

Universidad de Lima  
Escuela de Posgrado  
Maestría en Dirección Estratégica de Contenidos



**PLAN DE EMPRENDIMIENTO**  
**AUDIOVISUAL: LARGOMETRAJE**  
**DOCUMENTAL “MALA LECHE”**

Trabajo de investigación para optar el grado académico de maestro en Dirección  
Estratégica de Contenidos

**Raúl Santivañez Díaz**  
**Código 20030762**

**Asesor: Natalia Ames Ramello**

Lima - Perú  
Marzo de 2019





**PLAN DE EMPRENDIMIENTO  
AUDIOVISUAL: LARGOMETRAJE  
DOCUMENTAL “MALA LECHE”**

## ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Me gustaría recibir una copia del Plan de Emprendimiento Audiovisual con el único fin de posiblemente invertir en este negocio.

Reconozco que este plan contiene información confidencial, información de propiedad exclusiva, cuya divulgación puede causar daño financiero a los propietarios del plan. Acepto no hacer copias de ninguna porción del plan, no divulgar el plan o cualquier parte de su contenido a terceros, y no hacer ningún uso del plan que no sea para considerar la posibilidad de invertir en el Plan de Emprendimiento Audiovisual.

Acepto devolver el plan y cualquier documento de acompañamiento a los propietarios del plan puntualmente, cuando haya completado mi revisión del plan, cuando ya no tenga interés en considerar la posibilidad de invertir en el plan, cuando sea solicitado por los propietarios del plan, o lo que ocurra primero.

Nombre: Raul Santivañez Diaz

\*Firma:

Fecha: 27/11/2018

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **Concepto del proyecto**

El proyecto se basa en un largometraje documental titulado “Mala Leche”, centrado en el devenir de una familia ganadera en Trujillo –y de su patriarca, llamado Raúl Santivañez Vivanco– y en el declive de sus actividades en el rubro lechero debido al creciente poderío del Grupo Gloria desde la década del 80.

### **Situación actual**

Actualmente, el proyecto se encuentra en una fase de diseño. El mayor reto para la realización de esta película reside en hallar empresas privadas que la financien y encontrar asesores que revisen el guion y la propuesta en líneas generales.

### **Factores clave**

El factor clave de este documental es Raul Santivañez Vivanco, personaje principal de la película, gran conocedor de la ganadería en el Perú y ex presidente del Fondo Ganadero de la Libertad (FONGAL) –cargo que desempeñó durante más de 10 años–. Esta sería la primera vez que se recopile toda su historia.

Otro aspecto que debe tomarse en cuenta es el género de este documental –denominado “autorreferencial”–, pues se basa en las perspectivas y las experiencias familiares del director. Esta cualidad es de gran valor, ya que puede aportar una visión más cercana a los hechos narrados en la pieza y generar mayor empatía en la audiencia.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: PRODUCTO AUDIOVISUAL</b> .....	09
1.1.- Título.....	09
1.2.- Storyline.....	09
1.3.- Sinópsis.....	09
1.4.- Estructura.....	10
1.5.- Entrevistas.....	13
1.6.- Género.....	14
1.7.- Observaciones legales.....	15
1.8.- Motivación del director.....	16
<b>CAPÍTULO II: PROPUESTA AUDIOVISUAL</b> .....	17
2.1.- Propuesta visual.....	17
2.2.- Propuesta de montaje.....	19
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL MERCADO</b> .....	20
3.1.- Mercado General.....	20
3.2.- Segmentos de Mercado.....	23
3.2.1.- Consumidor tradicionales.....	23
3.2.2.- Consumidor digitales.....	24
3.2.3.- Cliente.....	24
3.2.3.1 Clientes Privado: Patagonia.....	25
3.2.3.2 Clientes sin fines de lucro: ONGs.....	26
3.3.- Características del consumidor.....	27
3.3.1.- Consumidor.....	27
3.3.2.- Clientes.....	28
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b> .....	30
4.1.- Oportunidades.....	30
4.2.- Competidores principales.....	31
4.3.- Amenazas.....	33

<b>CAPÍTULO V: MARKETING</b> .....	35
5.1.- Perfil del consumidor.....	35
5.2.- Posicionamiento.....	36
5.3.- Plan de ventas.....	38
5.3.1.- Distribución.....	38
5.3.2.- Festivales.....	38
5.3.3.- Salas comerciales.....	41
5.3.4.- Netflix.....	43
5.4.- Estrategia de distribución.....	44
5.5.- Plan de publicidad y medios.....	47
<b>CAPÍTULO VI: OPERACIONES</b> .....	50
6.1 Personal.....	50
6.1.1.- Personaje.....	50
6.1.2.- Director y guionista.....	50
6.1.3.- Productora.....	51
6.1.4.- Director de fotografía.....	52
6.1.5.- Sonido directo.....	52
6.1.6.- Editor.....	53
<b>CAPÍTULO VII: PRESUPUESTO Y FINANCIACIÓN</b> .....	54
7.1.- Presupuesto.....	54
7.1.2 Indicaciones sobre el presupuesto.....	59
7.2.- Fuentes de financiamiento.....	59
7.2.1.- Ayudas públicas.....	59
7.2.2.- Foros y mercados de coproducción.....	60
7.2.3.- Patrocinios.....	61
7.2.4.- Crowdfunding.....	61
7.2.5.- Atómica Rental.....	62
7.3- Retorno de inversión.....	62

<b>CAPÍTULO VIII: CRONOGRAMA</b> .....	63
<b>Referencias</b> .....	65
<b>Anexos</b> .....	66

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: <i>Fotogramas de Wild wild Country</i> .....	17
Figura 2.2: <i>Fotogramas de Wild wild Country</i> .....	18
Figura 2.3: <i>Fotogramas de Valley uprsing</i> .....	18
Figura 5.1: <i>Muestras del material promocional</i> .....	48
Figura 5.2: <i>Medios propios</i> .....	49

## ÍNDICE DE TABLAS

*Tabla 4.1: <i>Documentales estrenados en salas comerciales</i> .....	21*
Tabla 8.1: <i>Cronograma</i> .....	63

# CAPÍTULO I: PRODUCTO AUDIOVISUAL

## 1.1 Título: “Mala Leche”.

## 1.2 Storyline

El documental narra el declive de una familia ganadera en la provincia de Trujillo, el cual es ocasionado, en buena cuenta, por los abusos de la empresa Gloria. La historia se enfocará en la mirada de su patriarca, Raúl Santivañez Vivanco. En paralelo, se reconstruirá el desarrollo de este negocio familiar desde su gestación hasta sus últimos días y se analizará la fundación de la empresa Gloria. La película concluye en la actualidad, en donde la ganadería familiar es casi inexistente en La Libertad, y el grupo Gloria, cada vez más poderoso.

## 1.3 Sinopsis

En los años 80, el veterinario Raúl Santivañez decide materializar sus sueños de estudiante y funda su propio establo tras haber trabajado para el Estado y haber asesorado diversos proyectos agropecuarios. Es una época complicada para el país, pero a pesar de todo, decide embarcarse en el que sería el proyecto de su vida.

Por otro lado, en el año 1986, la empresa Gloria S.A. es expropiada por el Estado Peruano –bajo el mandato de Alan García– y vendida de manera ilícita al grupo familiar Rodríguez Banda, acontecimiento que marca el inicio de una serie de irregularidades en el desarrollo de este conglomerado económico.

Todo marcha bien durante varios años. El establo se desarrolla, aumenta el ganado y crecen las ventas, pero Gloria llega a Trujillo y ese esplendor empieza a decaer. Al principio, esta empresa se muestra ante la opinión pública como un acopiador que intentaría industrializar el proceso de producción lechera en Trujillo. Sin embargo, se convierte en todo lo contrario. Mediante un lobby político, el grupo Gloria logra bajar los arancelas a la leche importada, desestabilizando al productor local que no puede competir con esos precios y propicia el declive del negocio lácteo en el Perú.

Durante la década de los noventa, un grupo asociado de ganaderos trujillanos intentó frenar el avance del grupo Gloria, pero los nexos de este conglomerado con el gobierno de turno frenaron estas iniciativas y, con ello, acentuaron la agonía de los negocios de la zona. En medio de esa coyuntura, veremos los intentos de la familia Santivañez por mantener su establo y adaptarse a una situación crítica.

Asimismo, seremos testigos del deseo irrefrenable de lucro del grupo Gloria, el cual puede observarse en otros rubros como el azucarero. Esta industria también se encuentra en Trujillo, en donde año a año se reportan casos de peste bubónica por la quema de caña de azúcar, una práctica ahora vetada por la OMS.

El documental concluye con la situación actual que vive esta familia norteña. De la pujante comunidad ganadera trujillana solo quedan rezagos, y el Dr. Santivañez, a solas, reflexiona sobre su vida ante el terreno en el que montó su establo, ahora inexistente.

#### **1.4 Estructura**

**Escena 01:** Abordaremos la vida actual de Raúl Santivañez. En esta primera escena, lo veremos trabajando como consultor y revisando establos de otros ganaderos. Mientras realiza su trabajo, nos percataremos de su experiencia en el oficio que ejerce. Hacia el final de la escena, lo acompañaremos a una reunión gremial de ganaderos. Esto se irá intercalando con una entrevista en la que nos hablará sobre cómo es la situación actual de la ganadería peruana.

**Escena 02:** Contaremos la historia familiar de Raúl Santivañez, desde su nacimiento en Lima y su historia familiar, donde por el trabajo de su padre, se muda a Piura en la década del 50. Su infancia en Piura será determinante para decidir su profesión como veterinario, al igual que el vínculo con su padre y madre. Criado en el seno de una familia de letras, su padre, Fiscal de la Corte de Piura, y su mamá, directora de colegio, sus ansias por estar en el campo y rodeado de animales lo motivan a estudiar veterinaria, para finalmente llegar a la universidad donde tendrá una interesante vida académica y

donde conocerá a su futura esposa. Para cubrir esta escena, se usará el archivo familiar del protagonista.

**Escena 03:** En este momento haremos un paralelo con la fundación del grupo Gloria. Primero se mostrará la fundación de Gloria S.A., la cual tenía como accionista mayoritaria la empresa General Milk Company Inc, lo que sucedió el 5 de febrero de 1941. Ese mismo año, emprendió la construcción de la planta industrial y se inició la fabricación de la leche evaporada Gloria el 4 de mayo de 1942. Para 1967, ya era una empresa consolidada, pero por otro lado en ese año se funda la empresa de carga pesada José Rodríguez Banda S.A, la cual se dedica a hacer el transporte del Grupo Gloria.

Sin embargo, para el año 1986, la empresa que fuera transportista de Gloria S.A, pasa a ser su accionista mayoritaria. Para este momento, se requerirán tomas de archivo de los medios de época, prensa escrita y televisiva.

**Escena 04:** El economista y ex congresista, Manuel Lajo, tiene una tesis doctoral, titulada “*El Pan Nuestro*” (ESAN, F.Ebert y CENES, 1991) , sobre todo lo ocurrido en este momento. Lajo plantea que hubo una ayuda política por parte del gobierno aprista para que la familia Rodríguez pudiera acceder a la empresa Gloria S.A. Lo que se plantea en la tesis, es el que el ejecutivo amenazó a la empresa Nestlé, dueña en aquel momento de Gloria S.A, para que vendiera sus acciones a un precio subvaluado.

A su vez, plantea otro favoritismo político: ¿cómo es posible que, dentro del gobierno de García Pérez, la empresa pudiera batir los records de importación de leche en polvo? Para la mayoría de peruanos, el uso del dólar MUC fue una tragedia, ya que era una moneda sin sustento alguno. En ese sentido, ¿cómo fue posible que esta empresa lograra importar con esas condiciones? Igualmente, para este momento se utilizará material de archivo y la entrevista a Manuel Lajo.

**Escena 5:** Regresamos al presente y se buscará entrevistar a Vito Rodríguez Rodríguez, uno de los hermanos fundadores de la empresa para que pueda dar respuesta a las preguntas que se plantean en el bloque anterior. A su vez, se buscará entrevistar al gerente general actual, Diego Rosado.

**Escena 6:** En esta escena se hablará de la década de los 90, el gobierno de Alberto Fujimori y cómo esto impactó en los negocios agrícolas. En este segmento, se entrevistará a Gunther Buschbeck, él fue el jefe de proyectos de la empresa Nestlé, la cual fue la primera acopiadora de leche en la región norte del país. Esta entrevista nos ayudará entender las diferencias entre las praxis de esta empresa y las del grupo Gloria.

**Escena 7:** Hablaremos con otros ganaderos Trujillo, todos ellos miembros de lo que fuera FONGAL (Fondo Ganadero de La Libertad), Asociación que fue presidida por el protagonista del documental. Se hablará con Edmundo Campos, ganadero antiguo y uno de los fundadores de FONGAL y Aldo Verau, unos de los pocos ganaderos que sigue vigente. Ellos nos hablarán del momento actual y cuáles son sus expectativas a futuro.

**Escena 8:** En este momento se hablará de las otras empresas del grupo Gloria, es decir, de Cartavio y Cementos Pacasmayo. Cada una tiene problemas que muestran la mala praxis de la empresa. Referente a la empresa Cartavio, la quema de la caña de azúcar es un proceso que según las regulaciones internacionales debe ser erradicado paulatinamente por el daño que genera al medio ambiente. Particularmente en nuestro país, existe una relación directa entre la quema de la caña y el brote de la peste bubónica. En este segmento, hablará la doctora María Aurora Díaz Pinillos, pues ella fue quien pidió un cabildo abierto entre la empresa Cartavio y la ciudad de Ascope (provincia del departamento de La Libertad) para plantear una solución. Esto sucedió en el año 2010, y hasta ahora no hay ningún cambio.

Por otro lado, están las denuncias de corrupción a Cementos Pacasmayo por parte del gremio de transportistas de la localidad. El presidente de esta organización, Pedro Chang Díaz será entrevistado para explicar lo que sucede.

**Escena 9:** Se hará una visita a Costa Rica, donde Gloria ha puesto su nueva planta de acopio y se analizará que está sucediendo allá. Por otro lado, se hablará de lo que fue la denuncia a su producto Pura Vida y lo que realmente es la leche en polvo.

**Escena 10:** Se hará un recuento de todo lo planteado en el documental y se le dará un cierre al espectador. Se evaluará si la forma de actuar de la empresa es correcta, y se cuestionará si la meta de la generación de rentabilidad está por encima de todo.

## 1.5 Entrevistas

Dentro del documental adicionalmente del testimonio del personaje principal, existen dos entrevistas fundamentales que servirán para armar la narrativa al proyecto. La primera, es la del especialista Manuel Lajo, y la segunda sería de los responsables del Grupo Gloria, Vito Rodríguez Rodríguez, socio fundador del grupo, y Diego Rosado, actual gerente del grupo. A continuación, detallo brevemente la relevancia de cada entrevistado.

El economista e investigador Manuel Lajo Lazo centra la mayoría de sus estudios sobre la política económica y agroalimentaria del Perú y América Latina. Es fundador y director del Centro de Estudios Nueva Economía y Sociedad (CENES). Fue además congresista en el periodo 1995 y 2000.

Ha publicado muchas investigaciones referentes al agro nacional. Sin embargo, nos interesan sus siguientes investigaciones:

- ALTERNATIVA AGRARIA Y ALIMENTARIA (Cipca,1983)
- REFUNDEMOS LA POÍTICA (Cenes, 1996)
- EL PAN NUESTRO (Esan, F.Ebert y Cenes en 1991)

En ambas publicaciones, explica el proceso de cómo Gloria ha ido dañando paulatinamente al agro nacional. En el primero, se centra en sus inicios y sus vínculos con el gobierno aprista en el periodo de 1985 al 1990. El segundo libro habla más de su crecimiento durante la dictadura de Fujimori de 1990 al 2000. Particularmente al ser congresista, en el periodo 1995 al 2000, tiene información de los vínculos que tuvo la empresa con el gobierno en ese periodo.

En cuanto al grupo Gloria, se busca entrevistar principalmente a dos personas dentro de la empresa: Vito Rodríguez Rodríguez, fundador, ex gerente y miembro del directorio de la empresa, y a Diego Rosado, actual gerente. Lo que se busca, es que ellos aporten su visión de lo hechos planteados en este documental; se sabe que es complicado que ambos den su testimonio para un documental, sin embargo, no es imposible.

El primero nos explicará la fundación de la empresa y cómo se desarrolló desde su perspectiva; y el segundo, sobre la actualidad, sobre todo tras el último escándalo de la “leche” Pura vida.

Adicionalmente, habrá entrevistas a ganaderos trujillanos, y a trabajadores de la empresa Cartavio y Cementos Pacasmayo. Ambas empresas forman parte del grupo Gloria.

### 1.6 Género

El género de este proyecto se denomina *documental autorreferencial*. Se reconoce como tal, porque remite tanto a una búsqueda personal sobre los orígenes del realizador como a una exploración creativa no solo propia del documental, sino del lenguaje cinematográfico en general. El documental comenzó a ampliar sus fronteras cuando acogió la expresión de la subjetividad como un elemento habitual dentro de sus prácticas.

El documental es un género que invita a la reflexión constante, a evaluar cada frase mencionada y buscar la veracidad de los argumentos. Sin embargo, la objetividad pasa a un segundo plano al tomar una postura frente a los sucesos. Bill Nichols (1997) lo explica de la siguiente manera:

“La interpretación se basa en hechos, empero. Sus formas y cánones de validación dependen de la referencialidad, una base probatoria y la lógica documental. La retórica argumentativa debe ceñirse al menos a ciertas constricciones en lo que respecta a una postura objetiva incluso si entran en juego elementos subjetivos, interpretativos o emocionales” (p. 245).

De esta manera, la estrategia autorreferencial pareciera habilitar un territorio en donde el espectador asiste a la construcción del propio documental –en acto–. Se comparte con el director-narrador-protagonista un proceso que, generalmente, se relaciona con la idea de búsqueda.

Según Mauricio Godoy (2013), este documental autorreferencial presenta características de dos tipos de subgénero: *retrato e historia oficial vs historia familiar* (p.

57). Con respecto al retrato, este consiste en una obra que presenta un carácter diacrónico, un relato que suele abarcar un periodo de investigación por parte del documentalista. En el caso de “Mala Leche”, se usará la voz en off del realizador, combinada con entrevistas a familiares y personas cercanas, además de incluir material de archivo.

Sin embargo, este largometraje no se enfoca en el documentalista, sino en su padre y en un contexto social específico. En ese sentido, la pieza también tiene características de este binomio *historia oficial vs historia familiar*. En este caso, el recuerdo familiar se emplea como recurso para narrar un momento histórico o un suceso específico. Lo importante en esta tipología no es la reconstrucción fiel de los acontecimientos, sino más bien su repercusión en la vida familiar.

Ambas vertientes confluyen en este proyecto. En el documental, como en los demás géneros audiovisuales, las divisiones suelen ser muy sutiles. Sin embargo, queda claro que el proyecto será autorreferencial.

### **1.7 Observaciones Legales**

Para este proyecto, se hizo una investigación con el estudio Santivañez Abogados y se conversó con los abogados Jorge Santivañez (CAP 1554) y el Percy Samaniego (CAL 36742). Lo principal es permitir que ambas versiones de la historia sean mostradas en el documental, tanto de el del protagonista como el del grupo Gloria.

El segundo punto importante, es entender que los argumentos mostrados son opiniones, y no se pueden atribuir delitos a la empresa. La forma de mantener una narrativa segura es que, si se va a hablar de algún delito, debe existir algún documento o prueba factible que lo certifique. Si es de este modo los argumentos no pueden ser demandados. Los adjetivos tienen que ser cuidados, ya un mal calificativo puede ser demandado.

Por otro lado, todas las personas que aparecen tiene que firmar un acta de cesión de imagen para poder aparecer en el documental, además al inicio deberá aparecer un disclaimer que los comentarios no necesariamente son compartidos por el director.

## 1.8 Motivación del director

Este documental contará la historia de mi familia, la cual ha estado conmigo durante toda mi vida. Aun así, se desarrollará desde la perspectiva de mi padre, un veterinario trujillano que puso todo su esfuerzo y conocimiento en la creación de su establo, una iniciativa en la que su esposa –veterinaria como él– también contribuyó con dedicación y experiencia. Ambos entendían el campo como una forma de vida.

Asimismo, este proyecto es también una recopilación de todas las conversaciones que sostuve con mi padre desde que soy niño. Él es un gran orador, de hecho, combinó su labor de veterinario con la política y los movimientos sociales, un rasgo que heredó de su padre, el abogado Aníbal Santivañez, fundador de la Universidad Nacional de Piura y célebre ciudadano de esa provincia. El quehacer político siempre le resultó afín, por lo que expresarse nunca fue un problema para él. Desde niño, estuve acostumbrado a escucharlo y entender su perspectiva ante el mundo.

La relación con mi padre madura cuando empiezo a trabajar con él en el establo. Por aquel entonces tenía 10 años, y gracias a esta experiencia entendí por primera vez cómo llegaba el dinero a mi casa y capté el verdadero funcionamiento del mundo. Comprender el trasfondo del negocio de nuestra familia me permitió abrir los ojos frente a una realidad desconocida y conocer profundamente a mi papá, con quien forjé un fuerte vínculo a partir de ese momento.

Mi padre siempre ha querido contar su historia, su versión de lo que fue y es la ganadería en el Perú, y hoy, a sus 74 años, ha llegado el momento de que lo haga. Este documental será su medio de expresión.

## CAPÍTULO II: PROPUESTA AUDIOVISUAL

### 2.1 Propuesta visual

El documental "Mala Leche" aborda la historia de la ganadería en la ciudad de Trujillo. Se enfoca en la figura de Raúl Santivañez Vivanco, un reconocido ganadero de la ciudad, y en su enfrentamiento contra el grupo Gloria, artífice de la debacle de los negocios agropecuarios de la región.

Por este motivo, la localidad, el espacio físico y el campo son elementos muy importantes para la narración, por lo que se mostrará un gran énfasis en el registro de estos componentes. La propuesta del documental será contemplativa: el aprecio de las locaciones, muchas de ellas en estado de abandono, guiará la historia. La ganadería en Trujillo prácticamente ha desaparecido, los pocos establos que aún se mantienen en pie lucen abandonados o se han convertido en otros negocios. Esta ausencia creciente se mostrará en imágenes.

Por otro lado, gran parte del documental será trabajado a través de entrevistas, las cuales tendrán dos tipos de tratamiento. El primero mediante diálogos con personajes situados en sus propios espacios. Para ello, utilizaremos lentes angulares y descartaremos los planos cerrados, pues queremos que, al igual que los exteriores, los interiores también nos cuenten parte de la historia. La referencia para esta propuesta es el trabajo realizado en la serie documental "Wild wild country" de Maclain Way y Chapman Way.

Los planos de las entrevistas tendrían un tratamiento similar a los de la serie documental "Wild wild country":

Figura 2.1



Los exteriores:

Figura 2.2



También trabajaremos entrevistas en movimiento con los personajes. Visitaremos lugares específicos con los entrevistados y ellos los recorrerán durante los diálogos.

Finalmente, gran parte del material que se empleará es de archivo –tanto video como fotografía–. Por ello, para darle un tratamiento interesante al lenguaje audiovisual, se usará la técnica del *motion graphics* para animar este material. La propuesta de diseño deberá estar enfocada en el tratamiento vintage, pero también deberá ser entretenida.

La referencia para esta propuesta es el documental “Valley uprising” de Peter Mortimer y Nick Rosen, el cual consiste en un recuento histórico que mostró un gran trabajo de *motion graphics*. La narrativa se enriqueció con esta propuesta entretenida y amena.

La técnica de motion graphics acompañará el documental casi en su totalidad debido a que gran parte del proyecto está trabajado sobre material de archivo. Esta técnica contribuye con el dinamismo de la pieza y ayuda a sintetizar lo mayor cantidad de datos en menor tiempo. Es un recurso con un gran valor informativo. Particularmente, en el Perú pocas piezas documentales hacen uso de esta técnica.

Figura 2.3



## 2.2 Propuesta de montaje:

En cuanto al montaje, este tendrá una propuesta dinámica que ayudará a darle sentido al documental. Se utilizará un lenguaje sarcástico cuando se hable del Grupo Gloria y de todos los recursos que ha usado para mantener su posición como empresa dominante en el mercado lácteo –y también como uno de los conglomerados empresariales más poderosos del país–. Tanto el *motion graphics* como el montaje tendrá el estilo que utiliza Michel Moore en sus documentales, pero se tomará como referencia “Capitalism: A love story”.

Por último, se empleará una locución que integrará los ejes del documental, y contribuirá a generar el sentido esperado.



## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE MERCADO

### 3.1 Mercado general

Para entender el mercado peruano cinematográfico, se analizará el año 2017. Según Augusto Tamayo (2018), estos son los datos generales de aquel año:

- Ya se exhibe en sistema digital en todas las salas.
- Predomina el género comedia.
- El 10,1% de las películas estrenadas en el Perú fueron peruanas: 25 de 264.
- Septiembre fue el mes en el que más filmes se estrenaron en los cines peruanos.

De las 25 películas estrenadas, solos dos fueron documentales, *Pacificum* de Mariana Tschudi y *Perú, tesoro escondido* de Luis Ara. Adicionalmente, dentro de las 25 películas solo 8 podrían ser catalogadas como el otro cine, como cine independiente, lo que equivale al 32% de las proyecciones.

Estreno de películas peruanas (2017)

Título	Fecha de Estreno
El Soñador	26 e enero
Cebiche de Tiburón	3 de febrero
Buscando Nirvana	23 de febrero
Av. Larco. La película	30 de marzo
WIK	20 de abril
La última tarde	27 de abril
Rosa Chumbe	8 de junio
Gemelos sin cura	27 de julio
Once machos	10 de agosto
Nasca Yuukai. El misterio de las líneas de Nazca	31 de agosto
Doble	7 de septiembre

Me haces bien	14 de septiembre
La hora final	14 de septiembre
Una comedia macabra	21 de septiembre
Pacificum. El retorno al océano	28 de septiembre
Somos Néctar	5 de octubre
Condorito. La película	12 de octubre
La luz en el cerro	26 de octubre
El gran criollo	26 de octubre
Perú, tesoro escondido	9 de noviembre
El sistema solar	16 de noviembre
La paisana Jacinta	23 de noviembre
Una navidad en verano	30 de noviembre
Rehenes	7 de diciembre
El gran León	28 de diciembre

Fuente: APCP, Cinedatos y Acrosag (Tamayo, 2018).

El total de asistencia a películas peruanas estrenadas fue de 5, 233,373 espectadores, mientras que la taquilla total del cine peruano fue de 51, 826,794 soles. El documental “Perú, tesoro escondido” llegó a 1414 espectadores, mientras que Pacificum logró 21,739 espectadores (Gestión, 2017). Promediando ambos estrenos contra el total de espectadores, se podría calcular que el género documental peruano logró un total de 23 150 espectadores lo que equivale al 0.44% de los espectadores, lo que nos da un total recaudado aproximado de 229,185.

Dentro del mundo del cine, existen dos grandes vertientes: la del cine comercial y la del *otro* cine (independiente o de autor). Ambas se pueden definir en términos prácticos de la siguiente manera:

- **Cine comercial:** producido por grandes estudios cinematográficos. El concepto creativo suele responder a los intereses del público.

- **El otro cine:** goza de mayor libertad creativa y abarca temas que normalmente no son tocados por el cine comercial. Suele ser financiado por los propios realizadores o por fondos estatales. Está compuesto por dos subcategorías.
  - **Cine de autor:** el director tiene un papel decisivo. Usualmente, se basa en un guion propio y se realiza al margen de las limitaciones creativas que suele tener el cine comercial. Esto le suele dar más libertad al director al definir el contenido y la forma.
  - **Cine independiente:** gestionado por productoras pequeñas. En los EE.UU., presupone la ausencia de afiliaciones del personal a los sindicatos. Por lo general, es una producción de bajo presupuesto.

Cabe señalar que este emprendimiento audiovisual se ubica la categoría del *otro cine*. Por ello, como productores audiovisuales debemos también considerar las características principales de nuestros clientes y usuarios.

- **Clientes:** Suelen ser inversionistas que apoyan la producción. Podemos definirlos también como los agentes que disponen del dinero necesario para realizar un proyecto cinematográfico. Pueden ser empresas, mecenas, organizaciones, entre otros.
- **Usuarios**
  - Definición alternativa para nombrar a los espectadores –quienes ven la película–.

\*Adicionalmente, el usuario puede acceder al producto audiovisual de manera diferenciada. Por más que sea un espectador del “otro cine”, ello no implica que necesariamente consuma la película en una sala. El visionado de la pieza también puede darse en plataformas digitales o plataformas VOD –desde la propia casa, por ejemplo–. En ese sentido, se puede segmentar a los usuarios de manera más precisa:

- **Usuarios tradicionales:** Son los que van a las salas de cine.
- **Usuarios digitales:** Son los que consumen los productos audiovisuales desde plataformas digitales, tanto en computadoras y televisores como en celulares.

## 3.2 Segmentos del mercado

### 3.2.1 Consumidores tradicionales

Nuestros consumidores, los espectadores del *otro* cine –de autor, independiente o también conocido como *festivalero*–, no pueden vivir sin ir al cine y sin ver películas que aporten a su intelecto (ya sea por la forma o por el contenido). Necesitan que aquello que ven les produzca un sentir, una emoción. Nosotros somos realizadores y también fanáticos del cine, por eso, podemos entender a nuestro usuario y ofrecerle un producto que estimule su intelecto y lo emocione.

Suelen asistir a festivales de cine y ver varias películas en un solo día. Pueden comparar varios filmes y suelen mostrar expectativas más elevadas que las de un espectador convencional. Cabe decir, sin embargo, que nuestro público también asiste a salas convencionales cuando no es temporada de festivales. En dichos entornos, en ocasiones, suelen ser menos críticos que durante estos encuentros especializados de cine.

Cuando las películas que buscan no las encuentran en festivales o en salas comerciales, nuestros usuarios recurren al internet, en donde buscan películas de forma gratuita. En poquísimas ocasiones, compran las películas en medios digitales.

Finalmente, la última opción de nuestros consumidores es la compra de copias piratas de los filmes que quieren ver. Lugares como el *Pasaje 18* (en el C.C. Polvos Azules) son extremadamente populares por el gran abanico de películas que ofrece. Dicho lugar es conocido en toda Latinoamérica como uno de los lugares más importantes para conseguir películas de culto y a bajísimo costo.

### 3.2.2 Consumidores digitales

Este consumidor, a diferencia del tradicional, no asiste a una sala. Es más, prefiere buscar el producto en internet y consumirlo directamente en su casa. No cambia la preferencia hacia un producto, solo se modifica la modalidad de consumo.

Ellos pueden tener acceso a material a través de plataformas como Netflix y HBO GO. Incluso pueden llegar al producto por *video on demand* (VOD) como en el caso de Vimeo.

Es importante en este punto definir el medio por el cual se consumen los contenidos digitales. Israel Márquez (2015) sostiene lo siguiente:

“La pantalla es hoy un auténtico negocio. Cada día se venden nuevas pantallas de televisor, nuevas pantallas de teléfono móvil, nuevas pantallas de ordenador. La pantalla es “negocio” pero también es ocio, difuminando así los límites tradicionales entre ambos términos, entre juego/diversión y el trabajo/labor. Con las pantallas, especialmente la del ordenador y el teléfono móvil, jugamos y trabajamos, entramos simultáneamente en redes y circuitos de ocio y negocio. Es una interfaz lúdica y laboral al mismo tiempo, una ventana al mundo del juego y la ficción y al mundo del trabajo y la rutina” (p. 238).

Con esta forma de consumo se suscitan dos modificaciones en el consumo: la fragmentación y la inmediatez. El contenido ahora compite por la atención del usuario, el tiempo de atención que le da puede ser limitado, por lo que puede verlo en distintos momentos, ya no solo en su casa, sino en su celular camino al trabajo, o en el trabajo a través de su computadora. Por esa razón, el contenido tiene que estar disponible rápidamente.

### **3.2.3 Clientes:**

En el caso de los clientes, podemos dividirlos en dos categorías: las empresas sin fines de lucro (ONG y/o instituciones del estado) y las empresas privadas. Tienen intereses similares, pero diferenciados. Ambas necesitan generar una buena imagen de marca, por lo que vincularse con un proyecto audiovisual de este tipo pueda ayudarlas con ello, ya sea al tener presencia dentro del contenido en sí (*product placement*), auspiciándolo, invirtiendo en la producción y/o ofreciendo un canje.

Además, la motivación de este tipo de clientes se relaciona con el impacto comercial que genere el contenido para su marca. En ese sentido, algunas organizaciones con las que podríamos trabajar –dado nuestro perfil– serían NorthFace o Patagonia, ambas empresas de indumentaria *outdoor*. Ambas trabajan mucho con contenidos –tanto documental como ficción– relacionados con la montaña o las actividades al aire libre.

Por otro lado, el cliente sin fines lucro busca generar conocimiento y conciencia sobre una causa y/o un tema relacionado al que le dedica atención y esfuerzos. No tiene una motivación comercial por sí misma, más bien, pretende visibilizar un tema específico, lo cual finalmente puede ayudarle a conseguir financiamiento para promover sus proyectos.

Los usuarios sin fines de lucro, por su misma condición, siempre están buscando financistas e instituciones que financien sus proyectos, por lo que un material audiovisual siempre les resultará útil a la hora de mostrar sus trabajos. Sus metas se enfocan en la solución de una problemática y en la toma conciencia de una determinada sociedad para que ello suceda.

Por otro lado, el cliente privado desea alcanzar un buen posicionamiento y se inclina por establecer una correspondencia entre los valores que proyecta su marca y las expectativas de su público. A continuación, explico a detalle el trabajo con cada tipo de cliente.

### **3.2.3.1 Clientes Privados: Patagonia**

Patagonia es una empresa que siempre ha estado interesada en contenidos que refuerzan su visión sobre la responsabilidad social frente al medio ambiente, el trato justo y las desigualdades sociales. Por ello, la empresa ha estado vinculada a generar contenidos sobre estos temas.

En el 2014, optaron por financiar completamente un documental llamado “Damnation”, el cual mostraba el impacto que generan las represas en los ríos más importantes de Estados Unidos. Fue el primer largometraje completamente financiado por la empresa.

A raíz de este momento, se decide crear “The Good Pitch”, una organización sin fines de lucro que se encarga de contactar a los directores con fondos de inversión, productores y distribuidores. Por otro lado, también se encarga de conectar al director con otras empresas privadas u ONG que estén dispuestas a apoyar el proyecto. Todo esto se lleva a cabo a través de una serie de eventos y reuniones: existen los eventos principales, denominados “Good Pitch”, y también están los Impact Labs, los cuales son laboratorios en donde se busca evaluar las piezas audiovisuales, crear estrategias de distribución y saber dónde colocarlas.

Esta iniciativa es global, es decir que no solo se limita a Estados Unidos, por lo que es una oportunidad para presentar el proyecto –sobre todo al Impact Lab–, conseguir todo el feedback necesario y generar conexiones con posibles distribuidores o mentores. Presento algunas de los documentales que han pasado por “The Good Pitch”:

-“El Alma del Desierto” de Monica Taboada (por estrenar, Venezuela).

-“Yuma Río Sonoro”, de Simón Hernandez y Simón Mejía (por estrenar, Colombia).

### **3.2.3.2 Clientes sin fines de lucro: ONGs.**

En cuanto al trabajo con ONGs no existe un formato exacto de financiación, sin embargo, en mi experiencia personal he podido trabajar con dos organizaciones apoyando proyectos independientes, pero cada una se basó en la relación personal que tenía con los encargados de los proyectos. En estos casos, el apoyo de la ONGs viene a ser los gastos de producción, es decir viáticos y transportes dentro de las localidades.

Por ejemplo, en el año 2013, con la productora que funde (Camino Films), se había elaborado un proyecto de programa de viaje para ser difundido por Youtube. El proyecto se basaba en hacer turismo sostenible, y sería narrado por un experto en temas de turismo: Guillermo Reaño, reconocido periodista y fundador de la Revista Viajeros. Para el primer capítulo se planteó viajar Purús, el poblado más distante en el oriente peruano, y registrar como es la vida en un poblado al que solo se tiene acceso por aire.

Dadas las condiciones, los viáticos y la logística eran complicadas, por lo que recurrimos a la ONG WWF, World Wildlife Foundation y se habló con el director de

aquel entonces, Kurt Holle. Con él se llegó a un acuerdo, se le debería entregar una pieza de 5 minutos de nuestra grabación para que ellos difundan el problema de la zona, y la ONG se encargaría de los viáticos, traslados y alimentación en la zona.

No hay una cláusula exacta de negociación para las ONGs, sin embargo, estar conectado y saber con quién negociar es un buen punto de partida. Durante el periodo que trabajé con mi productora, hice varios proyectos con Guillermo Reaño, aún mantenemos contacto y es una persona que está dispuesta a ayudar para generar los contactos necesarios y conseguir financiamiento para el proyecto. A continuación, una lista con las ONGs con las que he trabajado y podrían invertir en el proyecto:

- SPDA, Sociedad Peruana de Derecho Ambiental.
- WWF, World Wildlife Foundation
- Rainforest Alliance
- USAID

### **3.3 Características del consumidor**

#### **3.3.1 Consumidores**

Si bien nuestros usuarios suelen ver películas a solas, también tienen la necesidad de ir al cine. Dicha actividad suele requerir la interacción con otras personas puesto que es sumamente raro asistir a una sala que se encuentre vacía. Por otro lado, suelen preocuparse por obtener un mejor trabajo o, al menos, una mejor remuneración. Asimismo, a nivel personal, suelen buscar compañía, ya sea de pareja o de un pequeño grupo humano con el cual se sientan cómodos.

Nuestros usuarios se sienten satisfechos cuando ven una película que los hace reflexionar o que les provoca diferentes emociones. Aquí cabe mencionar que no discriminan entre la gran gama de emociones que puede evocar una película. El punto es que el filme les haga sentir algo. Una película que logra lo mencionado les produce autosatisfacción.

Los espectadores del *otro* cine desean ser percibidos como personas intelectuales, capaces de analizar y apreciar las obras desde un punto de vista diferente al del común de los espectadores. Para ser vistos de esta manera, nuestros usuarios suelen hablar de cine en sus entornos e incluso se convierten en críticos de cine o *influencers* cinematográficos.

La relación de nuestro usuario con el cine suele ser la misma. Tiene una fascinación hacia dicho arte y consume gran cantidad de películas de forma constante. A su vez, su rol suele ser pasivo, es decir, la mayoría no pasa a la realización audiovisual. Como se mencionó, lo más activo que puede ser alguno de nuestros usuarios, es ejercer la crítica de cine o constituirse en *influencer* cinematográfico.

### 3.3.2 Clientes

Las ONG siempre están buscando vitrinas para sus proyectos. Sin embargo, el presupuesto de que disponen para comunicación o difusión es mínimo, ya que casi todos sus fondos se enfocan en la ejecución. Por otro lado, la empresa privada siempre busca la manera de llegar a un público nuevo, y un largometraje podría facilitar ese hallazgo.

En ambos casos, los dos clientes esperan la mejor calidad de todos los productos que se vinculan con sus objetivos. Todo lo que implica comunicación hacia el consumidor final debe efectuarse según el estándar de calidad más alto, ya que, de no ser así, la imagen de marca podría verse dañada.

Los clientes esperan contenido fresco y ágil que conecte con su marca. El estándar se ampara en la generación de contenidos con gran potencial viral, de consumo rápido y a la vez entretenido, y que genere emociones positivas en los espectadores. En síntesis, quieren historias que motiven a la audiencia a tomar acciones.

En resumen, las empresas miden la repercusión de este apoyo en beneficios para su marca y el posicionamiento deseado. Ello se traduce en más ventas y en su afianzamiento como referentes en el mercado. Las ONG, por su parte, se enfocan en conseguir más financistas o donantes para desarrollar sus proyectos. A continuación, explicaremos el trabajo con cada una.



## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE COMPETENCIA**

### **4.1 Oportunidades**

Desde el 2013, el número de espectadores que asiste a las salas a ver películas nacionales se ha incrementado. La mayoría de filmes estrenados son de ficción. Nuestra cartelera ofrece muy pocas películas de corte documental, pues el público no suele consumirlas.

Tabla 4.1

Año	Documentales peruanos estrenados en salas comerciales	Total de películas peruanas estrenadas en salas comerciales
2013	1	12
2014	1	17
2015	3	28
2016	3	26
2017	3	25

Fuente: “Financiamiento, distribución y marketing del cine peruano” (Tamayo y Hendricks, 2018, p. 161).

El crecimiento de las plataformas digitales abre una puerta para el consumo del producto. Puede que no esté concebido para verse a través de una pantalla chica, pero no se puede omitir el gran potencial de este medio respecto al alcance de una mayor rentabilidad. En este ámbito, Netflix aparece como un nuevo canal para difundir material audiovisual.

El entorno digital también nos ofrece otra opción para la financiación de proyectos: el *crowdfunding*. Dicha estrategia se basa en la financiación colectiva según la cual un grupo de gente aporta dinero a iniciativas de otras personas u organizaciones. Las inyecciones financieras suelen ser pequeños aportes, pero bastante numerosos, pues el número de mecenas o donantes es bastante elevado. Este término deriva de la unión de dos vocablos del inglés: *crowd*, que se refiere a multitud, y *funding*, que significa financiación.

Aunque no necesariamente tiene que proceder de manera online, la mayoría de los casos actuales de *crowdfunding* se gestan por internet. Esto se debe a que es una manera gratuita de presentar una iniciativa o idea para conseguir el apoyo financiero necesario. Asimismo, las tecnologías de pago online, las redes sociales y ciertas comunidades online

permiten la difusión de la idea y su puesta en funcionamiento. Los sitios más reconocidos son Indiegogo y Kickstarter.

Dado el contexto actual, se deberá aprovechar las ventanas digitales para lograr el alcance ideal para el producto. Plataformas de *streaming* como Netflix o Amazon Prime deberían ser evaluadas como medio de difusión.

Asimismo, el marketing tendrá que enfocarse en canales digitales, tanto de escritorio como de celular, pues buena parte del público objetivo utiliza estos medios. Resulta también necesario concebir una estrategia novedosa para la difusión de una campaña que conecte las diversas plataformas de consumo, con énfasis en las digitales, en donde usuarios y consumidores puedan interactuar entre sí y con ello ampliar la difusión del documental.

#### **4.2 Competidores principales**

Destacan “Blanquiazul: “El Sentir de una Nación”, el documental más visto en la historia del cine peruano con 37, 124 espectadores, y “Rodar contra todo”, el menos visto con 164 espectadores<sup>1</sup>.

Los taquillazos del cine nacional contemporáneo cuentan con entre 1 y 3 millones de espectadores. Con respecto a nuestro proyecto, hay dos documentales que cuentan con características similares por forma y contenido: “Sigo Siendo” (30,685 espectadores) e “Hija de la Laguna” (8,984 espectadores).

“Sigo siendo” fue dirigido por el reconocido documentalista Javier Corcuera y consiste en un recorrido por la diversidad de la música peruana. Antes de estrenarse en salas comerciales del país, este documental recorrió diversos festivales en todo el mundo durante dos años. Ganó el premio a mejor documental en el “Festival de Cine de Lima” (Perú) y cosechó premios en el “Festival de Cine de Caracas” (Venezuela) y el “Festival de Cine Migrante” (Argentina), por citar algunos ejemplos.

---

<sup>1</sup> Elaboración propia

- Año de estreno: 2013.
- Número de espectadores: 30,685<sup>2</sup>.

La campaña para su estreno consideró estrategias en redes sociales (Facebook y YouTube) y PR, mediante las cuales los realizadores del documental visitaron programas informativos y de entretenimiento en la radio y la televisión.

A su vez, “Hija de la laguna” fue dirigido por Ernesto Cabellos. Se enfoca en acontecimientos suscitados durante el segundo gobierno de Alan García, tras los cuales surgieron innumerables denuncias por parte de poblaciones vulnerables frente a empresas mineras. “Hija de la Laguna” es, justamente, una crítica a la complicidad entre el Estado y dichas empresas.

El proyecto fue financiado por algunas ONG ecologistas y ganó fondos del Estado. Su paso por las salas comerciales fue muy breve pero posteriormente fue exhibido en diversas plataformas, incluido Netflix.

- Año de estreno: 2015.
- Número de espectadores: 8,984<sup>3</sup>.

Su estreno se promocionó ante todo en redes sociales (Facebook y YouTube) y a través de PR, con presentaciones de los realizadores en programas informativos de TV y radio.

Desde el inicio, la película contó con pocas salas de cine a su disposición. Corrió el rumor de que las cadenas de cine no querían proyectarla por motivos políticos. Por otro lado, su campaña fue sumamente intensa en redes sociales pero circunscrita al reducido entorno cinematográfico local.

Al margen de esta forma de consumo, también debe mencionarse a todo el entorno digital, un espacio en el cual las variables se multiplican y amplían. Por ejemplo, el usuario tradicional opta por consumir una película a la semana en una sala de cine, mientras que

---

<sup>2</sup> Elaboración propia

<sup>3</sup> Elaboración propia

el usuario digital puede visualizar una pieza por día, o incluso volver a verla. Estos hábitos modifican la percepción del consumo y deben considerarse al tratar con posibles clientes o financistas, ya que presuponen nuevas formas de negociación.

Netflix es el mayor referente en cuanto a consumo digital de productos audiovisuales, la plataforma con mayor oferta de productos y también la más rentable. A diferencia de las demás, Netflix ofrece la oferta más diversificada. HBO GO y FOX PLAY aún no llegan a igualar su diversidad.

Si el documental entra en estos canales de difusión, deberá competir con los contenidos de estas plataformas. La sobreoferta puede propiciar que pase inadvertido. Para un producto como este, la plataforma digital no es necesariamente la principal vitrina, pero sí supone una buena opción para generar ingresos extra.

#### **4.3 Amenazas**

La peor amenaza para este proyecto es la constante modificación de los hábitos de consumo de la audiencia. En la actualidad, los productos audiovisuales tienden a ser consumidos en los hogares, salir al cine se ha convertido en un evento particular. Así, atraer al público hacia las salas se está transformando en un problema, más aún para el género de este proyecto.

Por otro lado, la competencia también ha aumentado, ante lo cual un realizador se ve obligado a mejorar contenidos y separarse de las demás propuestas –tanto en la técnica como en la narrativa–. Tal es el caso de este proyecto, el cual pretende distanciarse de posibles competidores al tratar un tema actual –pero aún poco discutido ante la opinión pública– con un lenguaje muy particular.



## **CAPÍTULO V: MARKETING**

### **5.1 Perfil del consumidor**

#### **5.1.1 Ámbito geográfico**

Lima Metropolitana, Arequipa, Cajamarca y Trujillo.

### 5.1.2 Universo

- Hombres y mujeres de 25 a 50 del NSE A, B y C.
- Asisten a cadenas de cine de manera frecuente
- Consumen los productos de Gloria o, por lo menos, conocen la marca y un poco de su historia.

Al usuario lo definimos como un adulto joven y profesional, en constante capacitación, crítico y con disposición para hacer escuchar su voz. Utiliza mucho las redes sociales y los blogs para enterarse de las noticias. El uso del móvil le es imperativo.

En cuanto a sus ideales, podemos citar el crear una sociedad justa, la búsqueda de proyectos creativos e innovadores, nuevas experiencias e identificación con marcas con una fuerte incidencia en la responsabilidad social. Los contenidos que consume son principalmente noticias, documentales, series, comedias, ciencia ficción, deportes y videos de música.

En su tiempo libre, opta por ir al cine, teatro, museos, fiestas y exposiciones de arte. Su consumo online se basa en videos tanto de Youtube como de Vimeo –cuando son de formato corto–. Para contenidos largos, utiliza Netflix. También emplea internet para escuchar música, (principalmente Spotify), chatear, leer noticias, revisar información de la cartelera de cine, evaluar recomendaciones de productos y buscar mapas y direcciones.

### 5.2 Posicionamiento

Para entender el posicionamiento, empezaré con el siguiente enunciado:

*El largometraje “Mala Leche” es un documental que relata la infame historia del grupo Gloria a través de la perspectiva de un ganadero trujillano. Proporciona un enfoque desde la mirada de las familias ganaderas que nunca antes han sido visibilizadas ante el público interesado en el “otro cine”, con el fin de darle voz al productor lechero.*

Como ya se ha mencionado, el público objetivo de documental es aquel que disfruta del “otro cine”, del cine independiente, de aquel que se encuentra en festivales y

salas alternativas. Este consumidor se da el trabajo de buscarlo y encontrar la pieza que satisfaga sus necesidades.

Por ende, también espera un producto de calidad, por lo que el acabado del producto debe mostrar una buena manufactura, tanto en la fotografía como en la parte narrativa. Sobre esta última dimensión, la historia ya parte de una relación cercana con el espectador, pues nace del ámbito personal de esta familia ganadera.

Si analizamos los documentales peruanos de los últimos años, se podría decir que tenemos tres tipos de subcategorización. Tenemos los documentales de denuncias sociales como lo fueron “Hija de la Laguna” de Enetos Cabellos, “El Choque de los mundos” de Mathew Orzel y Heidi Brandenburg, y “La espera”, de Fernando Vilchez. Todos estos documentales abordan temáticas de investigación frente a un tema específico donde se ven vulnerados los derechos de los ciudadanos por un grupo ligado al poder político o económico.

En el segundo caso, tenemos documentales que se centran en la naturaleza o en la geografía del Perú, con un énfasis en la conservación como son “Pacificum” de Mariana Tschudi o “Frontera azul” de Jorge Carmona y Tito Köster. En estos documentales, se busca generar un reconocimiento frente a la naturaleza del país, así como generar conciencia sobre su conservación. En ambos casos tienden a ser documentales que se enfocan en la belleza de los planos y las secuencias de imágenes para cautivar a la audiencia.

Finalmente, están los documentales que denominaremos culturales, enfocados en temas como la cultura nacional, o también en personajes con cierta relevancia. Estas piezas no necesariamente tratan una denuncia social o abordan un tema referente al medioambiente. Esta es una de definición amplia, pero nos ayudara delimitar el posicionamiento de esta pieza. Por ejemplo, tenemos los “Sigo siendo” de Javier Corcuera y “Todos somos estrellas” de Patricia Wiese, enfocados en artistas peruanos y su repercusión en la sociedad. El primero se centra en la cultura musical peruana en la historia de diversos músicos a lo largo de todo el Perú, mientras que el segundo se habla acerca de la vida del intelectual peruano Iván Degregori.

Dentro de estos tres grupos, el documental aquí propuesto encaja en el primer grupo, pero con ciertos atributos del segundo al buscar retratar el norte del país. Los

documentales de crítica social siempre tienden a ser muy rígidos en cuanto a su narrativa, es decir, siempre muestran la diferencia entre el grupo oprimido y el poder que lo subyuga, por lo que el discurso se hace bastante repetitivo. Por ello, la propuesta que tiene Michael Moore en sus documentales es refrescante, usa el sarcasmo, la ironía para lograr hablar de temas delicados. Lo más importante que no hace sentir al espectador que esté dentro de un juicio en donde se presentan pruebas, si no que deambula por los temas buscando entretener al espectador con una perspectiva nueva a un tema ya conocido.

Este proyecto tratará de usar estos recursos para lograr un mensaje fresco, pero a la vez interesante. Si se elabora un mensaje solemne solo se repetirá la fórmula ya existente y no se innovará, mediante el sarcasmo o incluso la sátira se puede lograr generar un mensaje que llegue más a la audiencia.

En segundo plano está la propuesta estética, se ha hablado de la fotografía como un valor importante para retratar el documental, sin embargo otro punto que creo es importante es el diseño audiovisual, también conocido como *motion graphics*. Esta técnica es fundamental para poder transmitir la información más complicada o difícil de entender. El *motion graphics* tiene un valor educativo porque ayuda a sintetizar conceptos y hacen que se vuelvan fácil de entender. En el documental peruano no existe un desarrollo de esta técnica, sin embargo, para este proyecto, será fundamental y le dará un valor agregado.

### **5.3 Plan de ventas**

#### **5.3.1 Distribución**

El mercado peruano de exhibición está compuesto por salas privadas, las cuales son propiedad de las siguientes empresas: UVK, Cineplanet, Cinemark, Cinerama, Cine Star y Cine Plaza. Por otro lado, existen salas independientes como el Cine PUCP y la sala Robles Godoy del Ministerio de Cultura.

El incremento anual del número de espectadores sugiere un alza en el negocio de exhibición cinematográfica en el Perú. Sin embargo, este desarrollo se debe al incremento de la audiencia del cine comercial. Puede influir en el consumo del “otro cine”, pero no de una forma significativa.

También es notorio el desarrollo de otros medios de exhibición, como las plataformas digitales ya mencionadas –Netflix o Amazon Prime–.

Para delimitar esta propuesta, nos centraremos en la distribución en festivales, salas locales, televisión y finalmente plataformas digitales.

La exhibición se conformaría de la siguiente manera:

- Festivales: doce meses. Gira por festivales internacionales.
- Salas comerciales: Dos meses en salas locales, tanto comerciales como culturales.
- Aviones: dos meses.
- Netflix: un año en la plataforma de *streaming*.
- VOD: Amazon Prime –el mayor tiempo posible– y cable.

Se ha omitido señal abierta por la carga política del producto audiovisual.

### 5.3.2 Festivales

Si eres un director nuevo y desconocido para la mayoría de la audiencia, lo que necesitas principalmente es exposición. Los festivales logran eso. Al ser una “*selección oficial*”, lograrás estar presente por lo menos en una sala y con una audiencia. A mayor prestigio, mayor oportunidad de exposición.

Los festivales son la puerta del sistema tradicional de distribución. Adicionalmente, permiten tener un mayor contacto con el público objetivo. A su vez, los conversatorios y las entrevistas conllevan una mayor exposición del documental y del director.

En cuanto a los festivales, se separan en las siguientes categorías:

- **Clase A:** Incluye Sundance, Rotterdam, Berlín, Cannes, Venecia y Toronto.
- **Festivales Medianos:** Slamdance, Tribeca, SXSW, Raindance, y Seattle.

En el caso de este proyecto, se empezaría con los festivales medianos. Adicionalmente existen festivales nicho, específicos para ciertos géneros. En el caso del documental serían los siguientes:

- **Amsterdam Film Festival (Holanda)**

El IDFA es una de las principales referencias en el ámbito del documental y la apuesta más clara para el estreno. Cada año se proyectan más de 250 documentales.

Hay dos periodos de inscripción, el primero antes del 1 de mayo y el segundo antes del 1 de agosto, pero este último rige solo para películas producidas después de abril del año correspondiente. Tiene requerimiento de estreno mundial, internacional y, en menor medida, europeo.

Al igual que todos los festivales que menciono, el IDFA admite todas las duraciones en sus diferentes secciones. En este caso, una película se considera largometraje a partir de los 70 minutos; medimetrajes, de 40 a 70; y cortometrajes, hasta los 40 minutos. La sección de cortometrajes se volvió a incorporar hace poco y ya aparece como calificadora para los Premios Oscar de Cortometraje Documental.

Hay una tasa de inscripción única de unos 50€ y se celebra del 14 al 25 de noviembre.

- **Dok Leipzig (Alemania)**

Leipzig es otro de los grandes festivales del circuito documental. En la misma línea que IDFA, tiene también dos *deadlines*: el primero cierra el 5 de mayo, mientras que el segundo, el 7 de julio. En este caso, se considera largometraje a partir de 40 minutos.

También admite animación, y cuenta con una sección pionera en el mundo para documentales de animación. Se celebra del 29 de octubre al 4 de noviembre.

- **Doc Lisboa (Portugal)**

Este festival exige el estreno en Portugal, pero también valora el estreno internacional o mundial. Existen tres *deadlines* en función de la duración y del mes de inscripción. **El plazo está abierto hasta el 31 de marzo en *early deadline***, con un

precio que va desde los 12,99€ a los 15,99€ para largometrajes y que incluye la tasa de la plataforma “Filmfestivallife”. Se celebra del 18 al 28 de octubre.

- **FID Marsella (Francia)**

Aunque tradicionalmente el FID Marsella ha sido un festival consagrado al documental creativo, en los últimos años también admite ficción. Aun así, continúa siendo muy importante en el circuito documental.

Tienes dos precios de inscripción, en función de la duración de la película. Para cortometrajes con una duración de hasta 60 minutos debe abonarse 10€, mientras que la tasa para los largometrajes es de 25€. El plazo de inscripción también es el 31 de marzo.

Se celebra del 10 al 16 de julio.

- **Jihlava Documentary Film Festival (República Checa)**

Este festival no exige un estreno, aunque solo admite películas con fecha reciente de producción.

En el caso particular de este proyecto, la primera opción sería el IDFA y el FID Marsella, ya que requieren un estreno internacional. Los otros tres podrían considerarse tras el estreno.

- **Hotdocs (Canada)**

Es el festival más grande de Norte América, ofrece una selección de más 200 films tanto de Canadá como del mundo. Se calcula una audiencia alrededor de 200,000. Además, este festival tiene el mercado más grande para compra de documentales. Es en este festival donde Netflix, Amazon Prime, entre otras plataformas de VOD vienen a buscar contenidos. Usualmente se fecha es entre mayo y abril.

- **Festival internacional de cine de Guadalajara (México)**

Es una de los festivales más grandes de Latinoamérica. Hay conversatorios, mercados y se concretan reuniones para contratos de distribución. Su fecha es en marzo.

- **Festival de cine de Lima (Perú)**

Es el festival de cine nacional con mayor reconocimiento. Muchos de los largometrajes locales de perfil independiente son estrenados acá. Además, es el único festival local que tiene un laboratorio para los largometrajes, “Cine del mañana Work in Progress”. Su fecha es agosto.

### **5.3.3 Salas comerciales**

En el libro “Financiamiento, distribución y marketing del cine peruano” de Augusto Tamayo (2018), se mencionan tres tipos de circuitos (A, B y C), los cuales se diferencian por la cantidad de salas –A es el circuito más pequeño y C, el más grande– (p. 87). Para este proyecto, solo trabajaremos con el circuito A, el cual está conformado por un número reducido de salas en las siguientes zonas de Lima.

- San Isidro (una pantalla en Cineplanet Alcazar).
- Miraflores (una pantalla en UVK Larcomar).
- Surco (una pantalla en UVK de Caminos del Inca).
- San Miguel (una pantalla en Cineplanet San Miguel).

Una alternativa de intercambio en este circuito es la siguiente:

- Surco (una pantalla en Cinemark Jockey Plaza).
- La Molina (una pantalla en Cineplanet La Molina).
- San Isidro (una pantalla en CCPUCP).

Tamayo también define tres tipos de lanzamiento: explotación lenta, media y rápida. Este proyecto encaja dentro del patrón de explotación lenta.

- Sin grandes expectativas comerciales.
- Una a diez salas.

- Solo ciudades grandes.

Dentro del trabajo con las salas comerciales, es importante asociarse con un agente de venta, ya que ellos pueden ayudar a mejorar la estrategia para impulsar la pieza. Estas empresas, al ser conocedoras del mercado, saben bien por dónde guiar el proyecto. Tienen alianzas o relaciones comerciales con bancos, entidades de promoción, agencias estatales y distribuidores. De las existentes, se plantea el trabajo con dos –dependerá del desarrollo del proyecto para ver con cuál se trabaja–:

- Fortissimo Films.
- Funny Ballons.

Dentro de la distribución local, se conversó con Marianela Vega, directora del documental “Rodar contratado” (2016). Ella planteó dos estrategias: la primera, se basaba en lograr una proyección a través del sistema de las cadenas de cine; la segunda, en un planteamiento de estreno alternativo.

En el primer caso, ella trabajó directamente con la sala “Cine Arte” de la cadena de cines UVK, que se encontraba en el Larcomar. Esta sala era especial para proyectos de corte artístico, y estaba abierta a esta clase de proyecciones. Fue así que logró estrenar en la sala un viernes a las 9 pm, y obtuvo dos proyecciones –una el sábado y otra el domingo posterior al estreno–. Si bien es poco tiempo, se logró conseguir una sala para un proyecto de perfil independiente en una cadena cines como los UVK.

Aun así, la segunda estrategia es más acorde para nuestro proyecto. Plantea una estrategia alternativa, fuera del circuito de salas, trabajo con centros culturales y universidades. Vega proyectó en las salas del MALI, la Ventana Indiscreta de la Universidad de Lima, el CCPUCP y el Centro Cultural de España. Con el planteamiento de la estrategia, postuló al concurso de distribución de DAFO, por lo que además de lograr un estreno alternativo, pudo expandirlo a nivel nacional.

Se escogieron seis ciudades de Perú: Arequipa, Trujillo, Iquitos, Cusco, Chimbote y Cajamarca. En ellas se contactó con productores locales para armar la proyección. Era una fecha por cada ciudad. Estas proyecciones eran gratuitas y en espacios abiertos o en instituciones públicas. La idea con estas proyecciones no era rentabilizar, sino generar mayor visibilidad para el producto audiovisual.

### 5.3.4 Netflix

El trabajo con Netflix sería en la última etapa de distribución. Luego de acabar con el tour de festivales y culminar la exhibición en salas comerciales, se pasaría a la difusión por la plataforma de *streaming*. Se ha escogido Netflix por su afinidad con el trabajo documental y también por su relación con los trabajos del documentalista Michael Moore, el cual es un gran referente para este proyecto. La propuesta es que el documental esté dentro de la plataforma durante un año –desde la fecha pactada–.

Según Ernestos Cabellos, director del documental “Hija de Laguna”, 2015, la mejor estrategia para llegar a Netflix es asistir en los festivales que tienen mercados. En cuanto a documentales, los mejores mercados están en el festival ITFA de Ámsterdam y en el festival Hotdocs de Toronto. En ambos festivales el espacio otorgado a los mercados es muy respetado por los compradores.

En la experiencia de Cabellos, lo importante fue estar seleccionado en Hotdocs. Una vez allí, las ofertas empezaron a llegar. Entre las más llamativa que recibió fue la de Netflix. Una vez que el comprador se pone en contacto, lo siguiente es pasar por una empresa agregadora, la cual tiene la función de verificar los estándares de calidad de la pieza. Luego se negocia los términos de la distribución. Primero, la dimensión geográfica –en qué regiones se permitirá la difusión o según qué condiciones puede estar disponible en todo el mundo–. Luego se considera el tiempo, en donde lo usual es que se negocie por un periodo mayor a los 12 meses –en el caso de Cabellos, fue de distribución global y por un periodo de 30 meses–. Con todos estos factores definidos se hace la oferta. \*

Para Cabellos, el cine peruano vive un buen momento, las producciones locales se están abriendo paso en el cine internacional, tanto producciones de corte popular como independientes. En el caso particular del documental, Netflix es un medio que ofrece gran variedad para este género.

### 5.4 Estrategia de distribución

La estrategia a utilizarse para esta pieza debería ser similar, ya que en cuanto a tipo de producto son similares; sin embargo, la meta pieza de Vega es la sensibilización

de un tema, que la audiencia por lo menos durante de la proyección del largo logre entender la situación de los personajes.

Sin embargo, en este proyecto la idea es dar conocer un tema controversial y que probablemente muchos peruanos lo han pasado por alto, la idea de esta pieza y es lograr que la audiencia se cuestione el accionar de una empresa, y las repercusiones que esta genera no solo en el mercado alimenticio, sino en todo el Perú. La estrategia de distribución y marketing sería la siguiente.

- **Fase 01: Cine del mañana, Work in progress, agosto 2019**

Cine del Mañana, Work in Progress es una selección de piezas cinematográficas que será analizada por un grupo de especialistas latinoamericanos para ver su viabilidad y proyección internacional. Lo importante es que, en este momento, el proyecto aún está en la etapa de post producción, por lo que especialistas pueden ajustarlo a las necesidades de un festival específico.

- **Fase 02: Tour de festivales internacionales:**

Se calcula que el documental esté listo para diciembre del 2020. Durante el primer año del documental, se buscará participar en festivales para generar una mayor visibilidad para el producto. Según Ernesto Cabellos, todo el primer año debe estar enfocado en lograr ventas internacionales, una vez hecho esto recién se podría estrenar en Perú. La ruta de festivales sería la siguiente

<b>Festival</b>	<b>Fecha</b>
Festival internacional de cine de Guadalajara	Marzo - 2020
Hotdocs - Canadá	Mayo – Abril 2020
FID Marsella - Francia	Julio - 2020
Festival de cine de lima – Perú	Agosto – 2020

Dok Leipzig - Alemania	Octubre - 2020
Doc Lisboa - Portugal	Noviembre – 2020 (inicios del mes)
Amsterdam Film Festival	Noviembre – 2020 (finales del mes)

- **Fase 03: Estreno Local - Lima**

En lo referente al estreno nacional, se plantea postular al “Concurso de Nacional de Obras Audiovisuales para la Difusión”. Con este monto se podrá ejecutar la campaña de marketing y relaciones públicas para financiar esta parte del proyecto.

Como se mencionó en el punto anterior, se plantea trabajar con el circuito A, que es un circuito de salas reducido. Pero analizando el recorrido que tuvo la directora Marianela Vega, el estreno en un circuito alternativo puede ser incluido dentro del planteamiento.

Se planteará que el preestreno se sitúe dentro del marco del Festival de Cine de Lima, es decir, un estreno limitado dentro del marco del festival. Esto puede ayudar a dar visibilidad al proyecto y tener un primer contacto con la audiencia local. La fecha tentativa sería en agosto del 2021.

El estreno oficial debería ser septiembre, se ha escogido este mes por dos razones. La principal es que es un mes bajo en cuantos a las producciones norteamericanas. Las temporadas más competitivas para el cine blockbuster suelen ser junio/agosto por coincidir con el verano estadounidense y noviembre/enero por las festividades. Por ello, se deja septiembre como un mes disponible para los estrenos locales. No debe sorprender que la mayoría de cintas del cine local se estrene en ese mes.

El planteamiento dispone por lo menos de tres semanas en salas del circuito A, dentro de lima metropolitana. Sin embargo, se requerirá de un gran trabajo por parte de la estrategia de marketing y relaciones públicas para mantener una audiencia estable.

Una vez terminado el estreno en salas, se pasará a un estreno de forma alternativa y se trabajará con centros culturales y universidades. Es importante entender que este

canal alternativo no genera ingresos, ya que la mayoría de sus proyecciones serán gratuitas, pero no por esto es negativo, pues mantiene la línea de lograr mayor difusión para el proyecto. Según lo conversado con la directora Marianela Vega, ella recomienda trabajar con las siguientes instituciones:

- Universidad de Lima – Sala Ventana Indiscreta
- Pontificia Universidad Católica del Perú – CCPUCP
- Centro Cultural de España
- Sala de Museo de Arte de Lima
- Sala Armando Robles Godoy del Ministerio de Cultura.

Estas salas no están conectadas, pero mediante un trabajo de distribución se pueden lograr funciones y mantener el documental en rotación y generar visibilidad. Este proceso debería realizarse entre los meses de octubre a noviembre del 2021.

Pre – estreno dentro del Festival de Cine de Lima	Agosto del 2021
Estreno oficial en salas del circuito A	Septiembre del 2021
Difusión en circuito alternativo	Octubre del 2021

- **Fase 04: Estreno Nacional**

Al igual que el punto anterior, lo ideal sería que este punto sea financiado por el concurso de distribución, ya que implica la difusión del contenido hacia ciertas ciudades de Lima, en donde los visionados serán en instituciones públicas o culturales. La meta de estreno local es llevar el documental hacia los poblados que se ven involucrados en la historia o que son afectados por el accionar de la empresa.

Se ha planteado llevar la proyección a 06 ciudades y son:

- Trujillo
- Arequipa
- Cajamarca

- Cartavio
- Pacasmayo
- Chiclayo

### 5.5 Plan de publicidad y medios

Dentro del embudo de conversión, el proyecto se encuentra en el segmento de “ver”, ya que es un contenido nuevo y se está dando a conocer. El primer indicador para la estrategia será la fecha de estreno. Por el momento, la fecha tentativa es marzo del 2021.

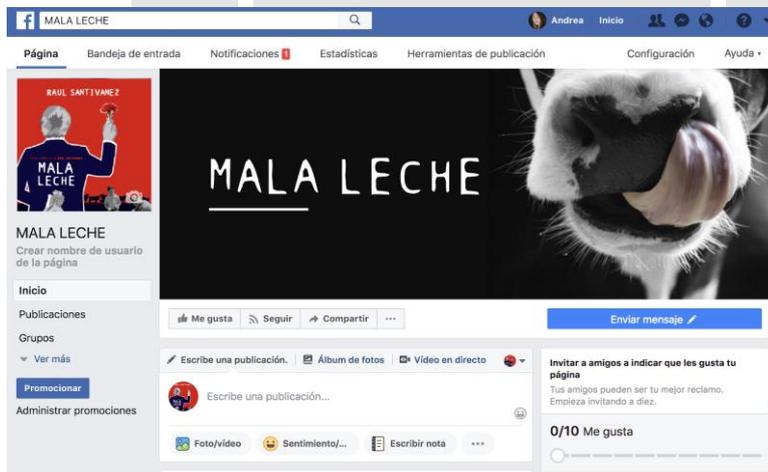
- Estrategia ATL: Vallas publicitarias, Radio y tele: Corte más familiar del documental y menos polémico.
- Estrategia BTL/Digital:
  - Medios propios: Fanpage y landing page.
  - Medios ganados: Portales como La República, El Comercio, Perú 21, Curwen, Chicharrón de prensa, La Mula. Las notas de prensa se pensarían como parte del contenido normal de estos portales –no pagados–: aquí el contenido puede enfocarse de acuerdo a la posición de cada medio.
  - Medios pagados: Red de display Útero (para banners), bumpers en YouTube y Facebook Ads. Sobre el teaser, se lo puede segmentar dependiendo del historial de contenidos vistos. Según ello, se mostrará un teaser familiar o de corte más social –tal como lo hiciera Cambridge Analytica–.
- Muestras del material promocional:

Figura 5.1



- Medios propios (Fan pages, landing pages):

Figura 5.2



- Medios ganados: Portales de noticias (Perú21, Útero.pe).

- Medios pagados: Red de display del diario “El Comercio” en la sección Luces.

- Para los motores de búsqueda, se utilizarán los siguientes *keywords*: Leche Gloria, grupo Gloria, ganaderos Trujillo, Pura Vida, Alan García, Alberto Fujimori, corrupción, Rodríguez Banda.

- Facebook Ads/Youtube Bumper ads: Dependiendo del target, se mostrarán dos tipos de anuncios: crítica social para los nichos que gustan del cine independiente y otro más enfocado en las acciones del Grupo Gloria.



## CAPÍTULO VI: OPERACIONES

### 6.1 Personal

#### 6.1.1 Personaje: Raúl Santivañez Vivanco.



Cuenta con más de 50 años de labor profesional en el rubro de la medicina veterinaria. Nacido en Lima, pero criado en Piura, desde su adolescencia sabía que se quería dedicar a los vacunos por su afinidad con el campo y por la calma que le transmitían los animales.

Criado en el seno de una familia con valores de izquierda y de constante actividad política y social, no fue extraño para él fundar el Fondo Ganadero de la Libertad (FONGAL), desde el cual pudo gestar grandes cambios para los ganaderos de la región, así como defender sus intereses frente a los abusos del grupo Gloria.

Finalmente, ha recibido reconocimientos tanto de la su alma mater, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, como de la Universidad Cayetano Heredia por sus años de experiencia en la praxis de la medicina veterinaria. Actualmente, es expositor recurrente en dichas universidades.

#### ★ 6.1.2 Director y Guionista: Raúl Santivañez. ★



Hijo de Raúl Santivañez Vivanco, protagonista de este proyecto documental. Creció en Trujillo y siempre estuvo vinculando al establo lechero, negocio de su familia. A los 10 años empieza a trabajar con su padre y desde ese momento genera un vínculo especial con el campo y sus historias.

Estudió en la Universidad de Lima, donde se especializó en realización audiovisual. En el año 2012 funda la productora Camino Films, con la cual se desempeñó en la realización de documentales en zonas rurales y amazónicas, entre los cuales destacan dos proyectos: la campaña de cierre del Proyecto ICAA de USAID, proyecto que constó de varias piezas entre las que destaca el documental “10 Años de la Iniciativa para la Conservación de la Amazonía Andina”, y el proyecto “El Alma de Camisea” para Pluspetrol.

### **6.1.3 Productora: Kelly Sanchez.**



Licenciada en Comunicación de la Universidad de Lima con especialización en realización audiovisual. Productora ejecutiva y fundadora de la empresa Saqras Films.

Trabajó como productora de campo en el largometraje de ficción "Sueños de Gloria" estrenado en el 2013. Fue productora ejecutiva del cortometraje "La Última Función", el cual ganó el Concurso Nacional de Cortometrajes 2015 organizado por la DAFO del Ministerio de Cultura. En el 2017, nuevamente con el mismo cargo, su cortometraje documental "La Hoyada" ganó múltiples premios en diversos festivales alrededor del mundo, incluido Mejor Cortometraje del "Festival al Este de Lima" (Perú).

Como directora, el 2018 estrenó dos cortos documentales: "Kausachun Angélica" y "Rubi". Además, ha sido seleccionada en el "Taller Internacional de Procesos Creativos Documental AricaDoc" (Chile) y su proyecto de ópera prima documental

participó en la "Residencia para Proyectos Iberoamericanos de Cine Documental ACAMPADOC" (Panamá) y "Documenta – DocCaracas" (Venezuela).

#### **6.1.4 Director de fotografía: Lino Anchi**



Lino Anchi es un joven director de fotografía con quien he trabajado desde el 2012. Hemos participado de diversos proyectos comerciales juntos tanto para redes como para televisión. Decidí trabajar con él no solo por su capacidad técnica, sino por su acercamiento detallado a los personajes y los espacios que los rodean.

Su trabajo en el documental “Todos somos estrellas”, de Patricia Wiese, es una gran referencia para la fotografía de esta pieza.

#### **6.1.5 Sonido directo y post producción de sonido: Carlos Flores**



Carlos Flores es fundador de la casa de audio Fónica Studio. Es ingeniero de sonido y tiene una larga experiencia –lleva 10 años en este rubro–. Su trabajo ha pasado por todo el espectro audiovisual, desde publicidad hasta contenido televisivo como obras de ficción cinematográfica.

### 6.1.6 Editor: Julio Wissar



Actualmente trabaja como director del Centro de Creación Audiovisual de la Ulima (CCREA). También ha trabajado como editor de varios largometrajes entre los que destacan “La Vigilia” de Augusto Tamayo y “La cara del diablo” de Frank Pérez Garland.

Su trabajo se caracteriza por ser dinámico y entretenido, un aspecto que ayuda a entender contenidos complejos.

# CAPÍTULO VII: PRESUPUESTO Y FINANCIACIÓN

## 7.1.1 Presupuesto

MODELO PRESUPUESTO - CONCURSO NACIONAL DE PROYECTOS DE DOCUMENTAL FORMATO LARGO - 2018

Este presupuesto es referencial y modificable. Es posible añadir o suprimir filas si se considera necesario. Puede agregar filas encima de la separación en negro y/o dejar en blanco los ítems que no requiera el Proyecto. Este formato contiene fórmulas preestablecidas, por favor tenga cuidado al completarlo para no afectar el resultado total.

<b>1 dólar=</b>	<b>3.28</b>
-----------------	-------------

\* Tipo de cambio referencial.

COD.	Ítem	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total en Soles	Total ítem en Soles	Subtotales en Soles	Totales en dólares
<b>1</b>	<b>GASTOS GENERALES (todas las etapas)</b>						<b>16,380</b>	<b>4,994</b>
<b>1.1</b>	<b>ASPECTOS JURÍDICOS Y FINANCIEROS</b>					<b>7,000</b>		<b>2,134</b>
1.1.1	Asesoría legal y gastos legales	Seleccionar	1	5,000	5,000			1,524
1.1.2	Gastos de timbre y notaría	Seleccionar	1	1,500	1,500			457
1.1.3	Gastos de transacciones, transferencias bancarias y otras	Seleccionar	1	500	500			152
<b>1.2</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE OFICINA</b>					<b>9,380</b>		<b>2,860</b>
1.2.1	Alquiler oficina	Seleccionar	4	1,750	7,000			2,134
1.2.2	Servicios públicos (luz, agua, gas)	Seleccionar	4	200	800			244
1.2.3	Telefonía fija	Seleccionar	0	-	-			0
1.2.4	Telefonía móvil	Seleccionar	4	120	480			146
1.2.5	Gastos de conexión a internet	Seleccionar	4	150	600			183
1.2.6	Insunms de oficina	Seleccionar	1	500	500			152
1.2.7	Alquiler equipos de oficina	Seleccionar	0	-	-			0
1.2.8	Gastos de correo y mensajería local e internacional	Seleccionar	0	-	-			0
<b>1.3</b>	<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS</b>					<b>-</b>		<b>0</b>
1.3.1	Secretaría(s)	Seleccionar	0	-	-			0
1.3.2	Mensajero (s)	Seleccionar	0	-	-			0
1.3.3	Contador(es) y asistente contable	Seleccionar	0	-	-			0
<b>2</b>	<b>PRE PRODUCCIÓN</b>					<b>10,000</b>	<b>37,300</b>	<b>11,372</b>
<b>2.1</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>					<b>10,000</b>		<b>3,049</b>
2.1.1	Productor ejecutivo	Seleccionar	1	2,500	2,500			762
2.1.2	Coordinador de producción	Seleccionar	0	-	-			0
2.1.3	Productor de línea	Seleccionar	1	7,500	7,500			2,287
2.1.4	Asistente(s) de producción	Seleccionar	0	-	-			0
<b>2.2</b>	<b>DIRECCIÓN Y JEFS DE ÁREA</b>					<b>20,000</b>		<b>6,098</b>
2.2.1	Director	Seleccionar	1	5,000	5,000			1,524
2.2.2	Director de fotografía	Seleccionar	1	5,000	5,000			1,524
2.2.3	Diseñador	Seleccionar	1	10,000	10,000			3,049
2.2.4	Sonidista	Seleccionar	0	-	-			0
<b>2.3</b>	<b>PRUEBAS DE CÁMARA</b>					<b>2,500</b>		<b>762</b>
2.3.1	Pruebas cámara	Seleccionar	1	2,500	2,500			762

MODELO PRESUPUESTO - CONCURSO NACIONAL DE PROYECTOS DE DOCUMENTAL FORMATO LARGO - 2018

Este presupuesto es referencial y modificable. Es posible añadir o suprimir filas si se considera necesario. Puede agregar filas encima de la separación en negro y/o dejar en blanco los ítems que no requiera el Proyecto. Este formato contiene fórmulas preestablecidas, por favor tenga cuidado al completarlo para no afectar el resultado total.

<b>1 dólar=</b>	<b>3.28</b>
-----------------	-------------

\* Tipo de cambio referencial.

COD.	Ítem	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total en Soles	Total ítem en Soles	Subtotales en Soles	Totales en dólares
<b>2.4</b>	<b>LOGÍSTICA</b>					<b>4,800</b>		<b>1,463</b>
2.4.1	Transporte personas y carga terrestre	Seleccionar	1	1,000	1,000			305
2.4.2	Transporte personas y carga aéreo	Seleccionar	1	1,800	1,800			549
2.4.3	Transporte personas y carga fluvial	Seleccionar	0	-	-			0
2.4.4	Alimentación	Seleccionar	1	500	500			152
2.4.5	Alojamiento	Seleccionar	0	-	-			0
2.4.6	Gastos de viaje	Seleccionar	1	1,500	1,500			457

<b>3</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>					<b>21,500</b>	<b>#!REF!</b>	<b>#!REF!</b>
<b>3.1</b>	<b>PERSONAL DIRECCIÓN</b>							<b>6,555</b>
3.1.1	Director(es)	Seleccionar	1	15,000	15,000			4,573
3.1.2	Asistente de dirección	Seleccionar	1	4,000	4,000			1,220
3.1.3	Otros asistentes de dirección	Seleccionar	0	-	-			0
3.1.4	Continuista (Script)	Seleccionar	0	-	-			0
3.1.5	Foto fija	Seleccionar	1	2,500	2,500			762
3.1.6	Detrás de cámaras	Seleccionar	0	-	-			0
3.1.7		Seleccionar	0	-	-			0
<b>3.2</b>	<b>PERSONAL PRODUCCIÓN</b>					<b>10,500</b>		<b>3,201</b>
3.2.1	Productor Ejecutivo	Seleccionar	1	3,000	3,000			915
3.2.2	Coordinador de producción	Seleccionar	0	-	-			0
3.2.3	Productor de línea	Seleccionar	1	7,500	7,500			2,287
3.2.4	Asistente(s) de producción	Seleccionar	0	-	-			0
<b>3.3</b>	<b>PERSONALES</b>					<b>15,000</b>		<b>4,573</b>
3.3.1	Protagónicos	Seleccionar	1	15,000	15,000			4,573
<b>3.4</b>	<b>PERSONAL DEPARTAMENTO DE FOTOGRAFÍA</b>					<b>26,000</b>		<b>7,927</b>
3.4.1	Director de fotografía	Seleccionar	1	10,000	10,000			3,049
3.4.2	Operador de cámara	Seleccionar						0
3.4.3	Asistente de cámara I (foquista)	Seleccionar	1	6,000	6,000			1,829
3.4.4	Asistente de cámara II	Seleccionar	1	4,000	4,000			1,220
3.4.5	Técnico de imagen digital (DIT)	Seleccionar	0	-	-			0
3.4.6	Luminotécnico (Gaffer)	Seleccionar	1	6,000	6,000			1,829
3.4.7	Operador Steady Cam	Seleccionar	0	-	-			0
<b>3.5</b>	<b>PERSONAL DEPARTAMENTO DE SONIDO</b>					<b>15,000</b>		<b>4,573</b>
3.5.1	Sonidista	Seleccionar	1	10,000	10,000			3,049
3.5.2	Asistente de sonido	Seleccionar	1	5,000	5,000			1,524

MODELO PRESUPUESTO - CONCURSO NACIONAL DE PROYECTOS DE DOCUMENTAL FORMATO LARGO - 2018

Este presupuesto es referencial y modificable. Es posible añadir o suprimir filas si se considera necesario. Puede agregar filas encima de la separación en negro y/o dejar en blanco los ítems que no requiera el Proyecto. Este formato contiene fórmulas preestablecidas, por favor tenga cuidado al completarlo para no afectar el resultado total.

<b>1 dólar=</b>	<b>3.28</b>
-----------------	-------------

\*Tipo de cambio referencial.

COD.	Ítem	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total en Soles	Total ítem en Soles	Subtotales en Soles	Totales en dólares
3.5.3	Microfonista	Selecciónar	0	-	-	-	-	0
<b>3.6</b>	<b>EQUIPO DE RODAJE, ACCESORIOS Y MATERIALES</b>					<b>41,000</b>		<b>12,500</b>
3.6.1	Alquiler Cámara y accesorios	Selecciónar	1	20,000	20,000			6,098
3.6.2	Alquiler óptica y accesorios	Selecciónar	1	10,000	10,000			3,049
3.6.3	Alquiler paquete de luces y grip	Selecciónar	1	8,000	8,000			2,439
3.6.4	Alquiler otros equipos (grúas, jibs, dollies, cabezas, <i>camera car</i> , monturas vehiculos, otros)	Selecciónar	0	-	-			0
3.6.5	Alquiler planta o generador	Selecciónar	0	-	-			0
3.6.6	Material virgen (latas)	Selecciónar	0	-	-			0
3.6.7	Discos duros u otros medios de almacenamiento	Selecciónar	1	2,500	2,500			762
3.6.8	Compras misceláneas de rodaje, accesorios y materiales	Selecciónar	1	500	500			152
<b>3.7</b>	<b>MATERIALES DE SONIDO</b>							<b>0</b>
3.7.1	Equipos de grabación	Selecciónar	0	-	-			0
3.7.2	Materiales de grabación	Selecciónar	0	-	-			0
<b>3.80</b>	<b>LOCACIONES</b>					<b>5,000</b>		<b>1,524</b>
3.8.1	Alquiler de locaciones	Selecciónar	1	5,000	5,000			1,524
3.8.2	Reparación y daños en locaciones	Selecciónar	0	-	-			0
<b>3.9</b>	<b>LOGÍSTICA</b>					<b>25,000</b>		<b>7,622</b>
3.9.1	Transporte personas y carga terrestre	Selecciónar	1	3,000	3,000			915
3.9.2	Transporte personas y carga aéreo nacional	Selecciónar	1	4,000	4,000			1,220
3.9.3	Radios	Selecciónar	1	4,000	4,000			1,220
3.9.4	Enfermería y primeros auxilios	Selecciónar	1	1,500	1,500			457
3.9.5	Seguridad	Selecciónar	1	4,500	4,500			1,372
3.9.6	Alimentación	Selecciónar	1	8,000	8,000			2,439
<b>4</b>	<b>POST PRODUCCIÓN</b>					<b>14,000</b>	<b>90,000</b>	<b>27,439</b>
4.1	<b>EDICIÓN</b>							<b>4,268</b>
4.1.1	Montaje	Selecciónar	1	10,000	10,000			3,049
4.1.2	Asistente de edición I	Selecciónar	1	4,000	4,000			1,220
4.1.3	Otros asistentes de edición	Selecciónar	0	-	-			0
4.1.4	Alquiler de equipos de edición	Selecciónar	0	-	-			0

**MODELO PRESUPUESTO - CONCURSO NACIONAL DE PROYECTOS DE DOCUMENTAL FORMATO LARGO - 2018**

Este presupuesto es referencial y modificable. Es posible añadir o suprimir filas si se considera necesario. Puede agregar filas encima de la separación en negro y/o dejar en blanco los ítems que no requiera el Proyecto. Este formato contiene fórmulas preestablecidas, por favor tenga cuidado al completarlo para no afectar el resultado total.

<b>1 dólar=</b>	<b>3.28</b>
-----------------	-------------

\* Tipo de cambio referencial.

COD.	Ítem	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total en Soles	Total ítem en Soles	Subtotales en Soles	Totales en dólares
<b>4.2</b>	<b>LABORATORIO</b>							
4.2.1	Coordinador de postproducción	Seleccionar	1	-	-	-		0
4.2.2	Revelado negativo	Seleccionar	0	-	-	-		0
4.2.3	Telecine o transfer	Seleccionar	0	-	-	-		0
4.2.4	Digitalización o escaner en alta resolución	Seleccionar	0	-	-	-		0
4.2.5	Restauración y limpieza	Seleccionar	0	-	-	-		0
<b>4.3</b>	<b>FINALIZACIÓN</b>							
4.3.1	Conformación	Seleccionar	1	2,000	2,000	23,000		7,012
4.3.2	Motion Graphics	Seleccionar	1	8,000	8,000			610
4.3.5	Colorización	Seleccionar	1	5,000	5,000			2,439
4.3.6	Estereoscopia	Seleccionar	0	-	-			1,524
4.3.7	Subtitulación (subtitulación, subtitulación DCP, <i>spotting list</i> , traducciones)	Seleccionar	1	4,000	4,000			1,220
4.3.8	Composición (diseño de títulos y créditos)	Seleccionar	1	4,000	4,000			1,220
<b>4.4</b>	<b>ENTREGA (incluye película y tráiler)</b>							
4.4.1	Codificación DCP - DCI	Seleccionar	1	1,000	1,000	4,500		1,372
4.4.2	Master DCP	Seleccionar	1	2,500	2,500			305
4.4.4	Formatos varios	Seleccionar	1	1,000	1,000			762
								305
<b>4.5</b>	<b>SONIDO (incluye película y tráiler)</b>							
4.5.1	Edición de sonido	Seleccionar	1	6,000	6,000	16,000		4,878
4.5.2	Grabación y edición <i>foley</i> (incluye artista y sala)	Seleccionar	1	8,000	8,000			1,829
4.5.3	Doblaje	Seleccionar	0	-	-			2,439
4.5.4	Mezcla final y codificación	Seleccionar	1	2,000	2,000			0
								610
<b>4.6</b>	<b>MÚSICA</b>							
4.6.1	Derechos música original (composición y producción temas originales y música incidental)	Seleccionar	1	6,000	6,000	11,000		3,354
4.6.2	Estudio de grabación (alquiler, honorarios personal de estudio, otros)	Seleccionar	1	2,000	2,000			1,829
4.6.3	Honorarios músicos (intérpretes)	Seleccionar	1	3,000	3,000			610
4.6.2	Derechos temas musicales existentes	Seleccionar	0	-	-			915
								0
<b>4.7</b>	<b>TRAILER</b>							
4.7.1	Elaboración tráiler	Seleccionar	1	4,000	4,000	4,000		1,220
								1,220
<b>5</b>	<b>DISTRIBUCIÓN Y MARKETING</b>							
						17,500		5,355



MODELO PRESUPUESTO - CONCURSO NACIONAL DE PROYECTOS DE DOCUMENTAL FORMATO LARGO - 2018

Este presupuesto es referencial y modificable. Es posible añadir o suprimir filas si se considera necesario. Puede agregar filas encima de la separación en negro y/o dejar en blanco los ítems que no requiera el Proyecto. Este formato contiene fórmulas preestablecidas, por favor tenga cuidado al completarlo para no afectar el resultado total.

<b>1 dólar=</b>	<b>3.28</b>
-----------------	-------------

\* Tipo de cambio referencial.

COD.	Item	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total en Soles	Total Item en Soles	Subtotales en Soles	Totales en dólares
<b>5</b>	<b>DISTRIBUCIÓN Y MARKETING</b>					<b>17.500</b>		<b>5.335</b>
5.1	Marketing Digital	Seleccionar	1	8,000	8,000			2,439
5.2	Relaciones Publicas	Seleccionar	1	3,500	3,500			1,067
5.3	Diseñador Gráfico	Seleccionar	1	6,000	6,000			1,829
<b>5</b>	<b>TOTAL</b>				<b>249,180</b>		<b>75,970</b>	

### 7.1.2 Indicaciones sobre el presupuesto:

Un punto importante sobre el presupuesto, es que el área de arte ha sido eliminada, ya que, al ser un documental, los elementos de arte para componer los planos resultan prescindibles. La realidad asociada a los espacios y los personajes deberá ser valorada.

Sin embargo, el diseño gráfico tanto para el contenido como para las piezas promocionales será fundamental para proporcionar la estética del producto. Dentro del documental, el *motion graphic* tendrá la función de complementar el material de archivo. Por ejemplo, si se trabaja con fotografías, esta técnica puede brindar movimiento a imágenes inmóviles, animar textos y gráficas, todo con el fin de transmitir la mayor cantidad de información posible y de la manera más precisa.

En conclusión, el monto que sería invertido en el departamento de arte se redirigirá al diseño y las gráficas animadas que acompañarán la pieza.

## 7.2 Fuentes de Financiamiento

Dado la complejidad del proyecto, se deberá buscar distintas fuentes de financiamientos y auspicios. A continuación, describo las fuentes de financiamiento consideradas para el proyecto:

### 7.2.1 Ayudas públicas

De acuerdo a la ley cinematográfica, el gobierno otorga ayuda a la producción audiovisual. De hecho, existen diversos concursos para los distintos momentos de la producción. Dentro de ellos, he escogido tres.

- **Concurso de desarrollo de proyectos de largometraje:** El concurso incentiva la investigación, escritura de guion y/o elaboración de materiales orientados a la etapa de producción de obras cinematográficas peruanas como el largometraje de ficción, documental y de animación. Para ello, se otorgan estímulos económicos.
- **Concurso nacional de proyectos de documental de formato largo:** El proyecto busca incentivar la realización de obras documentales para cine,

televisión y otros canales de difusión a través del otorgamiento de estímulos económicos.

- **Concurso Nacional de Proyectos de Distribución de Largometraje:**  
Esta competencia incentiva la distribución, exhibición, promoción y estreno de obras cinematográficas peruanas de largometraje –en el territorio nacional– a través del otorgamiento de estímulos económicos a quienes la ganen.

Es importante aclarar en este punto por qué se está optando por estos tres premios y cuál es la relevancia que tienen para la realización del proyecto. Al ser un documental de crítica social, en donde se plantean argumentos contra la mala praxis de una empresa privada, es improbable encontrar financistas en el sector privado, salvo la empresa Patagonia, reconocida por apoyar estas causas. En ese sentido, el apoyo gubernamental es primordial para la realización de este proyecto.

¿Es factible que este documental logre el premio? Al respecto, el proyecto aborda varios ejes que son fundamentales para que DAFO lo considere como un documental merecedor del financiamiento. El primer indicador es que aborda una temática social relevante para el país y visibiliza una problemática que afecta a varios sectores de la sociedad peruana. Además, es una historia que ocurre lejos de la capital del país, en provincias, por lo que el proyecto tiene interés nacional.

Porcentaje estimado de inversión: 50% del costo total.

### **7.2.2 Foros y mercados de coproducción**

Existen foros y mercados en los que se presentan proyectos y se estimula la conexión entre los realizadores y los interesados en los largometrajes, ya sean personas naturales o empresas privadas. Estos vínculos surgen dentro del marco de los festivales.

Como se mencionó antes, el primer mercado sería el “Cine del Mañana Work in Progress” dentro del marco del Festival de Cine de Lima. En esta primera aproximación a los mercados, el documental no debe estar terminado para que los programadores puedan hacer sus correcciones y la pieza encaje con el estilo del festival sugerido. También está el mercado del Festival Hotdocs, el cual es, según el director Ernesto Cabellos, una de los más importantes del continente.

Además, está el “Cinemart”, el cual es parte del Festival Internacional de Rotterdam. Existen otros mercados más afines a este proyecto como el “Miradasdoc Market” que está dentro del Festival Miradasdoc de Tenerife. Sin duda, es una opción viable para este proyecto, pues se trata de un encuentro especializado en documentales.

Porcentaje estimado de inversión: 10% del costo total.

### **7.2.3 Patrocinios**

Dentro de la propuesta de financiamiento se plantea la idea de patrocinio con ciertas marcas afines. En ese sentido, se ha pensado trabajar con Patagonia. Como se ha explicado anteriormente la empresa Patagonia tiene diversas formas de financiar proyectos audiovisuales que toquen temáticas de desarrollo y protección al medioambiente. Una de estas iniciativas es “The Good Pitch”, plataforma en donde se puede vincular a los directores de proyectos audiovisuales con inversores privados, ONGs y distribuidores.

Adicionalmente, no se descarta una conexión directa con la empresa de manera local en Lima. Una de las propuestas para una inversión local es ofrecer presencia de marca en el estreno nacional y créditos dentro de largometraje. Adicionalmente, se crearán contenidos especiales para la comunicación de Patagonia.

Hemos detectado que marcas NorthFace y Columbia generan constantemente contenidos para sus canales de comunicación, por lo que se puede ofrecer contenido ligado al rodaje del documental para su estrategia de comunicación.

Porcentaje estimado de inversión: 10% del costo total.

### **7.2.4 Crowdfunding**

El surgimiento de plataformas como Indiegogo o Kickstarter –que fomentan la participación pública con microinversiones– puede ayudar a financiar parte del proyecto. Por otro lado, al generar eventos locales, se puede ayudar a la visibilidad del proyecto y generar ingresos. Se plantea organizar una fiesta para recaudar fondos antes de empezar la etapa de pre producción.

Porcentaje estimado de inversión: 10% del costo total.

### **7.2.5 Atómica Rental**

Atómica Rental proveerá el apoyo técnico y equipos requeridos para el rodaje. Evidentemente, se utilizarán los equipos disponibles dentro del cronograma de la empresa. Se conversó con Rafael Mac Kay y se llegó a un acuerdo para prestar los equipos para el rodaje, con la intención de ofrecer presencia de marca dentro de los créditos del largometraje y en el estreno nacional.

Porcentaje estimado de inversión: 20% del costo total.

### **7.3 Retorno de inversión:**

Debido a la naturaleza del proyecto, la inversión privada no está sujeta a un plan de retorno, sino más bien a la entrega de productos audiovisuales vinculados al rodaje y/o contenido del producto audiovisual.

## CAPÍTULO VIII: CRONOGRAMA

Tabla 8.1

Etapa – Preproducción	Fecha
Elaboración del Guion y propuesta:	Abril-junio 2019
Preproducción en Lima:	Junio-agosto 2019
Primer viaje de pre producción (Trujillo):	Setiembre 2019
Segundo viaje de pre producción (Cajamarca):	Octubre 2019
Preproducción en Trujillo:	Noviembre-diciembre 2019
Etapa – Producción	
Primera fecha de rodaje (Lima):	Enero 2020
Segunda fecha de rodaje (Trujillo):	Febrero 2020
Tercera fecha de rodaje (Costa Rica):	Mayo 2020
Etapa - Post producción	

Pauteo	Junio 2020
Montaje	Julio – Setiembre 2020
Animación	Setiembre 2020
Colorización	Octubre 2020
Post producción de audio	Noviembre 2020
Finalización	Diciembre 2020
Etapa marketing y distribución	
Tour Festivales internacionales	Marzo - diciembre 2021
Pre – estreno Local	Agosto 2022
Estreno - local	Setiembre 2022
Relaciones públicas	Agosto – setiembre 2022
Estrategia de marketing digital	Agosto – diciembre 2022

## REFERENCIAS

Godoy, M. (2013). *180° gira mi cámara: Lo autobiográfico en el documental peruano*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Márquez, I. (2015). *Una genealogía de la pantalla: Del cine al teléfono móvil*. Barcelona: Anagrama.

Nichols, B. (1997). *La representación de la realidad: cuestiones y conceptos sobre el documental*. Buenos Aires: Paidós.

Tamayo, Augusto y N. Hendricks. (2018). *Financiamiento, distribución y marketing del cine peruano*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de Lima.

*Películas nacionales vistas por año*. (22 de diciembre del 2017). Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/son-peliculas-nacionales-vistas-ano-223334?foto=11>

**ANEXO 1: TEASER DE “MALA LECHE”**

<https://vimeo.com/321711553>

