estrategia.
 - Estrategia de precios descontados: las empresas que emplean esta estrategia buscan diferenciarse de sus competidores ofreciendo precios más bajos. Uno de los exhibidores que sigue esta estrategia es Artesiete Cines.

3.3. LA VARIABLE DISTRIBUCIÓN

“El objeto de la distribución es hacer pasar los productos acabados del estado de producción al estado de consumo. Para ello es necesario poner tales productos a disposición de los consumidores con los servicios requeridos y en la cantidad, lugar y momento apropiados” (Martín, 1989, pg. 11 y ss.). Se trata de otra de las variables comerciales y estratégicas que integran el programa de marketing-mix.

3.3.1. El canal de distribución del cine

Como bien resume la definición de distribución, el objetivo principal de la distribución es hacer pasar los productos acabados del estado de producción al estado de consumo, pero para que esto sea posible, debe existir un flujo de bienes y servicios desde los productos a los consumidores. Así mismo, este flujo de bienes y servicios requiere de una estructura que facilite el mismo: el canal de distribución.

Un canal de distribución es un conjunto de personas u organizaciones que, actuando como intermediarios, facilitan el citado flujo de bienes y servicios, de acuerdo con Martín (1993) y Schoell y Guiltinan (1988). A este respecto, resulta interesante analizar el canal de distribución del cine, en el que se encuentran las empresas exhibidoras de cine. El canal de distribución del cine está integrado por los siguientes actores:

- Productoras: se trata del primer eslabón del canal, y en otros sectores se denominarían fabricantes. Su función no es otra que la producción y venta de

los derechos de sus películas, transacción que realizan con el siguiente nivel del canal: las empresas distribuidoras.

- Distribuidoras: desempeñan la función de un mayorista. Por tanto, compran los derechos de las películas a las productoras, y ceden los mismos a las diferentes ventanas de exhibición existentes (salas de cine, festivales, televisiones, VOD y otras plataformas). Dentro del sector de la distribución de cine cabe distinguir tres subsectores o tipos de empresas distribuidoras, que se diferencian principalmente en cuanto a las ventanas de exhibición a las que atienden:
 1. Distribuidoras especializadas en salas de cine (*theatricals*): estas distribuidoras gestionan los derechos para la exhibición en salas. Diseñan estrategias de estrenos y se mantienen en contacto con los programadores de las diferentes salas. Suelen comprar los derechos en los principales mercados internacionales (Cannes, Berlín y Toronto), y lo hacen normalmente solo para su propio país, por un tiempo limitado y en exclusividad. Por tanto, su ámbito de actuación tiene carácter nacional e incluso regional. Por otra parte, los exhibidores de cine no suelen ser suficientes para amortizar la compra de los derechos, razón por la cual adquieren también los derechos para televisión, festivales y otras plataformas. De esta forma, la principal estrategia que siguen estas empresas, suele ser estrenar las películas en las salas de cine y luego amortizar el resto de ventanas.
 2. Distribuidoras especializadas en festivales de cine: trabajan en un ámbito internacional, sin la exclusividad de los derechos, y la mayoría de estas distribuidoras ofrecen un servicio a los productores o directores de las películas, diseñando una estrategia, inscripción y envío a festivales de cine de todo el mundo. Sus principales clientes son los programadores de festivales, con los que normalmente suelen estar en contacto.
 3. Agentes de ventas: son *freelance* o agencias especializadas que representan a las películas en los mercados internacionales. Utilizan sus conocimientos sobre el mercado para encontrar distribuidores nacionales de salas de cine u otras ventanas de explotación. “Los buenos agentes de ventas pueden hacer rentable una película incluso antes de su estreno, a base de preventas y ventas a otros países” (Martín, 2018).

- Exhibidores: se podrían considerar los minoristas del canal. Adquieren los derechos de las proyecciones a las distribuidoras, y ofrecen sus servicios a los consumidores.

3.3.2. La venta de entradas y las nuevas tecnologías

Los exhibidores han optado por adaptarse a los nuevos tiempos, y mediante el uso de las nuevas tecnologías, ofrecen a sus consumidores diferentes formas de adquirir las entradas. De esta manera, a la tradicional compra en taquilla, se ha unido la posibilidad de adquirir las entradas vía página web, vía aplicación, e incluso a través de dispositivos electrónicos interactivos situados en los cines, que permiten hacer la compra presencialmente (ver Figura 3.4).

Figura 3.4: Dispositivo electrónico interactivo de compra de entradas



Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia por digitalizar la forma de comprar las entradas, podría estar enfocada a los jóvenes, ya que estos son los que más uso hacen de las nuevas tecnologías, si bien, como se comentó con respecto a los hábitos de consumo, los jóvenes menores de veinticinco años siguen teniendo como preferencia la adquisición de las entradas en la taquilla de los cines.

3.4. LA VARIABLE COMUNICACIÓN

Contar con un buen producto y ponerlo a disposición del cliente a un precio competitivo no es suficiente para garantizar su éxito. Además, es necesario poner en marcha un proceso de comunicación con el mercado, con el objeto de informar y persuadir a los clientes potenciales, de acuerdo con Martín (1993). Y es que, la comunicación es una variable estratégica fundamental para el desarrollo del programa de marketing-mix de cualquier empresa. Según el mismo autor, la comunicación comercial pretende esencialmente informar, recordar y persuadir a los clientes potenciales sobre los productos de la empresa, así como crear y potenciar una buena imagen de esta.

Los fines mencionados resultan demasiado genéricos, cabiendo la posibilidad de definirlos en objetivos más concretos y precisos. De esta forma, se señalarán a continuación los principales objetivos que persiguen las empresas exhibidoras de cine en el desarrollo de su estrategia de comunicación:

- **Crear conocimiento:** las empresas dan a conocer sus productos a los consumidores potenciales, pues sin este conocimiento no se iniciaría el proceso de compra, de acuerdo con Martín (1993). En este sentido, los exhibidores, como muchas otras empresas, emprenden acciones para dar a conocer sus productos. Por ejemplo, la cadena Yelmo Cines inauguró este año la Sala Junior en su cine de Gijón, llevando a cabo una campaña publicitaria para dar a conocer su nuevo producto.
- **Inducir a la prueba del producto:** de acuerdo con Martín (1993) en ocasiones, la comunicación puede tener como objetivo persuadir y motivar a los compradores potenciales para que prueben los productos de la empresa. Para ello se emprenden acciones con carácter incentivador, tales como dar muestras gratuitas, realizar demostraciones en los puntos de venta, hacer ofertas a precios reducidos... Como se desarrollará más adelante, en el sector de la exhibición de cine está muy extendida la práctica de la promoción de ventas.
- **Mantener la lealtad de los consumidores:** las empresas tratan de “reducir al mínimo el peligro de que los consumidores actuales cambien sus preferencias hacia una marca competidora” (Martín, 1993, pg. 454), poniendo en marcha una serie de acciones. A este respecto, es común entre los exhibidores utilizar el correo electrónico como herramienta para mantener la lealtad de sus consumidores, enviando *newsletters* con carácter periódico para recordar la existencia de su marca.

Para conseguir estos fines, las empresas que operan en el sector de la exhibición de cine utilizan los siguientes instrumentos de comunicación:

- La publicidad: supone un proceso de comunicación de carácter masivo, a partir del cual se pretende informar al mercado sobre los productos de la empresa, con la finalidad de influir en el comportamiento y/o actitud de los consumidores potenciales, de acuerdo con Martín (1993). Los exhibidores de cine emplean la publicidad para informar al mercado sobre sus productos, ejemplo de ello son los anuncios que algunas cadenas de exhibición proyectan en sus pantallas, con los que pretenden incentivar la compra de los productos que ofrecen (gama de servicios, comida del bar...) y/o potenciar su imagen de marca.
- La promoción de ventas (se desarrollará en el siguiente epígrafe).

3.4.1. Promociones de ventas utilizadas en el sector

La promoción de ventas forma parte del mix de comunicación comercial, y consiste en incorporar la oferta de incentivos a corto plazo para el consumidor o el distribuidor, existiendo la posibilidad de una respuesta inmediata por parte de ambos. Así mismo, se trata de un programa de acción limitado en el tiempo que presenta resultados a corto plazo, pero también a largo plazo, pues también condiciona el valor de marca. El objetivo principal de toda promoción de ventas es el de obtener rentabilidad.

Como se comentó con anterioridad, la promoción de ventas es un instrumento de comunicación muy utilizado en el sector de la exhibición de cine, por lo que resulta interesante analizar los diferentes tipos de promociones existentes en el sector. Pero antes de hablar sobre las mismas, conviene comentar el criterio principal de clasificación de las mismas: la intencionalidad. De acuerdo a este criterio, existen dos tipos de promociones:

- Comunicativas: son promociones cuya finalidad es proporcionar información sobre un producto y/o dar a conocer o ayudar a recordar una marca en el momento de la compra. La finalidad de las mismas puede ser informativa o motivacional (juegos, sorteos, regalos...).
- Incentivadoras: pretenden reducir el riesgo al comprar un producto nuevo, fomentar el deseo del producto y/o generar disposición positiva hacia el producto. Este tipo de promociones puede actuar sobre el precio (directa o indirectamente) o de manera ajena a él.

A continuación, se realizará un análisis de las principales promociones de ventas utilizadas por los exhibidores de cine:

- Descuentos periódicos: con este tipo de promociones se lleva a cabo una discriminación de precios a lo largo del tiempo, fijando diferentes precios en distintos momentos, pues existen segmentos de consumidores que difieren en su sensibilidad al precio. Estas promociones son de aplicación a productos cuya demanda es estacional, como es el caso del cine. A este respecto, los exhibidores cobran un precio habitual elevado cuando la demanda es fuerte, y un precio promocional bajo cuando la demanda es baja. Por tanto, se trata de promociones principalmente incentivadoras, y que actúan sobre el precio. Al margen de las acciones puntuales de cada exhibidor, conviene destacar que la industria cinematográfica (incluyendo a todos sus sectores: producción, distribución y exhibición) colabora conjuntamente en dos acciones promocionales basadas en los descuentos periódicos, que difieren entre sí principalmente en cuanto a su temporalidad:
 - Fiesta del Cine: la primera edición de la se celebró en 2009. Durante la misma se ofrecen precios notablemente reducidos en cualquier cine y para cualquier película. Esta promoción pretende fomentar la demanda en periodos en los que esta baja, presentando para ello dos ediciones que cubren los periodos de menor consumo cinematográfico: primavera y otoño (ver Figura 3.5).

Figura 3.5: Fiesta del Cine de la primavera de 2019



Fuente: Newsletter de Yelmo Cines

- Miércoles, día de precios reducidos: teniendo en cuenta la semana como periodo temporal, esta promoción trata de incentivar la demanda el día en que esta es menor. El éxito de esta iniciativa es innegable, pues como se comentó anteriormente, ha logrado posicionar al miércoles como el segundo día de la semana con mayor afluencia de espectadores.
- Expositores físicos: propiamente hablando no hay expositores en los cines, si bien, hay elementos tridimensionales de cartón u otros materiales que cumplen la misma función que los expositores, pues tratan de llamar la atención, contribuyendo a enseñar los productos, en este caso las películas (ver Figura 3.6). Por tanto, estos dispositivos cumplen una función principalmente comunicativa e informativa.

Figura 3.6: Expositor físico de la película *Toy Story 4*



Fuente: Elaboración propia

- Publicidad promocional: es aquella en la que se anuncia que el producto está disponible en unas condiciones favorables para el consumidor, tratando así de atraer a los consumidores más sensibles al precio, y contribuir al posicionamiento de la marca. La publicidad promocional tiene un carácter principalmente comunicativo e informativo. Un claro ejemplo del uso que hacen

los exhibidores de la misma son las *newsletters* con contenido promocional que envían.

- Sorteos y concursos: este tipo de promociones tratan de impulsar las ventas generando interés sobre el producto. Por ello, tienen una finalidad principalmente comunicativa y motivacional. Cada cierto tiempo los exhibidores llevan a cabo estas promociones, y en ocasiones, las realizan de manera conjunta con las distribuidoras de las películas, siendo a veces el regalo en esos casos, artículos promocionales de las mismas. En la Figura 3.7 puede observarse la promoción EmocionES Yelmo, que Yelmo Cines suele realizar durante los otoños, coincidiendo con una de las épocas del año con menor demanda. A través de esta promoción se puede participar en un concurso en el que se opta a ganar premios.

Figura 3.7: Próxima promoción EmocionES Yelmo, para el otoño de 2019



Fuente: [Yelmo Cines](http://YelmoCines.com)

- Premios: son recompensas o regalos que las empresas ofrecen a los consumidores gratuitamente o a precio reducido. Sin intencionalidad es principalmente incentivadora, actuando de manera ajena al precio. Con frecuencia, las empresas exhibidoras de cine y las distribuidoras de las películas colaboran en la realización de este tipo de promociones, regalando, por ejemplo, pósteres de la película en cuestión con la compra de su entrada (ver Figura 3.8). Este tipo de premios se denominan de prima directa, pues van

incorporados al producto o vinculados a la compra de manera directa e inmediata.

Figura 3.8: Promoción en la que se regala un póster de la película *Dumbo*



Fuente: *Newsletter* de Yelmo Cines

- Promociones conjuntas: ofrecen artículos de varias empresas en condiciones ventajosas para el consumidor. Al igual que los premios, tienen un objetivo principalmente incentivador, actuando de manera ajena al precio. Los productos ofrecidos en este tipo de promociones son complementarios y presentan una simultaneidad en su consumo. Un claro ejemplo son las promociones conjuntas realizadas por los exhibidores y las empresas distribuidoras de refrescos, en las que se ofrecen en condiciones ventajosas las palomitas del exhibidor junto con el refresco en cuestión (ver Figura 3.9).

Figura 3.9: Promoción conjunta realizada por Odeón Multicines y Pepsi



Fuente: [Odeón Multicines](#)

CONCLUSIONES

El cine es arte, pero también negocio. Cuesta imaginar que sin la industria que se ha desarrollado en torno a él, hubiese logrado tener tanta trascendencia en la vida de las personas. Al margen de lo económico, con los puestos de trabajo que genera, y del contenido puramente artístico, su capacidad para emocionar al espectador con sus relatos, hubo una época en la que el mundo no estaba tan globalizado, no existía Internet, ni había la abundancia de alternativas de ocio que hay en la actualidad. En esa época, ir al cine suponía una de las principales (o de las pocas) actividades de ocio para las personas, para las familias, y por ello, tenía un gran significado social, además de servir como ventana al mundo exterior, descubriendo a través de él otras culturas, otros estilos de vida. Todo esto fue posible gracias a la industria que se desarrolló en torno al cine, y que permitió la exportación y consiguiente globalización del mismo.

En la actualidad, a pesar de no tener la trascendencia de antaño, el cine sigue teniendo un gran valor económico y cultural. A pesar de ello, en nuestro país, la industria cinematográfica, y en especial el sector de exhibición, se encuentran en un proceso de recuperación, a causa de la crisis vivida. La crisis financiera, iniciada hace aproximadamente una década, azotó fuertemente a la mayoría de las empresas, haciéndolo con mayor dureza a los exhibidores de cine, pues en una recesión económica, los productos peor parados son aquellos que responden a la necesidad, como es el caso del servicio que ofrecen estas empresas. Pero al margen de la crisis financiera, en mi opinión, el sector de exhibición ha sufrido una crisis interna de la que aún no se ha recuperado (después de unos años de recuperación, en los dos últimos ha experimentado una leve caída en el número de espectadores). Esta crisis interna es atribuible a dos cuestiones: el precio de las entradas y las nuevas alternativas de ocio.

El precio de las entradas: además de la crisis financiera, el sector de exhibición tuvo que lidiar con la subida del IVA al 21%, experimentada en 2012. Este tipo impositivo se mantuvo hasta el año 2018, momento en el que se bajó al 10%. Como se comentó en este trabajo, existen datos que apoyan que los exhibidores han bajado los precios desde 2012, y datos que sostienen lo contrario. Tras el análisis de ambas versiones, y teniendo también en cuenta mi experiencia como consumidor, creo que es más cierto que durante este periodo el precio de la entrada ha subido. Lo que sí que es innegable es que el sector de exhibición de cine no ha recuperado las buenas cifras de hace una década, y en mi opinión, el precio de las entradas es una de las causas, pues como se ha comentado en este trabajo, el cine es un producto con una importante sensibilidad

al precio. Desde el año 2012, la estrategia de los exhibidores ha sido aplicar un importante margen al precio de las entradas, para mantener la rentabilidad ante la bajada en el número de espectadores. Esto, unido a las nuevas alternativas de ocio surgidas con las nuevas tecnologías, han propiciado que la demanda haya descendido considerablemente. Uno se pregunta, por tanto, si aplicar un menor margen a las entradas, con el consiguiente aumento de la rotación, supondría unos mayores ingresos para los exhibidores. Aumentar el margen no ha funcionado.

Por otra parte, desde el sector de la exhibición de cine deben hacer frente a los productos sustitutivos, que se han incrementado con la llegada de las nuevas tecnologías. Hace algunos años, con el *boom* de la piratería, los exhibidores trataron de diferenciar su servicio ofreciendo la mayoría de las películas en 3D. En la actualidad, la principal amenaza para estas empresas, quizá sean las plataformas de vídeo digitales, y creo que a causa de las mismas se deben las tendencias que está experimentando la exhibición de cine. A este respecto, existen cines que se han lanzado a ofrecer una experiencia de lujo, integrando butacas reclinables, terrazas o bares en sus salas, y además, ha llegado la tecnología 4DX (es el resultado de la combinación de efectos sensoriales: viento, lluvia, ruido, nieve, niebla, olores y luz). Yo opino que estos nuevos servicios son una exageración, que a corto plazo pueden dar resultado, por la curiosidad que suscitan, pero no les auguro futuro por dos razones:

1. La implantación de estos nuevos servicios supondrá un coste considerable para los exhibidores, que se traducirá en un precio mayor. Sería interesante analizar hasta qué punto los consumidores están dispuestos a pagar tal precio por estos "extras".
2. Conviene tener presente que para los consumidores el principal aliciente es la proyección. En este sentido, creo que las terrazas, bares y efectos sensoriales del 4DX pueden generar un ruido (no solo sonoro) que dificulte un visionado de calidad, restándole valor al producto principal.

Teniendo en cuenta que el producto principal por el que acuden los consumidores al cine es el visionado de las películas, y que el criterio principal de elección del cine es la proximidad, no considero que sea importante ofrecer servicios innovadores para tratar de maximizar la satisfacción de los clientes; lo que sí considero de importancia es que los exhibidores traten de ofrecer su servicio tradicional de manera eficaz, sin ofrecer ninguna razón para la insatisfacción del cliente. A veces no se necesita más.

De acuerdo a la reflexión anterior, y teniendo en cuenta las variables del marketing-mix, creo que las empresas exhibidoras de cine deberían centrarse en realizar políticas eficaces en relación a estas tres variables:

1. Producto: deben tratar de ofrecer proyecciones de calidad. Con esto no me refiero únicamente a la imagen, sino también a la calidad del sonido y de las butacas. Como se comentó en este trabajo, estos tres son los rasgos más valorados en una sala por los consumidores.
2. Precio: el cine es un producto con una elevada sensibilidad al precio, de manera que resulta importante ofrecer precios competitivos.
3. Comunicación: el cine es un producto cuya demanda es muy estacional, por lo que resulta crucial para los exhibidores realizar promociones eficaces para incentivar la demanda en los periodos en los que es baja.

BIBLIOGRAFÍA

AIMC (2019): “22º Censo de Salas de Cine”. Disponible en https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2019/05/190513_Censo_Cine_AIMC_2019.pdf [Consultado el 22 de mayo de 2019].

Biografías y Vidas: <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/melies.htm> [Consultado el 12 de mayo de 2019].

Biografías y Vidas: <https://www.biografiasyvidas.com/monografia/lumiere/> [Consultado el 16 de mayo de 2019].

Biografías y Vidas: <https://www.biografiasyvidas.com/monografia/lumiere/cine.htm> [Consultado el 15 de mayo de 2019].

Cine-ojo Weblog: <https://cineojo.wordpress.com/2007/10/29/el-kinetoscopio/> [Consultado el 6 de mayo de 2019].

CineForever: <https://www.cineforever.com/2011/11/11/el-cine-antes-del-cine-el-kinetoscopio/> [Consultado el 7 de mayo de 2019].

CineHistoria: <https://cinehistoria.com/evolucion-historica-del-cine/> [Consultado el 12 de mayo de 2019].

Cinesa: <https://entradas.cinesa.es/compra/?s=701&performanceCode=196593> [Consultado el 28 de junio de 2019].

Cinesa: <https://www.cinesa.es/Eventos/Todos> [Consultado el 14 de junio de 2019].

El Confidencial: https://www.elconfidencial.com/cultura/2018-06-30/bajada-iva-cultural-cine-actividades-culturales_1585822/ [Consultado el 22 de mayo de 2019].

El Confidencial: https://www.elconfidencial.com/economia/2018-08-15/cines-bajada-iva-suben-precios-entradas_1604641/ [Consultado el 22 de mayo de 2019].

El Independiente: <https://www.elindependiente.com/tendencias/2017/02/03/las-cifras-del-cine-en-espana/> [Consultado el 24 de mayo de 2019].

El Independiente: <https://www.elindependiente.com/tendencias/cine/2019/05/13/el-drama-cines-espana-uno-cuatro-cines-espanoles-ha-cerrado-los-ultimos-20-anos/> [Consultado el 22 de mayo de 2019].

EL MUNDO:
<https://www.elmundo.es/cultura/cine/2017/11/20/5a1300bd268e3e86058b459a.html>
[Consultado el 24 de mayo de 2019].

EL PAÍS: https://elpais.com/cultura/2017/12/21/actualidad/1513869125_883494.html
[Consultado el 14 de junio de 2019].

EL PAÍS: https://elpais.com/cultura/2018/05/03/actualidad/1525328820_070614.html
[Consultado el 16 de mayo de 2019].

EL PAÍS: https://elpais.com/cultura/2018/06/28/actualidad/1530186490_964091.html
[Consultado el 22 de mayo de 2019].

EL PAÍS:
https://elpais.com/cultura/2018/08/21/actualidad/1534843077_522049.html?rel=str_articulo [Consultado el 23 de mayo de 2019].

Europa Press: <https://www.europapress.es/cultura/cine-00128/noticia-espectadores-recaudacion-cines-espanoles-caen-2018-primer-descenso-ultimo-lustro-20190102140619.html> [Consultado el 24 de mayo de 2019].

FACUA: <https://www.facua.org/es/noticia.php?id=13119> [Consultado el 23 de mayo de 2019].

FECE: <https://www.fece.com/las-salas-de-cine-han-invertido-mas-de-400-millones-de-euros-en-la-adaptacion-de-nuevas-tecnologias-e-implantacion-de-nuevos-formatos>
[Consultado el 24 de mayo de 2019].

Historia y Vida: https://www.lavanguardia.com/historiayvida/los-hermanos-lumiere-y-el-cine_12301_102.html [Consultado el 10 de mayo de 2019].

Ismael Martín: <http://ismaelmartin.com/2018/09/19/subsectores-distribucion-de-cine/>
[Consultado el 25 de junio de 2019].

Kinepolis: <https://kinepolis.es/faq-page/tecnologia/que-es-la-tecnologia-4dx>
[Consultado el 27 de junio de 2019].

La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/cultura/20160818/404015754992/mas-afluencia-al-cine-y-menos-salas-tendencias-del-cine-en-2015.html> [Consultado el 21 de mayo de 2019].

Martín Armario, E. (1993): *Marketing*. Barcelona: Ariel

National Geographic: https://www.nationalgeographic.com.es/historia/grandes-reportajes/los-hermanos-lumiere-nacimiento-del-cine_12264/5 [Consultado el 12 de mayo de 2019].

Producción Audiovisual: <https://produccionaudiovisual.com/produccion-cine/habitos-consumo-cinematografico-espana/> [Consultado el 24 de mayo de 2019].

San Francisco Public Library: <https://sfpl.org/?pg=2000131801> [Consultado el 7 de mayo de 2019].

Universidad Complutense de Madrid: <http://webs.ucm.es/BUCM/revcul/e-learning-innova/124/art1798.pdf> [Consultado el 16 de mayo de 2019].

Wikipedia:

[https://es.wikipedia.org/wiki/Majors_\(cine\)#Los_ocho_majors_de_la_%C3%89poca_Dorada](https://es.wikipedia.org/wiki/Majors_(cine)#Los_ocho_majors_de_la_%C3%89poca_Dorada) [Consultado el 16 de mayo de 2019].

Yelmo Cines B2B: <http://yelmocinesb2b.es/5-tendencias-consumo-cine/> [Consultado el 27 de junio de 2019].