

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



**“ESTRATEGIAS DE MARKETING
CINEMATOGRAFICO APLICADAS POR
TONDERO PRODUCCIONES. ESTUDIO DE
LAS PELÍCULAS *GUERRERO Y SOLOS*”**

Trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

Alonso Castro Mongrut

Código: 20080217

Asesor

Ricardo Bedoya

Lima-Perú

2017





**“ESTRATEGIAS DE MARKETING
CINEMATOGRAFICO APLICADAS POR
TONDERO PRODUCCIONES. ESTUDIO DE
LAS PELÍCULAS *GUERRERO Y SOLOS*”**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL	7
CAPÍTULO II: TONDERO PRODUCCIONES Y SU MODELO DE NEGOCIO	38
CAPÍTULO III: ANÁLISIS, ENTREVISTAS Y RESULTADOS.....	51
RESULTADOS	74
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	78
REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXOS.....	94

SCIENTIA ET PRAXIS

RESUMEN

En la recta final del último siglo, el arte cinematográfico mundial empezó a tener cada vez más puntos de convergencia con diversas estrategias de marketing que empezaron a actuar como potenciador en los diversos momentos de la creación y distribución del film.

El cine nacional se ha considerado durante los últimos años como una actividad exclusiva para los alocados o los adinerados, y estas estrategias de marketing han ingresado como un recurso para hacerles más fácil la tarea. **Este escrito busca determinar los principales cambios que ha conllevado durante los últimos diez años dichas estrategias de marketing, enfocado en los trabajos de la productora Tondero.**

En este trabajo se busca analizar los diferentes momentos y componentes del marketing mundial aplicado en dos películas nacionales producidas por la compañía realizadora Tondero y cómo dicha comunicación varía dependiendo del público y tipo de explotación. Para el análisis se eligió las películas *Solos* y *Guerrero*, al ser películas con cortes, públicos y modelos de distribución distintos y al estar actualmente en su proceso publicitario.

Se busca saber cuáles son los más novedosos y recientes métodos empleados desde el presente siglo y explorar las posibilidades o limitantes de un nuevo sistema de producción cinematográfica nacional rentable y apuntando a sentar de a pocos una industria más exitosa que antes.

Las preguntas que me llevan a llevar la presente investigación son:

- ¿Cómo se produce la promoción del cine peruano actual?
- ¿Cuán importantes son las nuevas estrategias de marketing en el cine?
- ¿Es posible orientar estrategias de marketing a películas no comerciales en Perú?

Palabras clave: Industria cultural, marketing, cine peruano, financiamiento, *Blockbuster*, promoción.

ABSTRACT

During the last part of the twentieth century, global filmmaking started to have more and more points in common with many marketing strategies that started acting as boosters along the whole process of creation and distributions of a movie.

Peruvian cinema has been considered during the last decades as an activity exclusively for the rich or mad, and precisely these marketing strategies make their entrance as a resource to make easier the task. This writing's goal is to identify the main changes provoked by the appliance of the mentioned strategies in two Tondero's movie promotions.

It also seeks to analyze the different components of global marketing or *filmarketing* applied in two national movies produced by the production company Tondero and how the communication varies depending on target audience and type of exploitation. For this, it's been chosen "Solos" and "Guerrero", two movies of different kinds, audiences and distribution model, nowadays in promotion process.

Finally, it searches the most new and highlighting financing methods of the present century and explores the possibilities or limitations of a new production system of national filmmaking, solvent and with the goal of achieving step by step the so-long wanted Peruvian film industry.

The main questions that this writing aims to answer are:

- What are the processes in the promotion of Peruvian film?
- How important are the new marketing strategies in national filmmaking?
- Can an author movie get the same marketing treatment to achieve success?

Key words: Cultural industry, marketing, Peruvian cinema, financing, *Blockbuster*, promotion.

CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL

Cine e Industria Cultural

Este escrito tiene como protagonista a lo que se cataloga como el séptimo arte, **el cine** o la cinematografía, la práctica que encuentra su origen hace más de cien años desde la patente presentada por los hermanos Lumière en 1895, el aparato cinematógrafo.

El cine posee dos planos: fondo y forma. En su plano material, es el resultado de tres procesos: el químico, captura e impresión de imágenes en placas fotográficas, el físico, la proyección luminosa de las imágenes impresas sobre una superficie, y la fisiológica, que se refiere a la sensación de movimiento causada por la persistencia retineana de nuestro sentido de la vista. (Perla, 1991, 15) En su otra dimensión, el cine ha significado siempre un lenguaje capaz de llevar con potencia diversos mensajes, valores y discursos, hasta ser considerado actualmente como un medio de comunicación masivo.

En adición, el enfoque que se le dará no será desde el punto de vista técnico ni artístico, sino tendrá una perspectiva de sus características y procesos como industria cultural. La propia definición de la Real Academia sobre el cine dice: “Técnica, arte e **industria de la cinematografía**”.

Lo que nos deja pendiente definir, ¿qué es una **industria cultural**?

La sociedad global en que vivimos ha estado cambiando en las últimas décadas en escalas que no podíamos prevenir. El auge de nuevas tecnologías de información y comunicación, como internet y todas las redes que lo comprenden; y la portabilidad de

estos equipos por el común de la gente, hacen que los procesos que antes conocíamos reduzcan su tiempo considerablemente, y que la cantidad de mensajes que recibimos se multipliquen.

Bauman ha llamado al mencionado fenómeno en que vivimos como “**modernidad líquida**”. Este concepto pretende deslindarse de la anterior modernidad, sólida, cuyas características eran su naturaleza estática y perdurabilidad en el tiempo, y cataloga a esta nueva modernidad como líquida debido a su forma cambiante y fluída, que dura poco y se caracteriza por el enfoque individualista de las personas, el carácter volátil de las relaciones entre nosotros los huamos y en general, una ansiedad general en obtener y envíar mensajes y procesos cada vez más rápidos (Vásquez, 2008, 1-2).

Los mercados son otro de los puntos más afectados en este nuevo esquema. La globalización ha hecho que se desregularicen y liberalicen (Vásquez, Ibíd.). Los modelos de producción también se han adaptado a estos cambios, debido a que el modelo Fordiano de producción, la vieja producción en masa de fábrica, se ha visto obsoleto frente a este nuevo frenético ritmo. “La digitalización permite un trabajo más veloz para producir más, respondiendo al imperativo de apresurar el consumo final que a su vez hará rotar más rápido el capital.” (Protzel, 2007, 118).

Entre estos cambios, percibimos que en el pasado arte e industria eran dos rubros separados, y hasta antónimos, pues lo primero era una creación de simbología sensible y lo segundo un mero proceso instrumental, incluso considerado frío. Hoy en día, en la era de la creatividad, las fronteras entre arte e industria se difuminan cada vez más.

En este sentido, se entiende la definición de Manrique de una industria cultural:

“La industria cultural es la consecuencia de la extensión de la lógica de la producción industrial al terreno de la cultura [...] donde el producto cultural (ya sea una obra de arte, ensayo intelectual o proceso tecnológico) se convierte en una mercancía.” (Manrique, Nelson; 2007, 211-212)

La producción cultural tiene como características una finalidad económica y cultural retroalimentaria, y también trata de construir una audiencia homogenizada para

poder seguir afianzando estilos de vida, gustos y deseos. (Manrique, Ibíd.) La fusión entre el arte y lo comercial en el mundo líquido está empezado a traer consecuencias: “Esta desjerarquización y diversificación de las artes viene acompañado de un efecto de saturación, debido al incesante bombardeo audiovisual que termina por modificar la fruición estética, banalizando.” (Protzel, op. cit., p.118).

Definición de Marketing

Hoy en día se manejan diversos conceptos de la práctica del marketing y éste incluso ya ha desarrollado ramificaciones específicas después de años de especializaciones por parte de sus profesionales y rubros. Algunos ejemplos incluyen el marketing deportivo, marketing social e incluso existe el marketing personal, enfocado en cómo vender mejor la propia imagen personal en el mundo de los negocios.

El marketing como concepto aparece por primera vez en los Estados Unidos a principios del siglo pasado, en un marco donde las estrategias económicas habían dejado de lado la forma para proceder a aplicar la teoría pura. Las empresas de ventas, descuidadas en el *cómo* acercarse a la gente, tuvieron que ir impartiendo el concepto de marketing en cursos de ventas al por mayor para recuperar su efectividad (Kotler, 2005, 5).

Recurriendo un poco a sus bases o inicios, el marketing se considera un conjunto de acciones articuladas y planificadas que tienen como finalidad transformar el poder de compra de los usuarios en demanda exitosa. El esquema se diferencia con el de ventas exclusivas pues éste era una canal unidireccional, y el marketing se caracteriza por tener un carácter retroalimentario fundamental por parte del público para que la empresa pueda capitalizar de manera rentable sus deseos, como expone Publicaciones Vértice (2008, 23-25). Conforme ha evolucionado, se la ha agregado otras finalidades, como crear productos que satisfagan necesidades no cubiertas y se deriva de este enfoque que su fin último sería mejorar la calidad de vida de la gente (Kotler, op. cit., p.9).

El marketing tiene algunos componentes clave que lo identifican: “el respeto a clientes y distribuidores, la segmentación de mercados y públicos, la investigación de necesidades, percepciones y proceso de compra de los clientes y la creación de una promesa de valor superior al mercado objetivo” (Ibíd., p.9).

Un concepto específico nacido entre todas las vertientes del marketing es el *filmmarketing*, en el cual Salvador (2013, 110) identifica siete pasos fundamentales: 1. Presupuestar cuánto se destinará en promoción. 2. Definir el producto-película 3. Identificar el público objetivo de la cinta. 4. Hacer estudios previos al lanzamiento. 5. Crear el contenido del mensaje de promoción. 6. Elegir los medios o canales de comunicación. 7. Programar según el calendario las acciones a tomar.

Para efectos del mejor entendimiento de la investigación será preciso denominar otros dos tipos de marketing. Por un lado, el **marketing experiencial** es aquel que involucra una experiencia sensorial en el usuario, es decir, lo estimula directamente y se considera la evolución de la publicidad interactiva. Las marcas realizan este tipo de acciones principalmente para generar más reconocimiento de marca e ingresos, en ese orden, según estudios. Si bien aún se discute si la participación en redes sociales se podría considerar parte del marketing experiencial por su naturaleza no tangible, es precisamente el mejor medidor del éxito de las campañas: vía *likes*, número de videos compartidos, cantidad de reproducciones, menciones en redes, etc. (Fryrear, 2016)

Por otro lado, el **marketing social**, definido por las juntas oficiales de las asociaciones International Social Marketing Association, European Social Marketing Association y Australian Association of Social Marketing, es la integración de los conceptos del marketing y el comportamiento de la gente para influenciar o producir una mejora o desarrollo común para un grupo determinado de personas o comunidades. A diferencia de casi todas sus otras ramas, su principal meta es crear cambios sociales efectivos, eficientes, equitativos y sustentables. (Morgan, Winthrop; 2016)

Product Placement

Las marcas se han dado cuenta de la llegada masiva que tienen las películas más esperadas de cada año y una primera intención de acercarse a la publicidad en el cine es promocionar sus productos con repartos de *merchandising* y BTL en las salas de cine ya que las audiencias allí ya están homogeneizadas por la película. El segundo paso ocurre cuando empezaron invertir más en la realización óptima de la película en sí con a cambio una presencia más importante (Sabatés, 2015, 70).

El *product placement*, o emplazamiento de producto en español, es una de las técnicas de marketing más antiguas y populares en diversos ámbitos, y claro, dentro de la cinematografía también. Previamente acordado, este mecanismo se da cuando hay una aparición intencionada de un producto o marca dentro del universo narrativo construido en el marco de la ficción, ya sea literaria, audiovisual, etc. La retribución no sólo tiende a ser monetaria, sino también suele constar en una serie de beneficios adicionales como promoción o préstamos de bienes o equipos (Baños y Rodríguez, 2012, 117).

Se ha catalogado dos dimensiones principales en la que puede actuar el product placement, de manera activa y pasiva: en el primero, la marca tiene un rol protagónico en el desarrollo de la historia (un auto de cierta marca que logra superar en velocidad a los villanos, por ejemplo), y en el segundo caso, con una mención casual (como la preferencia de algún personaje por una bebida gaseosa). Finalmente, a ellos se le suma la mención verbal, que es otro de los modos utilizados y a veces está cargado con una valoración, pero no con la presencia visible y física del producto (Ibíd., p. 158).

En 1988, la película *El Regreso de los Tomates Asesinos*, como parte de su corte cómico, rompió la cuarta pared exponiendo la necesidad de utilizar product placement para poder terminar la película, incorporando slogans y mostrando productos americanos con regularidad a lo largo de las siguientes escenas.

Esta manifestación más que una broma, es un fenómeno con respecto al *product placement* en la escena mundial que responde al tedio autoconsciente que su aparición genera en distintos públicos. Hay una práctica que lo viene reemplazando y es el camuflaje de las marcas en la narrativa de las películas, pues se ha descubierto que el público se muestra reacio a las apariciones publicitarias arbitrarias y fuera de contexto, por ejemplo con la presencia de hasta 22 marcas en *Iron Man 3*, por lo que el concepto de *marcas enmascaradas* ha entrado a tallar para parecer lo menos intrusivas posible (Martí-Parreño, 2015, 44-45).

De esta manera se ha suavizado el rechazo de la audiencia, haciendo que las marcas se adapten al contexto de la ficción y se mezclen para crear una meta referencia, creándose un espacio justificado para ellas en el universo de la película. Ejemplos de esto son el café “*Farbucks Coffee*” en *Shrek 2* y *Nuka Cola* en la serie de videojuegos *Fallout*. La tipografía y logo se mantienen, por lo que el mensaje ha sido entregado satisfactoriamente (Ibíd.).

Publicidad y Cine

“Una película no existe si no aparece en los medios” (Fuentes, 2008, 15).

La publicidad tradicional de una película se hace en base a *teaser* (un avance con pocas tomas que comunique lo que podría ser la obra), un *trailer* o comercial ya terminado, y finalmente con **medios de prensa tradicional** y especializados donde los actores y realizadores pueden ir adelantando detalles y creando expectativas. Esto junto a un amplio material logístico como afiches, posters, bandas sonoras en CD, *webs*, *making of*, notas de prensa, *press books* con obsequios (que ahora los hay electrónicos también llamados EPK), *clips* (escenas seleccionadas), *bloopers*, etc. (Ruiz Pablo; 2013, 70).

Sandro Ventura, productor peruano de Big Bang Producciones, acota en un conversatorio organizado por la Universidad de Lima en 2016 que el tráiler debe mostrar la historia y tener un ritmo intenso ya que equivale a un comercial de un

producto. En E.E.U.U. hay empresas que sólo se dedican a la realización de *trailers*.

De todos ellos, no hay que subestimar a uno de los más antiguos pero aún así más efectivos recursos: el *poster*. “Es el primer reclamo publicitario que va a tener un espectador y una de las razones por las que va a elegir una película entre quince o veinte [...] Un buen póster que llame la atención en un complejo comercial es una base fundamental para que el público pase por taquilla.” (Fuertes, op. cit., p. 32) Incluso hay quienes recomiendan hacer un *focus group* exclusivamente para el *poster*.

A estos recursos tradicionales, se le suma en el nuevo milenio el creciente uso de las redes sociales por las masas. Así, con un *fanpage* de Facebook o una cuenta en Twitter uno puede crear estrategias más ingeniosas, directas y recibir *feedback* ‘gratis’ por parte del público, más efectivas que una página *web* estática. Los afiches se vuelven imágenes en formato *gif* y el contenido interactivo.

La inversión en Facebook para la promoción de la película peruana *La Peor de mis Bodas* (2015) fue de quince mil dólares. Se elige invertir tanto porque ahí “está la gente.” Detrás de cámaras, entrevistas, todo lo que se pueda grabar se debe promover en los medios digitales para buscar un mayor alcance. Latina, la emisora televisiva peruana con frecuencia en el canal 2, hizo un especial con todo este material de *La Peor de Mis Bodas* porque le daba rating también, y al ser material técnicamente de calidad, era fácilmente replicable por otros programas televisivos y medios escritos web (Bedoya [Moderador], 2016).

El precursor del uso web para promocionar una película es el caso de Myrick y Sánchez y su película *The Blair Witch Project* (1999), cuando crearon una página web sin mencionar detalle alguno de la película, sino sólo con material, imágenes y testimonios incluso policiales de la zona de Blair de los últimos 200 años. El resultado: una intriga generalizada que veía en la película una valiente y aliviadora búsqueda de respuestas. El premio: 220 millones de dólares con 40,000 invertidos.

El esquema Hollywoodense de promoción de sus filmes hoy en día está fuertemente basado en campañas digitales que se conciben como una extensión misma de la película. Los objetivos de estas campañas son hacer que el usuario reaccione y

comparta sus comentarios, y así se formen opiniones y sentimientos que se extiendan rápidamente. De esta manera se coopera con un fin mayor: **construir la audiencia de la película** (Salvador, op. cit., p. 106).

“Para ello, conviene diseñar una estrategia de comunicación diversificada, con contenidos y formatos (vídeos, fotos, juegos, apps, etc.). El contenido generado por el usuario ha pasado a tomar un lugar relevante siendo uno de los modos en que se informan, y se relacionan influyendo en sus decisiones de uso/consumo.” (Salvador, *Ibíd.*).

El factor publicitario en el Perú es y ha sido clave. Desde 2009 el cine peruano se ha encontrado con las cifras más bajas de su historia. Esto puede verse explicado, entre otros, en la carencia de recursos con que los realizadores llegan a la etapa de promoción, “lo que afecta la presencia mediática de la película, perjudicada por la falta de publicidad” (Bedoya, 2015, 58).

Dorian Fernández, productor peruano, asegura en el mismo conversatorio de 2016 que si se invierte menos de sesenta mil dólares en publicidad, no se logrará pasar la meta de los diez mil espectadores, ello considerando que incluso cien mil espectadores es un número bajo actualmente porque se compite con otras muchas más cintas que en años anteriores, en vez de las dos competencias promedio del pasado.

Las nuevas tecnologías

El creciente uso de internet, su cantidad de usuarios y los casos de transacciones y operaciones que se pueden hacer en dicho escenario son cada vez más diversas, y han logrado cambiar los hábitos de oferta y demanda con muchas herramientas.

Bajo esta coyuntura, los realizadores audiovisuales han optado por medios que rompen el modelo de negocio y financiamiento de la producción cinematográfica convencional, en muchos casos eliminando el sistema de distribución actual, con plataformas web que hace que la audiencia participe en diversos momentos de la

producción (Sayán, 2014, 3).

Lipovetsky y Serroy (2009) creen que el cine está atravesando su cuarta fase, siendo la primera el cine mudo, la actual etapa consiste en cambios más rápidos y radicales. De manera sincronizada, las transformaciones de las tecnologías globales, los medios de comunicación, la economía, la cultura, el consumo y la estética están afectando al cine en todo el proceso de creación. A este concepto lo llaman *el hipercine*.

Internet tiene, por otro lado, la capacidad de llegar de manera más directa y rápida a grupos nicho y a la vez se reduce el costo de almacenamiento y transporte. Esto permite la reducción de costos de producción, de distribución y gracias a los algoritmos de búsquedas y recomendaciones, se permite orientar el contenido a los consumidores finales (Sayán, op. cit., 13-14). La publicidad adquiere una inteligencia (artificial) y una precisión sin precedentes.

En este sentido, una de las modalidades más populares en cuanto a la participación colectiva para el financiamiento es el *crowdfunding*. Una página web, por ejemplo Kickstarter, reúne la propuesta artística de varios proyectos en distintas disciplinas artísticas de manera gratuita, y las somete a una suerte de votación, donde el público o consumidor puede optar por donar o ser parte del financiamiento de dicho proyecto.

Un caso a recalcar es el de Robert Greenwald, que en tan solamente diez días logro reunir para la realización de su documental *Irak For Sale* casi 400,000 dólares. Sin duda, de la manera tradicional esto hubiese tomado más tiempo (Sayán, Ibíd, 18).

Internet no solo ha cambiado los procesos de consumo, sino de comunicación. Los realizadores puedes acceder más fácilmente a herramientas que los deriven a posibles co-productores. Ahora los realizadores y productores independientes poseen un control sin precedents sobre sus obras, la distribución y estrategias de ganancia (Sayán, Ibíd, 20-23).

Bots de redes sociales

Un resultado que ha traído la incorporación de publicidad y campañas en redes sociales son las métricas que muestran abiertamente la cantidad de seguidores que tiene una figura o la rápida identificación de los tópicos más discutidos en internet en tiempo real con los *trending topic*. Por ello, dado un tiempo se crearon bots que simulan ser cuentas reales que pueden realizar varias acciones: desprestigiar empresas, clickear en publicidad automáticamente, marcar tendencias con el uso de *hashtags*, etc; y que a efectos prácticos, hacen la diferencia en diversas métricas. Actualmente cientos de páginas en internet ofrecen servicios de programación de mencionados bots, los cuales en el fin de semana de estreno de una película, pueden referirse a ella de maneras muy positivas para que el factor boca-a-boca no sea dejado al azar. Actualmente, se estima que el 5% de las cuentas de Twitter son falsas y en Facebook el 1%, sin embargo, este número podría ser mucho más elevado (Simonite, 2016).

Ejemplos de promoción comercial en el cine internacional

Ya se ha mencionado que una buena campaña de promoción no sólo se da en los medios tradicionales. Las tres vértices principales de las tendencias mundiales de promoción son: la digitalización de los mensajes, la comunicación a través de multipantallas para usuarios que tienen estas costumbres y la creación de contenido personalizado que apunta a saciar las exigencias de grupos nicho a los que aún no sienten que hayan sido tratados sus gustos e intereses (González, Fernanda; 2014, 46). Se puede deducir que los medios digitales y la tecnología móvil son utensilios clave para estos tres fundamentos.

En el extranjero podemos encontrar concisos ejemplos de cómo estrategias de marketing sirven para impulsar un estreno. Si bien estas prácticas recién están siendo exploradas en el Perú, se pueden identificar de manera más notoria en esquemas mucho

más grandes como el de Hollywood. Sólo para destacar el caso con un ejemplo, se eligió una película en promoción durante la investigación, *Doctor Strange* (Walt Disney Studios), para darle una mirada breve a su campaña 360. Su estreno fue previsto para el 04 de noviembre de 2016.

Esta película, perteneciente al universo cinemático de Marvel, ha tenido tres tipos fundamentales de promoción: ATL, BTL y comercial. En el primer caso, la participación en medios convencionales es casi obligatoria, sin embargo, el ingenio hace que la introducción sea novedosa y así, más sutil. Aparte de los *trailers* regulares, hay apariciones televisivas especiales del personaje principal de la película en situaciones que no le corresponden a su propia línea narrativa, por ejemplo, haciendo de niñera en una fiesta infantil, clip que es emitido en *Jimmy Kimmel Live!*, un programa cómico de alta sintonía en los Estados Unidos.

La publicidad BTL es otra tendencia mundial ligada a los estrenos cinematográficos. Volumétricos, fotos y ambientaciones se suelen colocar en la salas de cine para expandir la experiencia. En este caso, se instalaron pantallas interactivas para que los usuarios puedan sentir de manera inalámbrica los poderes del personaje principal a través de pantallas y tecnología que afectaban su percepción visual.

Finalmente, encontramos un gran ejemplo de relación comercial entre empresas para este estreno. Marvel, creador del personaje, se alió con la cadena deportiva ESPN para sacar una serie limitada de imágenes de los más famosos atletas de básquet de la NBA siendo recargados de energía por Doctor Strange. Si bien el estreno no es de corte deportivo, como lo sería la película *Guerrero*, esta alianza es importante debido a que el perfil de público norteamericano de la NBA tiene muchísimas coincidencias con los usuarios consumidores de este tipo de cine (Courtney, 2016). Otro ejemplo es el afiche versión Lego que colgó la película en su cuenta oficial de Twitter, apuntando a los millones de usuario Lego en el mundo.

Tipos de financiamiento

Cuando hablamos de los problemas o planteamientos económicos antes de la realización de la película, estamos hablando sobre el **financiamiento**, y este responde a el costo de todos los elementos que compondrán la película, ya sean a nivel artístico, humano o técnico, que se refiere a los vestuarios y objetos a utilizar, el cuerpo de trabajadores y los equipos de filmación, sonido y edición respectivamente.

Todo esto se conocerá con el desglose de producción, que sumado al plan de rodaje, que supone alquiler de locaciones y movilidad, crea el presupuesto de la obra, y queda entonces buscar financiamiento para cubrir dichos gastos.

Hoy en día existen diversos modos de financiamiento. El **autofinanciamiento** se da cuando cada uno desembolsaba o utiliza un préstamo familiar, mientras que las **inversiones privadas** apuntan a crear una carpeta del proyecto y un plan de préstamos con una empresa privada que busca retribución económica sin necesidad de exponer una marca, lo que se llama **patrocinio**, en caso contrario sería un **auspicio** con exposición de la marca en pantalla o en el proceso de promoción.

Sandro Ventura también menciona que el primer paso que se toma siempre es buscar auspicios, pero las marcas ponen muchas observaciones, no solo hacia géneros, sino incluso una vez hubo el caso de un personaje principal que moría en una comedia romántica y eso hizo que se caiga la inversión. Hay que ser constante y ofrecer exposición de marca no sólo a marcas sino incluso también a municipalidades que muchas veces aceptan ingresar con dinero y como parte del trato se luzca su distrito con tomas favorables en el producto final.

En el Perú, las cuatro empresas privadas que más han aportado a la industria en los últimos años son: Banco BBVA Continental, la compañía de cable y servicios Direct TV, la Universidad de Lima y la compañía de vuelos Avianca (Mercado Negro, 2016).

Los **subsidios** son apoyos gubernamentales destinados a promover la elaboración de proyectos audiovisuales. Pueden ser provenientes también de instituciones culturales.

Las coproducciones generalmente se realizan con instituciones dedicadas al arte y lo más común en el siglo pasado era que éstas fuesen extranjeras. Fue uno de los métodos más populares. La coproducción que se da generalmente entre dos países pasa a través de sus instituciones intermediarias. Actualmente existen acuerdos bilaterales provechosos de coproducción ya pactados entre países de nuestro continente. Ellos son:

- Argentina: Con España, Uruguay, Brasil, Chile, Venezuela, Colombia, México, Canadá, Italia, Portugal, Francia y Marruecos.
- Brasil: con España, Portugal, Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Venezuela, Alemania, Italia y Francia.
- Colombia: Con Argentina y Brasil.
- Chile: Con España, Argentina, Brasil, Venezuela, Francia, Canadá. En trámite Cuba e Italia.
- Uruguay: Con Argentina.
- Venezuela: Con España, Brasil, Canadá, Cuba, Chile, Francia, Italia y México.
- México: Con España, Costa Rica, Cuba, Canadá.
- Cuba: Con España, México, Costa Rica e Italia. (Caballero, 2000, 15).

* Los **consursos locales** han sido otra manera de financiar los proyectos, premiando a los guiones o carpetas de proyecto (Ruiz, op. cit., p. 28). Sin embargo, los premios en Perú aún distan mucho de lo que representaría un apoyo sustancial de la producción de la obra. En 2016, por ejemplo, según la página web de DAFO; CONACINE estipuló 30,000 nuevos soles como premio a proyectos de largometrajes de animación, un aproximado a 9100 dólares.

En total, la DAFO (Dirección del Audiovisual, la Fonografía y los Nuevos Medios) tiene por ley un presupuesto anual de 7,200,000 nuevos soles para todos sus

concursos y en todas sus categorías, monto que desde el año 2007 se incrementa por un millón cada año (Díaz, Reiner; 2015).

Por otro lado, la tendencia más importante en el país hoy es enviar el film a competir en convocatorias de diferentes instituciones extranjeras dedicadas al financiamiento y festivales. Algunos ejemplos de los más renombrados son: “la Fundación Hubert Bals, asociada al festival de cine de Rotterdam; el programa Ibermedia; Fond Sud Cinéma [...], el World Cinema Fund del Festival de Berlín; la iniciativa “Cine en construcción” del Festival de San Sebastián y también apoyos de festivales de cine como Cannes (la Cinéfondation) o Sundance.” (Bedoya, 2015, 54). Sin embargo, por el tipo de estéticas y narrativas que suelen ser premiadas, se ha creado un distanciamiento entre el público de salas masivas y sus expectativas frente a estas películas.

También debemos tener en cuenta lo que se llama cine guerrilla o cine de garage, haciendo alusión a las bandas de rock independientes de los sesentas: “A partir del año 2000, el encuentro de las cámaras DV y los programas informáticos de edición de uso semiprofesional o doméstico generan el auge de películas autogestionadas, independientes [...] en todo el mundo” (Bedoya, op. cit., p. 48-49).

El autor John Cones (2008) identifica en su obra hasta cuarenta y tres métodos de financiamiento conocidos, aunque la mayoría son variaciones o combinaciones entre las principales maneras descritas. Entre las no mencionadas, hay algunas opciones dentro de la misma industria, como laboratorios de filmes, distribuidores independientes, agencias de talentos, financiación por actores, etc.

El ingreso de las empresas privadas en la inversión de cine peruano es un proceso paulatino y no aún en tendencia, pero ha mostrado ciertos signos que puede significar un aporte valioso con las condiciones dadas. En el caso de Tondero, entre las marcas patrocinadoras y auspiciadoras (las cuales ya se mencionó que difieren en que la primera tiene product placement y la segunda no), cubrieron el 70% de los gastos de *Asu Mare*, suma que asciende a medio millón de dólares. Esto fue posible por la exposición de los resultados de buena acogida que arrojó el estudio de mercado que costó cerca de ocho mil dólares a la realizadora (Portugal, 2013).

Métodos de Distribución

Existen tres principales maneras de concebir el proceso de distribución de una película terminada, ellos son:

- a) Exclusiva: Preferida por productoras independientes, quienes estrenan la película en un espacio geográfico reducido o en algunas pocas ciudades, Nueva York, Londres, Los Ángeles, y en caso de tener éxito pueden extender su llegada a otras localidades.
- b) Exhibición en Plataforma: Se habla de una mayor cantidad de copias y una proyección de entre 50 y 300 pantallas (Sólo en Estados Unidos).
- c) Estreno Masivo: Utilizado por las majors y distribuidoras más grandes. Las películas estrenadas salen el mismo día, en simultáneo en diversos territorios con un número de copias entre 800 y 2000, considerando el coste de cada copia en un aproximado de 2000 dólares, cubrir esta clase de estrenos tiene un precio elevado (Augros, 2000, 118). En este método existe una comisión de distribución que cubre los gastos de publicidad, tiraje de copias, impuestos, etc.

Tipos de Lanzamiento

Antes de los años cincuenta, un estreno cinematográfico representaba un evento de gala, por lo que el precio de la entrada se subía, los asientos procedían a ser numerados y por la longitud de las películas incluso se promocionaban intermedios musicales. Pero ese modelo cambió totalmente con la creación de las multisalas. Luego es que ya los lanzamientos adquieren el modelo de **saturación de espacios** , es decir, ampliar la cantidad de pantallas, tener más copias de la cinta, crear marketing de anticipación, y en general, promoción intensiva. La meta es tener la mayor cantidad de personas en el fin de semana de estreno y ya no hacer un evento restrictivo. Las

películas independientes se van relegando porque al tener menos fondos para publicidad, buscan promoción alternativa, que a pesar de llegar a cierto público, contaban con mucho menos copias y pantallas para exhibirse (Bedoya, 2015, 38).

Producción de Cine en el Mundo: Hollywood

En el mundo existen diversos modelos de producción de cine según la coyuntura de cada país, pero sin duda la industria cinematográfica estadounidense se ha alzado como la más exitosa de todos los tiempos.

Hollywood no necesita introducción, es la industria de cine más poderosa y productiva del mundo y toma su nombre de un barrio en Los Ángeles, California. Con este apodo hemos catalogado la mayor industria de cinematografía *mainstream* de los Estados Unidos y el mundo. Hollywood lidera desde su Era Clásica y desde los años veinte ha producido más ganancias en cine que cualquier otro país del mundo por año.

Y esto se consigue con el estreno de películas *blockbuster*.

Para los propósitos de este trabajo, se referirá como *blockbuster* a una “película de Hollywood de alto presupuesto de producción, lanzamiento masivo y exhibición de alcance planetario, [...] cuyos lanzamientos representan acontecimientos mediáticos [...] concebidas para obtener un considerable suceso comercial en su primera semana de exhibición en Estados Unidos y Canadá y, en forma simultánea, su difusión mundial.” (Bedoya, 2015, 25 y 37).

El esquema utilizado por Hollywood ha resultado tan exitoso que la industria de la biotecnología y nanotecnología están considerando seguir sus pasos. Lo que ocurre es que en dichas industrias existe alta necesidad de capital de riesgo con gran porcentaje de falla. Lo que hace Hollywood es estrenar, digamos, diez películas de tal forma que si una no le resulta beneficiosa, puede repartir su pérdida entre las otras nueve y salir en números positivos de todas formas. Los números de las empresas de desarrollo biotecnológico están en caída y éstas desapareciendo, por lo que quieren aplicar un

modelo por proyectos y no por empresas, para que de todos los proyectos presentados, sobreviva el mejor, se reparta la pérdida y el capital de riesgo no se vea tan afectado (Lo, Andrew; 2016). La solución para que no se trunquen sus investigaciones tienen como arquetipo el modelo hollywoodense.

De igual manera en que se financian por paquetes, los préstamos que las majors piden a los bancos no son película por película, sino se piden líneas de crédito que permiten permanente flujo de dinero en sus arcas y no verse perjudicadas por pérdidas no previstas en algún filme. “Warner tenía en 1983 un crédito total de 700 millones de dólares con un consorcio encabezado por el First National Bank De Boston. La Twentieth Century-Fox dispuso, entre 1985 y 1992, de una reserva de crédito de 400 millones de dólares en cinco bancos.” (Augros, op. cit., p. 93).

Una de las características que se debe resaltar del modelo hollywoodense es la unión que existe entre compañías que sobre el papel deberían ser competencia. Las llamadas *majors*, Sony-Columbia, Disney, Warner Bros, 20th Century Fox, Paramount y Universal son representadas con una serie de acuerdos muy importantes con la Motion Picture Association of America y la Motion Picture Association de cara a el flanco del extranjero. Entre sus objetivos está lograr las mejores condiciones para sus películas, y a veces incluso bordeando la quebrantación de reglas de libre mercado, concertando fechas de forma poco aparente, por ejemplo (Bedoya, op. cit., p. 35).

De tal manera, si dos *blockbuster* de diferentes compañías van a estrenar la misma fecha y peligran así sus ganancias, es por medio de la MPAA que se concerta una solución en el calendario para que ninguna se vea perjudicada (Bedoya, Ibíd, 39).

En el Perú hubo dos reglas establecidas por parte de la MPAA, primero, el tema mencionado del calendario y los estrenos junto con el cruce de fechas importantes para el país por parte de las filiales locales de las compañías distribuidoras. Recordemos que fiestas patrias coincide con las vacaciones de verano de un gran sector de norteamericanos. La segunda regla fue la “inoperatividad de los reglamentos nacionales de calificación de las películas por edades”. Ignorando este tema, más público joven tendría acceso a sus películas. Esta inoperatividad se ha arrastrado hasta la fecha actual como parte de un proceso normalizado por parte del público y el exhibidor (Bedoya,

Ibíd, 36).

El esquema Hollywood está hecho para expandirse y seguir construyendo demanda para que su círculo económico no se detenga. Para ello despliega una serie de pensadas estrategias como “la internacionalización del talento, del capital y las estructuras de producción; el diseño de películas internacionales por su planteamiento, ingredientes o lugar de rodaje, así como la creación de franquicias que permitan la explotación comercial multiplataforma; los estrenos mundiales simultáneos, apoyados en vastas campañas internacionales de marketing y distribución.” (Pardo, Alejandro; 2011).

En comparación con el mercado europeo, Hollywood abarca el 70% en Europa, mientras que es sólo un 5% lo que Europa ocupa en el mercado estadounidense. Es importante notar que esto se debe a muchos factores, quizás las más importantes fueron las dos guerras que azotaron Europa y el Plan Marshall, que no sólo era un rescate económico por parte de los Estados Unidos, sino una estrategia para introducir su cultura y valores, y así americanizar los gustos de los públicos europeos. Aún así, se puede decir que la historia de Hollywood ha sido expansionista y más bien la del cine europeo se ha mostrado proteccionista frente al ingreso de otros mercados, loando más el factor artístico en sus filmes que lo comercial. Es curioso notar que hasta 1914, el cine francés era líder en el mundo. No fue hasta 1922 que en Norteamérica se creó la MPPDA (actual MPAA) y todo el panorama cambió (Pardo, Ibíd.).

* España *

Analizando ya la actualidad de Europa, tomemos de ejemplo a España. El Ministerio de Cultura exige aún una cuota de pantalla para cine autóctono para motivar su producción y proteger su mercado, de igual manera existe una cuota de distribución. Como explica Rafael Linares:

“Esta normativa es aplicable independientemente de la rentabilidad y el interés que generen las producciones nacionales y europeas. Ante esta

exigencia, los exhibidores responden con la programación de este tipo de películas en días y sesiones marginales que no favorecen la vida comercial de las mismas, sino que las relegan a un segundo plano y las precipitan a una efímera vida. Esta medida es considerada por la Federación de Cines de España (FECE) como inútil e ineficaz tras sesenta y cinco años de funcionamiento.” (Linares, 2008, 80-81).

España es uno de los países europeos con mayor apoyo gubernamental y esto se traduce en relativo éxito frente a otros cines de su continente. Mediante leyes y decretos, “el agente principal de las políticas de fomento al cine es el Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA), dependiente de la Secretaría de Cultura del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.” (Caballero, 2000, 11).

“Entre los apoyos que el ICAA otorga a la producción cinematográfica encontramos ayudas y subvenciones para largometrajes y cortometrajes, para el desarrollo de guiones, para la participación y promoción de películas seleccionadas en festivales internacionales y para la amortización del costo de los largometrajes, calculada sobre sus ingresos de taquilla.” (Caballero, Ibíd.).

India

La India alberga también una de las industrias cinematográficas más grandes y sobre todo rentables del mundo. Ésta ha sido bautizada como Bollywood. Ha evolucionado tanto para tener estrenos de hasta 500 pantallas. (Malik y Abhinay, 2014, 33)

Una de las razones del sostenido éxito de dicho cine es la aplicación de la economía de gama a su modelo de producción. Esto quiere decir, crear una necesidad multi-plataforma y así diversas fuentes de ingresos. Entre ellas, “la venta de derechos para espacios digitales, merchandising, apariciones públicas, product placement, etc. Así, y parecido al esquema que utiliza Hollywood para amortiguar sus pérdidas, los

ingresos multi-fuente de la India reducen la chance del fracaso.” (Malik y Abhinay, 2014, 32).

Muchas de las estrategias desplegadas para el lanzamiento de una película también son ingenieras mucho antes que ésta esté lista, haciendo estudios de mercado para ver a quiénes verán la cinta y por ende a través de qué medios comunicarse con el público. En ese marco de segmentación, en India se ha hecho algo que en Europa aún es algo difícil, que es hacer lanzamientos en diversos idiomas y con una traducción muy precisa y natural. (Malik y Abhinay, 2014, 33)

A diferencia de Hollywood, el cine Bollywoodense es altamente musical dado a la cultura de dicho país. Son las propias canciones de estos musicales que sirven como herramientas de promoción de sus películas, estrenadas con algunas semanas de distancia entre sí, donde los realizadores pueden ir midiendo las reacciones por ciudad. La estrategia es tan efectiva que se ha colocado por encima de trailers, publicidades y apariciones de las celebridades como la promoción más poderosa (Malik y Abhinay, *Ibíd.*, 33).

Apoyo Gubernamental y Legislación en América Latina

Así como España tiene la ICAA, muchos países de Latinoamérica cuentan también con legislaciones o instituciones que administran o regulan el apoyo que se recibe de sus gobiernos. Cabe resaltar que las leyes de fomento cinematográfico siempre han apuntado a premiar y ayudar a películas de autor, mientras que es muy extraño encontrar casos de acceso a este tipo de apoyo por parte de películas *mainstream*. De igual manera, esto se debe en parte a que los jurados buscan mayor calidad artística en las obras, se sienten ya identificados con ese modelo o también se siente que su propia reputación se vería en juego al premiar otro tipo de películas, más comerciales o “ligeras”.

Según la investigación de la Fundación Carolina de España, la actualidad legislativa y de fomento gubernamental en los principales países de América Latina es la siguiente:

Argentina: Ley de Fomento y Regulación de la Actividad Cinematográfica, N° 17.741, promulgada en Diciembre de 1994. Ella establece que el organismo rector, el Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA) funcionará como ente público no estatal del ámbito de la Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación.

Bolivia: Ley N° 1.302, de diciembre de 1991, destinada a su fomento. A través de esta normativa se dispone la creación del Consejo Nacional del Cine (CONACINE) dependiente del Ministerio de Educación, en calidad de institución de derecho público, dotada de personería jurídica, que funcionará de acuerdo a la Ley y normas legales conexas. Los recursos de este organismo los provee el Ministerio de Finanzas.

Brasil: La promulgación de la llamada Medida provisoria N° 2.281-1 (6-9-2001), con texto actualizado por la Ley N° 10.454 (13-5-2002), establece los principios generales de la Política Nacional del Cine, crea el Consejo Superior del Cine y la Agencia Nacional de Cine (ANCINE) instituye el Programa de Apoyo al Desarrollo del Cine Nacional (PRODECINE), autoriza la creación de Fondos de Financiamiento a la Industria Cinematográfica Nacional (FUNCINES) y modifica la Contribución para el Desarrollo de la Industria Cinematográfica Nacional (CONDECINE).

Colombia: En el año 1997, con la promulgación de la Ley General de Cultura, se crea la Dirección de Cinematografía. En Agosto de 2003, la Ley de Cine N° 814 crea el Fondo para el Desarrollo Cinematográfico, monetizado por una cuota parafiscal canalizada a través de los ingresos de taquilla, y otorga beneficios tributarios para inversionistas y donantes.

Cuba: La ley del Consejo de Ministros del Gobierno Revolucionario de la república de Cuba, N° 169, publicada en la Gaceta Oficial el 24 de marzo de 1959, crea al Instituto Cubano del Arte e Industria Cinematográficos (ICAIC) organismo de carácter autónomo encargado de promover el conjunto de las actividades cinematográficas en el país. Su principal fuente de financiamiento se

encuentra en el control del mercado y en los recursos otorgados por el presupuesto nacional. Las estrategias de cooperación y coproducción ocupan un sitio relevante en su política cinematográfica.

Chile: Ley sobre Fomento Audiovisual, N° 19.981, promulgada en Noviembre de 2004, crea en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, al Consejo de las Artes y la Industria Audiovisual, y pone en marcha al Fondo de Fomento Audiovisual financiado por los recursos que disponga anualmente la Ley de Presupuesto de la Nación.

México: Continúa vigente la Ley Federal de Cinematografía publicada el 29 de Diciembre de 1992 por el Diario Oficial de la Federación de los Estados Unidos Mexicanos. Como mecanismos de fomento cuenta con el Fondo de Inversiones y Estímulos al Cine (FIDECINE), y el Fondo de Apoyo a la Producción Cinematográfica (FOPROCINE).

Venezuela: El Centro Nacional Autónomo de Cinematografía (CNAC), fue creado con la Ley de la Cinematografía Nacional del año 1993, iniciando sus actividades el 1° de Agosto de 1994. Organismo gubernamental con personalidad jurídica y patrimonio propio, es el máximo ente oficial responsable de la promoción de la actividad cinematográfica nacional. El 27 de Noviembre de 2005, se dicta una Reforma parcial de la ley que crea el Fondo de Promoción del Cine (FONPROCINE), plataforma financiera proveniente de contribuciones parafiscales que diverso sectores vinculados al cine deben hacer; establece una cuota de pantalla para el cine nacional; una cuota de copiado que los distribuidores de películas extranjeras deberán hacer en el país y estímulos tributarios a la inversión en coproducciones.

Centroamérica: En ninguno de los países de la región centroamericana existe una legislación sobre cinematografía para propiciar su desarrollo. El único país que mantiene una institución autónoma dedicada al cine es Costa Rica, con el Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC), creado por Ley en 1973, que no cuenta con presupuesto para fomentar la producción. (Caballero, 2000, 12-14)

El caso paraguayo es particular en Sudamérica pues sigue siendo el único país fuera de las colonias que aún no posee una Ley de Fomento en ningún nivel, y esto explica que en sus primeros cien años de existencia, no existió una sola película enteramente nacional (González, Roque; 2014).

Historia y rol del estado Peruano

En la historia de la cinematografía nacional se pueden identificar varios intentos para crear una verdadera industria de cine auto sostenida, y aunque con resultados interesantes, no se ha podido aún sentar las bases para dicha industria. Sin embargo, por cuestiones de crisis económicas en diferentes décadas o en algunos casos por la falta de continuidad o respeto por el apoyo gubernamental, las bases sentadas en algún momento no rindieron los frutos deseados (Ruiz, 2015, 16-21).

Amauta Films

El primero de estos avistamientos de consolidación cinematográfica, no fue precisamente de la mano de una legislación sino la consecuencia del éxito de una realizadora privada: Amauta Films.

Conformada en 1937 por profesionales y artistas de diversos rubros y orientados por su propio manifiesto a la inclusión del Perú, sus costumbres y colores en la pantalla de un cine de calidad frente al prejuicio deficiente que tenía el cine regional de la época, Amauta tenía la intención de crear un ciclo de producción que logre iniciar una industria de cine nacional, impulsado por el furor del cine latinoamericano regional y la llegada del cine sonoro al Perú (Bedoya, 2009, 33-34).

Amauta Films tuvo una poderosa actividad entre los años 1937 y 1939, pero debido a la escasez de material fílmico ocasionado por la segunda guerra mundial y

entre una problemática grande para estrenar su última película, en 1940 Amauta Films deja de funcionar, así como las tantas empresas de cine creadas bajo la sombra del éxito de la precursora. La siguiente década significaría una postrísima producción nacional y la invasión del cine mexicano, al cual el público peruano ya había respondido bastante bien en el pasado (Bedoya, 2009, 77).

El público fue precisamente otro factor que no ayudó en la consolidación de una industria, pues la audiencia objetivo de la mayoría de Cintas de Amauta era de clase obrera, lo que no facilitaba su circulación en otros cines de la ciudad (Bedoya, 1992, 115).

Las primeras legislaciones

Desde su edad más temprana, la actividad fílmica nacional fue provista de diferentes legislaciones que procuran organizar de manera óptima su realización. Una de las primeras, en julio de 1911, introducía por primera vez la obligatoriedad de impuestos a los organizadores de un espectáculo público cinematográfico. Un año más tarde, con el Reglamento Cinematográfico de 22 de enero, se normativizó las buenas condiciones que debía tener una sala exhibidora de teatro con respecto a sus butacas, máquina de proyección y otros aspectos, principalmente resguardando la seguridad de los usuarios (Perla, 1991, 47-48).

* En 1945 y 1947 respectivamente, se crea la Junta Controladora de Preciones de Cinemas y la Junta de Supervigilancia de Películas. Cada una encargada de fiscalizar en su rubro, y en caso de la segunda, dejar importantes bases de normas que conllevarían a la categorización de público por edad y potestades para prohibir o suprimir partes de una película que incumplan con sus criterios planteados (fomento a la delincuencia, indigna condición humana, etc). (Perla, op. cit., 71).

En el año 1944, el presidente Prado suscribe la primera ley de promoción cinematográfica en el país, orientada a la realización de noticieros y documentales que tendrían exhibición obligatoria a nivel nacional. Los exhibidores le harían un pago

obligatorio a los realizadores por el “alquiler” de la cinta, monto que sería recuperado con los *tickets* vendidos (Bedoya, 1992, 131).

En 1962 se promulga la ley 13936, la cual “eximía de impuestos a las utilidades provenientes de la actividad filmica” (Bedoya, 2009, 147-148).

Una de las consecuencias imprevistas que trajo la mencionada ley, fue la producción de muchas películas mexicanas y argentinas en nuestro país, debido a que la ley no especificaba nacionalidad, sino sólo exigía para aplicar a sus beneficios incluir paisajes, actores y una sociedad nacional. La empresa peruana que debía producir el filme no era sopesada en porcentualidad de la peruanidad de sus miembros o trabajadores. (Bedoya, *Ibíd.*).

En general, la ley presentaba bastantes vacíos, como la falta de precisión en “temas de financiamiento, créditos promocionales, facilidades para que empresarios jóvenes pudieran iniciarse en la actividad cinematográfica, acceso al circuito internacional, cuota de pantalla...” (Bedoya, 1992, 152).

Ley de Fomento de la Industria Cinematográfica peruana 19327

El intento más sostenido se dió durante el gobierno nacionalista de Juan Velasco, en el cual se promulgó la ley de cine, conocida como Ley 19327. Esta norma entre otros objetivos, tenía como finalidad retribuir con un porcentaje a cada realizador por medio de una exhibición mínima obligatoria en cada sala de cine y apoyando el esquema con una importante exoneración de impuestos a realizadores

Esta medida trajo consecuencias positivas, como la realización de más de cientos de cortometrajes y documentales y un terreno sólido para que muchas personas pudieran vivir del cine por casi dos décadas.

Sin embargo, se lidió también con varios problemas, debemos recordar que durante el período 1968 – 1975 y 1975 – 1980, el Perú fue gobernado por dos gobiernos

de corte militar liderados por Juan Velasco Alvarado y Francisco Morales Bermúdez respectivamente; y que la mencionada ley cumple con el mismo propósito nacionalista con el que se quería impulsar otras industrias como la mina y pesca con PETROPERÚ y PESCAPERÚ.

En dicho escenario, existió un ente regulador llamado COPROCI encargado de aprobar los filmes que pasarían a exhibición obligatoria, considerando su valor artístico y nivel técnico, y que en muchos casos aprobó trabajos del género documental y noticiero a pesar de incurrir en problemas de realización, a la vez que censuró en ocasiones material bien filmado pero que iba en contra del pensamiento o ideología del gobierno.

La propia ley decía que las películas debían “ayudar a la obtención de la verdadera imagen nacional”, lo cual servía de base para denegar el derecho a películas que incomodaran al estado, como es el caso de *Chiaraq’e, batalla ritual* de Luis Figueroa, film prohibido en el año 1975 por COPROCI e inédito hasta el día de hoy (Valdez Morgan, 2005, 33). “Las decisiones de COPROCI lograron la uniformidad del cine peruano y rebajaron su nivel [...] se produjeron algunos conflictos notorios entre cineastas vetados y COPROCI, algunos de ellos fueron especialmente perjudicados con la exclusión de sus cintas del sistema de exhibición obligatoria” (Bedoya, 1992, 199).

Ley actual: 26370

En 1992, Fujimori deroga, sin la legislación de un congreso, la ley anterior. Y así, a pesar de sus defectos, borra sus principales atributos, por ser considerada una ley inconsecuente con el principio de libre comercio de la constitución. Entre 1992 y 1994 básicamente no hubo una ley al respecto (Bedoya, 2015, 51).

Desde 1994, se creó una nueva ley de corte liberal reemplazando a la anterior y generando que los logros de la previa fueron truncados. Esta no es una ley de promoción industrial ni mucho menos proteccionista como lo había sido la década anterior, sino sólo estimula la producción por medio de concursos. Así, esta ley ponía

nuevamente en situación de desventaja a los realizadores. En adición, el artículo 17, donde se estipula cuánto dinero debe aportar el estado, no ha sido cumplido a cabalidad durante los siguientes años.

A este problema, se le suma que desde el año 1996 hasta el 2011, siempre se incumplió con el monto establecido y se entregó menos dinero del que la ley dispone (Bedoya, 2015, 53). Los recursos del CONACINE provienen del presupuesto de la República, dentro de la partida presupuestaria que corresponde al Ministerio de Educación y su política de apoyo a la cinematografía nacional se ejerce de modo limitado al venir recibiendo históricamente solo el 16% del monto total del presupuesto que por ley le corresponde (Caballero, 2000, 13).

En septiembre de 2010, se aprobó que bajo la modalidad de absorción, el CONACINE y el Ministerio de Cultura se fusionarían. De igual manera, el jueves 16 de diciembre de 2010 se aprobó una ley complementaria, en la cual se estipula que del 10% del impuesto municipal de cada boleto, se recortaría un 3,3% adicional del valor que será destinado a un nuevo fondo manejado por CONACINE. Esta ley ha traído polémica pues no se menciona nada acerca de las responsabilidades del estado en el artículo 17, el tema se mantiene sin especificar (Bedoya, Rodrigo; 2010).

Hoy DAFO es la institución encargada de coordinar y convocar los diversos concursos de películas, proyectos, etc.

★ Las multisalas o *multiplex* y su impacto en el Perú ★

Hay un concepto clave de la distribución mundial, que es el de las multisalas. En el auge del cine, las salas de cine eran tan colosales como las de teatro, sin embargo, a partir de mediados de siglo este modelo empezó a ser reemplazado por los recintos de cine multisalas, que favorecen al aforo y convierten la película en un producto con mucho más oferta al ser exhibida en intervalos no mayores de una hora. (Bedoya, 2015, 26)

En el Perú, si bien antes existieron salas de cine “gemelas”, no es hasta los años noventa que se construye el primer complejo multisalas con la remodelación del cine Pacífico en Miraflores. Sin embargo, por el rezago de crisis económica y problemas de violencia armada por parte de los terroristas de Sendero Luminoso, no se percibió un inmediato incremento en la asistencia de público al cine (Bedoya, *Ibíd.*, 27-28).

De 1987 a 1992 bajó el número de espectadores de 45 a 5 millones. Desde dicha época se exhiben alrededor de 220 películas extranjeras, alrededor del 70%, norteamericanas. Sin embargo, a pesar de la creación del esquema de multisalas, el número de películas peruanas estrenadas anualmente no se ve estimulado (Bedoya, *Ibíd.*, 56-57).

Al término del 2009 en el Perú había 45 complejos de cines, 304 pantallas, 26 de las cuales habían incorporado la tecnología 3D; asimismo, de las 45 salas de cine, 35 estaban en Lima y 10 en provincias. Cuatro años después (2013) los multicines en el país suman 71, los cuales agrupan un total de 469 salas y siendo cinco las principales cadenas: Cineplanet, Cinemark, Cine Star, Cinerama y UVK. (Morcos, 2015, 20).

Diferencias con el modelo de Chile

★ Frente al esquema realizado en otros países, como Chile, la brecha es larga. Los fondos concursables del Consejo de la Cultura de Chile aporta nueve millones de dólares al año, mientras que el Dicine, ex Conacine, puede premiar con hasta 168.000 dólares en categoría largometraje.

En tanto con el financiamiento en Chile, las empresas privadas entran a tallar más al tratarse de un blockbuster, pero con la certeza que existen herramientas que permiten mejorar la distribución del filme dentro y fuera del país. Las coproducciones también están sustentadas en buenos acuerdos con países vecinos que pueden llegar a aportar hasta el 30% del capital.

Cabe destacar que la falta de éstas herramientas en el Perú expliquen la gran diferencia entre el porcentaje de público que acude a filmes nacionales, siendo el 13% en Chile y 1,6% en el Perú. Y esto considerando que el cine en el país vecino aún no es un negocio rentable.

Dove Simens, fundador del Hollywood Film Institute y experto en producción independiente, considera que [...] han estado haciendo películas que destruyen los ingresos con estas ideas que duran dos horas que no son 'marketeables', hay que hacer películas de 90 minutos, de una sola locación. Hay que hacerlo simple, con historias orientadas a la actuación teatral. [...] (Tendencias, Diario Gestión, 2013).

En el Perú son mucho más comunes las películas cuyo presupuesto oscilan entre 80 y 200 mil dólares, lo que significa un monto corto para hacer ficción de buena calidad y estar al nivel de otras propuestas latinoamericanas. Para retratarlo con un ejemplo, solamente el uso de la tecnología dolby para lograr el sonido envolvente de sala puede llegar a costar 25,000 dólares entre el uso de la licencia y el servicio.

El presupuesto promedio utilizado en otros cines de la región es de 400,000 dólares aproximadamente (Tamayo y Hendrickx, 2008, 18-19).

Tipos de Fomento en la Región

En resumen, los principales tipos de fomento que reciben los países de la región de sus gobiernos son:

- Créditos Reintegrables: Bolivia
- Premios Concursables: Perú, Uruguay.
- Incentivos Fiscales: Brasil, Colombia, Venezuela.

- Créditos avalados, premios concursables y subsidios: Argentina, Chile, Venezuela, México, Colombia.” (Caballero, 2000, 15).

Cine regional peruano

“Si hasta 1996 la mención del cine peruano refería, sobre todo, a un corpus fílmico concebido, producido y consumido, en forma mayoritaria, en Lima, ahora el panorama es otro. El cine limeño pasa a ser minoritario, aún cuando resulte el más visible.” (Bedoya, 2015, 73). Hoy es mayor la cantidad de cintas regionales, con focos de producción en Ayacucho y Puno (Bustamante y Luna, 2014). Su falta de visibilidad se debe a que de casi 170 largometrajes desde 1996, sólo 8 han sido estrenados en multisalas limeñas.

Dentro de las diversas provincias del Perú, existen realizadores y productores de cine autogestionados que han encontrado en su dedicación crear canales pequeños pero alternativos de exhibición de sus películas. La producción ha incrementado de una sólo película en 1996 a más de quince realizaciones el 2010, como mide e investiga el blog Retablo Ayacuchano.

El tipo de financiamiento aún suele ser autofinanciado con préstamos o fondos propios. Son pocos los casos que han obtenido subsidios o premios de CONACINE o el Ministerio de Cultura. La producción generalmente se trabaja en video, ya sea con cámaras semiprofesionales o caseras y la exhibición de estas películas debe irse abriendo paso entre salas de cine tradicional reabierta para la ocasión, colegios, coliseos, plazas públicas, etc. Hay muy pocos casos que han entrado al circuito mutiplex. No existe un apoyo conciso del estado a pesar que CONACINE ya creo la categoría independiente de cine en provincia en sus convocatorias (Bustamante y Luna, 2014).

Sumadas a las trabas exhibitorias, los cineastas del interior se han topado con un nuevo inconveniente: la llegada de las multisalas a muchas provincias. “La instalación de los multicines Cineplanet en Puno y Juliaca, trajo consigo la disminución de espectadores para películas propias en la región y la subsecuente caída de la

producción.” En Cajamarca, la aparición del mismo fenómeno provocó la retirada del principal realizador de la provincia, Héctor Marreros, de las salas a la televisión local. La llegadas de este tipo de salas también hizo que el público evidencie y se disguste con muchos ejemplos de baja calidad técnica del cine autóctono y la pobre actuación en su mayoría presentada, derivada de la falta de escuelas de actuación importantes fuera de Lima (Bustamante, 2015, 39-40).



CAPÍTULO II: TONDERO PRODUCCIONES Y SU MODELO DE NEGOCIO

Tondero es una productora peruana direccionada en el distrito de Lima, que opera desde el año 2008 en el rubro de la representación de artistas y paulatinamente integraron el trabajo de producción teatral, televisiva y cinematográfica con altos logros comerciales.

Al 2016, han sido encargados de producir más de diez cintas, entre las cuales se encuentran los éxitos de taquilla *Asu Mare* y su secuela, *Asu Mare 2*, *A los 40*, *Locos de Amor*, etc.

Es preciso señalar que la comedia autobiográfica de Carlos Alcántara, *Asu Mare*, batió los récords nacionales de taquilla, sólo para que un par de años después, *Asu Mare 2* sea la encargada de destronarla superando los tres millones de espectadores y convirtiéndose en la más taquillera de la historia del Perú (Espectáculos, Perú21; 2015).

Desde 2013 la productora ya apuntaba a la internalización de su negocio, haciendo un lanzamiento oficial de la marca en Bogotá con más de 60 artistas invitados.

★ En agosto de 2016, la compañía aprovecha el marco de la vigésima edición del Festival de Cine de Lima para hacer el lanzamiento oficial de su sello de distribución internacional, con el cual buscan romper las duras barreras de los mercados internacionales frente a filmes peruanos. La creación de esta división fue potenciada por la distribución por parte de Tondero del film *Todos los hombres son iguales*, que al tener un protagonista peruano, Christian Meir, y una dominicana, Nashla Bogaert, asegura penetración en más de un país en simultáneo (García Calvo, 2016).

Acercamientos sobre el Emprendimiento

“La palabra “emprendimiento” se deriva del término francés *entrepreneur*, que significa estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo.” (Rodríguez Ramírez, 2009).

El emprendimiento hoy en día supone un valor positivo para el desarrollo de nuevos negocios en países y regiones hasta ser parte vital de sus economías, y poco a poco se va resaltando la cultura de la mentalidad emprendedora como el camino correcto para el futuro.

Una iniciativa emprendedora es aquella que nace a partir de una idea original y la visión de una oportunidad de innovación, puesta en marcha mediante la transformación de estas ideas en acciones prácticas. Las iniciativas emprendedoras pueden estar en el rubro de la cultura, ciencia, deporte, tecnología, sociedad, corporación privada, etc. Sin embargo, la mayoría de éstas iniciativas resultan en la creación de nuevas empresas (Hoyos y Blanco, 2014, 19).

Existen primordialmente 4 clases o modelos distintos de cómo abordar el tema del emprendimiento desde un punto de vista teórico. Ellos son:

a) Comportamental o Etológica: Como exponen Montoya, Correa y Mejía (2009), se orienta al estudio biológico del comportamiento. Se cuestiona qué, cómo o por cuáles causas se forma una mentalidad emprendedora directamente afectada por su ambiente de desarrollo y crecimiento. ¿Cómo se aprenden las características emprendedoras? También se le conoce como escuela ambiental porque se centra en “los factores del entorno como elementos explicativos del rendimiento del emprendedor” (Fernández-Salinería y De la Riva, 2014, 137-143).

b) Psicológica o Cognitiva: Esta corriente se ve enfocada en contestar la interrogante de por qué algunos humanos logran mayor éxito que otros si todos nacemos con las mismas capacidades creativas. ¿Cómo un emprendedor va

descubriendo las oportunidades que existen en su entorno? En resumen, trata de sacar un perfil psicológico y rasgos característicos y competencias del emprendedor con respecto a su evolución psíquica y acumulación de conocimientos (Fernández-Salineroa y De la Riva, *Ibíd.*).

c) Económica: Introduce el concepto de *homo economicus*, como el factor protagonista del desarrollo económico y su objeto de estudio es su máximo aprovechamiento (Rodríguez Ramírez, *op. cit.*).

d) De Procesos: En esta escuela es nuevamente el hombre el foco de atención, como causa directa de la mayor o menor cantidad de emprendimientos y su repercusión en la economía local. La diferencia con la mirada económica, es que aquí hay también un importante valor puesto sobre el desarrollo humano en el proceso de conseguir el bienestar económico. “[...] como característica humanista, establece retos para el fenómeno del emprendimiento.” (Rodríguez Ramírez, *Ibíd.*).

Tipos de Modelo de Negocio y la generación del modelo Tondero

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, 14).

Existen diversas categorizaciones para dividir los tipos de modelo de negocio que existen, a veces enfocados en el nivel de relación comercial, tales como Business to Business, Business to Consumer, C2C, C2B, B2B2C (Ordoñez, 2015) o en la modalidad de la venta (modelo directo, por alquiler, por suscripción, de uso o servicio, por licencia etc.). A estos conceptos se le suma el lienzo de Osterwalder para la generación de nuevos negocios: un esquema gráfico ideado para crear modelos de negocio o innovar los existentes y comprobar su viabilidad.

Los componentes del lienzo de modelo de negocios o *módulos*, como los llama el autor, que serán usados como una especie de hoja de ruta son los siguientes: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de

ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes. (Osterwalder y Pigneur, op. cit. 16-17).

Expuestos dichos conceptos, podemos identificar que uno de los principales ejes del éxito del modelo de Tondero es que innova o reúne elementos poco usuales para una empresa de su industria, entre ellas:

SM: Mercado masivo, familias peruanas.

PV: Producciones nacionales de mayor calidad técnica.

C: Cine, publicidad ATL, redes sociales y otros canales de distribución.

RCI: Creación de una comunidad.

FI: Se apunta a taquillas no menores de medio millón de soles.

RC: Lazos comerciales, representación de los artistas, contenido, venta publicitaria durante la promoción de la cinta.

AC: Medición y estudios de mercado, marketing, implementación de acciones *hollywoodenses* a las películas nacionales en estrenos y durante el período de prensa.

AsC: Empresas privadas (principales patrocinadores y auspiciadores).

EC: Producción de películas, publicidad y marketing, personal de la empresa, impuestos.

A partir de lo anterior podemos ir desagregando la construcción del modelo de negocio en el cual vio una oportunidad Tondero, que tiene como principales pilares en la construcción de su emprendimiento las asociaciones y acciones clave.

El “paquete” Tondero

Miguel Valladares, fundador de la compañía y productor de *Asu Mare* 1 y 2, entre otras, cuenta el aspecto diferencial del componente publicitario: en vez de vender las cintas individualmente a los potenciales auspiciadores, crean un paquete de promoción en el cual están involucrados no sólo a través de la exposición de la marca en una película, sino en otras obras teatrales, puestas en escena, musicales y durante las ruedas de prensa y promoción de las mismas. Él menciona en una entrevista:

Son cuatro patrocinadores, que son BBVA Continental, DirectTV, P&G y Ambev con Brahma, lo que hicimos fue venderle a estas cuatro marcas, el patrocinio no sólo de *A los 40*, sino de todas las películas que tenemos para este año que son de diferentes cortes [...] Lo que hicimos fue venderle a las marcas el paquete completo, ningún patrocinio puede entrar para auspiciar una película, ni una obra de teatro, sino auspiciar todo.

[...]

Es una estrategia de Tondero para que podamos vender no sólo lo comercial, sino también lo no comercial, porque de alguna manera tenemos que apalancar lo comercial con lo independiente, que es lo que a nosotros, con injusta razón los críticos han salido a decir que sólo estamos haciendo comercial. Dentro de todas las posibilidades, ofrecemos un 360 de la película y (las marcas) aparecen en todo, antes, durante y después, que es un poco la idea. (Código.pe, 2014)

Con una fuerte investigación de mercado, el propio productor Miguel Valladares se sentía confiado de superar el medio millón de espectadores a la hora de conseguir los anunciantes, pero recalca que el Perú necesita más filmes de todos los estilos, ya sean de una vocación artística o de un perfil marcadamente comercial (Bedoya [Moderador], 2013)

La jefa de proyecto, Johanna Lombardi, comenta que se ha manejado la empresa viendo como principal referencia el modelo hollywoodense de trabajo. “Si funciona, cópialo”. Entre las estrategias que ella menciona, está el lanzamiento de un teaser un año y medio antes, la contratación de varios guionistas de los cuales se puede elegir la mejor propuesta, estudios de mercado y coordinación del lanzamiento. De este modo, también copia un poco la manera de financiar productos no tan comerciales, colocándolos en el mismo paquete que los *blockbusters*, y así, el éxito de la taquillera solventará a la película de otro corte. Esto a cambio no sólo de product placement, que no genera valor inmediato, sino experiencias como *meet and greet* exclusivos para los clientes de sus patrocinadores y de esta forma la película se “sube” al presupuesto publicitario que la marca ya tiene establecido, lo que crea un refresco en el factor económico de los realizadores (Rodrigo Bedoya [Moderador], 2015).

Finalmente, es importante notar que la también directora en Tondero utiliza la palabra *insight* para referirse a las referencias y emociones que se busca generar en el público. El *insight* es también un término nacido en el ámbito de la publicidad (Rodrigo Bedoya [Moderador], 2015).

Sandro Ventura y Dorian Fernández, en el ya citado conversatorio de la deseabilidad de industria de cine peruano, admiten que estas prácticas de acuerdos comerciales son muy novedosas pues no se aplicaban ni siquiera hacía cinco años, y eso que esto todavía no viene representando una tendencia. El primero concluye: “Hay que saber de negocios y marketing. Ser un relacionista público. El cine va más allá de sólo hacer la película. Como cualquier empresa, hay que tener personal que se preocupe por conseguir el dinero. Hay que crear un departamento comercial porque ahora te reciben más las marcas y hay que acercarse con una gran carpeta manejada por ejecutivos de cuenta sabidos en el tema de ventas. Hay que ser consciente que a pesar de ser un arte hay que pagar luz y el agua y debe ser un negocio que pueda seguir alimentándose para poder seguir produciendo.” (Bedoya [Moderador], 2016).

Miguel Valladares nos comenta en la entrevista realizada que actualmente el porcentaje de inversión propia frente a la inversión externa de la productora para el financiamiento de proyectos es de 40% y 60%, respectivamente, al 2017.

Allanando el camino: el planeamiento de marketing de *Asu Mare*

Debido a su tremendo éxito comercial, la película *Asu Mare* es objeto de curiosidad y análisis por profesionales del entretenimiento y de estrategias comerciales, así como materia de estudio de por lo menos ya una tesis universitaria. Una de las ideas en las que más se coincide es la profunda planificación que dicho film tuvo, donde se pueden reconocer algunos puntos clave: la publicación del *reel* del show de *stand-up* en el canal de YouTube oficial de Tondero desde 2011, la investigación de mercadeo realizada por Arellano Marketing que pudo ayudar a crear un producto esperado (y que el mismo director Maldonado ha reconocido que el porcentaje de aceptación arrojado fue mayor a 90%) y las estrategias de difusión “enfocadas en crear alta expectativa, con inversión en publicidad desde un año antes y el uso de redes sociales.” (Ramírez Lozano, 2013)

De igual manera, se debe resaltar que el casting es parte clave de la preparación. No sólo hablamos de un actor reconocido, sino que “Carlos Alcántara es un personaje construido con los años, querido, respetado y con ganas de ser imitado. Ha trabajado bien su figura, que se identifica con el peruano promedio. Es un típico peruano, luchador, emprendedor, buena gente y galán.” Ramírez Lozano también cataloga algunas de las razones del éxito con frases como “a casi todos les interesa saber la vida de otros” y “El peruano quiere reírse”. Concluye que “quizá sea el primer caso en el cual se han trabajado una película desde el enfoque del marketing.” (Ramírez Lozano, 2013). En los estudios de mercado realizados por Tondero, se concluyó que al 95% de encuestados le caía bien el actor.

Esto es una vieja práctica Hollywoodense como se menciona al inicio del escrito, y que no es para nada ajena al esquema latino. “Los grandes éxitos de boletería del cine en América Latina en los años pasados se identifican con la proyección mediática de sus protagonistas.” (Bedoya, 2015, 68).

Pero en el Perú la figura de la farándula gana un peso más grande. Hay diarios cuyo contenido entero aborda estos temas y programas de televisión que pasan toda la mañana analizando estas cuestiones. Por lo que las películas que quieren apuntar a un éxito masivo suelen convocar a estos protagonistas e incluso promocionar el film con algún escándalo o polémica para dar rebote en los medios. Esto puede no ser siempre positivo, en la noche de la premier de su película, *El Pequeño Seductor*, el cómico Carlos Barraza agredió verbalmente a la prensa en estado de ebriedad. La respuesta del público las semanas siguientes fue contundentemente negativa.

Como comentario adicional, se señala que no todas las estrategias empleadas para la promoción de *Asu Mare* fueron necesariamente exitosas. Una de las publicidades televisivas y web de la película de su principal auspiciador, Brahma, fue duramente criticada y sacada de circulación por promover el acoso callejero según la percepción de los usuarios.

El trabajo de distribución del film también fue planificado con más de dos años de antelación, cuando el proyecto seguía en pre-producción. La distribuidora exclusiva de Warner Bros. en el Perú, New Century Films, propuso varias estrategias para fomentar la expectativa de la película, con herramientas como la preventa, el estreno en abril sin competencia hollywoodense fuerte por dos semanas y la gran chance de llegar con la película en cartelera al Día de la Madre, feriado y época de gran consumo en el Perú y que sin duda se vería reforzado con el tema central de la película, la alocada situación familiar del protagonista (Lucas, El Comercio; 2013).

* La explotación digital se dio en 90 salas, lo que representa un nuevo récord de la película en términos de distribución. *Asu Mare 2* no fue la excepción a dicho planeamiento intensivo, y el mismo Alcántara comenta que se realizó un segundo focus group orientado a la aceptación de una secuela. Aparte, recalca que la mejor publicidad de la película fue la directa:

“Lo que está pasando es el resultado de la gente que ha ido y la publicidad que se hace con el boca a boca. Tengo más de 10 críticas malas para la película, pero la gente que va se ríe y la recomienda. Eso

es lo que funciona. Las críticas están para los entendidos. No es una película para premios” (Rodrigo Bedoya [Moderador], 2015)

Asu Mare 2 lleva 824,468 espectadores en su primer fin de semana. El número es altísimo, pero se explica con otra cifra: las 384 pantallas donde fue exhibida a nivel nacional. A partir de 2005 llegan los multicines a ciertas provincias y a nuevos distritos de Lima y esto ya se ve reflejado en las nuevas estadísticas de consumo cinematográfico.

Lo anterior demuestra el resultado de la coordinación de la productora y la distribuidora, dado que en Perú no hay reserva o cuota de pantalla, los peruanos tienen que negociar directamente con los distribuidores, a cambio de tratamiento no tan ventajoso muchas veces y peligro de ser retiradas de no alcanzar un techo de expectativa. Lo que Tondero estila hacer desde 2010 no es un disparo al aire: las películas más taquilleras desde entonces han concertado con los representantes en Perú de las *majors* para tener el tratamiento de estreno norteamericano, claro, por un porcentaje económico a cambio.

Para Hoyos y Blanco (2014), entre los 3 y 42 primeros meses de vida o actividad de una empresa, se considera una iniciativa nueva. A partir del tercer año y medio es catalogada ya como una iniciativa consolidada. Considerando esto, Tondero es fundada el 2008, estrenando su primera película en 2012, *Casdentro*. Fue recién en 2013, 5 años después de la fundación, que lograron consolidar un producto de éxito con *Asu Mare*.

Patrocinio y Auspicio

Como se ha mencionado, dependiendo de la calidad de inversión por parte de las marcas, se accede a un distinto paquete de beneficios entre los que se incluye la aparición de dichas empresas en la pantalla grande, tanto en los créditos iniciales como en la ficción misma. Es un reconocimiento que se entiende como positivo al mostrarlas como marcas que han apoyado un proyecto cultural o de entretenimiento,

exposición que inicia desde el primer momento de la promoción en backings, menciones, agradecimientos, etc.

Auspiciado por:



BBVA Continental



Asociación Cultural Peruano Británica
BRITANICO



jockeyplaza

Patrocinado por:

 **DIRECTV**
TE CAMBIA LA VIDA



Una manera fundamental de concretar la inversión de las empresas es adecuarse a lo que ellos ya tenían planificado dentro de su plan de estrategias de marketing y campañas publicitarias que se hace a fines de cada año y es muy poco variable a la hora de recibir propuestas de los realizadores. Es por ello que es importante la fácil adhesión de la cinta al plan ya establecido por ellos. Con respecto a lo que se le ofrece a las empresas, hay que ser muy creativos con el paquete de beneficios, que ya lo que menos se busca hoy es el *product placement*, sino la participación activa de la marca a lo largo de la campaña de promoción (Bedoya [Moderador], 2016).

Técnicas de promoción alternativas

★ Para la publicidad de las películas de Carlos Alcántara, *Asu Mare 1 y 2*, se utilizaron nuevas herramientas que la posmodernidad pone a disposición de la gente de marketing. El uso de apariciones promocionadas del personaje principal en otros escenarios ajenos a la ficción de la propia película se utilizó para enfatizar la simpatía y el agrado que el actor logra calar en la actualidad con el público peruano.

Waze

Durante el verano de 2015 y como parte del acuerdo comercial de promoción de *Asu Mare 2*, el banco BBVA Continental lanzó la campaña “Waze con Calle”, que se basaba en utilizar la voz del personaje de Alcántara, Cachín, como guía del aplicativo Waze, *app* que brinda direcciones y te ayuda a evitar el tráfico. Todo esto bajo el marco de la campaña “Cine con Calle” (Takehara, 2015).

Reality Shows

En los últimos años, el esquema televisivo ha importado muchos programas de transmisión diaria de reality shows competitivos. Dentro de ellos, hay apariciones e invitados especiales aparte de los participantes, quienes van como a una entrevista de prensa normal, pero personificado y participando “de manera real” en el show.

Para la promoción de la película *Lusers*, que apuntaba a tener éxito paralelo en Chile, Argentina y Perú, Carlos Alcántara se presentó en el show “Yo Soy”, un reality de canto con alto rating, junto al coprotagonista de la cinta, para sorprender al público y hacer el casting de forma “espontánea” con el argentino Pablo Granados. De esta manera, se cala mejor en el público y se puede transmitir más emociones y acciones que con una simple entrevista sentados en un estudio.

Cabe señalar, sin embargo, que los actores de la cinta, en diferentes combinaciones, fueron parte también de la promoción tradicional de una película en reportajes de programas de televisión y ruedas de entrevistas.

“Ashomero”

Si bien no se trata de una promoción oficial, se debe considerar el lanzamiento de un video viral aficionado el mismo día del inicio de la pre venta para *Asu Mare*, el 4 de abril del 2013. En dicho video, se utiliza el audio de el trailer de la película sobre un montaje de imágenes de la serie animada *The Simpsons*, creando un “tráiler” alternativo que fue bautizado *Ashomero*, por tener a la vez de protagonistas a Carlos Alcántara y Homero Simpson (Espectáculos, La República; 2013).

Explotando los lazos comerciales

La relación de la productora con el sector privado no podría verse limitada a un desembolso de dinero y búsqueda de reinversión, pues precisamente estas marcas involucradas tienen el potencial de fungir como potenciador de la gestión de promoción y distribución y contribuir con el aseguramiento del éxito de los proyectos en los cuales participan.

Si bien *Asu Mare 2* no tuvo una incursión tan agresiva de estrategias como su antecesora, se reconocen variadas estrategias por parte de las marcas inversionistas: El banco BBVA creó una promoción especial para clients con cuentas bancarias exclusivas que a su vez sorteaban entradas de pre estreno y una gala previa con la presencia del cantante Jerry Rivera. “Otras marcas que se hicieron presentes en el filme a través de la estrategia del *product placement* (*emplazamiento publicitario, posicionamiento de producto*) fueron DirecTV y RPP Noticias.” (Ramírez Lozano, 2015). Como se ve, los eventos comienzan a ser parte clave en la elaboración del paquete de beneficios.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS, ENTREVISTAS Y RESULTADOS

Para la presente investigación se trata de una descriptiva cuyo tipo metodológico es cualitativo, ya que pretende congregarse los datos necesarios para su posterior análisis y así determinar conclusiones en base a un fenómeno en desarrollo actual.

Para tener una mirada en tiempo real de la ejecución de las estrategias de promoción de dos cintas por estrenarse oficialmente en el Perú, se ha elegido hacer el análisis del proceso de *Guerrero y Solos*, ambas realizadas por Tondero.

Para ello se investigará las diversas herramientas utilizadas y sobre todo se busca identificar cómo nuevas prácticas están influyendo en los cambios que el cine y marketing suponen hoy en día.

Como técnicas de investigación cualitativa se realizará tres entrevistas en profundidad con los directivos de Tondero Producciones, así como con la directora de la película *Solos*. También se aplicará dos análisis de contenido a las campañas publicitarias de ambas películas por separado.

Análisis de contenido de la comunicación y promoción de la película *Guerrero*

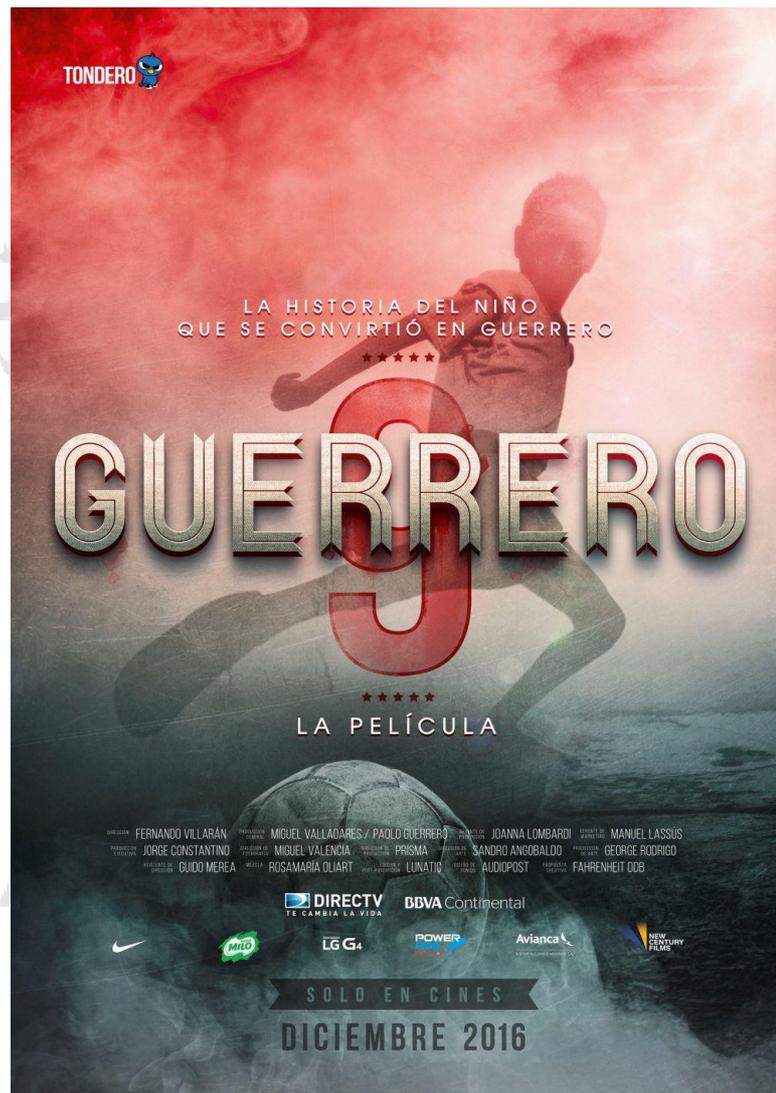
Casting de Guerreros en Reality Show

Una de las primeras fases de la promoción de la película que resultó en una de las estrategias de *awareness* más grandes fue el casting masivo para el rol de Paolo Guerrero en su infancia, donde incluso hubo una eliminatoria televisada con una final que incluía a los niños participantes mostrando distintas habilidades deportivas y artísticas, emitida por la señal de América Televisión, canal 4. El *reality show* fue llamado “Buscando a Guerrero” y emitido durante tres transmisiones en junio del 2017.

Durante el estreno, los jurados fueron la propia madre de Paolo Guerrero, Fernando Villarán, el director del proyecto, y el ídolo de Alianza Lima, Waldir Sáenz. Los programas fueron conducidos por Almendra y el actor de Al Fondo Hay Sitio, Andrés Wiese, quienes son también representados por Tondero (Sección TV+, El Comercio; 2016).

Medios Tradicionales

Como parte de la promoción básica de una película, Guerrero contó con el lanzamiento de un *teaser*, un *teaser* oficial (que de alguna forma se diferencian tenuemente en que el primer ova más enfocado a captar la atención de posibles inversionistas, y el segundo la del público) un tráiler y un póster.



★ Comercial DirectTV

La película Guerrero ha sido promocionada a través de los canales convencionales con trailers de televisión y radio, así como anuncios publicitarios de DirectTV en los cuales se comunican beneficios de los productos que maneja la empresa y en el que hacia el final extendían una invitación de los protagonistas para ver la película en una especie de uso de personaje ficcional en el comercial.



La televisora Latina (canal 2), grabó un spot del niño protagonista, Rony Shapiama, con la copa mundial de la FIFA bajo el lema “Somos Peruanos, Somos Guerreros”. Esto no conforma parte estrictamente de la película, pero el uso de su personaje le hace publicidad de todas formas.

Publicidad en Periódicos

Los anuncios en medios impresos ya no solamente ocupan un espacio aparte en la diagramación, sino que estos anuncios se combinan y adaptan al texto de las noticias para que la transición y visibilidad sea más suave. En el diario Perú 21, vemos un ejemplo de cómo DirecTV hace publicidad de sus beneficios indicando que Paolo Guerrero los aprovecha, y finalmente, como una firma, el logo de la película Guerrero.

ECONOMÍA Y FINANZAS (MEF). Alfredo Thorne, sustentó ayer el Proyecto de Ley N°360/2016-PE ante la Comisión de Presupuesto del Congreso, proyecto que establece disposiciones para el financiamiento de proyectos de inversión pública por unos S/285.4 millones.

El proyecto autoriza al Ministerio de Transportes a transferir hasta S/89.2 millones a la Municipalidad de Lima para el financiamiento parcial de estudios de preinversión de infraestructura vial urbana.

están contenidos en esta propuesta de Ley”, agregó. Asimismo, solicitó la ampliación de las transferencias

POR SECTORES
 De acuerdo al proyecto de ley, el sector educación podrá acceder a más de S/172 millones, de los cuales unos S/22 millones serían destinados al mejoramiento y ampliación de los servicios educativos en 16 instituciones de nivel primario en Ayacucho. En el caso del sector Vivienda, Construcción y Saneamiento, se destinaría una transferencia de alrededor de S/47 millones. La principal inversión pública en este sector sería en Satipo, para mejorar y ampliar los sistemas de agua potable y alcantarillado. Finalmente, al sector Transportes y Comunicaciones le correspondieran S/35.1 millones y al de Salud, S/31.3 millones.

HAZ COMO PAOLO DIRECTV HD GRABADOR AHORA DESDE S/89
 (01) 640 4040

8 DICIEMBRE
GUERRERO
 LA PELÍCULA

DIRECTV
 TE CAMBIA LA VIDA

*Promoción vigente del 03 de octubre al 31 de diciembre de 2015. Stock limitado. Aplica tarifa de conexión. Para programación HD debe contar con decodificador DIRECTV HD DVB-T2 y prepago HD. Tarifas de renta, venta y transporte aplicarán sobre decodificador DIRECTV HD DVB-T2. Promoción aplica para el primer mes del paquete Plus HD+ con decodificador HD DVB-T2. Luego deberá pagar la tarifa regular de S/119. Sujeto a plaza fotográfica. Desde condiciones y restricciones en directv.com.pe

Vallas Publicitarias y Módulos

La publicidad exterior también se dio con la implementación del poster adaptado en vallas publicitarias, y por otro lado, los módulos de DirecTV en los centros comerciales fueron sometidos a un branding alusivo a la película.



Redes Sociales

Las campañas de comunicación digital centraron sus esfuerzos en las redes Facebook y Twitter, y los mensajes y *posts* eran subidos a la página oficial de Tondero, no se creó una página aparte de la película misma. Semanas antes y después del estreno, se apuntaba a que los usuarios compartan y hagan tenencia la película por medio de concursos que promovían como premio conocer a los protagonistas de la película, *meet and greet*, y diversos productos de merchandising. Para participar, las dinámicas requieren que el usuario interactúe compartiendo los posts, dándoles *like* y comentando con una pregunta o estímulo sobre la experiencia alrededor de la película. También se hacían posteos de mantenimiento tipo memes de fragmentos de la película, una foto congelada, con un texto alusivo al fútbol, la convivencia o la niñez que busque generar conexión vía un *insight* con los usuarios para que orgánicamente le den favorito y sean compartidos.

Tondero @Tondero · 11 dic.
¡Conoce a Paolo y a Rony! Participa aquí:
bit.ly/2hdmvlh

Cineplanet Perú, Cinemark Perú, Multicines Cinestar y 5 más



Tondero

Me gusta esta página · 10 de diciembre de 2016 ·

¡Porque lo pidieron aun tienen la oportunidad de conocer a Paolo Guerrero Página Oficial y Rony! Sólo tienes que:

1. Darle like a este post
2. Comparte esta publicación en público.
3. Coméntanos qué mensaje te llevaste de la película
4. ¡Entras al sorteo!!

VÉANLA EN TODOS LOS CINES>

<http://bit.ly/2ey4nTK> — con Uriel Solis Roberts y Cris Reynaldo.

Me gusta Comentar Compartir

1.442

Comentarios destacados

161 veces compartido

141 comentarios

 **Tondero** @Tondero · 24 dic. 2016
 Gana un super pack de
[#GuerreroLaPelícula.](#)
 Solo debes darle RT con el hashtag
[#GuerreroLaPelícula](#) y listo 😊



👤 1 🔄 11 ❤️ 5 ⋮

Panetón Guerrero y *Meet and Greet*

Al ser uno de los principales inversores del proyecto, BBVA buscó desde un inicio obtener un beneficio extra para los clientes de su banco, por lo que ya se mencionó que la mención de la marca en la cinta no es suficiente. Por eso, lanzaron la campaña Panetón Guerrero, aprovechando la coyuntura de fiestas navideñas donde se consume dicho producto; en la cual el jugador de fútbol aparecía al lado del reconocido chef y también figura del banco, Gastón Acurio, alentando a las personas a crear una cuenta nueva para acceder a un *meet and greet* con el jugador en Brasil y recibir un panetón de edición especial.



GUERRERO
LA PELÍCULA

Y ahora ábrela en minutos **100% Online**

Ellos se unieron para crear el **Panetón más Guerrero**

Cuenta Ganadora te premia con un **viaje a Brasil** para conocer a **Paolo**, un entrenamiento con él y muchos premios más.

GUERRERO
LA PELÍCULA

Abre tu cuenta ganadora Aquí

Álbum de Figuritas

La compañía Panini lanzó un álbum oficial de la película, una práctica que es común en eventos deportivos pero no necesariamente para estrenos cinematográficos que no sean animados. Los álbumes y paquetes de figuritas eran promocionados y vendidos con promociones en diversos periódicos deportivos de la capital, como Depor y Líbero.



Tondero @Tondero · 5 h

¡El álbum de [#GuerreroLaPelícula](#) esta siendo un éxito! ¿Ya tienes el tuyo? Ven a disfrutar de la película HOY en todos los cines ;)

👤 Cinemark Perú, Cineplanet Perú, Depor Perú y 3 más



TRIBUNA DEPOR

¡El álbum de 'PG9' tiene que ser tuyo!

Pelotero, hoy puedes asegurar el álbum de Guerrero, la película, que causa furor en los cines del Perú. Te lo juegan Depor y Panini.

Los héroes del fútbol están ganadores, porque gracias a Paolo, la película, ya conocen todos los detalles de los inicios de la carrera del gran goleador de Flamengo y la selección peruana. La firma, la 'pelé' es sensacional.

Y la cosa no queda ahí, porque tú puedes jugar el álbum oficial de la película, que lleva el sello de la firma Panini. ¿Cómo es la cosa? Busca el copón que sale hoy en Depor, lo recortas, y apenas con una 'tuputa' te lo llevas para que lo tengas bien chibero.

Tú ya sabes cómo es la jugada, 'pelotero'. Con la sensacional dupla de Depor y Panini siempre sales recortado ganador.

TRIBUNA DEPOR

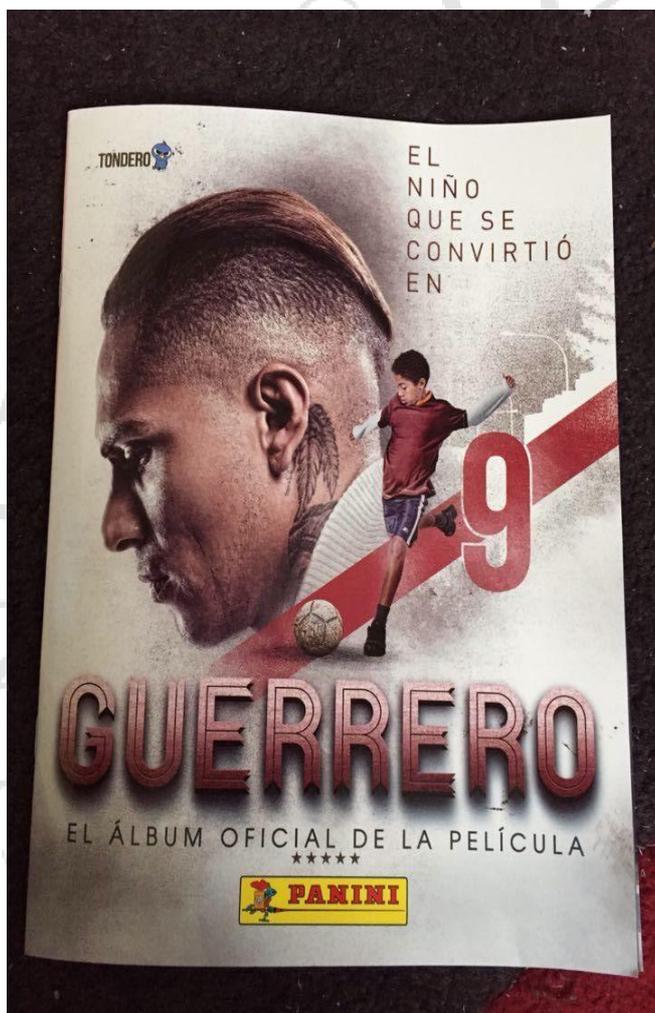
¡Depor te pone el álbum y las figuras!

'Bro', Depor y Panini te regalan este jueves 4 figuritas. Y el viernes puedes asegurar el álbum oficial de 'Guerrero, la película'.

La hinchada espera con ansias el estreno de 'Guerrero, la película'. Y también la salida del álbum oficial de la 'pela', que, gracias a Depor, te puedes llevar a precio de regalo.

'Pelotero', el diario 'Papá' te jugará este viernes 9 de diciembre esta publicación de la prestigiosa firma Panini. ¿Cómo la obtienes? Apunta, 'bro': Ese día compras tu Depor, recortas el cupón y, más una 'luquita', el álbum será todo tuyo.

Y ponte bien las 'pilas', porque el jueves 8 saltaremos cuatro figuritas autoadhesivas (totalmente gratis! Con la dupla Depor y Panini siempre juegas a ganador.



SCIENTIA ET PR



La marca que obtiene mayor protagonismo en el álbum es Nike, apareciendo múltiples veces en la primera y última página promocionando productos a través de concursos que requerían coleccionar el álbum. De igual manera, existen varias figuritas de productos Nike que cuentan con un brillo especial. Si bien la marca con más notoriedad es Nike durante el álbum, éste viene con un póster de regalo del afiche oficial de la película, en el cual aparecen el resto de colaboradores económicos.

Promociones en el Cine

Parte de la tarea de la distribución no es solo la proyección sino la correcta implementación de un espacio que anime e impulse a ver la película y adquirir la parafernalia alrededor de la misma, por ejemplo, combos específicos de la película que te dan la chance de participar por conocer al jugador. Estas promociones fueron comunicadas a través de un *e-mailing* a los clientes especiales o registrados de cada cadena de cines exhibidoras.

Beneficios Planet Premium

PAMELA gana uno de los 12 Meet & Greet con Paolo Guerrero

COMPRA UN
COMBO GUERRERO

¡Y GANA UN MEET AND GREET CON PAOLO GUERRERO!

POR LA COMPRA DEL COMBO GUERRERO RECIBIRÁS UN CUPÓN PARA PARTICIPAR EN EL SORTEO. SI ERES CLIENTE PLANET PREMIUM RECIBIRÁS UN CUPÓN ADICIONAL.
EL PREMIO ES VÁLIDO SÓLO PARA NIÑOS Y NIÑAS DE 7 A 12 AÑOS.

Alfombra Roja

El lanzamiento exclusivo de la película fue organizado como una gala de alfombra roja al estilo de los lanzamientos de Hollywood, donde hubo un banner con los auspiciadores en la parte trasera para quedar registrados en el fondo de las fotografías tomadas por la prensa invitada. Fueron invitados artistas de la escena local del teatro y televisión peruana así como algunas personalidades del deporte y amigos del jugador de fútbol. Se puede apreciar que no sólo hubo promoción de las marcas y empresas que mostraron su apoyo financiero, sino que se creó módulos especiales de exhibición.



Uno de los objetivos primordiales de realizar un evento de alfombra roja es que ésta es cubierta por la gran mayoría de los más importantes medios de comunicación del Perú, lo que crea un efecto rebote con la cantidad de notas redactadas al respecto. Sumado a ello, las celebridades invitadas comparten fotos en sus redes sociales, llegando a cada uno de sus públicos independientes en redes sociales, que pueden oscilar entre los 100,000 y 1,000,000 de fans.

BTL

Durante una jornada regular en el cine, los protagonistas menores de edad de la película ingresaron de manera sorpresiva a las salas de cine donde se exhibía la película, para regalar merchandising, tomarse fotos y hacer pasar a los asistentes un momento agradable. El hecho fue transmitido en vivo vía *streaming* por la página oficial de Facebook de Tondero.



Tondero @Tondero · 11 dic. 2016

El elenco de #GuerreroLaPelícula sorprendieron a las personas en Mall Del Sur . ¡Míralo aquí! bit.ly/2gp3fNL



Tondero transmitió en vivo.

9 de diciembre de 2016 a las 18:44 · 🌐

El elenco de #GuerreroLaPelícula sorprendiendo a las personas en Mall del Sur



Estreno en Sunimarca

Uno de los eventos que llamaron la atención de los medios de comunicación fue la instalación de una proyección abierta de la película para los niños de la provincia de Sunimarca, donde incluso Paolo Guerrero mandó mensajes de aliento para que los niños nunca dejen de luchar por sus sueños, que es el enfoque que tiene la película. Esto fue organizado por Avianca, una de las empresas que apoyaron el proyecto, como parte de sus propias campañas publicitarias, pero esta vez haciendo uso de los recursos de la película. Se considera este un caso de marketing social.

Reportajes Televisivos y Entrevistas

Las incursiones de los protagonistas de la película en reportajes y programas de televisión en vivo son una obligación para la promoción, una especie de gira en la cual los mismos actores muestran detalles de la cinta o de su vida privada para generar expectativa y acercarlos al público. Es destacable que no sólo fueron apariciones esporádicas sino que se veía a los actores en diversos sets cada semana, incluso los dos noticieros dominicales de reportajes más importantes, Cuarto Poder de canal 4 y Panorama de canal 5, hicieron reportajes con el jugador, su película y otros temas en octubre y diciembre de 2016 respectivamente.

Campañas de Marcas Auspiciadoras y Patrocinadoras

Uno de los ejes de la campaña de comunicación de las películas es aprovechar al máximo los lazos comerciales que se han trazado con las marcas patrocinadoras y auspiciadoras, de esta manera, cada una de ellas podrá incorporar en su publicidad y campañas propias de la empresa al elenco de la película y todo lo que hay alrededor de ella, con la condición de que exista una breve invitación al final para ir a verla.

En este caso, se realizaron campañas televisivas por parte de Milo, Powerade y Nike en las cuales cada una de las empresas comunicaba sus productos pero conectados con la coyuntura de la película. Milo, al tener también patrocinio con la figura de Paolo Guerrero, grabó un comercial enfocado en los niños y su adecuado crecimiento para alcanzar sus sueños, con ambos protagonistas de la película en Río de Janeiro, proyecto que sin estas facilidades sería considerablemente más costoso.

De igual manera, estas marcas utilizaron también el lanzamiento de la película para promocionarse no sólo en televisión, sino también en medios digitales. A continuación se presenta un ejemplo de Powerade enlazando el deporte con la música que uno escucha al realizarla haciendo uso del *soundtrack* de la película 'Guerrero' en su cuenta oficial de Facebook, acción que Tondero comparte con sus seguidores para alcanzar un mutuo mayor alcance.



Tondero compartió el video de Powerade.

18 de diciembre de 2016 · 🌐

Súbele al volumen y disfruta esta #PowerSong, parte del soundtrack de #GuerreroLaPelícula.



74.777 reproducciones

Powerade

9 de diciembre de 2016 · 🌐

👍 Me gusta esta página

Súbele al volumen y disfruta esta #PowerSong, la música creada únicamente con los sonidos del fútbol en cientos de canchas de la ciudad y que es parte del soundtrack de la película "Guerrero".

Cabe mencionar que las marcas relacionadas a la película también aparecen enlistadas en el video tráiler, algunos segundos antes del inicio de las imágenes sobre la película.



Tener claro de qué va la película

Hubo que dejar en claro a lo largo de toda la campaña de prensa de *Guerrero*, que la película no trataba de la selección peruana de fútbol sino de los sueños de cualquier niño, para deslindarse de cualquier escándalo o decepción que la disciplina pudiese brindar. En los estudios de mercado realizados por Tondero, se concluyó que la aceptación de Paolo Guerrero por parte del público era independiente del performance del equipo peruano como conjunto. Esto también fue comunicado con hincapié a los clientes.

Análisis de contenido de la comunicación y promoción de la película *Solos*

De un corte muy diferente, desde la concepción narrativa hasta la financiación y tipos de exhibición, se analizará también el proceso de la película *Solos*, cuyo género se podría identificar como *cine sobre cine* a pesar de ser un drama con toques de comedia. “Como todas las artes, llegó el día en que los cineastas quisieron contarle al público sobre sus problemas” (Polverino, 2007, 187). *Solos* se alzó ganadora del Concurso Nacional de Proyectos de Distribución de Largometraje I – 2016 organizado por el Ministerio de Cultura.

La campaña de promoción de *Solos* a diferencia del resto de películas comerciales que produce Tondero se enfocó en dos pilares fundamentales: la campaña en prensa y la comunicación por medios digitales.

Campaña Digital

Se optó por las redes sociales más importantes en tráfico (Facebook y Twitter) para realizar la campaña de comunicación y promoción de la cinta debido a sus precios considerablemente menores a las tarifas que cobran los medios de información tradicionales como la televisión y la radio.

Dicha campaña se realiza desde la misma página oficial de Tondero, la cual supera los 400,000 seguidores en Facebook y 1500 en Twitter, y por ello se elige aprovechar el público existente de la productora en vez de crear páginas o cuentas independientes de cada película, como se hace en ciertos lanzamientos *blockbuster*.



Para *Solos*, el tiempo de campaña previa al re-estreno en Lima no superó las dos semanas de comunicación, debido a lo trabajoso que es realizar el trabajo de mantenimiento de la expectativa sobre la campaña. Los *post* que se hicieron no superan las cinco unidades y se enfocan principalmente en la comunicación post-estreno, reemplazando la estrategia de la expectativa por una de prestigio, loando las diferentes opiniones y atributos de la cinta, incluso por medio de artistas que fungieron como voceros.

Muchos ya la vieron y tú no puedes faltar. ¡Anda HOY al cine y no te pierdas #Solos!



SCIENTIA ET PRAXIS

**Tondero**

23 de noviembre de 2016 · 🌐

Lee esta crítica y entérate de todos los detalles de [#Solos](#).
¡Anda HOY al cine a verla!



SOLOS

En cartelera!

CINEFILIA.LAMULA.PE

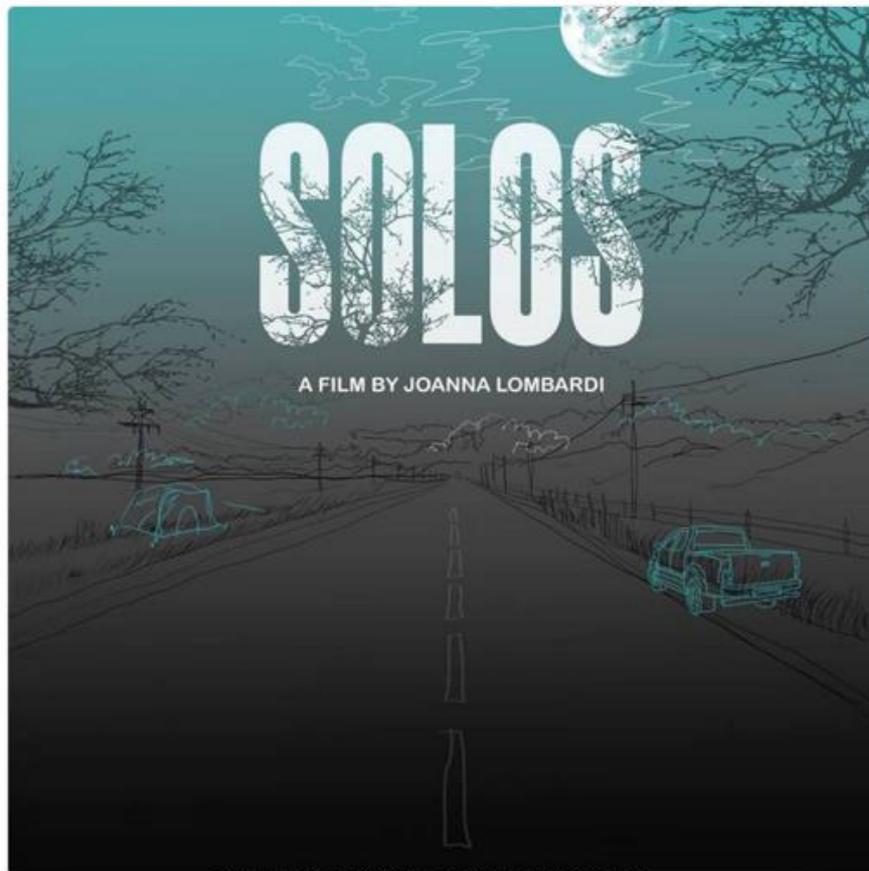
También fue parte de la promoción la comunicación utilizada para promover las funciones al aire libre que se realizaron el verano del 2017 considerando que el premio ganado en DAFO requería la organización de estas funciones no gratuitas. (Página siguiente)

SCIENTIA ET PRAXIS



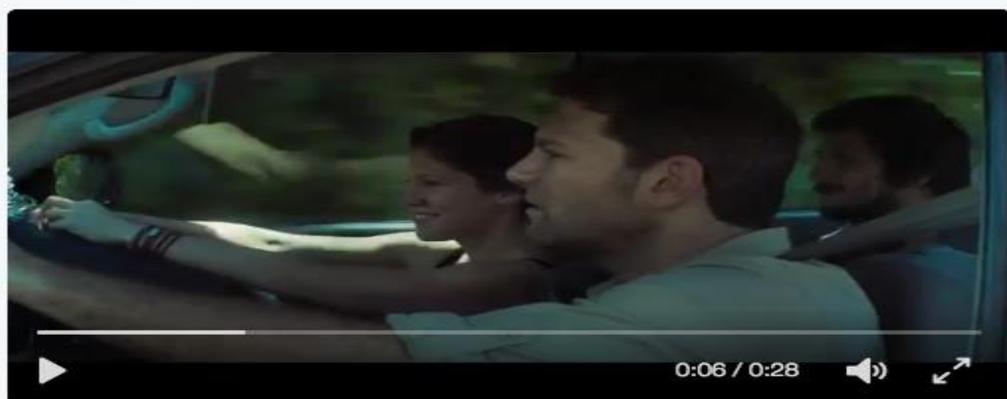
Tondero @Tondero · 1 mar.

¡Hoy a las 9:00pm! Disfruta #Solos al aire libre en el #CentroDeLalmagen. ¡No te lo pierdas! [▶ goo.gl/EbtI03](https://goo.gl/EbtI03)



Tondero @Tondero · 23 feb.

¡#SOLOS al aire libre junto a los actores! El 1/03 a las 9:00pm en #CentroDeLalmagen y el 8/03 a las 9:30pm en @microteatrolima. Entrada: 5.



6



7

Prensa

Por parte de la campaña de prensa, no se hizo una inversión propiamente dicha en ella, sino se quiso aprovechar las relaciones existentes con algunos medios de prensa para coordinar la realización de notas sobre la película. No existen muchas, destacando la más importante la realizada por la revista *Somos*, publicación sabatina de mucho prestigio y circulación en el país.

Polémica por Retiro de las Salas

Un acontecimiento que rebotó en diversos medios tradicionales y web alrededor de la película fue el corto período de oportunidad por parte de los cines comerciales hacia la película, retirándola de una sala de cine completamente y recortando sus horarios en muchas otras. Esto elevó en la prensa el debate acerca de la necesidad de leyes reguladoras de cine y cultura que garanticen su plena vida y no sólo sobrevivencia. Precisamente, la cinta trata en su temática principal acerca de los problemas del estreno de una película de autor en el Perú. Por ello, su directora ha declarado que más que con un éxito comercial, se sentiría realizada al ver que ‘Solos’ sea la gota que *rebasa el vaso* en materia de abandono estatal (Palacios, 2016).

Lombardi agregó sobre el complicado tema que a la larga se está haciendo mal uso del dinero de impuestos destinados a la cultura: *“No estamos yendo en contra del libre mercado, estamos pidiendo competir de igual a igual. Asu mare no va competir por un premio del Ministerio, las otras películas sí, es la plata de todos y no podemos verlas en cartelera”* (Espectáculos, La República; 2016).

Entrevistas en Profundidad

Como parte del proceso de investigación, se realizaron entrevistas con personas directamente realizadas no solo al rubro cinematográfico sino al flujo de trabajo de Tondero Producciones. Lo que se buscó fue comprender desde dentro la lógica de los procesos de negocio y como ellos se implementan de manera distinta según el estilo de carpeta de proyecto que se tenga, así como analizar y discutir la cotuntura del cine peruano, la realización nacional, la legislación de cine, y los potenciales conceptos de industria cinematográfica peruana y boom de cine peruano. Ellos son:

- Joanna Lombardi, Gerente De Producción en Tondero y directora de *Solos*.
- Manuel Lassus, Gerente de Marketing y Comercial en Tondero.
- Miguel Valladares, Gerente General de Tondero y productor de *Asu Mare 1*, *Asu Mare 2*, *A Los 40*, etc.

(Ver transcripción en Anexos)

RESULTADOS

Resultados En Taquilla

SOLOS:

Presupuesto de la Película: 80,000 dólares americanos.

Cantidad de Espectadores en la Semana de Estreno: Del 17/11/2016 al 23/11/2016 hizo 1,207 personas.

Cantidad de Pantallas de Exhibición: 6 (Luego pasó por un proceso de exhibición al aire libre que contemplaba el premio otorgado por DAFO)

Presupuesto de Campaña Publicitaria: 50,000 nuevos soles.

GUERRERO:

Presupuesto de la Película: 1,000,000 (+) dólares americanos.

Cantidad de Espectadores en la Semana de Estreno: Del 08/12/2016 al 14/12/2016 hizo 452,593 personas a nivel nacional. 112,000 personas acudieron a verla el primer día de exhibición. En total, llevó a los cines a 960,000 personas.

Cantidad de Pantallas de Exhibición: 200 – 220 aproximadamente.

Presupuesto de Campaña Publicitaria: 100,000 (+) dólares americanos.

Tipos de Promoción en Tondero

En Tondero, la promoción de una película se basa en dos factores: el tipo de proyecto y el presupuesto designado. Existe un plan básico de contactos para todos los proyectos que consta de prensa y publicidad digital, por sobre esta base, se van añadiendo estrategias de marketing *ad hoc* a cada película.

Por ejemplo en *Siete Semillas* se organizó sesiones de meditación al aire libre, algunas sesiones fueron dictadas por el propio David Fishman y otras de ellas fueron con los actores.

Se puede decir que la pauta de promoción en Tondero para todo tipo de películas sigue esta estructura básica. Para las películas de autor, se suele detener en el segundo punto del recorrido.

1. Digital
2. Prensa
3. Televisión y Radio
4. BTL y Acciones *ad hoc*
5. Vía Pública
6. Campañas de los Patrocinadores

Las campañas de marketing que son presupuestadas por Tondero terminan siendo considerablemente menos costosas frente al monto valorizado inicialmente, debido a que se intenta conseguir a mayor cantidad de servicios por canje.

Del total del dinero destinado a la promoción de una película en Tondero, se destina alrededor del 15% en la estrategia digital. En Tondero no se crean páginas de fans en redes sociales por proyecto independiente, sino optan por mantener toda su comunicación por el canal principal de la empresa.

Marcas Auspiciadoras

Solos contó con el apoyo del Ministerio de Cultura a través del premio conseguido de 70,000 y de las marcas principales que apoyan a Tondero, BBVA y DirectTV, mientras que *Guerrero* contó con la inversión o canje de nueve empresas o marcas principales: Milo, Avianca, DirectTV, BBVA Continental, LG, Nike, RPP Noticias, Fahrenheit BBD.

Apoyo de la Empresa Privada

Tondero utiliza del monto invertido por proyecto cinematográfico un 40% de fondos propios o reinvertidos de otras películas y un 60% de fondos provenientes de la empresa privada. En casos muy cortos se ha visto un aumento a 30% - 70%.

Medios de Comunicación de Campañas de Promoción

Para la película *Guerrero* se empleó una campaña 360, que incluye publicidad de la película en medios tradicionales (television, radio, medios impresos, diarios y revistas) así como comunicación en vía pública, acciones BTL, *merchandising*, álbum oficial, etc. Por otro lado, se contó con el departamento de prensa de la empresa para colocar a los artistas y protagonistas de la película en entrevistas y notas de distintos canales, más los eventos correspondientes a pre y post estreno, incluyendo el *avant premiere*.

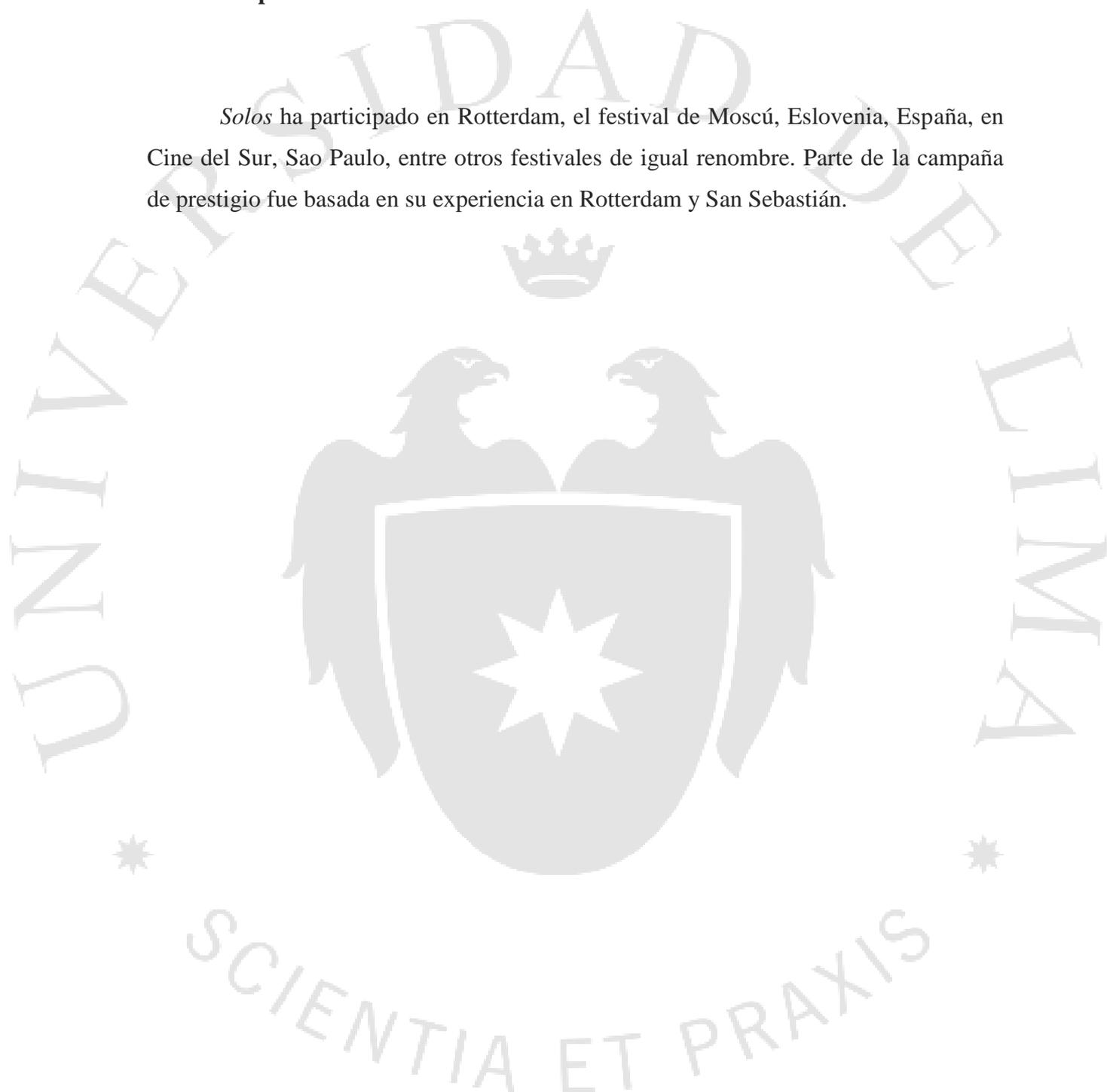
Por su parte, la promoción pagada de *Solos* fue estrictamente en medios digitales vía redes sociales en la página oficial de la productora en Facebook, mientras que la aparición en prensa se buscó sin inversión por medio de contactos de trabajadores de la empresa. El monto invertido en la campaña digital fueron 10,000 dólares americanos.

Una de las claras diferencias entre la aplicación de estrategias entre la promoción de una y otra película, es que al ser un intento de éxito comercial, *Guerrero* ha sido medido desde la etapa de su guionización, desde la aceptación de la película como el agrado o impacto del jugador en el público, no dejando nada al azar y trazando con números exactos la confirmación del éxito de la película. Por otro lado, *Solos* es un proyecto al cual no le parece primordial tener que realizar estudios de mercado al ser una película que busca otro tipo de resultados y reconocimientos, y que tampoco se vería sometida a cambios drásticos en su concepción si es que un *focus group* indicara

que la preferencia del público por otra historia, personajes, etc.

Recorrido por Festivales

Solos ha participado en Rotterdam, el festival de Moscú, Eslovenia, España, en Cine del Sur, Sao Paulo, entre otros festivales de igual renombre. Parte de la campaña de prestigio fue basada en su experiencia en Rotterdam y San Sebastián.



DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Estado del Cine Peruano y Perfil del Público Peruano

“Este no es un boom y sí podríamos hacer muchas más cosas.”

La principal meta que tiene un espectador del cine es entretenerse y relajarse. Se considera que en el Perú hay público para todo tipo de películas, pero el éxito de las comedias responde a la búsqueda de entretenimiento y *relax* de la mayoría de usuarios, así como el hecho que dicho género abarca más niveles de la pirámide socioeconómica, y generalmente se va en pareja, familia o grupo a verlas, por lo que el ticket se suele multiplicar.

No se ha logrado poder crear una experiencia integral en cine independiente que abarque comodidad, gastronomía, experiencia, u ocio. Los lugares de exhibición alternativo son aún una opción lejos de estas características. Sumado a ello, el público peruano está mal acostumbrado por las municipalidades a no pagar por las funciones al aire libre.

★ A lo largo de la elaboración del presente trabajo, se deja en claro a través de distintos agentes que la composición de la lógica de consumo de cine en el Perú no es ajena a la realidad internacional, donde en la mayoría de países del mundo el público asiste al cine para entretenerse y buscar distracción y relajo, así como es común notar que siempre son los mega *blockbuster* las películas más taquilleras en cada país. El cine de autor está claramente marcado en otro circuito de exhibición. Es por ello que Tondero decidió marcar dos claras líneas de realización en su empresa: películas de productor y películas de autor.

Como principal resultado se puede afirmar que el trabajo realizado por Tondero

ha resultado ser un modelo exitoso pues ha replicado con diversas acciones el funcionamiento de una *major* norteamericana. De ese modo, no se dedicó meramente a la producción de películas, sino que maneja internamente la publicidad, prensa apoyada en el *star system* peruano que ellos mismos han construido, eventos de promoción, distribución de la cinta, etc. De igual manera, otra de sus características básicas ya mencionadas dentro de su esquema de estrategias es la medición constante de aceptación hipotética y de resultados posteriores.

Es precisamente por este motivo que dentro de la empresa reconocen que hay una preocupación a pesar de los éxitos y récords. Ellos creen que se ha llegado a un techo de producción debido a la carencia de legislación de fomento y apoyo no sólo al realizador, sino también a la empresa privada que ha estado involucrada muy de cerca a la actividad de cine en los últimos años.

Haber atraído y mantenido el interés de la empresa privada para invertir en cine es uno de los grandes logros de la compañía, y aunque ellos no han inventado un sistema nuevo de financiamiento, pues se basan económicamente en auspicios, patrocinios y acuerdos comerciales, sí han llevado el paquete de beneficios para sus clientes a un nuevo terreno en el marketing del Perú.

Actualmente, Tondero opta por contar con una visión multidimensional en sus diversas estrategias y reuniones de directorio. Son ahora seis líderes especializados en distintos rubros que contemplan los planes desde su *expertise*. Se enfoca el ángulo comercial, marketero, administrativo, de producción, y el lado de distribución.

La espectacularidad del *show business* de Hollywood es un concepto al cual Tondero le encontró mucho valor, por lo que el tipo de promoción de cintas, galas, estrenos, etc., son alineados al estilo de la industria norteamericana. La implementación de estas prácticas en nuestra realidad nacional causaron un impacto positivo en el público a tal punto de la consolidación paulatina de un *star system*. Recordemos que inicialmente Tondero inicia sus actividades como representante de artistas, labor que no ha abandonado e incluso expandido con su ala *Tondero Management*.

Un distribuidor estará dispuesto a colaborar con tu proyecto fílmico si es que este traerá sin duda medio millón de espectadores, por lo menos. Con una valla menor a esa, la cita no es potencial. En las reuniones con Tondero, la coordinación con la distribución fue sólo en cuestiones técnicas, pues a pesar que se conoce la cercana relación de ambas empresas, Tondero es quien traza casi todo el plan. Actualmente la empresa ya tiene su propia ala de distribución.

En el pasado, no existía una coordinación estratégica entre la empresa productora y distribuidora. Luego Tondero hizo esa aproximación para poder asegurar el éxito de proyectos como *Asu Mare*, aunque como dicen, la intervención por parte de la empresa es sólo de coordinación técnica, no influye en decisiones o cambios sobre el materia fílmico en sí, añadiendo que una de las labores más importantes del distribuidor es ejercer presión sobre el exhibidor para la perduración de la vida de la película que representa. Finalmente, Tondero dio un último paso al integrar su propia ala de distribución dentro de la empresa, enfocada al 100% a las coordinaciones del rubro.

Entre otros aspectos que se consideran dentro de las labores de esta nueva ala están las preparaciones en punto de venta, acciones en los cines, y luego la coordinación directa con los programadores para la rápida pantalla de la película, los horarios, etc. Todo lo demás, desde firma de autógrafos o convenios especiales los ve Tondero directamente.

En muchos países de América Latina no se exigen pagos adicionales como el DCP, que pone más trabas en el camino de los realizadores peruanos al tener que asumir ese costo después del período de exhibición. En *Guerrero* se gastó 100,000 dólares americanos sólo en el pago de dicha responsabilidad.

Hablando de películas de circuitos no comercial, no es que no exista intención de promocionar las películas de autor de manera similar a las que apuntan ser *blockbuster*, el problema reside en que dicho dinero es recuperable en el último caso, pero en el cine independiente es dinero que no se va a recuperar. La única manera viable para hacerlo, sería que el estado brinde esa plata de promoción.

No ha existido ningún tipo de impacto político o intervención legislativa en la que se pueda explicar el buen momento económico del cine peruano y en especial la empresa Tondero.

Las empresas privadas, año a año, intentan ser más eficientes con sus presupuestos, principalmente en temas de marketing. No es el caso que con el paso de los años las inversiones crezcan en proporción.

La recomendación directa o “boca a boca” y la calidad de la película son el mayor factor variable en el estreno de una película. Se conoce el caso de *Mañana Te Cuento 2*, que al no tener muchas características de su predecesora, pasó de ser uno de los fines de semana de estreno más exitosos de la historia a un desastre de taquilla en su primera semana. Como resume Lombardi en la entrevista realizada: “Obviamente si tienes una película increíble y no hacer nada, nadie va a ir. Eso obvio. Pero no es al revés. Primero tienes que tener un producto, si tienes un buen producto y a la gente le va a gustar, ahí sí, métele plata, pero si no, no.”

A la larga, el público es el gran medidor y el boca a boca lo que podría inclinar hacia el éxito o fracaso una taquilla. “Si las salas están llenas, los espectadores están felices, no hay otra fórmula.”

Función del Marketing y la curva de crecimiento del Paquete Tondero

En la época de *Asu Mare*, Tondero ni siquiera contaba con un área de marketing.

Para que la maquinaria del marketing funcione, tiene que haber primero un producto efectivo, claro y que genere alto interés en la gente. El futuro del paquete Tondero no tiene una línea de crecimiento exponencial, debido a que el presupuesto conseguido por dicho método no se multiplica con los años. El monto conseguido se divide proporcionalmente al tamaño de cada proyecto.

Solos no le ha dejado ganancias económicas a su realizadora, pues ella ha renunciado al cobro de varios conceptos profesionales durante el rodaje de su trabajo.

Los clientes patrocinadores apuntan a generar rebote con el marketing experiencial, que les permite moldear las campañas hacia sus productos y viceversa. La clásica aparición del logo o emplazamiento de producto queda corto en sus pretensiones de promoción de marca y creación de experiencias únicas para sus clientes, que a la larga, es una herramienta frente a la competencia como contenido original.

Actualmente casi todas las películas peruanas que se estrenan lo hacen de la mano de alguna marca o empresa privada. La preocupación por parte de Tondero, de manera interna y externa, es que aún no se logran implementar bases sólidas o caminos para que esta colaboración de las empresas sea cada vez más sencilla y retribuida. El techo es real, y si nada cambia, podríamos estar volviendo a hablar de una época exitosa más que un real *boom* de cine.

Una de las propuestas que se da por parte de la productora son incentivos fiscales para las empresas privadas, para que invertir en cultura sea algo atractivo también en el ámbito económico.

Todo el financiamiento que DAFO brinda anualmente en premios a todas las categorías, es un monto similar a lo que Tondero gana en el mismo período, la inequidad es clara y se podría revertir la situación formalizando el factor del apoyo del sector privado.

Se llega a la conclusión que no se puede hablar de un *boom* del cine peruano por dos razones fundamentales. La primera es que el incremento de la taquilla de las películas nacionales de los últimos años no se han visto sustentadas en un apoyo legislativo, gubernamental o económico, o un plan trazado a largo plazo para conseguir efectos esperados, sino ha sido producto de una coyuntura no planificada, por lo que no se pueden medir los resultados de un proceso consecuente. Por otro lado, desde inicios del nuevo milenio ha proliferado el concepto de multicines incluso en provincias, provocando que con un altísimo incremento de salas, haya una consecuente subida de

ingresos generados en total.

Queda claro que sigue quedando demasiado corta la ley del gobierno fujimorista que reemplazó a la ley nacionalista de fomento. La nueva ley, con ya más de veinte años de antigüedad, queda cada vez más ajena a los cambios que conllevan los nuevos tiempos y tecnologías, y a su vez, es vaga y carente en materia de apoyo al realizador, así como poco consciente de los nuevos contextos del Perú, donde un paquete de beneficios legales y/o fiscales hacia la empresa privada, podría hacer encender el inicio de un verdadero *boom* nacional de cine.

Joanna Lombardi propone una iniciativa con el Ministerio de Cultura como protagonista, donde con un convenio con las municipalidades se acuerde un número de funciones obligatorias, y ahí podrían ya los productores pugnar por ese espacio nuevo. Una función al aire libre cuesta alrededor de 3000 soles en organizar contando sólo con la logística de la pantalla, por lo que es una tarea casi imposible para el realizador sólo.

No existe hoy en día una propuesta fuerte en lo que se refiera a reemplazar la ley de cine de 1992, a pesar que el nuevo Ministro de Cultura, Salvador del Solar, ha mostrado interés por el tema y apoyo por parte de los principales realizadores del Perú. Miguel Valladares indica que no sólo hay que enfocar como seguir fortaleciendo el lazo de realizador y gobierno, sino principalmente el puente entre el Ministerio de Cultura y la empresa privada, considerando convenios establecidos que contemplen premios integrales, bonos de éxito, entre otras ideas que siguen en discusión.

* Alinearse como industria también requiere trabajar con la empresa privada como una maquinaria efectiva. No se percibe por parte de la empresa algún indicio temporalmente cercano o de corto plazo que pueda significar una solución para los principales problemas mencionados en el escrito.

Queda demostrado que el sistema de financiación y estilo de promoción enfocada en diversos canales profesionales del rubro del cine puede ser replicado por otras compañías peruanas, y que poco a poco vienen surgiendo ejemplos como *Ceviche de Tiburón*, sin embargo, sin una real regulación favorable para los realizadores y empresas, no se logrará que se vuelva una herramienta constantemente exitosa y

atractiva para la mayoría.

Invertir en Tondero tiene el mismo precio así el cliente quiera o no apoyar el cine de autor, por ello, la empresa tiene la tarea de hacerles saber lo importante que es que apoyen al cine para que éste tenga mayor empuje aquí y en el exterior. Como dicen en Tondero, si ellos pudiesen, sólo comprarían las películas comerciales, pero no se les permite contractualmente.

Nuevas Preguntas y Recomendaciones para futuras investigaciones

Tondero ha empezado a cosechar sus más grandes éxitos desde el 2013, si como ellos mismos creen, no se puede continuar una evolución ascendente con la empresa privada, sera interesante analizar el apoyo de ésta última frente a la producción anual de la productora pensando en los años 2023, 2028 y 2033; para poder medir y comparar el estado de la realizadora y el mercado en el que compete.

También sería muy provechoso al igual que interesante hacer seguimiento a la elaboración de la futura ley de cine, que sin duda ya está siendo tratada y debatida a cierto nivel profesional, tratar de estar cerca para comprender mejor el cómo de su elaboración y principales propósitos.

Referencias y Bibliografía

Augros, Joel (2000). *El dinero de Hollywood: Financiación, producción, distribución y nuevos mercados*. Tercera Edición. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Baños Gonzáles, Miguel y Teresa Rodríguez García (2012). *Imagen de marca y Product Placement*. Madrid: ESIC Editorial.

Bedoya, Ricardo (1992). *100 años de cine en el Perú: Una historia crítica*. Lima: Universidad de Lima, Fondo de Desarrollo Editorial.

Bedoya, Ricardo (2009). *El cine sonoro en el Perú*. Lima: Universidad de Lima, Fondo Editorial.

Bedoya, Ricardo (2015). *El cine peruano en tiempos digitales*. Lima: Universidad de Lima, Fondo Editorial.

Bedoya, Rodrigo (19 de diciembre de 2010) “¿Qué beneficios tiene la nueva ley de cine para producciones peruanas?” *El Comercio*. <<http://elcomercio.pe/luces/cine/que-beneficios-tiene-nueva-ley-cine-producciones-peruanas-noticia-686488>>

Bustamante, Emilio y Luna, Jaime (2014). “El cine regional en el Perú”. Ponencia presentada en la Presentación de Informes Finales de Proyectos 2013 del Instituto de Investigación Científica de la Universidad de Lima. Lima, 4, 11 y 25 de abril.

Bustamante, Emilio (2015). “El ‘cine regional’ en el último lustro”. *Ventana Indiscreta* 13. Lima: Universidad de Lima, Fondo Editorial.

Caballero, Rufo (Coord.) (2000). *Producción, coproducción e intercambio de cine entre España, América Latina y el Caribe*. Madrid: Fundación Carolina.

Cones, John W. (2008). *43 Ways to Finance Your Feature Film : A Comprehensive Analysis of Film Finance*. Tercera Edición. Illinois: Southern Illinois University Press.

Courtney, Ryan (27 de octubre del 2016). NBA Stars get mystical charge from Doctor Strange.” Comic Book Resources. <<http://www.cbr.com/nba-stars-get-mystical-charge-from-doctor-strange/>> Arizona.

De Bello, John (dir.) (1988). *Return of the Killer Tomatoes*. Largometraje. New World Pictures. United States.

Díaz, Reiner (2015). *Cine peruano: ¿se puede hablar de un boom de la industria cinematográfica?* Lima. Semana Económica. <<http://semanaeconomica.com/article/entre-parentesis/cultura/152109-cine-peruano-se-puede-hablar-de-un-boom-de-la-industria-cinematografica/>>

Diccionario de la Lengua Española. Edición del Tricentenario. <http://dle.rae.es/?id=9FsbsGu>

e-mooc (Sin Fecha) “Tipos De Modelo de Negocio”. E-mooc [blog]. España. <<http://www.e-mooc.com/lecciones-en-texto/tipos-de-modelos-de-negocio/>>. [Consulta: 20 de junio del 2017].

Espectáculos (4 de abril del 2013). “Ashomero: Difunden trailer de Asu Mare, al estilo de Los Simpson”. *La República*. <<http://larepublica.pe/04-04-2013/ashomero-difunden-trailer-de-asu-mare-al-estilo-de-los-simpson>

Espectáculos. (19 de mayo del 2015). “Asu Mare 2' destronó a su antecesora y batió récord a nivel nacional”. *Peru21*. <<http://peru21.pe/espectaculos/asu-mare-2-destrono-su-antecesora-y-batio-record-nivel-nacional-2219144>>.

Espectáculos (21 de Noviembre de 2016) “Ley de cine: Película peruana 'Solos' se queda sin salas en su semana de estreno” *La República*. < <http://larepublica.pe/espectaculos/823786-ley-de-cine-pelicula-peruana-solos-se-queda-sin-salas-en-su-primera-semana-de-estreno>>

Fernández-Salineroa, Carolina y Beatriz de la Riva (2014). “Mentalidad emprendedora y cultura del emprendimiento”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. N°139. Madrid: Elsevier.

Fisher, Andy (dir.) (2016). *Jimmy Kimmel Live!*. Programa de televisión. Hollywood: ABC Studios. California, 10 de octubre.

Fryrear, Andrea (4 de marzo del 2016). “Marketing Concepts: Experiential Marketing” MarketerGizmo. [blog]. Boulder, Colorado. <<http://www.marketergizmo.com/marketing-concepts-experiential-marketing/>>

Fuertes, Jaime (2008). *Un negocio de cine. La cara menos conocido de la mayor industria de ocio*. España: Editorial Almuzara.

García Calvo, Cynthia (15 de agosto del 2016). “Lima 2016: Tondero lanza su sello de distribución buscando internacionalizar el cine peruano”. *LatamCinema.com* [blog]. <<http://www.latamcinema.com/lima-2016-tondero-lanza-su-sello-de-distribucion-buscando-internacionalizar-el-cine-peruano/>>

*González, Fernanda (2014). “Tendencias del marketing promocional”. *Merca2.0* N° 143. México: Grupo de Comunicación Katedra.

González, Roque (2014). “Industria cinematográfica paraguaya”, en Fuertes, Marta y Guillermo Mastrini (eds.). *Industria cinematográfica latinoamericana*. Buenos Aires: La Crujia Ediciones.

HectorCode. (16 de mayo del 2014). “TONDERO: LO QUE HICIMOS FUE VENDERLE A LAS MARCAS UN PAQUETE COMPLETO DE CUATRO PELÍCULAS Y UN MUSICAL” (ENTREVISTA A MIGUEL VALLADARES) ”

Código.pe [blog]. Lima. <<http://www.codigo.pe/publicidad/tondero-lo-que-hicimos-fue-vender-a-las-marcas-paquete-completo-cuatro-peliculas-musical/>>

Hoyos, Jon y Ana Blanco (2014) *Financiación del proceso emprendedor*. Madrid, España. Pirámide.

<http://dafo.cultura.pe>

<http://retabloayacuchano.blogspot.pe/2010/04/cine-regional.html>

<http://tondero.com.pe/films/>

<https://www.youtube.com/watch?v=e-1gJXrthNo&feature=youtu.be> (Comercial televisivo de Brahma retirado por polémica)

https://www.youtube.com/watch?v=m-xTFCDv_0o (Promoción BTL de *Doctor Strange*)

Informe (13 de julio del 2016). “Las 4 marcas que más han apoyado el cine peruano”. Mercado Negro [blog]. Lima. <<http://www.mercadonegro.pe/noticia/8316/las-4-marcas-que-ms-han-apoyado-el-cine-peruano>>

Kotler, Philip (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*. 3.a reimpresión. Traducción de Antonio Núñez Ramos. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Ley N°26370. Ley de Cinematografía peruana. Congreso de la República. Lima, 1994.

Linares Palomar, Rafael (2008). “El uso del marketing cinematográfico en la industria del cine español”. Tesis para optar el título de Doctor en Comunicación. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.

Lipovetsky, Gilles y Jean Serroy (2009): *La pantalla global. Cultura mediática y cine en la era hipermoderna*. Barcelona, Anagrama.

Lo, Andrew W. (2016). “Lecciones de Hollywood : un nuevo enfoque a la hora de financiar I+D”. *Harvard Deusto business review* 254. Massachusetts: Harvard Business Publishing.

Luces. (04 de mayo del 2013) “Asu Mare: Esta fue la estrategia de distribución que garantió su éxito” *Diario El Comercio*. <<http://elcomercio.pe/luces/cine/asu-mare-esta-fue-estrategia-distribucion-que-aseguro-su-exito-noticia-1572187>>

Malik, Garima y Gubtha, Abhinav (2014). “An Analytical Study of Tools and Techniques of Movie Marketing”. *The Asian Journal of Technology Management*. Vol. 7 N°1. Bandung: School of Business and Management-Institut Teknologi Bandung, Unit Research and Knowledge.

Manrique, Nelson (2007). “Las industrias culturales en la era de la información”, en López, Santiago, Portocarrero, Gonzalo, Silva, Rocío, Ubilluz, Juan Carlos y Víctor Vich (eds.). *Industrias Culturales. Máquina de deseos en el mundo contemporáneo*. Lima: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.

Martí-Parreño, José (2015). “Marcas enmascaradas: de la realidad a la ficción para venderse mejor”. *Harvard Deusto marketing y ventas* 132. Massachusetts: Harvard Business Publishing.

Montoya, Jorge Andrés; Correa Geovanny; Mejía, Luis Fernando. (2009). “Emprendimiento: Visiones desde las teorías del comportamiento humano”. *Revista EAN*. N°66. Medellín: Universidad EAN

Morán, Ricardo (dir. y cond.) (2015). *Yo Soy*. Programa de televisión. Lima: Latina (canal 2). Lima, 26 de septiembre.

Morcos Gonzáles, Luisa (2015). “Implicancias de una lógica de marketing en procesos de producción cinematográficos exitosos en taquilla. Estudio de caso de la película *Asu Mare*”. Tesis para optar el título de Licenciada en Comunicación Audiovisual. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Morgan, Winthrop (3 de mayo del 2016). "Social Marketing Definition" MarketerGizmo. [blog]. Boulder, Colorado. <<http://www.i-socialmarketing.org/social-marketing-definition#.WNwSNiPhAy5>>

Ordoñez, Laia (13 de octubre del 2015). "Cómo crear una tienda online: modelos de negocio más destacados". Oleoblog [blog]. Barcelona. <<https://www.oleoshop.com/blog/como-crear-una-tienda-online-modelos-de-negocio-mas-destacados>>. [Consulta: 20 de junio del 2017].

Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur (2010). *Generación de modelos de negocio*. New Jersey: Deusto. Grupo Planeta. Duodécima Edición.

Palacios, Mijail (22 de noviembre de 2016) "Joanna Lombardi: "Sin regulación del Estado, la cultura no tendrá espacio" *Perú21*. <<http://peru21.pe/cultura/joanna-lombardi-sin-regulacion-estado-cultura-no-tendra-espacio-2262978>>

Pardo, Alejandro (2011). "Europa frente a Hollywood: breve síntesis histórica de una batalla económica y cultural". *Doxa Comunicación* 12. [Recurso electrónico]

Perla, Jose (1991). *Censura y promoción en el cine*. Lima: Deyco Instituto Peruano de Derecho de las Comunicaciones.

Polverino, Leonardo (2007). *Manual del director de CINE*. Buenos Aires: Ediciones Libertador.

Portugal, Nancy (22 de abril del 2013). "Las marcas cubrieron el 70% del costo de Asu Mare" *Gestión*. <<http://gestion.pe/tendencias/marcas-cubrieron-70-costos-asu-mare-2064272>>.

Protzel, Javier (2007). "Remando contra la corriente: La inconclusa construcción del cine peruano", en López, Santiago, Portocarrero, Gonzalo, Silva, Rocío, Ubilluz, Juan Carlos y Víctor Vich (eds.). *Industrias Culturales. Máquina de deseos en el mundo contemporáneo*. Lima: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.

Publicaciones Vértice (2008). *La gestión del marketing, producción y calidad en las PYMES*. Málaga: Editorial Vértice.

Ramírez Lozano, Julianna (6 de mayo del 2013). “¡Asu Marketing! el éxito de una película reflejada en su estrategia” ConexiónEsan. <<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/05/06/asu-mare-exito-pelicula-estrategia-marketing/>> Lima.

Ramírez Lozano, Julianna (7 de mayo del 2015). “¡Asu Mare 2!: Marketing e historia de vida” ConexiónEsan. <<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/05/07/asu-mare-2-marketing-historia-vida/>> Lima.

Ricardo Bedoya (Moderador) (2013). “¡Asu mare! Explicaciones detrás del Boom”. Intermedio extraordinario organizado por el Instituto de Investigación Científica de la Universidad de Lima. Lima.

Ricardo Bedoya (Moderador) (2016). “¿Queremos que el cine peruano sea una industria?” Conversatorio Organizado por la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima bajo el marco de la Semana del Cine. Lima – Martes 8 de noviembre.

Rodrigo Bedoya (Moderador) (2015). “¡Asu mare 2! : Conversatorio”. Organizado por la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima. Lima – Abril.

Rodrigo Bedoya (Moderador) (2015). “Estrategias Del Cine Peruano: ¿No Hay Primera Sin Segunda?”. Organizado por la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima. Lima – Julio.

Rodríguez Ramírez, Alfonso (enero – junio del 2009) “Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial”. *Revista Científica Pensamiento Y Gestión*. N°26. <

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/864/4945>>

[Consulta: 17 de junio del 2017]

Ruiz, Pablo. “No tengo plata para mi película: Cómo producir cine en el Perú”. Lima, Instituto Toulouse Lautrec, 2013.

Sabatés, Luis (2015). “El cine y las marcas”. *IPMARK* 814. Madrid: Ediciones y Estudios S.L.

Salvador, Antonia (2013). “Cine y Medios Sociales: Reinventando el Marketing Promocional”. *Cuadernos de Documentación Multimedia* 24. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Documentación Multimedia del Departamento/Sección Departamental de Biblioteconomía y Documentación.

Sayán, Yasmín (2014) “Producción, Distribución, y Exhibición del cine desde una nueva mirada: La web social” Ponencia presentada en ALAIC 2014 organizado por la PUCP. Lima, 6-8 de noviembre.

Sección TV+ (04 de junio de 2016) Buscando a Guerrero: así fue la primera entrega del 'reality” *El Comercio*. <<http://elcomercio.pe/tvmas/television/buscando-guerrero-asi-fue-primera-entrega-reality-noticia-1906777> >

Simonite, Tom (23 de marzo del 2015). “Fake Persuaders”. MIT Technology Review. Business Report. [blog]. Massachusetts.
<https://www.technologyreview.com/s/535901/fake-persuaders/#/set/id/535816/>

* Takehara, Juan (16 de febrero del 2015). “BBVA PRESENTA LA VOZ DE CARLOS ALCÁNTARA EN WAZE CON CALLE ” Código.pe [blog]. Lima.
<<http://www.codigo.pe/publicidad/bbva-presenta-la-voz-de-carlos-alcantara-en-waze-con-calle/>>

Tamayo, Augusto. Hendrickx, Nathalie. “Financiamiento, distribución y marketing del cine peruano”. Lima, Fondo Editorial, Universidad de Lima, 2008.

Tendencias. (23 de octubre del 2013) “¿En qué consiste el modelo de financiamiento del cine chileno frente al del cine peruano?” *Diario Gestión*.

<http://gestion.pe/tendencias/financiamiento-cine-peruano-cina-chileno-peliculas-dicine-conacine-premios-oscar-2079201>>

Valdez Morgan, Jorge Luis (2005). “Imaginarios y mentalidades del conflicto armado interno en el Perú, 1980-2000. Una aproximación historiográfica al cine peruano sobre violencia política.”. Tesis para optar el título de Licenciado en Historia. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Vásquez, Adolfo (2008). “Zygmunt Bauman: Modernidad líquida y fragilidad humana”. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*. 19. Madrid: Publicación Electrónica de la Universidad Complutense.



ANEXOS

Transcripción de las Entrevistas Realizadas

A) Joanna Lombardi, Directora de ‘Solos’ y Gerente de Producción en Tondero.

Realizada el 16 de Febrero de 2017

Biografía en www.tondero.pe:

Egresada de la Universidad del Pacífico, trabajó como consultora senior en Métrica por 6 años. En el 2009 obtuvo el premio Ibermedia de Desarrollo de Proyectos Cinematográficos por su primer largometraje: “Casadentro”, el cual ganó en el 2012 el Zenit de Oro y el Premio de la Crítica Internacional, FIPRESCI, en el Festival de Cine de Montreal. En Tondero participó en el análisis de factibilidad y elaboración de la campaña de Asu Mare 1 en el 2012, y luego estuvo a la cabeza del equipo Comercial de Films en la empresa. En el 2014 filmó su segundo largometraje “Solos” que tuvo su premiere mundial en el Festival de Cine de Rotterdam, y ha sido seleccionado en importantes festivales como el Festival de Cine de Moscú, Isola Cinema International Film Festival (Eslovenia), Festival de Sao Paulo, entre otros.

¿Cuál es el circuito que se ideó para la película ‘Solos’ una vez que la película estuvo terminada?

Bueno, de hecho en Tondero las películas que hacemos están divididas bien claramente en películas de productor y películas de autor. Las películas de autor siempre tienen un primer circuito de festival, la idea es entrar a un buen festival. En cambio las películas de productor tienen como casi como único objetivo la taquilla en el país. Ya se ha abierto una franquicia internacional y movemos nuestros productor afuera, pero digamos que sigue siendo el principal foco la taquilla de Perú. ‘Solos’ como película de

autor tiene la idea era entrar a un festival importante y se estrena en Rotterdam, uno de los festivales más importantes del mundo, y a partir de ahí empieza un recorrido, a ir a un montón de festivales, y luego la idea era; lo que yo había presentado a DAFO, al concurso de distribución, era un proyecto de distribución alternativa. Consistía estrenar en salas comerciales, lo que durara la película, se estimaba que entre una y dos semanas, y de ahí pasar a un circuito al aire libre. Entonces, yo había diseñado cómo iba a funcionar, y nos dieron el premio. Ahora, al momento de la implementación no ha sido nada fácil. Primero, no hay dónde hacerlas. Mi equipo de producción ha ido como a diez lugares, de hecho yo le voy a presentar al Ministerio, porque al final ellos me han dado la plata a ver si funciona o no, entonces ha sido como un estudio de campo, yo les voy a mandar todos los lugares a los que hemos ido, todas las cartas que hemos mandado, porque hemos tenido que mandar cartas, y en todos los lugares nos han querido cobrar montos imposibles, para una función de cine. Entonces no hemos encontrado sitios, finalmente para cumplir con mi contrato voy a hacer dos funciones chiquititas, una en Microteatro, que tiene atrás un jardín y conozco un amigo que me ha prestado el lugar, porque no se puede pagar. El otro sitio que me ha prestado es el Centro de la Imagen que también tiene un espacio súper grande adentro. Porque el tema está en que la película tiene que pagar, sino no sería un circuito alternativo. Por más que la película cueste cinco coles, uno tiene que acostumbrarse a pagar en un lugar que no sea el cine. Un poco la prueba era ver si esto se podía dar, porque como las municipalidades hacen funciones gratuitas a su vez, la gente cree que porque es ya al aire libre, es gratis. Eso hace un montón de daño para luego tratar de vender. Lo que yo siempre explico es que las municipalidades te pasan películas que ya recontra fue, todo el mundo las vieron, pero éstas son películas de estreno, que no está en cartelera, o que no se ha visto. La idea era generar toda una experiencia, no sólo que vayas a ver la película, sino que te puedas comprar algo de comer, te puedas comprar una chela, convertirlo en un espacio paja para alguien. No hemos podido. Vamos a lanzar justo ahora porque las fechas cierran en marzo, y voy a ver si va alguien a ver la película. Vamos a cobrar cinco soles.

La película ya pasó la parte de exhibición.

Claro, la película ya ganó el premio y estuvo una semana en cartelera, en noviembre. Y luego la idea era hacer las funciones al aire libre, en diciembre es imposible porque

todos los lugares están tomados, y luego viene el verano. Todo enero hemos pasado buscando parques cerrados, como Reducto, Parque Lima, espacios donde en verdad puedas poner una pantalla pero también puedas cobrar, y crear esa cultura. La conclusión para mí es que tiene que haber una iniciativa del Ministerio de Cultura, un convenio, ya con cinco o seis pasos. Por ejemplo que la Municipalidad de Lima esté obligada a hacer dos funciones al aire libre al mes, ellos decidirán que películas ponen. Irán los productores a decir 'pongan la mía' y se decidirá. Pero si no hay algo así, es imposible que una película pueda alquilar un espacio para proyectarse. Alquilar un proyector y una pantalla inflable, lo mínimo que te va a costar son 2,500 soles por fecha. Si tienes una convocatoria mínima de 100 personas estás hablando de 25 soles por entrada. No da.

¿En qué otros festivales ha participado la cinta?

Ha participado en Rotterdam, el festival de Moscú, Eslovenia, España, en Cine del Sur, Sao Paulo.

¿Qué tipo de dificultades tiene una película como 'Solos'? Ya sea en materia de financiamiento, o en la exhibición. ¿Qué tipo de trabas tiene frente a películas que no comparten su características?

Las películas que no son comerciales en ningún sentido, ni en la narrativa, ni en el cast, ni en la campaña, porque no tienes ni una película fácil que ver, ni una campaña publicitaria grande que haga que vayan al cine, ni un casting que hará que vayan al cine. No son competitivas, no se puede competir en un mercado con extremos. Por eso se habla tanto de la famosa ley de cine y cómo se puede defender que una película tenga un poco de espacio en la sala. Eso no pasa sólo en el Perú, pasa en todo el mundo en realidad. Lo ideal es que hayan lugares alternativos, que no sean lugares horribles para ir, generalmente son lugares que son viejos o incómodos. A mí no me gusta comer canchita en el cine, pero tengo amigos que me dicen que allí ni siquiera hay canchita. No son nada amigables, sólo para el cinéfilo que se va a ver una película específica, y no ayuda. 'Solos' es una película mucho más fácil que 'Casadentro', pero igual si no le das un lugar para que la gente la vea, y no le das tiempo, la gente no se va a poder pasar

la voz, ‘oye, sí me divertí’. Todo queda ahí. Ese es el gran problema que hay, y no veo ninguna solución en el corto plazo.

¿Se ve el marketing como una herramienta para solucionar los problemas que tiene este tipo de película?

No creo. Lo que pasa es que para que el marketing funcione tienes que tener un producto que a la gente le interese. Y una película chiquita no puede tener un presupuesto de marketing como una película grande, no te dan los números. Tendría que estar loco meterle 50,000 dólares, que tendría que ser lo mínimo, porque en Tondero el presupuesto mínimo de las películas grandes es de 150,000 dólares. Más la publicidad que hacen las marcas. Una película que es comercial, tengo 3 o 4 marcas que aparte van a usar en su publicidad mi película. En una película de autor ninguna marca va a meter un sol para hacer publicidad y yo como productor jamás le voy a meter plata a publicidad porque no la voy a recuperar. Porque sé que no tengo nada que vender, a menos que tenga un actor muy famoso. Lo que le pasaba a la película *Book of Life*, que era una película recontra de autor, pero tenás un cast increíble y todo el mundo salía de la película, confundida. Te pasa eso. Creo que en verdad hay que saber el producto que uno tiene y no tener expectativas mayores a las que uno debe. Y claro, ir con una película de autor financiada, yo jamás voy a estrenar pensando en recuperar algo de plata. En realidad es conseguir la plata, que de hecho para esto si puedo valerme de las marcas, porque *paqueteamos*, consigo un poco de plata. ‘Solos’ me costó 80,000 dólares, y en realidad no se hacen películas por 80,000 dólares. Ya, consigo la plata, hacemos la película, si va a festivales cumplimos el objetivo de llegar afuera, y algo de prestigio internacional, y ya está. Yo por ‘Solos’ no he ganado ni un sol, ni por el guión, ni la producción. Nada. Podría cobrar. Tengo amigos directores que si cobran por diversos conceptos. Pero como hay tan poca plata, ni siquiera puedo ponerme. No son cosas que haces pensando que vas a ganar, ni que vas a vivir de eso.

Se habla ya del ‘Paquete Tondero’, como una frase. Y sé que se protege a un tipo de películas para que no sea dejada de lado por otras. ¿Qué tipo de beneficio se podría ir creando para películas así? ¿O se ve el paquete sólo como forma de financiar?

Con una película como 'Solos' no vas a conseguir ninguna marca. Podríamos conseguir Fundación BBVA, pero máximo. Marcas que van por la cultura. Por eso es lo del paquete, a las marcas no les interesa 'Solos', les da igual. Pero yo la pongo igual, digo: 'No, va todo. Si no entras con 'Solos' te va a costar lo mismo.' Pero internamente yo ya tengo asignado un presupuesto chiquito para ella, no le voy a dar lo mismo. El presupuesto lo asigno según la taquilla. Si tengo, 300,000 dólares por ejemplo, a la película del año le voy a dar 150, a esta 50, y así reparto y así todos ganamos. Así logro que las películas chiquitas tengan plata para financiarse. Pero el problema es que eso lo puede hacer Tondero porque es grande, pero si eres una productora independiente que sólo tiene su película, yo no veo cómo puedas hacer para que una marca te compre. Podrías vender los derechos para televisión, eso puede ser, si le interesa. A veces puedes pedirlo antes, el 30% de la firma, y ya cuando se entrega se paga lo demás.

¿Tú crees que exista un perfil de público peruano que lo haga reacio a una u otra manera de consumir cine?

Creo que el cine es un reflejo de todo, es lo mismo que la televisión. Lo que la gente consume finalmente es masivo. Una vez me preguntaron, ¿si a ti no te importa si la gente va o no va a ver tu película, para qué haces cine, si el cine es masivo y no video? Porque el cine está pensando para una sala de doscientas personas, y si no la van a ver las doscientas personas ¿para qué la haces? En todo el mundo hay el mismo problema con el cine de autor, que la gente va al cine sólo para entretenerse, lo que busca es entretenerse. Lo que tiene todo el sentido del mundo, porque trabajan todo el día, están cansados, el cine no es un espacio para entender cosas, pensar un poco. Lo que buscas es la misma fórmula, cuando hay algo raro te molesta, es más, un espectador quizás no tenga idea de lo que es un Plot point, pero sabe perfectamente que algo falta cuando no está.

Por cuestión de timing adquirido.

Claro, sientes que no es una película normal, no te gusta, te aburre, no entiendes, no te gusta no entender, quieres que te expliquen todo. Creo que se ha educado al público a la típica película estructurada. Entonces es muy difícil romper eso, y es tan difícil que en Estados Unidos los grandes escritores, guionistas de películas, hacen series ahora. Las

películas ya no son un espacio donde puedas decir cosas interesantes y las series se han convertido en un lugar de mucha más libertad. Creo que este es un problema que va mucho más allá de Perú.

¿Qué técnicas y canales se ha utilizado para la promoción de ‘Solos’?

Básicamente en lo que se gastó fue en una campaña digital, un monto súper razonable. El premio total de DAFO son 70,000 soles. Creo que sólo en la campaña digital gastamos como 30,000 soles, unos 10,000 dólares. ¿Qué pasa? Si tu quieres hacer vía pública, si inviertes menos de 15,000 dólares, no sirve para nada. Ni entres. No había manera de hacer vía pública con el presupuesto que teníamos. Televisión, imposible, muy caro. Y la radio es más cara que la televisión, por los minutos. La verdad la idea era hacer una campaña digital, entonces con la agencia digital que tenemos en Tondero, se armó una campaña, súper proba, donde nos miden público objetivo, tampoco es que hemos hecho así no más, hemos visto en qué horarios, público objetivo, dónde meter pauta, y se desarrollo una estrategia de unos dos o tres posteos semanales, con pauta.

¿Desde la página de Tondero o se crea una nueva página?

No, en Tondero aprovechamos y es una decisión que hemos tomado hace mucho tiempo. Nunca crear páginas para las películas porque ya tenemos una base tan grande en Tondero que volver a invertir para cada proyecto...por eso todo siempre desde Tondero. Entonces ‘Solos’ tenía esa plataforma de Tondero, pero el problema es que de toda esa gente, en verdad a sólo el 5%-10% le interesa ver una película como ‘Solos’. Toda esa gente está ahí por Guerrero, Locos de Amor...y tampoco es que ir directo a la gente que ve cine quiere decir que la gente va a ir a ver una película como ‘Solos’.

‘Solos’ gana un premio y debe reinvertir en diversas estrategias, como cualquier presupuesto. ¿En qué otros aspectos se asigna el dinero obtenido en premios, o el que ya se tenía?

Lo primero de todo para el tema de distribución son los delivery, el DCP (Digital Cinema Package), hacer un DVD, que tiene que poner la película. Luego, en la campaña digital. También le pagamos un poquito al jefe de prensa para que vea toda la

campana de prensa, entrevistas, todo lo que en realidad es gratis, esa parte de medios que no te cuesta nada. Con el tema del contacto en 'Somos' también, nos hacen una nota bien bonita y si estás en 'Somos' es el medio más paja para estar. Y parte del presupuesto se iba en las funciones al aire libre, como era parte del premio, aún tengo plata en la cuenta para pagar las funciones que me falta. Cuando yo ya no tenga nada, presento un informe al ministerio que no sabes lo que es, factura por factura, detallado y todo relacionado a distribución. O sea yo no puedo meter ahí una factura de post producción, una factura de corrección de color, que me faltó, no. Todo es a partir de la generación de un TCT (software de estudio de presupuesto), gastos de publicidad, afiches, distribución. El DCP cuesta un montón de plata. En otros países, como Argentina, Uruguay, Chile, las películas nacionales no pagan DCP es una pelea que tenemos acá y no logramos nada. No es un impuesto, sino que cuando los estudios americanos y los cines deciden cambiar a formato digital, entonces se habla con los distribuidores de Estados Unidos y se explica que el cambio va a ser un gran ahorro considerando el costo de papel de cine, pero para el cine sí le cuesta un montón de plata cambiar todos los equipos a digital, y quedaron ir a medias. Como allá no es el productor el que paga el DCP sino las grandes distribuidoras que mueven miles de películas al año, sí les parecía un ahorro de un montón de plata pasar de trabajar en 35. Cierran un deal con las cadenas de cine de un pago por película, por el uso de la sala y el cambio a digital, y eso se traslada a todos los países del mundo. Hasta que se pague toda esa deuda gigante que se tiene con los cines para que se pasen a digital, que en teoría termina en 2019, en dos años. En varios países el estado ha dicho que las películas nacionales no pagan eso, porque son productores independientes que nada tienen que ver con Estados Unidos. Y finalmente, si el cine quiere o no cambiar su sala, yo no le voy a pagar, como productor. Es súper grave, porque de un premio que te da el estado hay películas que se gastan la mitad en pagar ese dcp, plata de los peruanos, del estado peruano para pagarle a los estudios de Estados Unidos. En Guerrero hemos pagado 100,000 dólares. Y se paga después porque depende cuánto tiempo te quedaste en cada sala, cuántos horarios, y te dicen tienes que pagar tanto. O sea, parte del premio también se va en pagar derechos. Es eso básicamente: la publicidad que se hizo, los costos de delivery, gastos de producción...es muy poca plata el premio, 25,000 dólares, para todo eso.

¿Qué diferencias como proyectos de marketing tiene 'Guerrero' con 'Solos'?

La gran diferencia tiene que ver con que 'Solos' es que al ser una película de autor, Tondero no se mete en nada casi, Tondero financia con el dinero que le toca poner y luego ayuda en el estreno. Pero una película como 'Guerrero', yo como Jefa de Producción y de Proyectos estoy a cargo de todos los aspectos de la película. Elegimos todo, elegimos quién va a escribir el guión, quién va a dirigir, cuál es el sustento técnico, todo. El nombre de la película, todo. No estamos todo el día, pero vamos un montón al rodaje, vemos qué se está haciendo, si no nos gusta algo lo cambiamos, nos sentamos en edición, nosotros decidimos el personal, estamos en toda la post de audio también, Tondero toma la decisión final en todos los aspectos de la película. Por eso decimos que es una película de productor, el director es una persona contratada, que hace su trabajo, pero si yo digo *esta escena no va*, no va. En cambio en una película como 'Solos' o como 'Magallanes', no se da así.

Se sabe que Tondero y New Century coordinaban ciertas estrategias desde mucho antes de que empiece a filmar *Asu Mare* para asegurar su éxito, esto tampoco pasa en películas de autor.

Primero que el distribuidor nunca se va a tomar el tiempo de darte una reunión para una película que sabe que no va a llegar al medio millón de espectadores, el distribuidor te atiende si sabe que la película puede hacer medio millón o un millón de espectadores y de ahí se mete, pone a su gente. Es como un círculo vicioso, no puedes hacer todo lo que haces porque no tiene sentido que lo hagas, no tienes la plata, no la vas a recuperar. Y al final desde fuera parece que no se ha hecho nada, incluso vi un comentario: **Tondero, qué mal, ¿por qué estrena 'Solos' en seis cines y no en todo el Perú? Bueno, ese tipo no sabe nada. Primero que Tondero no elige en qué cines se estrena, eso depende del cine. Y así miles de cosas: ¿Por qué Tondero no promociona 'Solos' como promociona las demás películas? Porque tendríamos que tirar la plata, porque no se puede, lamentablemente. La única manera que una película de autor tenga una campaña grande es que el estado le de la plata, que también sería para botarla a la basura en realidad. No es un dinero que se va a recuperar, esa es la verdad. Tu no puedes engañar al espectador, el espectador sabe perfectamente cuál película quiere ver y cuál no, por más que le pongas un afiche bonito, no sé por qué hay como un sexto sentido ahí. Y si van a ver una película que creen que es de una manera, y es de*

otra...por ejemplo ‘Mañana Te Cuento’ en su época hizo creo que 300,000, que era un éxito de taquilla, e hicieron ‘Mañana Te Cuento 2’ y el primer día fue el mejor primer día de la historia del cine, hasta el segundo, no me acuerdo cuánto hicieron. Creo que estaban celebrando que la película iba a ser un éxito, pero desde el día siguiente comenzó a caer, a caer, a caer y se fue al diablo, le fue pésimo, porque la película no tenía nada que ver con ‘Mañana Te Cuento’ 1. Y es locazo pero todo el Perú se pasó la voz en un día. Porque el boca a boca fue del día uno al día dos, el día uno fue un éxito rotundo y el segundo ya no había nadie en el cine. O sea, no se trata de marketear, no se trata de vender, ahí entra la película. Obviamente si tienes una película increíble y no hacer nada, nadie va a ir. Eso obvio. Pero no es al revés. Primero tienes que tener un producto, si tienes un buen producto y a la gente le va a gustar, ahí sí, métele plata, pero si no, no.

¿Cómo se da el trabajo con la Agencia de Medios y publicidad de la empresa?

Manuel Lassus es el Gerente de Marketing, él maneja todas las campañas. Antes Tondero era súper chiquito. En ‘Asu Mare’, ‘Asu Mare 2’ y ‘A los 40’ aún no teníamos área de marketing y yo era la gerenta de esas pelis. Pero ahora que entró Manuel hace un año el ya ve todas las campañas. Toda la definición de en qué se va a gastar, en qué medios, todo eso lo ve Manuel.

Hubo una Agencia Digital también...

Sí, pero ellos no toman ninguna decisión en realidad. Implementan, nosotros les decimos cuánto presupuesto tenemos, a qué nivel de alcance queremos llegar y ellos te dicen *ya, podemos hacer tantos posteos, con tanta pauta, en estos horarios*. Pero no crean nada. (La agencia se llama Nextperience y queda ubicada en la oficina de al lado en el mismo piso).

B) Manuel Lassus, Gerente de Marketing y Comercial en Tondero Producciones

Realizada el 20 de febrero de 2017

Biografía en www.tondero.pe:

Ingeniero industrial egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Trabajó por 8 años en P&G, en diversas posiciones en las áreas de finanzas y marketing, entre las cuales lideró el departamento de promociones y prensa en Perú, Venezuela y Colombia. Trabajó luego en Nestlé por 3 años, del 2012 al 2015, en el área de marketing como gerente de categoría de producto. Además, es actor egresado del taller de formación actoral de Roberto Angeles. Ha participado en diversas obras de teatro y fue conductor del programa de televisión Experimentores en el 2014. Ingresó a Tondero en Julio del 2015 como gerente de marketing.

¿Cómo se toma la promoción de las películas en Tondero? ¿Hay un molde de campaña para ir llenando paso por paso o depende de la película se manejan estrategias diferentes?

Yo en Tondero soy Gerente de Marketing y Comercial, veo toda la parte comercial que involucra la relación con las marcas patrocinadoras y auspiciadoras, y además veo toda la parte de marketing que involucra el diseño y ejecución de las campañas de marketing, es decir, de los proyectos. Un molde específico por cada proyecto...en verdad depende más del tipo de proyecto y del presupuesto. Entonces sí hay como un plan base, que son los puntos de contacto base, que tienen los planes de marketing, que por ejemplo incluye toda la parte digital y la parte de prensa, esos son dos puntos de contacto base que siempre están en todo plan. El tema digital, porque redes se ha vuelto un espacio muy importante para quienes busca entretenimiento, para el cine, etc, y siempre hacemos una campaña en redes. Los tráiler y el contenido multimedia que tenemos se pasa en los cines pero también se pasa en redes. Digital es importante y lo otro importante es prensa. Tenemos aquí a los actores, al director, a la gente que estuvo involucrada en procesos de producción y siempre nos apoyamos en eso para tener campañas de prensa fuertes, hacemos conferencias, entrevistas, vamos a los programas, etc.

¿Ayuda mucho que Tondero sea agente de muchos actores y gente del medio para contar con ellos de manera más fácil en las campañas de prensa?

Sí, y en realidad sea o no representado en la película ya contamos con su compromiso para apoyar con la campaña. Digamos que esos son los dos primeros pilares del plan. Sumado a eso se van sumando otros puntos de contacto, un poco ad hoc, al proyecto del cual estamos hablando y a qué target o público objetivo le habla el proyecto. Podemos tener por ahí televisión o pauta en tele, podemos tener acciones BTL, llámese una activación o un evento. Por ejemplo en ‘Siete Semillas’ hicimos sesiones de meditación al aire libre, que era una activación BTL. Incluso algunas sesiones fueron dictadas por el propio David Fishman, algunas de ellas fueron con los actores, y de esa forma hablabas y era muy ad hoc al proyecto. En ‘Locos de Amor’ hicimos activaciones en centros comerciales como Canta y Gana, entonces sonaban las canciones de la película, se conocía a los actores, etc. También se puede tener radio. Hemos tenido varios proyectos musicales entonces el tema de radio es súper fuerte. Hacemos una pauta en radio, se pueden hacer concursos, etc. Vía pública también es bien importante, tenemos una agencia que nos ayuda a definir qué elementos y en qué puntos, tenemos un mapa de dónde están los cines y en base a eso cuáles son los elementos que la vía pública este más cercano de esos cines, a esos cines comerciales y hacemos una pauta pública en varios de nuestros proyectos. Creo que esos son. Y el último, y no menos importante, es que nuestras marcas patrocinadoras y nuestras marcas auspiciadoras, dentro de los beneficios que Tondero les ofrece, les da la posibilidad de hacer uso de licencia y el elenco de la película. Por ejemplo, vamos a hacer Guerrero, y el BBVA que es patrocinador de la película puede hacer uso del logo, el afiche de la película y el elenco de la película en la campaña que ellos han planeado. El BBVA hizo toda una campaña para su cuenta ganadora con el panetón Guerrero, y salía Paolo en el comercial con ‘*No te pierdas Guerrero: La Película*’. Entonces, todas esas acciones que hace el cliente al final termina sumando a nuestra campaña 360.

Por ejemplo los módulos de DirectTV están *brandeados* de ‘Guerrero’ sin estar activando la película.

Sí. Entonces está la campaña que hace Tondero, que puede tener televisión, radio, vía pública, digital, prensa y a eso hay que sumarle las campañas que van a hacer los clientes. Por supuesto, mientras más comercial sea el proyecto, más interesados van a estar los clientes en hacer algo alrededor de eso. En ‘Guerrero’ aparte de la campaña de Tondero, tuvimos campañas del BBVA, DirectTV también hizo su propia campaña,

Avianza hizo su propia campaña, Milo también. Y varias de las marcas que estaban patrocinando la película hicieron su propia campaña de publicidad alrededor de 'Guerrero: La Película', que es algo que también sumaba a la bulla que estábamos haciendo nosotros en marketing. Así que más o menos esa es la estructura de una campaña publicitaria, y sí va a depender mucho de la magnitud del proyecto y el presupuesto con el que cuentas, y dos, del target o público objetivo al cual va dirigido la película. Hemos tenido 'Locos de Amor' que el target son mujeres, amas de casa, 'Guerrero', que era más niños, y así va variando pues cada película es un producto distinto, a qué público le hablo.

Considerando que Tondero ha realizado estudios, focus group y demás para cierto proyectos, ¿consideras que existe un perfil de público peruano, o algo que el público espera de una película nacional?

Creo que es muy difícil generalizar. Hay público para todo tipo de películas y la gran diferencia es el tamaño de la torta. Y ahí es donde está toda esta segmentación de las películas más comerciales o de las películas menos comerciales. Una gran parte de la población, creo yo, busca al ir al cine entretenerse y pasarla bien. Esto responde un poco a esa necesidad que tiene el peruano de desconectarse de las preocupaciones y no ir al cine para salir más preocupado de lo que entró, sino ir a reírse, vivir la vida y pasarla bien. Por eso el género que más funciona a nivel comercial es la comedia. Las que te llevan una mayor cantidad de espectadores al cine son las comedias. ¿Por qué? Porque cuando haces una comedia agarras a más niveles de la pirámide socioeconómica. Comedias como 'Asu Mare' o 'A los 40' que han sido las películas más taquilleras de la historia del cine del Perú hacían que personas del NSE C, que no van al cine regularmente, decidan invertir en ir a ver la película al cine. Entonces llegabas a un mercado que normalmente no va al cine. Creo que eso marcaba la diferencia en términos de taquilla. Ya películas de género son para grupos más rebuscados o las de autor, el pedazo de la torta se reduce más, de los que puedan estar interesados en ver esas películas.

¿Cuáles son las complicaciones o dificultades que se abordan para promocionar una película de autor?

Como te digo, creo que las expectativas tienen que estar claras. Tondero hizo 'Solos' sabiendo que era una película que nos iba a permitir abrir la ventana a Tondero a muchos festivales internacionales, sin embargo sí teníamos claro que no era una película que iba a llevar cientos de miles de personas al cine. Pero igual en la promoción tenemos como objetivo llegar a ese público que sí está dispuesto a verla. Siendo un nicho por más pequeño que sea. Igual se tiene que comunicar correctamente, y hacerle justicia a la película y no vender algo que no es sólo por el hecho de llevar más personas al cine. Pero igual, tener una buena pieza trailer, igual le metimos una buena inversión de redes. Por ejemplo 'Solos' sólo tuvo digital y prensa. No tuvo inversión en televisión, radio o en esos canales de comunicación más masivos, porque sabíamos que el target de la película no era un target masivo, era un poco más nicho. Tuvimos digital, le metimos plata al tráiler, hicimos un buen tráiler que capta creo yo *el feeling* de lo que la película mostraba, hicimos prensa con la directora, con los actores y eso fue. Por ahí metimos un poco más de material P.O.P. (Point of Purchase) en los cines, un poco más ad hoc a esos nichos, y eso fue.

¿Esa fue la hoja de ruta concebida desde el inicio, primero pasar por los festivales, luego participar en concursos?

Sí. Yo no estaba en Tondero cuando se hizo la pre-producción de 'Solos', pero sí, creo que está clarísimo, cuando haces una película hay que tener claro si estás haciendo una película comercial o de autor, y Tondero tiene muy claro que en su estructura hace esos dos tipos de películas. En una está 'Solos', 'Magallanes', 'El Elefante Desaparecido' y en el otro lado están los 'Asu Mare', 'A los 40', 'Locos de Amor', 'Guerrero'. Tenemos muy claro que son dos mercados distintos con dos objetivos muy distintos. Simplemente está la diferencia de lo que se invierte, el monto, es significativamente distinto. Pero de ahí lo básico de la campaña de promoción que es digital y prensa está en los dos. Pero las comerciales aparte de digital y prensa tienen otros puntos de contacto, ahí entra inversión en vía pública, en radio, en televisión, en BTL, eventos, etc. Las de autor al tener un presupuesto más reducido se enfocan en sólo digital y prensa.

Conversando del lado comercial, ¿se ha ideado o está ideando cómo este paquete pueda lograr tener beneficios con el cliente para películas no comerciales, sino de autor?

Es un trabajo difícil, creo que el cliente además la tiene clarísima. Las empresas privadas sacan de su presupuesto de marketing porque aquí en Perú no reciben ningún beneficio por apoyar el cine, algo que en otros países sí ocurre. Sacan de su presupuesto de marketing y en lugar de pautear su comercial en televisión o hacer x, y o z acciones, invierten en Tondero. Entonces sí tienen clarísimo que el mayor rebote o mayor retorno de inversión lo van a recibir por la película que tuvo un millón de espectadores y no por las de autor que tuvo menos espectadores. Igual nosotros como Tondero el *speech* que nosotros les damos es: esta película está incluida en el paquete y tratamos de hacer sentirlos como que están apoyando algo realmente importante para la cultura y para el cine peruano. Claro, no va a tener el rebote comercial como con un auspicio en ‘Guerrero’, pero sí va a ser importante y le hacemos saber que gracias a ellos ‘Solos’ está viajando a festivales afuera, se van a poder hacer más películas como ésa y le están abriendo las ventanas al cine peruano a otros mercados. Pero es más como el *speech* que nosotros manejamos. Para la empresa privada, si ellos pudiesen, sólo comprarían las películas comerciales, pero no pueden.

A las empresas cada vez le favorece menos aparecer en la película y favorece más tener acciones publicitarias puntuales que acerquen su marca a la gente por la película. ¿Se crean constantemente nuevas formas de explotar esto?

Sí, totalmente, de hecho cada vez el objetivo de las empresas privadas y el marketing de las empresas sobre todo, va más por el lado del marketing experiencial. O sea ya no buscan que el logo aparezca, que es lo que antes se ofrecía con auspicio, hace muchos años. El logo aparece y ya está. Poco a poco las marcas buscan brindarles más experiencias a sus consumidores, no quedar simplemente con que su logo apareció al inicio y con eso ya está. Entonces ahí es donde aparece el tema del product placement, que la marca esté dentro de la película, una escena, como parte de la historia. Y también por otro lado el uso de licencia, brindarles a la marca el uso de licencia de la película y de el elenco de actores. Ahí lo que le decimos es que pueden trabajar con nuestros

logos, con nuestros actores, siempre y cuando su campaña le genere publicidad también a la película. Haz tu comercial con el elenco de 'Avenida Larco' o lo que quieras, pero que al final uno de los personajes diga '*y no te pierdas Avenida Larco en los cines.*' Ahí es donde encuentran retorno de una inversión, al poder brindar experiencias de la película que está generando mucha bulla en paralelo.

Como cabeza de marketing, para promocionar películas como 'Guerrero' ¿se tienen que tener a consideración temas externos, como los partidos de eliminatoria a menos del estreno, en caso suceda una expulsión o un resultado que cause repercusión negativa en la película?

Siempre, tanto con 'Guerrero' como con las demás películas, es algo que está en el contrato que hacemos con los actores, que dice que traten de no involucrarse en escándalos, cosas que puedan tener una repercusión negativa con el proyecto. 'Guerrero' fue un caso muy particular porque no se trataba de un actor o artista, sino de un deportista, entonces hablamos con él para asegurar que no suceda nada que pueda poner en riesgo los resultados de la película. Igual había algo que no dependía enteramente de él que era si la selección ganaba o no, eso sí lo echábamos un poco al azahar, pero lo que sí está dentro de su área de control hablamos con él para comprometerlo a que no pueda haber ningún factor externo que malogre el resultado que esperábamos.

Y justo la selección goleó, eso debe haber ayudado bastante.

* Sí, nosotros cruzábamos los dedos porque no estaba dentro de nuestro control, pero sabíamos que le iba a jugar a favor si sacaba el resultado adelante.

Hubiese influido a pesar que la película no se trata sobre la selección.

Algo que si nos propusimos desde el inicio para poder despegarnos de ese impacto era comunicar claramente de qué iba la película. Y dejar claro que no era una película de fútbol. Era una película de un niño que persigue sus sueños y que puede ser el sueño de un niño que quiere ser futbolista así como el sueño de un niño que quiere ser chef. En el

segundo teaser que lanzamos y en el tráiler tratamos de desligarnos que se trataba de una película de fútbol, ni de la historia del mayor futbolista peruano, sino era una historia de sueños. En todas las entrevistas nos aseguramos que Paolo lo diga, que diga eso, que era una película familiar con un mensaje muy positivo para los niños y trataba de sueños, así quisieran ser futbolistas o quisieran ser lo que quieran. Y si le dimos escrito y nos aseguramos que lo diga en todos lados, justamente para desligarnos un poco y el consumidor y espectador tenga claro que no se trataba de una película de fútbol, se trataba más de una película de sueños. Lo hicimos para desligarnos de cualquier cosa que pudiese ocurrir en el fútbol peruano.

Inlcuso se hizo una presentación para unos niños en provincia.

Por uno de nuestros auspiciadores, Avianca.

Siempre se enfocaba en los niños entonces.

Y esa pregunta que tú me haces me la hicieron todas las marcas a las que fuimos. Me dijeron: *¿oye qué pasa si la selección pierde, le va a ir mal a la película?* Y de hecho nosotros para cubrirnos antes de la esta de pre-producción hicimos un estudio de mercado en donde evaluamos la imagen de Paolo y el nivel de admiración a Paolo Guerrero. Y lo curioso en este estudio de mercado es que la aceptación de Paolo Guerrero era alta independientemente de los resultados de la selección. Entonces teníamos el estudio y lo llevaba yo a todas las presentaciones que teníamos para ir en esa primera etapa, incluso antes que la película haya sido grabada, para sustentar con las marcas que la película iba a ser un éxito igual. Y ya con la película grabada y ya en campaña lo que buscamos fue, en la estrategia, desligarnos del tema del fútbol y enfocarnos en los sueños y los niños.

Este modelo del paquete Tondero que ya le ha traído éxito, ¿lo ves como una modelo de financiamiento para que otras empresas puedan tener éxito o aún así faltan otras herramientas?

Yo creo que este modelo funciona para lo que estamos haciendo ahora. Pero como bien dices tú, este no ha es un boom y sí podríamos hacer muchas más cosas. Creo que sí es necesario que haya un mayor apoyo en términos de leyes para hacer muchas más cosas de las que estamos haciendo ahora. El modelo funciona pero también tiene un límite. Nosotros ahora haciendo tres películas comerciales grandes al año y para eso recopilamos x mil dólares de la empresa privada. No porque el próximo año yo quiera hacer seis películas, quiere decir que yo pueda conseguir 2x, porque las empresas tienen un límite de presupuesto.

Y que incluso lo restringen ¿no?

Claro eso ya depende mucho de la economía, pero definitivamente yo vengo de trabajar en marketing en empresas y de año en año siempre se dice que hay que ser eficientes, gastar menos, entonces no porque este año haya hecho tres películas y el BBVA me haya dado diez soles, el próximo año le voy a decir *este año voy a hacer seis películas, dame veinte soles*. No va a ocurrir. Ellos van a seguir teniendo los mismos diez soles. Entonces yo creo que el modelo funciona para lo que estamos haciendo hoy pero si queremos hacer muchas más cosas y convertir esto realmente un verdadero boom de cine, o vemos como recursemos mejor nosotros o buscar el apoyo del gobierno.

¿Cuál es la diferencia porcentual entre los presupuestos de marketing para promocionar una película comercial y una de autor?

Varía mucho, la inversión en la campaña está más o menos por los números que tú dices, en una película comercial como 'Guerrero' fue más incluso lo que se invirtió (más de 80,000 dólares) en cambio una película de autor, como 'Solos' versus una película comercial grande tiene entre el 10 y el 15 por ciento del presupuesto que tiene una de esas películas comerciales grandes. A esa diferencia de niveles de inversión está. Igual ese monto de inversión de la película comercial es, lo que yo gasto en dólares en mi campaña de marketing, es mucho menos de lo que en verdad podría gastar porque yo consigo muchas cosas por canje. Yo voy donde la radio y le pido que me de una tarifa preferencial porque yo tengo a los artistas, voy donde la vía pública y les digo que me den tarifa preferencial porque les voy a dar entradas para el cine, entonces igual por televisión, consigo pauta por canje. El monto al final es mucho menos de lo que en

verdad está valorizada la campaña. Justamente un gran resto que tenemos en la promoción de las películas es conseguir la mayor cantidad de cosas por canje.

En un hipotético de inversión de 100,000 dólares en la campaña de marketing ¿cuánto se le destina a digital frente a la comunicación convencional?

Digital debería tener, bueno, lo que pasa es que nosotros gastamos por el fee que le pagamos a la agencia, como a la persona que maneja digital, y por otro está lo que se invierte en pauta digital, y eso ya es Facebook, YouTube, los clásicos. Yo creo que debería ser el 15% más o menos.

Sigue primando la promoción tradicional.

15% es un montón igual.

Y sabiendo que se invierte en ello mucho más que en el pasado. Muchas gracias, Manuel.

C) Miguel Valladares, Gerente General en Tondero.

Realizada el 28 de marzo de 2017

Biografía en www.tondero.pe:

Líder de Tondero, fundó la empresa cuando tenía 24 años, luego de adquirir experiencia en el rubro del entretenimiento trabajando en la producción de exitosas series de televisión como “Esta Sociedad” y “Mi Problema con las Mujeres”, así como reconocidas películas como “La Gran Sangre” de Jorge Carmona, “Máncora” de Ricardo de Montreuil, “Ella” de Francisco Lombardi, “Un día sin Sexo” de Frank Pérez-Garland, entre otras. Miguel ha logrado que Tondero se convierta, además de la pionera, en la empresa de entretenimiento más importante del país. Tondero ha producido las 3 películas más taquilleras en la historia del cine en Perú: “Asu Mare 2” y “Asu Mare” de Ricardo Maldonado, y “A Los 40” de Bruno Ascenzo; así como otras grandes producciones y coproducciones premiadas en festivales internacionales como “CasaDentro” de Joanna Lombardi (ganadora del Zenith de Oro y el FIPRESI de la

crítica internacional como mejor opera prima en el Festival de Montreal), “El Elefante Desaparecido” de Javier Fuentes-León (seleccionada en el Festival de Cine de Toronto), “Solos” de Joanna Lombardi (seleccionada en los Festivales de Cine de Rotterdam, de Moscow, Isola de Eslovenia, entre otros), y “Magallanes” de Salvador del Solar (ganadora del premio cine en construcción en el Festival de San Sebastián y seleccionada para el Festival de Toronto). Asimismo, ha llevado a los escenarios espectáculos de primer nivel como “Casi Normal”, “Mentiras” y “Av. Larco El Musical”, y representa a más de 70 celebrities, los más reconocidos del país.

¿Crees que ha habido un contexto social, histórico o político en el Perú en el cual se pueda explicar la aceptación que ha tenido los estrenos de Tondero en los últimos años?

No. Yo creo que lo que está haciendo Tondero, está ligado tanto a películas muy comerciales como el caso de *Guerrero* o películas más personales o de autor como el caso de *Solos*, quizás para los estrenos más comerciales estamos completamente desasociados, no hay ningún tipo de puente entre nosotros y el Ministerio de Cultura o el estado en general, estamos haciendo las cosas básicamente con las empresas privadas. De hecho parte del financiamiento de *Solos* también viene por empresas privadas, sin embargo en su caso sí hay un premio del estado. Sí hay algunas películas que hemos producido nosotros que sí han ganado algún premio de DAFO y del cual nosotros nos hemos sumado a esa cooperación para poder hacer la película. Pero en el caso de otros estrenos, que son en realidad mayores los estrenos que hemos hecho solos, pues no hay ningún tipo de intervención política ni a nivel gubernamental que nos haya hecho...A ver, si es que existiese algún tipo de solución ahora, o ley o fomento de alguna otra forma que ya no sea solo a nivel de que las películas tengan que pasar un proceso para ganar un premio, de una evaluación, sino tipo alguna ley de mecenazgo cultural o que involucre lo que ya nosotros venimos ganando, que es la empresa privada de nuestro lado, que haya un incentivo entre la empresa privada y el estado, ahí sí habría algún tipo de alinearnos como industria, pero al momento no pasa, al momento, todas las películas que estamos haciendo este año, todas, ninguna tiene que ver con el estado.

¿Crees que la percepción y la aceptación del público pueda haber cambiado en los últimos años?

Sí, con respecto a la percepción del público creo que definitivamente, yo creo que la gente estaba...Hicimos un estudio de mercado en algún momento, que no sé si lo tengo yo o Joanna, pero sobre la intención de compra en el cine en el Perú, que en verdad es lo que pasa en muchos países, no es que en el Perú no más se va a uno al cine a entretenerse o a divertirse sino en todos lados la película más taquillera es *Avengers*, en Argentina, en Brasil, en todos lados. Que seamos unos extraños, para nada. Pero después sí las películas en general, no sólo las peruanas, están siendo como fuga al público hacia el entretenimiento, básicamente. Es ahí que nosotros encontramos un nicho que no había sido explorado en el cine peruano que era *ad hoc* para ser 100% entretenimiento, para que la gente vaya a pasar un buen rato, básicamente comedias, últimamente le hemos metido a los musicales, las comedias musicales, etc. Pues le hemos presentado al público un alternativa diferente a lo que está normalmente acostumbrado a ver, pero peruana. Eso ha hecho, de alguna u otra forma, que el público se acerque al cine peruano, y que comience a consumir mucho más entretenimiento ligado al cine peruano. Porque igual que películas como *Magallanes*, que igual estrenamos nosotros, o *El Elefante Desaparecido*, o *Solos*, no tienen la misma suma suerte que las otras, no porque nosotros no le metemos el mismo presupuesto o lo que fuese, sino porque el público no reacciona frente a películas tan de autor. La gente quiere ver otro tipo de películas más fáciles de digerir, o encuentran en el cine una fuga, un escape para poder divertirse un rato y pasar un buen momento y no necesariamente para ver una historia que los puede llevar a otras sensaciones. Finalmente es otro tipo de pensar, recibir otro tipo de sensaciones es paja.

Uno no quiere salir acongojado o confundido, sino “mejor” de lo que entró.

Claro, como te digo, pasarla bien y ya.

Tondero aparte de hacer cine de mejor calidad técnica, acerca a sus artistas e invita al público a otros espectáculos que ellos tengan, como una cultura de cine. ¿Qué acciones o estrategias han identificado que beneficiará al cine que los podría beneficiarlos de vuelta?

Nosotros no hemos inventado la pólvora ni nada. Así se maneja el cine en otras industrias mucho más grandes. Lo que hace Hollywood, por ejemplo, no es que sea ciento por ciento de mi agrado, pero ellos tienen un nivel, le meten mucho al *show business*, por eso hacen estas grandes galas, básicamente son estrategias de marketing que funcionan muy bien para promocionar sus películas, lo que nosotros hicimos fue darle este realce a los estrenos de cine en el Perú, y de pronto ya estábamos haciendo alfombras rojas de tres cuadras, que lo hemos hecho. Son acciones marketeras a nivel promocional que le suman a la película. Si yo hubiese visto que la primera vez cuando hice una cosa así, no servía, yo hubiese retrocedido. Pero cuando yo vi la cantidad de impacto que tienen un *show* como estos, lo veo, porque lo miedo además, es impresionante. Entonces una sola acción en una noche puedes tener rebote en absolutamente en todos los medios de todo el Perú. Todos esos son valores, que como te vuelvo a repetir, no lo hemos inventado nosotros, o sea siempre ha existido. Lo único que hemos hecho es en algunos casos, replicar algunas cosas que han ido funcionando, y que también nos han ido funcionando a nosotros. Y ya por el lado artístico, también, el hecho de armar un... se me ha ido la palabra.

¿*Star system*?

Star system. Es importante. Hollywood lo ha armado muy bien también. Y por ende nosotros lo hemos hecho también. Nosotros somos una empresa, que tiene un área, una ala de Tondero que es *management*, manejamos 60 celebridades internamente. No necesariamente trabajamos con todas, pero con muchos de ellos sí hemos ido evolucionando a nivel de crear un *star system* en el Perú, no sólo para producciones peruanas, sino para comenzar a venderlos, exportar su talento hacia otros diferentes mercados y películas de afuera, etc. Y sí por ese lado sí ha habido muchos cambios, creo.

Son prácticas que antes no se realizaban en el cine peruano.

Sí, ha habido muchas experiencias de muchas películas peruanas que por más que tengan muy buena intención o talento para hacer una película, tenías la película y después no sabías que hacer con la película. Nosotros si nos enfocamos mucho en eso,

desde la idea sabemos más o menos cuál es el público de la película, por dónde va a ir obviamente si estamos hablando de una película más de productor ¿no?, cuál es el mensaje, por dónde vamos a ir, por otro lado a la producción, y a la par, cinco cabezas, ahora seis, estamos siempre reunidos acá discutiendo los proyectos. Para que uno lo valore desde el lado comercial, para que uno lo valore desde el lado del marketing, para que otro lo valore desde lo administrativo, el otro de producción en general y el lado de la distribución. Eso antes no existía. Yo he producido películas mientras hacía absolutamente todas las áreas, acá se ha convertido año a año en una empresa que tiene una estructura más de una *major* con un quehacer de películas a nivel más empresarial, y se van concibiendo las películas de esa forma, no todas evidentemente, hay películas que a nosotros ya por el guión nos encanta y queremos formar parte de eso sí o sí, pero no nos metemos en decisiones de historia, pero son algunas, a las que entramos en una coproducción o en una coproducción minoritaria, pero digamos, las películas que venden Tondero a nivel económico son las otras.

Joanna comentaba que haciendo una cantidad X de películas por año, por más voluntad de hacer 2X al otro año, el presupuesto que entra por empresas privadas no varía año a año. ¿Cómo plantean que se pueda seguir proyectando la curva de crecimiento de Tondero anualmente?

Lo que pasa que acá de hecho es una preocupación real internamente, y a nivel de todos los productores. Tenemos que aprovechar todo el tema de la empresa privada que nunca miró al cine como una herramienta de comunicación, o un canal de comunicación, mejor dicho, antes no existía. Y ahora de pronto todas las empresas están en todas las películas que tu ves. Ahora si ves varias películas están estrenando con tal o tal o la competencia de tal. Es decir, con mucha empresa privada. Aquí el único rollo importante es que no hay más techo con eso. No vamos a producir mucho más con lo que tenemos. O sea ya estamos. La única forma que esto cambie, es que realmente la empresa privada que ya la tenemos con nosotros tenga algún tipo de incentivo fiscal o algo que les permita seguir de este lado y seguir invirtiendo más y más y más en este mundo. De lo contrario, nuestro crecimiento va a estar limitado. Yo creo que estamos en el techo. No hay más. O sea lo único que estamos haciendo por nuestro lado es comenzar a abarcar proyectos no estrictamente en Perú para poder encontrar coproducciones internacionales, y conseguir de fuera. Pero eso no es tan fácil, porque

de alguna forma te quita algo de nacionalidad, hacer una coproducción involucra tener talento tanto técnico como actoral de esos países, no es 100% peruana, y pierde un porcentaje de nacionalidad. Pero en cuestión de seguir haciendo industria aquí sólo nosotros, a nivel de patrocinadores estamos en un techo. Tondero consigue el dinero anualmente casi el dinero que DAFO, que el estado tiene como premios para proyectos. Sólo Tondero consigue casi todo el financiamiento que el estado brinda. Creo que no es justo, más que no ser justo, es momento que cambie también. Hay varias alternativas que dan vueltas por ahí y ojalá que esto cambie.

Por un lado hablabas de algo muy interesante, que no sólo hace falta regulación del estado en cuanto a la producción sino que podría ver beneficios para las empresas, no sólo para realizadores. También sé que hay una ley que va rotando hace tiempo esperando aprobación según Joanna, ¿a ti que aspectos te parecerían fundamentales que contemple dicha ley para que la bola de nieve siga creciendo?

Definitivamente. El traer de lado Tondero a la empresa privada ha permitido que muchas películas se puedan realizar, y no es que sólo a nosotros. La industria como tal, diferentes productores o casas productoras están empezando a producir películas de esa forma. La política no ha cambiado, hay una ley que está ahí dando vueltas que tiene que ver directamente con cumplir y crecer el fondo que estaba establecido en la ley anterior y ahorita no sé que más dice. Pero sea cual sea el paso, la idea es que como ahora Salvador está de nuevo Ministro de Cultura, ojalá lo pueda lograr, la meta es tener algún tipo de avance. Estamos con esta ley hace muchos años y se producen cinco o seis películas al año, a las justas, porque tampoco es que el financiamiento que te da el estado, con eso haces la película, tienes que conseguir otros fondos. Entonces hay muchas alternativas que están dando vueltas, de leyes, pero es cuestión que vaya saliendo una por una, no pido que salgan todas. Una por una se puede avanzar ese camino.

Por lo menos para que haga la tarea más sencilla, porque ahora se encuentran muchas trabas.

Sí, yo también estoy ahí hablando con Salvador, cómo podemos involucrar a la empresa privada ya no desde un punto sólo en una película de Tondero o alguna otra marca, sino

cómo vinculamos a la empresa privada con el Ministerio de Cultura, para que ese presupuesto pueda crecer, de repente ellos pueden tener convenios ya establecidos con las películas peruanas que puedan ganar el premio integral, y que pueda ya venir el Ministerio con sellos con algunas marcas que estén del lado de. Es cuestión de darle vueltas y vueltas.

¿Qué riesgos corre una exhibidora cuando una película no cumple sus metas y qué impacto tiene esto en los realizadores tanto en una película de productor como en una de autor?

Son totalmente distintos, en el caso de una película comercial, lo que pretende es vender y si el exhibidor no cumple con sus expectativas de taquilla y la quiere retirar a la semana o a los días, es una catástrofe. Pero en una película comercial tienes la posibilidad de invertir un poco más y la inversión es más arriesgada a nivel económico, y la película si la retiras en una semana lo que le vas a generar son muchas deudas. Si nos vamos por el otro lado, uno hace una película más de autor o más personal, el peor error de un productor es invertir de su dinero en una película como esa. Yo creo que esas películas tienen una forma de financiarse con el estado, con ciertas empresas de ayuda, coproducciones, Ibermedia, y otros fondos para poder hacer la película sin tener que poner desde su bolsillo. Lo más probable es que ese tipo de películas te pueda traer muchas satisfacciones a nivel de festivales y a nivel de premios y logros, a nivel de uno como productor o director, más no en lo económico. Por ende si es frustrante cuando a las semanas o días te quitan de cartelera pero a nivel de económico no tienes un riesgo tan grande, porque desde el primer momento sabías que esa película no tenía un rollo comercial tan cercano, por ende no es tan impactante cuando te quitan. Si ya haces una película de autor donde pones tu dinero ahí sería frustrante y además una catástrofe económica. Si yo hubiese estrenado *Guerrero* y a las dos o tres semanas, bueno, me pasó con *La Gran Sangre*, yo era dueño de la película y la estrené el 2007, el año del terremoto en Pisco, estrenamos la película y a la semana siguiente fue el terremoto. No se pudo hacer nada, el productor general invirtió muchísimo dinero en esa película, y que te quiten de cartelera por una catástrofe natural como esta, pues perdió muchísimo dinero.

Una de las cosas que tampoco se hacía antes es la coordinación de la realizadora con la distribuidora, en cuestión de eventos, fechas, etc. ¿Hasta dónde podría llegar a influir la asesoría del distribuidor, podría llegar a causar algún cambio en el guión, el cast, etc?

Es de coordinación técnica, nada más. Ahora que nosotros tenemos la distribuidora ya está integrada a Tondero, ya que ahora tiene una parte, una división que es una distribuidora, liderada por Cecilia Gómez de la Torre, a la que sí invitamos a las reuniones de coordinaciones e ideas y aspectos creativos porque creemos que es más chévere cuando en un directorio, en una mesa podemos discutir diferentes cosas. En realidad en empresas anteriores nosotros siempre estuvimos enfocados qué queríamos de las películas y qué queríamos para las películas también. De hecho al principio no es que las distribuidoras con las que trabajábamos pensaran que un estreno o alfombra roja o los estrenos no era impactante, luego nosotros mismos nos dimos cuenta que sí lo es, y ellos mismos también se dieron cuenta que sí o era. Pero en realidad nosotros hicimos toda la estrategia de comunicación, marketing, etc y con ellos básicamente lo que vimos fue punto de venta, o sea cine, acción en los cines específicamente, y luego la coordinación directa con los programadores para la rápida pantalla de la película, los horarios, etc. Pero a nivel de estrategias como firma de autógrafos o centros comerciales o todos ese tipo de convenios o acuerdos los vemos directamente nosotros. Por eso que también abrimos la distribuidora, porque sabíamos cuál era el rol que nos faltaba asumir para hacerlo. Por eso la pusimos, pero siempre es importante que toda película tenga el lado el distribuidor para tener una mesa un poco más grande de ejecución. Sobre todo para películas más ligadas a lo comercial, por lo menos nosotros nunca nos hemos puesto a discutir con un distribuidor qué escena se va a filmar del *Elefante Desaparecido* o de *Magallanes*, nunca hemos hecho eso. Ellos han visto la película cuando ya está totalmente terminada, no han formado parte de ninguna decisión. Pero en una película más ligada a lo comercial, de productor, sí nos gusta compartirlo con los demás, sobre todo para ratificar que esta idea que está surgiendo parezca que puede ser una buena idea, o trascendente.

¿Quién ejerce más presión entre el exhibidor y el distribuidor en el tiempo de vida de una película?

Uno tiene que luchar bastante. Pero es verdad que no podemos defender lo indefendible, a veces queremos defender a una película y que sí o sí quieres que la mantengan en cartelera, pero cuando te dan los números los exhibidores fueron a ver diez personas tu película, entonces evidentemente lo que va a hacer el exhibidor es quitar tu película para poner una que lleve mucho más gente. A veces uno quiere defender, pero tampoco tienes las herramientas para. Es difícil eso. Sí puedo defender que en una sala de 300 personas fueron 100, u 80 o 70 personas, eso puedes defender que te la dejen e insistir. Entonces ahí si entra el poder del distribuidor de defender la película sobre todo en los sitios donde está funcionando, mantenerla y mantenerla. Luego el público es un gran medidor, el boca a boca, lo demás también habla por sí sólo, si las salas están llenas los espectadores están felices, no hay otra fórmula. No hay tanta ciencia detrás.

Rebotando del terremoto. Justo el día anterior escuché de la gala de *Avenida Larco* que ya no van a realizar y donar el dinero a las víctimas del fenómeno del niño. ¿Me puedes comentar un poco sobre esto? ¿Es similar a tu experiencia el 2007 o ahora se puede hacer más con los vínculos empresariales actuales?

Nosotros hemos podido cambiar la fecha de estreno por todo esto, pero ha sido una decisión unánime de no cambiar la fecha porque iba a ser un tema más complicado estrenar con películas de afuera muy grandes, por el calendario de estrenos, pero en este caso menos mal ha pasado esto y hemos podido preveer muchas cosas. Esta es la semana de estreno e iba a ser la premiere. Lo malo es que las premiere que nosotros estamos acostumbrados a hacer son muy grandes, entonces el nivel de despliegue y la gente en traje y las mujeres en vestido y la alfombra roja...yo creo que no era el momento ahora mismo hacer un evento como ése, sería bien mezquino estar pensando en glamour cuando la gente se está literalmente ahogando en Piura. Creíamos que no era una opción y lo que decidimos fue hacer una conferencia de prensa para anunciar que no íbamos a hacer ninguna actividad de pre-estreno y que todo ese monto de dinero pasa ser destinado a ayudar. Creo que todo el elenco, actores, director, absolutamente todos en Tondero, todos estuvimos de acuerdo con la solución, creo que es lo más solidario en este momento que está viviendo el país, creo que es lo mejor. Y estrenar tranquilos, por lo menos hemos hecho está conferencia de prensa que ha tenido un video que ha rebotado por todos lados y finalmente ayudar ha podido ser un impacto

similar al que hubiésemos tenido en el otro caso, lo que no queríamos hacer en realidad era sentir que *Av. Larco* estaba entrando a cartelera en medio de una celebración hollywoodense sino sólo estrenar.

¿Qué porcentaje del dinero en la realización de una película en Tondero viene de la empresa privada y qué porcentaje es dinero que se reinvierte?

Generalmente 60% patrocinadores y 40% autofinanciado. En algunos casos hemos llegado a 70% sponsors y 40% autofinanciamiento, pero son muy pocos casos.

FIN DE LOS ANEXOS

