

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE UN SECTOR EMPRESARIAL, EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA DEL COVID-19

Sergio Cabrera Murillo	20170232
Nicole Francesca Cornejo Infante	20190525
Emily Lucía Juárez Alvarado	20191035
Alessandra Natalia Licetti Roma	20201150
Emily Sue Tipián Lorayco	20191994

Asignatura:

Planeamiento y Control Empresarial

Sección:

404

Profesora:

Liliana Lazo Rodriguez

Lima, Perú

Noviembre 2020

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN GERENCIAL	3
1. Descripción General.....	4
2. Análisis de la Visión.....	9
3. Análisis de la Misión	12
4. Análisis del Macroentorno	15
5. Análisis del Microentorno: 5 Fuerzas de M. Porter	17
6. Diagnóstico del sector industrial: Oportunidades y Amenazas.....	21
7. Fortalezas y debilidades	22
8. Objetivos y metas generales de la industria cinematográfica.....	23
9. Estrategias	25
CONCLUSIONES.....	28
REFERENCIAS.....	32
ANEXOS.....	41

RESUMEN GERENCIAL

Este trabajo de investigación se centra en el análisis y diagnóstico de las operaciones del sector cinematográfico en el contexto de pandemia a causa del nuevo virus, COVID-19. Éste ha comprometido el desarrollo de las operaciones del sector, debido a los drásticos cambios producidos en los factores internos y externos del micro y macro ambiente. Además, se busca identificar los cambios que el sector deberá realizar para superar este gran reto.

Se utilizaron conceptos aprendidos en la clase de Planeamiento y Control Empresarial para establecer una relación directa al tema tratado; así como artículos, de autores tanto nacionales como internacionales, y una entrevista al fundador y CEO de una distribuidora de cine, lo cual nos permitió entender a mayor profundidad cómo funciona la industria. Asimismo, se realizaron reuniones de grupo mediante la plataforma Zoom en la cual se dividió el trabajo y se trabajó de manera conjunta a la hora de desarrollar el análisis. También se obtuvo retroalimentación tanto de la profesora como de los alumnos a cargo de la elaboración del mismo.

Inicialmente se describe la actividad del sector analizando a los participantes que apoyan el desarrollo de las actividades de este sector, así como los componentes de la industria y los ámbitos complementarios. Posteriormente, en los dos siguientes puntos, se analiza la visión, con sus respectivas variables, y la misión; considerando los factores del macro y microentorno en el caso del primero y la necesidad del cambio de los elementos en la segunda. Todo esto se logra a través del análisis de distintas declaraciones de visión y misión de diversas cadenas de cine que operan nacional e internacionalmente. Luego, se desarrolló el análisis del macro y microentorno respectivamente teniendo en cuenta el virus a la hora de investigar. De la misma manera, se identificaron las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades que este sector enfrenta durante esta situación de pandemia. En virtud a lo analizado, pudimos determinar los objetivos y estrategias del sector.

Por último, se incluyeron las conclusiones a las cuales se llegó mediante la elaboración de este trabajo de investigación en la cual se menciona una por capítulo desarrollado.

1. Descripción General

Analizaremos el sector empresarial del cine, una de las industrias más importantes y populares del entretenimiento. Hay 3 grandes componentes que forman el negocio del cine: la producción de las películas, el proceso de distribución y la consecuente exhibición de los filmes producidos. La industria del cine, por ende, tiene una estructura bastante clara, la cual cuenta con roles que están bien definidos en cada sector y que, en su mayoría, se dedican y especializan exclusivamente en el mismo. Por ejemplo, el productor de una película muy rara vez opera una sala de cine, a la vez que un distribuidor no cuenta con los conocimientos para grabar una película. Por supuesto, existen excepciones, y los roles de cada sector pueden tener algún tipo de actividad compartida; no obstante, cada etapa del cine cuenta con actividades las cuales, concretamente, son independientes.

El primer paso de la cadena cinematográfica es la producción. En esta etapa se genera el contenido multimedia que se proyectará en las salas de cine. Por lo general se producen largometrajes de ficción. También se producen cortometrajes, aunque estos ya no tienen una presencia fuerte en las mismas salas de cine; sino que se desarrollan en otras plataformas audiovisuales. Similarmente, los documentales tienen poca salida comercial, por lo que no se estrenan en la pantalla grande regularmente. Por consiguiente, el clásico largometraje de ficción es el producto por excelencia del cine. Este tipo de filme está basado en un guión, original o adaptado; cuyo objetivo es su exhibición pública en las salas: la meta de todo cineasta. El proceso de producción tiene diferentes participantes que contribuyen al desarrollo de los proyectos:

- **El productor:** es el titular o gestor de la película, sin él no existe el filme. Asume el reconocimiento de la película; es decir, si la película fuese a ganar algún galardón; él es quien lo recibe. El productor es una persona natural o jurídica; o bien un conjunto de personas, que se dedican en forma constante al trabajo audiovisual. Es el responsable principal de la gestión de los recursos humanos, financieros, y técnicos de la película; y gracias a la eficiente combinación de dichos recursos sale el producto: la película.
- **El productor ejecutivo:** Es un rol no tan directo, pero realiza una contribución igualmente significativa al desarrollo de la película. El productor ejecutivo también recibe crédito por la película, e incluso participa en algunos pasos del proceso creativo.
- **El productor asociado:** es un rol de apoyo para conseguir todos los recursos. Es básicamente un socio, como en todas las empresas.

- **El director:** El director se encarga de comunicar la visión de la historia que quiere manifestar audiovisualmente. Este debe colaborar con otros miembros del equipo productivo como el **guionista, actores, equipo técnico, director de casting, maquilladores, jefes de vestuario, edición, diseño de sonido, etc.**

Hay 4 pasos fundamentales para la creación de la película:

1. La escritura de guión: en este paso se concreta la idea, el concepto y la estructura de la película; definiéndose con certeza la historia que se comunicará.
2. Pre-producción: esta etapa consiste de los esfuerzos previos antes de iniciar el rodaje, como conseguir dinero para financiar el proyecto, contratar actores y equipo, diseñar el cronograma de rodaje, concretar el guión, preparar el vestuario y escenografía, etc.
3. El rodaje o producción: en esta etapa se realiza el filme en sí. Se tiene que cumplir con el calendario de rodaje y los horarios establecidos para maximizar la productividad y minimizar los gastos generados. Todos los materiales (como escenografía, iluminación y vestuario) deben estar listos para ser utilizados.
4. La post-producción: en esta etapa se finaliza la película. Se realiza la edición de la misma a través de la selección de las escenas que serán utilizadas. Además, se incorpora sonido directo, indirecto y música; así como también los efectos especiales, textos y doblajes en caso fueran necesarios. Se realiza un primer corte y finalmente, un filme completo.

La producción en el Perú está conformada por empresas productoras dedicadas a lo audiovisual. Una de las características clave de las empresas productoras en el Perú es que por lo general se dedican a realizar diferentes formatos audiovisuales, y no exclusivamente a lo cinematográfico. Muchas empresas producen piezas para publicidad, contenido para la televisión y más recientemente, contenido para plataformas digitales; todo esto en añadidura a proyectos cinematográficos. Esta diversidad en la producción es importante porque genera continuidad en la actividad. No es sostenible tener una empresa productora y realizar solo una película cada 3 años: es necesario realizar diversas actividades para que esta se mantenga en la industria (publicidad, televisión, digital y cine). Por consiguiente, es difícil encontrar una productora que se dedique exclusivamente al cine, ya que la producción se caracteriza por la diversidad de sus funciones. Otra característica importante de la producción es el rol del sector público en el financiamiento y el apoyo al cine peruano. Los cineastas peruanos, dentro de sus recursos, tienen el derecho a concursar y postular por fondos provenientes del estado, administrados por el Ministerio de Cultura a través de la DAFO (Dirección del Audiovisual, la

Fonografía y los Nuevos Medios). Otra modalidad muy usada en la producción son los convenios internacionales. Un ejemplo de esto es el rol de IBERMEDIA, una iniciativa internacional para asignar recursos a los productores de países de Latinoamérica, España, Portugal e Italia. Esta fomenta la coproducción internacional, que consiste en gestionar un proyecto cinematográfico entre varios países; facilitando la obtención de los recursos. El sector privado también tiene un desempeño importante en el proceso productivo, ya que empresas privadas participan en él a través de diversos mecanismos como el financiamiento a cambio de “product placement”, o publicidad por emplazamiento (Redondo & Bernal, 2015). Esta es publicidad de un producto dentro de la misma película, como el personaje de Carlos Alcántara tomando cerveza Brahma en la película “Asu Mare!” y, por ende, promocionándola (Valcárcel, 2017).

El segundo componente esencial de la industria del cine es la distribución. El objetivo de esta etapa es apuntar al estreno de la película y lograr que esta pueda llegar a la mayor cantidad de audiencias posible (Hall, 2010). Esto se logra a través de los esfuerzos de mercadeo, publicidad, ventas, relaciones con los exhibidores, promociones, trabajo con la prensa especializada, trabajo con redes sociales, marketing, manejo de materiales como tráiler, afiche y fotos; función de prensa, la famosa “avant premiere”, programación de películas, determinación de salas, fechas de estreno, cantidad de salas disponibles, ciudades en las que se estrenará la película, y el estreno en sí.

Si bien la distribución y la producción pueden ir en paralelo, la distribución puede empezar desde antes: no tiene que empezar cuando se finaliza la película. El proceso de distribución puede iniciar mientras la película aún está en proceso de desarrollo. No obstante, puede ocurrir que el estudio entregue la película ya finalizada a la compañía de distribución, lista para ser exhibida. En el cine nacional depende de qué tan involucrado está el distribuidor y qué tan dispuesto a aceptar los aportes esté el director. Es importante la visión del distribuidor en el proceso productivo porque asegura una visión del mercado o una visión de audiencia, ya que un distribuidor piensa en términos de su público. Al director con frecuencia le conviene contar con la perspectiva y aportes del distribuidor; sin embargo, no es un requisito.

El objetivo de la distribución, finalmente, es la explotación comercial de la película en las salas y consecuentemente obtener los mejores resultados posible. El distribuidor pone en práctica todos sus conocimientos: evalúa la competencia, participación de las películas en festivales de cines, exhibiciones especiales a influenciadores, etc.

En el Perú hay aproximadamente 10 distribuidores establecidos que tienen continuidad. Hay dos grandes grupos: distribuidores que representan a grupos extranjeros y productores independientes que adquieren catálogos de películas de diferente origen para estrenar en Perú. Cualquiera de ellos podrá participar de la distribución de cine nacional. Hay empresas de distribución que han tenido un rol más activo en la distribución nacional, como New Century Films, distribuidora que apostó por “Asu Mare” y “Asu Mare 2”, ayudándolas a conseguir el título de las dos películas más taquilleras en la historia del cine en Perú (Redacción Gestión, 2017). En el Perú ha habido un incremento considerable en el interés por el cine nacional de parte de los distribuidores. Hace 10 años, el cine nacional no era considerado una alternativa atractiva para un distribuidor. No obstante, gracias al fenómeno de “Asu Mare!”, la relación entre distribuidores y el cine peruano ha tenido una importante mejoría. En la última década hoy en día los distribuidores participan activamente y buscan apoyar al cine peruano no solamente distribuyendo sus películas sino co-financiando o algunos casos co-produciendo sus proyectos. Hay más cantidad de estrenos y hay más espectadores viendo cine peruano.

El cine peruano, particularmente, es difícil de exportar y distribuir en el extranjero, ya que tiene que enfrentar fronteras culturales y establecer relevancia fílmica. Sin embargo, poco a poco el cine peruano ha ido adentrándose en países como Chile, Bolivia y Ecuador, ganando presencia regional. Jorge Licetti, CEO y fundador de New Century Films, con más de 20 años en distribución cinematográfica, señala, con respecto a la aceptación internacional del cine peruano, que “hoy las cintas son cada vez más globales; la tecnología y el Internet hacen que el interés por una película pueda desarrollarse más rápidamente que antes” (Licetti, 2018) . Además, se debe considerar que hay peruanos en otros países que desean ver “sus propias historias”, según Licetti. Por lo tanto, el cine peruano se puede expandir a más mercados internacionales para satisfacer a sus consumidores.

El último componente de la industria del cine es la exhibición de las películas en las salas de cine. Esta es la etapa en la cual las películas tienen contacto directo con el público, es decir, quienes le van a dar salida al producto terminado a través de la proyección (Fernández-Tubau, 1994). Los cines son corporaciones, sociedades anónimas o multinacionales que manejan un conjunto de cines. Es una estructura que ha ido transformándose con las décadas. Antes los cines consistían en propiedades privadas, se operaban pequeños circuitos de salas. En la actualidad, sin embargo, se pasó al esquema de las corporaciones; de manera similar al negocio de las bodegas y los almacenes (por ejemplo, Tambo). Por ende, ha habido una migración a lo corporativo en el mundo de la exhibición cinematográfica.

El exhibidor tiene que velar por las instalaciones, la tecnología, los horarios, los alimentos ofrecidos, etc. Su tarea consiste en ofrecer al público la mejor opción de entretenimiento posible. Los programadores forman parte clave del proceso de la exhibición: determinan cómo será la parrilla de programación del cine, qué películas se estrenarán, en qué complejos y con qué horarios. Es de vital importancia conocer a profundidad el contenido de las películas para poder llevar a cabo dichas actividades. En la exhibición, además, hay personal de logística: manejan los recursos, se responsabilizan por la proyección de operaciones, supervisan la venta de alimentos, etc.

La exhibición en el Perú se basa en los multicines, las grandes cadenas de exhibición en centros comerciales, con formatos bastante estandarizados. Un cine de Lima no es muy diferente a un cine de Estados Unidos o Argentina; lo cual significa que es un producto global. La forma como se están consumiendo las películas en el cine se debe a que es un estándar internacional; lo que difiere son los operadores y las marcas. Por ejemplo, la cadena AMC en los Estados Unidos, Cineplanet en el Perú y Hoyts en Chile. Muchas veces las cadenas son grupos internacionales con presencia en diversos países, como Cinemark (empresa americana con sede en Dallas, Texas) y Cinépolis (cadena mexicana con sede en Morelia). Ejemplos de cadenas locales, en cambio, son Cineplanet y UVK. Un elemento importante de los cines en el Perú es que los exhibidores han invertido bastante en expandir el número de salas. Durante esta última década, ha habido una expansión enorme en el número de salas y el número de ciudades peruanas que tienen cines con estándares modernos. Esto ha sido un desarrollo importante de los exhibidores y ha contribuido al crecimiento del mercado.

En añadidura a estos tres componentes esenciales del cine, hay también ámbitos complementarios. Uno de ellos es el ámbito académico en donde se instruye el arte audiovisual, como facultades universitarias de comunicaciones, cineclubs y centros de cultura. Más aún, hay un ámbito estatal: en el Perú, este rol le corresponde al Ministerio de Cultura, el cual se encarga de velar por el cine peruano y su desarrollo. Existe una oficina especializada para esto en el Ministerio de Cultura, como fue explicado previamente: la DAFO (Dirección del Audiovisual, la Fonografía y los Nuevos Medios), la cual apoya la distribución cinematográfica del Perú. Esta se encarga de fomentar el trabajo audiovisual a través de premios y concursos con fondos del estado de diferente tipo para financiar futuros proyectos audiovisuales y seguir impulsando el cine nacional.

Existe, además, el ámbito de los medios: los periodistas, los críticos, los canales de televisión, la radio, los festivales de cine, etc. Estos ayudan a incrementar la reputación de las películas y a interesar al mercado.

Finalmente, pero no menos importante, se encuentra el mismo público; uno de los componentes más importantes del esquema cinematográfico; ya que de él depende la supervivencia de las películas. A través de la asistencia del público se decidirá el éxito de las películas; ya que el cine es una industria que forzosamente depende de cuánta gente hay en las salas. decidirán el éxito. Sin embargo, el éxito no necesariamente se mide en términos de taquilla, dado que todas las películas tienen un componente artístico y comercial. Es totalmente legítimo que el objetivo de la película no sea el éxito comercial.

2. Análisis de la Visión

La visión de una empresa representa su sueño, proyecta el estado futuro que desea alcanzar y es el gran punto de partida para empezar el proceso de planeación estratégica (David, 2013). Por ello, es muy importante plantear una visión motivadora, pero a su vez realista. Para conseguirlo es necesario tener en cuenta todos los factores externos que puedan generar efectos, ya sean positivos como lo son las oportunidades o negativos como las amenazas, en el ambiente de la organización.

Debido a la coyuntura actual, que ha generado grandes cambios en todas las fuerzas que afectan el mercado, toda empresa se ha visto obligada a realizar un nuevo análisis externo y, por ende, eventualmente se verán obligadas a reformular su visión como primer paso para adaptarse a la nueva realidad. El sector del cine no ha sido la excepción. A continuación, se analizarán algunas declaraciones de visión de los cines con mayor participación en el Perú.

Cineplanet ha mantenido el liderazgo del sector en el país desde 2001, un reciente estudio de Apoyo & Asociados evidencia que la cadena actualmente cuenta con más del 50% de la participación del mercado (Perú Retail, 2019). Su declaración de visión es la siguiente: “Ser una de las tres cadenas de cines más grandes de Sudamérica, que se diferencie por un excelente servicio para el año 2021” (Eusebio *et al.*, 2017, p.12).

Su alta participación en el mercado demuestra que su objetivo no es imposible de alcanzar, aunque probablemente no en el plazo esperado. Todas las cadenas de cines han paralizado sus actividades simultáneamente, por lo que cuando las puertas de los cines vuelvan a abrirse todos se encontrarán en la misma línea de partida. Por consiguiente, la rivalidad de competidores, la fuerza más importante de las 5 de Porter, crecerá significativamente; puesto

que cada competidor tratará de ganar clientes. El mercado del cine en nuestro país está consolidado y tiene barreras de entrada bastante altas pues se necesita invertir un monto muy grande de dinero para ingresar. Asimismo, debido al aumento de la preocupación por la salud de la población peruana y la inevitable reducción de los aforos para evitar contagios, es correcto deducir que el número de clientes de los cines se reducirá. Por consecuencia, la demanda de boletos de cine disminuirá lo cual, a su vez, intensificará la rivalidad entre los competidores existentes en la industria cinematográfica peruana.

Por otro lado, la cadena de cines no debe preocuparse por la entrada de competidores potenciales ya que actualmente el mercado del cine no es exactamente atractivo, ni por el aumento de negociación de los proveedores pues estos últimos también se encuentran en aprietos debido al paro de miles de producciones y la cancelación de muchos estrenos.

Para alcanzar su ambiciosa meta, Cineplanet debe concentrarse en el elemento clave de su visión: la diferenciación por excelencia en su servicio. Cabe resaltar, que el servicio que brindan los cines es más que el simple hecho de ver una película, los cines te brindan una experiencia única que busca hacer que sus clientes olviden el mal momento por el que está pasando el mundo. Por ello, consideramos que enfocarse en diferenciarse por su excelente servicio es el camino correcto pues es la mejor manera de mejorar la fidelización de sus clientes. Nuestra recomendación para adaptar esta declaración a la realidad actual es ampliar un par de años el plazo en el que se esperaba lograr, pues lamentablemente el seguro de la industria sigue siendo incierto y depende de muchos de un factor totalmente impredecible: la crisis del coronavirus.

Respecto a Cinemark, que cuenta con un market share de aproximadamente 18% (Perú Retail, 2019), su visión es: “Moldear el futuro de la Industria al ser reconocidos como la cadena de entretenimiento fuera de casa más influyente del mundo” (Cinemark, 2018).

En su declaración de visión, se evidencia que el factor que más le importa a la compañía es el alto nivel de influencia que aspiran alcanzar, pues planean ser la cadena de entretenimiento más influyente de manera internacional. Actualmente cuenta con “operaciones en Estados Unidos, Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Curaçao, Ecuador, Perú, Paraguay, Panamá, Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador” (Cinemark Perú, s.f.). Si bien los cines de Cinemark no son los líderes en el mercado peruano, esta cadena es mucho más grande que Cineplanet en el plano general, ya que tiene sedes en muchos países alrededor de América. Lamentablemente las actividades relacionadas con el sector al que pertenece la

compañía se encuentran paralizadas; por ello no hay un producto o servicio que ofrecer al público, ergo, no hay a quien influenciar. La pandemia ha ocasionado la creación de muchas restricciones para el sector cinematográfico; sin embargo, los avances tecnológicos representan un pequeño bote salvavidas en medio de la enorme tormenta.

Una de las variables tecnológicas más relevantes para el sector es la tecnología de los videojuegos pues esta permite recrear distintos escenarios y, lo que es más importante actualmente, grandes multitudes. La probabilidad de grabar películas sin necesidad de exponer a miles de extras y a su vez reducir el riesgo de contagio de los actores principales y todo el personal humano necesario para producir una película significa una gran oportunidad para el sector. Se podría argumentar que el acceso al internet representa una amenaza para el sector ya que facilita el acceso a películas de cartelera de manera gratuita; no obstante, el cine vende más que una película, lo que realmente ofrece es una experiencia completa, ese es un elemento que las visiones de Cinemark no debe omitir. Si la cadena de cines emplea sus recursos correctamente e invierte en la tecnología necesaria; puede que vuelvan a encaminarse en dirección a este sueño que ahora parece inalcanzable.

Otras cadenas de cines importantes en el Perú son Cinestar, que se adueña del 11.8% del mercado, y Cinépolis, con apenas un 6.9% (Perú Retail, 2019). Sus respectivas visiones son las siguientes:

“Cinestar hasta el año 2025 pretende ser líder en integración de personas con valores y principio de proyectos culturales y artísticos con diversidad en el arte a fin de utilizar una mejor claridad de vida, nuestro fin es ser reconocido como una empresa de entretenimiento importante en el Perú.” (Ajallana *et al.*, 2020, p.51) e “Iluminamos la película de tu vida con sonrisas y momentos inolvidables.” (Cinépolis, s.f.).

Ambas declaraciones parecen centrarse en los clientes, buscando ofrecerles un servicio que mejore su día. Para entender a sus clientes, las familias peruanas, es importante analizar la situación del país actual. Las fuerzas económicas afectan directamente a este sector, pues en épocas de crisis económica las familias tienden a priorizar sus necesidades básicas antes de su entretenimiento. Según el último informe técnico sobre la situación del mercado laboral en Lima Metropolitana realizado por el INEI (2020), la tasa de desempleo del trimestre compuesto por junio, julio y agosto actualmente es de 15,6%, es decir, ha ascendido en 9,8% respecto a similar trimestre del año anterior. Una alta tasa de desempleo reduce el nivel de ingreso de las familias peruanas, clientes del sector cine; lo cual, a su vez, significa una disminución

significativa de su capacidad de compra. Además, la situación que está atravesando nuestro país ha provocado un aumento en la demanda de bienes que cubren necesidades básicas como alimentos y bienes relacionados a la salud, lo cual reduce el tamaño del monto de los ingresos destinados para el entretenimiento de la familia. Todos estos factores contribuyen a que la propensión de los peruanos a gastar en servicios de entretenimiento, como lo es el cine, se reduzca. Por consecuencia, cuando por fin se de la reapertura de los cines, lo más probable es que el tamaño de su clientela se reduzca de modo significativo, y los pocos clientes tenderán a ir a cadenas con mayor participación en el mercado como lo son Cineplanet y Cinemark.

Otro factor a tener en cuenta es el sociocultural. Una variable muy importante es el creciente aumento de la preocupación por la salud. Por ello, los cines deben seguir los respectivos protocolos de salubridad e implementar todas las medidas de prevención necesarias para asegurar la salud y bienestar de sus clientes. La visión del futuro debe de comunicar a los clientes que la empresa realmente se preocupa por su salud.

3. Análisis de la Misión

Los grandes cambios producidos por la pandemia de Covid-19 han creado escenarios completamente imprevistos para la industria del cine, lo que ha provocado que pase de ser uno de los negocios más seguros y rentables en el Perú a tener un futuro completamente incierto. Fred David (2013) afirma que las misiones de las empresas definen la razón de ser del negocio y sienta la base de las prioridades de la organización. Por ello, las declaraciones de misión deben estar adaptadas a la nueva realidad a la que se enfrenta este sector, de manera que es necesario realizar algunos cambios en los principales elementos que conforman una misión. A continuación, se analizarán declaraciones de misión y sus respectivos elementos de 4 de las más importantes cadenas de cine del Perú.

La misión del líder del mercado, Cineplanet, es la siguiente: “Brindar una experiencia de entretenimiento inolvidable” (Eusebio *et al.*, 2017, p.13). Esta declaración no incluye un elemento importante de la misión, los clientes. Probablemente esto se deba a que al ser una cadena internacional, no quieren limitar su público objetivo; sin embargo, es importante especificar este elemento ya que se debe tener claro a quienes se les ofrece el producto o servicio.

El cine siempre ha contado con la ventaja de tener un público objetivo bastante amplio; no obstante, si bien los clientes del sector continúan siendo las familias peruanas; sus prioridades, ergo, sus comportamientos han cambiado significativamente debido a la coyuntura

actual. Actualmente, existe un gran miedo a ser contagio del virus, por ese motivo, los cines deben asegurarse de que sus servicios incluyan todas las medidas de prevención necesarias. Por añadidura, cabe resaltar que el servicio que brindan los cines es más que el simple hecho de ver una película; te brindan una experiencia única que busca hacer que sus clientes olviden el mal momento por el que está pasando el mundo, elemento bastante importante y claro en la misión de Cineplanet.

Otro elemento ausente en esta misión es la tecnología. Contar con tecnología de última generación es indispensable para competir activamente en la industria cinematográfica, las innovaciones tecnológicas son una competencia distintiva para el sector del cine y si se utiliza correctamente puede convertirse en una ventaja competitiva. Pese a que la tecnología no es un elemento explícito en su misión, Cineplanet se caracteriza por priorizar bastante la innovación tecnológica en sus salas. Si apelamos a un ejemplo, invirtió una gran suma de dinero para abrir las primeras salas Screen X no solo en el Perú, sino en todo Latinoamérica (Perú Retail, 2019).

Consideramos que Cineplanet Perú debería tener su propia misión para poder enfocarse mejor en sus clientes y lo que se les ofrece. Además, añadir el factor de innovación tecnológica el cual cubre tanto el elemento de concepto de sí mismo, pues les brinda una ventaja competitiva, como el de tecnología.

Por su parte Cinemark, la segunda cadena de cines con más participación en el mercado, cuenta con la siguiente declaración de misión: “Estamos dedicados a crear recuerdos memorables de película, un Cliente a la vez” (Cinemark, 2018). El servicio que ofrece la organización está muy bien redactado, pues crea una conexión personal con el cliente sin dejar de ser claros. Igualmente, es evidente que parte de la filosofía busca priorizar la satisfacción del cliente. Por ello, debido a la situación actual la filosofía de la organización debe comunicar la preocupación por la salud de sus clientes, para garantizar su fidelidad.

En cuanto a Cinépolis, su misión específica más elementos que las anteriormente analizadas. “Ser la mejor opción de entretenimiento, fortaleciendo nuestro liderazgo en la industria cinematográfica a nivel internacional, ofreciendo diversión, innovación y un servicio estelar” (Cinépolis, s.f.). En esta misión, están presente los siguientes elementos: servicio, que nuevamente es el entretenimiento; mercado, a nivel internacional; tecnología, la cual siempre va de la mano con la innovación, y preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad al precisar que se busca fortalecer su liderazgo.

Este último elemento debe ser una prioridad para toda empresa del sector pues tras meses de paralización de sus actividades, el proceso de recuperación no será tarea fácil. A su vez, la preocupación por la supervivencia está directamente conectada con la preocupación por la imagen pública pues esta debe responder a las preocupaciones sociales, las cuales actualmente incluyen el miedo al contagio. Asimismo, el constante bombardeo de información por parte de los medios, que muchas veces incluye información falsa, genera un aumento de ansiedad entre la población. Esto podría ser una oportunidad para los cines, pues ofrecen una vía de escape de la realidad por un par de horas, punto que deberían tomar en cuenta al redactar su nueva declaración de misión. Una de las ventajas competitivas que debe aprovechar este sector es el amor que le tienen los peruanos al cine; “los peruanos se han posicionado en la región como los más cinéfilos ya que el 49% de ellos realiza una visita al cine por lo menos una vez a la semana” (Diario La República, 2019). Como se ha mencionado reiteradamente en este trabajo, el servicio principal que ofrece el cine es una experiencia singular, que no puede replicarse en casa. La misión de Cinépolis parece ser la más completa, solo debe actualizar estos elementos relacionados con la preocupación que son fundamentales para que los clientes confíen en la empresa.

“Cinestar brinda y orienta a las personas un entretenimiento sano, mediante la distribución de películas y exhibición de servicios complementarios, obteniendo así un adecuado ambiente de desarrollo“ (Ajallana *et al.*,2020, p.51). A diferencia de sus competidores, esta misión incluye “servicios complementarios” lo cual les permite diferenciarse. Una recomendación sería agregar el elemento de preocupación por la imagen pública. Si bien su misión comunica que busca garantizar el entretenimiento de sus clientes; sin embargo, como ya ha sido mencionado reiteradamente a lo largo del trabajo, dichos clientes han cambiado sus preocupaciones y la empresa debe responder a ellas.

En razón de lo antes expuesto, consideramos que los principales cambios en las misiones de todas las empresas del sector son:

1. Asegurar al cliente de que sus servicios de entretenimiento son seguros y no los expondrán a un posible contagio. Por ejemplo, en el caso de Cineplanet su declaración podría precisar lo siguiente: “brindar una experiencia única, memorable y *segura*”
2. Priorizar la preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad. Para ello se debe contar con las innovaciones tecnológicas relacionadas al sector para aumentar el valor de sus servicios; afianzar la fidelidad de sus consumidores al invertir en

protocolos de salubridad y, a su vez, para evitar un futuro cierre de sus locales por incumplimiento de la normativa.

3. Explotar sus ventajas competitivas:

- a. Su gran público objetivo crea la posibilidad de segmentarlo de distintas maneras. Por ejemplo, ofrecer un catálogo muy diverso de películas tanto para niños como para sus clientes más grandes. Similarmente, puede ofrecer distintos servicios a los clientes de mayor NSE así como lo hace Cineplanet con sus salas prime.
- b. El amor que le tienen los peruanos al cine facilita conseguir clientes fieles que no sustituirán el cine por el streaming. Para ello deben asegurarse de que sus servicios y trato con el cliente sean de la mejor calidad.

4. Análisis del Macroentorno

Uno de los factores que influye en la industria es el factor político - legal, donde a pesar de estar en la fase 4 del estado de emergencia, los cines aún no pueden abrir sus puertas debido a que éstos requieren de grandes concentraciones de personas, lo cual limita la continuidad de esta actividad económica. “Asimismo, precisó (el presidente Martín Vizcarra) que el decreto aprobado en Consejo de Ministros especifica que no se contemplan todas las actividades previstas inicialmente para la fase 4. *"Hay algunas que todavía no estamos considerando que puedan iniciar. Esas que concentran gente. Los bares, las discotecas, los cines no pueden todavía funcionar"*, señaló.” (El Comercio, 2020)

Por esta razón, el estado de emergencia representaría una amenaza a la industria del cine, ya que, además de no estar abiertos, no se sabe cuándo volverán a funcionar.

Otro factor que influye en la industria es el factor social y cultural. En primer lugar, los hábitos y costumbres de los clientes representan una oportunidad para las empresas cinematográficas ya que se ha creado la necesidad de consumir alimentos durante la emisión de películas lo que genera una mayor cantidad de ingresos. En segundo lugar, existen diferentes generaciones con distintos gustos y preferencias, por ello, los cines deben crear estrategias que permitan maximizar el valor de su propuesta de negocio, para así llegar a diferentes segmentos del mercado. Esto representaría una oportunidad y, a la vez, una amenaza para la industria, dependiendo de cómo se implementan las estrategias.

Por último, debido al Covid-19 las personas ya no acuden a los cines debido al riesgo de contagio que puede haber, lo cual ha generado pérdidas millonarias para la industria del cine. *"Desde fines de enero, el público dejó de asistir a las salas de cine. A raíz de las medidas*

dictadas por el Gobierno, no es posible que estas empresas operen. (...) Esta crisis va a durar entre 15 a 18 meses aproximadamente hasta que se resuelva la propagación del Covid-19.”, acotó Carlos Saco-Vértiz, representante de Anasaci. (Gestión, 2020)

Por lo tanto, esta enfermedad representa otra amenaza para la industria del cine, ya que, como se ha mencionado previamente, aún no hay fecha exacta para una posible reapertura de los cines.

El factor medioambiental también influye en la industria ya que las producciones cinematográficas contaminan en gran manera el medio ambiente ya que emiten grandes cantidades de CO₂ y, algunas veces, provocan daños al lugar en donde se filman las películas, lo cual significa una gran amenaza. “Los daños que causa la industria van desde la emisión de grandes cantidades de CO₂ hasta la modificación parcial de un ecosistema.” (earthgonomic, 2017). Sin embargo, existen asociaciones que se preocupan por reducir el impacto ambiental que tienen las producciones de películas y premian a las que reducen la contaminación. Por otro lado, la distribución y exhibición de películas no tiene un impacto directo en el medio ambiente, a excepción de los desechos de comida que hay durante la presentación de una película.

El factor demográfico, de igual forma, influye en la industria cinematográfica. En primer lugar, los cines tienen como público objetivo a cualquier persona, ya que existen películas para todo tipo de gusto y preferencias, por lo tanto, el tamaño de la población representaría una oportunidad para la industria del cine. En segundo lugar, la composición por edad es una oportunidad para esta industria ya que existen diferentes tipos de películas como animadas, románticas, etc., que van dirigidas a un público en específico como niños, jóvenes y adultos. En tercer lugar, el nivel socioeconómico representaría una amenaza ya que no todas las personas pueden darse el gusto de ir al cine debido a los precios elevados. Finalmente, la dispersión geográfica de la población es considerada como oportunidad porque ayuda a evaluar en dónde se podrían colocar nuevos cines y así poder llegar a más personas.

Con respecto al factor económico, la tasa de desempleo ha aumentado en gran medida debido a la pandemia, y uno de los sectores afectados ha sido la industria del cine ya que, por el momento, los cines permanecen cerrados debido a la gran concentración de gente que albergan. En Lima, Perú, según el diario Gestión (2020), unas 2.6 millones de personas perdieron su empleo en el trimestre abril-junio, subiendo la tasa de desempleo a 16.3%. Es por ello que el desempleo representaría una amenaza para la industria del cine ya que, las personas,

al tener menos ingresos, no buscan gastar en entretenimiento. Asimismo, en la actualidad las personas buscan gastar su dinero en el sector salud en lugar de gastarlo en el sector entretenimiento, por lo tanto, las tendencias de consumo representan una amenaza para esta industria hoy en día.

Por último, otro de los factores que influye a la industria del cine es el tecnológico. La compra de tickets online representa una oportunidad para esta industria, las empresas cinematográficas han creado aplicaciones para que sus clientes puedan comprar entradas para ver una película, sin necesidad de comprarlas en un único punto de venta, lo cual podría generar mayores ingresos por la comodidad que estas aplicaciones brindan. Asimismo, el acceso a internet es considerado como una amenaza debido a que es fácil encontrar diferentes plataformas gratuitas donde se encuentran las películas que aún no se han estrenado.

5. Análisis del Microentorno: 5 Fuerzas de M. Porter

a. Características de las principales empresas competidoras de la industria del cine

El cine es una industria consolidada, pues una pequeña cantidad de empresas grandes forman parte de esta. En Perú las principales empresas competidoras son: Cineplanet, Cinemark, Cinestar y Cinépolis (Ochoa Fattorini, 2019).

- Cineplanet

Es una cadena de cines peruana del grupo Intercorp que cuenta con la mayor participación en el mercado. Según Vanessa Ochoa (2019), escritora del diario Gestión, Cineplanet ya alcanza el 53% del mercado de cines con 269 pantallas (Ochoa Fattorini, 2019). A diferencia de otras cadenas de cine, esta empresa tiene una de las más modernas salas de cine ubicada en Caminos del Inca con 8 salas de cine con tecnología de proyección 100% láser, se puede destacar que es una empresa que trata de innovar en la cinematografía (Retail, 2019). Asimismo, este cine cuenta con un programa de lealtad donde brinda a sus clientes leales la posibilidad de adquirir una tarjeta de socio Cineplanet donde puede acumular puntos por cada compra para obtener diversas promociones en combos, descuentos en restaurantes y entradas gratuitas.

- Cinemark

Cinemark Holdings es una compañía con sede principal en Estados Unidos, que tiene varios locales alrededor de Perú. Es la segunda cadena más exitosa del país, ya que tiene 93 pantallas que le da una participación en la recaudación de 18.2% del mercado de esta industria (Ochoa

Fattorini, 2019). Esta empresa fue una de las pioneras en multicines y trajo nuevos sistemas cinematográficos como el 3D y XD max.

- Cinestar

Compañía de cines en peruana; posee un 11.8% del mercado y 129 pantallas (Ochoa Fattorini, 2019). Sus precios son más accesibles que los cines mencionados anteriormente, el rango de precios es entre 6 soles y 16 soles; está dirigido para otro público pues se encuentra en San Borja, Comas, Callao, Breña, San Juan de Lurigancho; en la mayoría de los distritos donde predomina NSE B, C y D (Cinestar, 2018).

- Cinépolis

Cadena mexicana con operaciones en el Perú desde hace 9 años, goza del 6.9% del mercado peruano (Ochoa Fattorini, 2019). Fue la primera empresa que trajo el 4DX a las salas de cine peruanas aparte del 3D y 2D. Además, está presente en distritos donde Cinemark y Cineplanet no cuentan con sedes como Santa Anita e Independencia.

b. Factores de rivalidad

Frente a la coyuntura, los factores de rivalidad han cambiado notablemente a nivel global, pues el grado de competencia se ha reducido, ya que durante tres meses esta industria ha permanecido cerrada mundialmente y sin generar ingresos; por ello, hay un gran número de cines que se encuentran al borde de la quiebra. John Fithian (2020), presidente de la Asociación Nacional de Dueños de Cines de Estados Unidos, indicó que al no tener ingresos en los cines, estos se encuentran en la peor situación y en peligro de bancarrota, es por eso que necesitan que el Congreso de los Estados Unidos acepte el proyecto de rescate económico de billones de dólares de costo para evitar la quiebra (Fithian, 2020). Según Inmobiliare (2020), Cinemex se declara en peligro de quiebra de su cadena en Estados Unidos ya que tiene gastos fijos como el arrendamiento que ya no puede cubrir, por eso solicitó la protección por bancarrota y reorganización al Tribunal de Quiebra de Miami (Inmobiliare, 2020).

En el caso de Perú, no se tiene conocimiento sobre cines que se encuentren en quiebra, pero se sabe que la mayoría de las empresas han acudido a solicitar permiso para aplicar la suspensión perfecta de labores, ya que al no generar ingresos no pueden pagar los sueldos a sus trabajadores por todo el periodo de cierre donde no operan. En el caso de Cineplanet, la cadena peruana, comunicó a la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) su solicitud (Gestión, 2020).

Cineplanet (2020) indicó: “Procedemos a comunicar que Cineplex S.A. ejecutará un programa de suspensión perfecta de labores, al amparo a lo establecido en el Decreto de Urgencia N°038-2020”, refiere el comunicado (Cineplanet, 2020).

Sin embargo, según Gestión (2020), MTPE, el ente encargado de revisar y aprobar las solicitudes para aplicar este mecanismo, le rechazó su solicitud. Según Carlos Saco-Vértiz (2020), representante de Asociación nacional de salas de cines (Anasaci), el sector más dañado es el del cine, pues la mayoría de las empresas de esta industria se encuentra endeudadas porque acababan o estaban por inaugurar nuevos complejos o estaban en construcción, y con esta crisis les será imposible cubrir sus deudas y los sueldos de sus trabajadores (Gestión, 2020).

En conclusión, en la situación actual, la industria no tiene la misma rivalidad, pues gran parte de compañías se encuentran al borde de la quiebra, porque no están recibiendo ingresos. Por eso en el Perú la mayoría de estas compañías están aplicando un programa de suspensión perfecta de labores.

c. Sustitutos en esta industria

Desde antes de la pandemia ya existían sustitutos para el cine, entre ellos el más conocido es el servicio streaming, que en los últimos años ha estado en constante crecimiento. Se sabe que en el año 2019 recaudó más de 1000 millones de dólares, que significan el 58% de las ganancias del sector de entretenimiento (15 minutos, 2020). Asimismo, se conoce que debido a la coyuntura este sustituto sigue siendo una amenaza, porque la mayoría de las personas se queda en sus hogares buscando otras formas de entretenimiento que no involucren salir y porque los cines aún no están operativos, ya que hay un gran avance del Covid-19, por ello ha aumentado notablemente el uso de plataformas de streaming como Netflix (Statista, 2020).

En Perú en el 2019 según una encuesta residencial de Osiptel el 15,4% de hogares peruanos tenía este servicio, este resultado muestra un incremento en las preferencias de los peruanos pues el 2018 hubieron 10,8% que tenían la contratación de Netflix, Amazon Prime y otras plataformas de streaming. (Plataforma, 2020).

“Las plataformas vía streaming van ganando más adeptos, a lo que se suma que el costo es menor en comparación a la televisión por cable”, comentó el presidente del Osiptel, Rafael Muenta

Actualmente, según Agencia Andina (2020), al menos seis de cada diez peruanos que tienen acceso a internet indicaron que han comenzado a ver más contenidos de streaming en sitios como Netflix durante los últimos meses debido al confinamiento provocado por el

COVID-19. Por consiguiente, el consumo de esta plataforma se ha elevado en 16% en el presente año (Agencia Andina, 2020) .

En concreto, el streaming desde hace mucho tiempo es una amenaza constante para la industria del cine; hoy por hoy este sustituto está abarcando más el mercado pues se ha comprobado que el 60% de peruanos que tiene acceso a internet cuentan en gran parte con este servicio.

d. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores ha disminuido, ya que las personas no acuden a los cines a nivel global, por ende, estos no requieren sus servicios. Los proveedores más relevantes son los de películas, entre ellos se encuentra Disney, Fox, Universal, Paramount y Warner; estas empresas han tenido que adaptarse a la situación y poner todas sus películas en plataformas de streaming, tanto propias y otras como Amazon Prime. En el caso de Disney, esta empresa creó Disney+ en el 2019, pero solo se encontraba disponible en Canadá y Estados Unidos, ahora debido a la pandemia ha acelerado su expansión a los países latinoamericanos como Perú, donde llegará el 17 de noviembre del 2020. En esta plataforma se podrán películas que se iban a estrenar este año en los cines, pero no fue posible debido a la pandemia (Disney+, 2020)

Entonces, se puede concluir que los proveedores están usando las plataformas para colocar todas sus películas, porque las personas no acuden al cine por la pandemia y necesitan generar ingresos.

e. Poder de Negociación de los Compradores – Consumidores

Debido a la coyuntura, en la mayoría de los países están cerrados los cines o están abiertos con aforo restringido; el consumidor en lugares donde ya es permitido ir al cine prefiere quedarse en su hogar por el miedo al contagio, es por eso que el gran poder que tenían los centros cinematográficos se ha reducido notablemente. Según Forbes (2020), en México donde ya es posible acudir a los establecimientos cinematográficos, apenas se vendieron 107,000 boletos entre los días 12 y 15 de agosto, mientras que el año pasado en las mismas fechas se vendieron 3.7 millones de boletos. Se sabe que el aforo máximo ha sido reducido a un 30%, pero igual los consumidores no acuden a estos establecimientos, porque prefieren buscar otros sustitutos para evitar exponerse a la Covid-19, por eso, el poder de negociación de los clientes es alto (Forbes, 2020).

En Perú aún se mantienen cerrados, pero lo más probable es que se tenga el mismo comportamiento de otros países, donde la mayoría no acude a estos establecimientos por miedo al contagio.

f. Amenaza o riesgo de nuevos Competidores

Debido al distanciamiento obligatorio que diferentes países se han visto obligados a poner por la coyuntura actual, los cines se encuentran en su mayoría no operativos. En Perú los cines siguen cerrados, es por eso que diversas empresas como Tondero producciones han traído los autocines que se adecuan mejor a la situación de pandemia. Según El Comercio (2020), Autocinema+ nace de empresas líderes en el mercado como Tondero, Jockey Plaza y Melvi. Este nuevo local se encuentra ubicado en el Centro de exposiciones del Jockey, es un espacio al aire libre y tiene dos salas donde pueden entrar aproximadamente 144 vehículos por sala. Este es nuevo competidor para los cines convencionales, porque se ha sabido adecuar correctamente a la coyuntura, pues es un nuevo espacio de entretenimiento cinematográfico que cuenta con los cuidados de bioseguridad y con distanciamiento social, esto se ajusta a lo que el cliente necesita y a lo que por ley está permitido. En cambio, los cines no han tratado de reinventarse o adecuarse en espacios más abiertos para brindar entretenimiento (El Comercio, 2020).

En suma, los cines no se han sabido adaptar a la pandemia, por eso la aparición de los autocines es una real amenaza porque se han adaptado a la situación y cumplen con las medidas de bioseguridad. Sin embargo, no se sabe si este nuevo formato para ver películas permanezca como amenaza cuando culmine la pandemia del Covid-19.

6. Diagnóstico del sector industrial: Oportunidades y Amenazas

Amenazas	Oportunidades
En la actualidad, las cadenas de cine afrontan un problema debido a la pandemia la cual vendría a ser la principal amenaza de este sector debido a que no se encuentran operativas (por lo menos no en Perú).	La tecnología está en constante mejora por lo que las empresas de este sector mejoran su servicio al cliente y también la calidad de las películas, así como les

<p>Además, también ha lidiado, lidia y lidiará con la constante mejora de tecnología la que, si bien mejora la experiencia del cine, ésta también mejora la calidad de películas y el contenido de los servicios de streaming los cuales van incrementando en número a través de los años (Hulu, Disney+, Amazon prime, Netflix, entre otros. También, la tecnología permite que la descarga de películas (legal o ilegal) sea más fácil para el cliente y, a su vez, deje a éste satisfecho con la calidad de la película. Por último, este sector también se ve amenazado de perder terreno con el negocio de los autocinemas, el cual permite a los clientes atender a ver películas cumpliendo con el distanciamiento social, que si bien cumplen la misma necesidad no es un cine convencional.</p>	<p>brindan el servicio de 3D, 4D y XD. Asimismo, hay muchos lugares en el país que todavía no cuentan con cines o suficientes lugares/establecimientos de entretenimiento suficientes (o siquiera uno) lo que hace a las cadenas de cine una buena opción. También, según Gestión (2019): “el número de pantallas en el Perú se mantiene por debajo de otros países de América Latina como Chile y México. Esto demuestra un potencial de crecimiento que aún mantiene el sector.”</p>
--	--

7. Fortalezas y debilidades

Cadenas como Cinemark y Cineplanet han asegurado que los cines ya se adaptaron a los protocolos. Esto quiere decir que, cuando el gobierno se los permita, podrán reanudar sus operaciones. Asimismo, empresas como las anteriormente mencionadas tienen un alto posicionamiento en el Perú. Este factor les asegura que, cuando concluya la crisis sanitaria, todavía cuenten con una red de clientes. Por añadidura, al ser empresas grandes (y, en caso de Cineplanet, parte de una corporación como Intercorp); estas cuentan con gran capital; lo cual les permite sobrevivir la pausa en la que se encuentran actualmente. Estas empresas tienen que superar el cese de operaciones más el despido de sus trabajadores apenas comenzó la cuarentena. En el caso de las empresas pequeñas, éstas cerraron debido al alto precio de mantención o alquiler de salas, sueldo de trabajadores y costos de los nuevos protocolos sanitarios.

Añadido a esto, cuando se abra de nuevo el cine para el público, los cines pequeños tendrán que sobrevivir con escasa demanda debido al miedo al contagio y, a su vez, estas deberán cumplir en todo momento con los protocolos. Con respecto a los “snacks” y refrigerios,

las cadenas de cines dicen que se permitirá el consumo y estos serán entregados empacados para así evitar el contacto con el ambiente y mantener la seguridad del espectador. Asimismo, las cadenas de cines, debido a la pandemia, han renovado los equipos de aire acondicionado, el cual renueva el aire 2 o 3 veces por hora. Esto, sumado al hecho que la actividad del cine no se desenvuelve cara a cara, hace que los protocolos sanitarios se reduzcan a limitar el aforo y la distancia entre cada grupo de personas. Por otro lado, también es una debilidad la reducción de la cantidad de personas que entren a las salas; ya que como menos personas serán permitidas; la compra de estas disminuirá; como también lo harán los ingresos monetarios de los productores, distribuidores y exhibidores.

8. Objetivos y metas generales de la industria cinematográfica

Los productores no solamente tienen objetivos económicos, sino también tienen metas artísticas o culturales. Está en el plan de negocio de los productores hacer películas competitivas a nivel artístico. Es importante que las películas tengan un valor. Si bien los productores tienen objetivos comerciales y financieros, se valen de instrumentos que tienen un componente cultural. El cine tiene una contribución social que perdura en el tiempo. El producto que se vende puede ser increíblemente rentable y, a su vez, pasar a formar parte de una contribución más duradera: pasar a formar parte de la cultura. El consumidor, por lo tanto, se queda con eso, lo cual hace al producto mucho más valioso. Las obras cinematográficas que se crean trascienden, de manera similar a la literatura y la música: son industrias culturales. Por añadidura, ganar premios y asistir a festivales, otorgan prestigio a los directores y productores de la película; lo cual es conveniente en términos de alcanzar sus metas tanto artísticas como financieras.

En cuanto a la distribución, dado que esta se encarga de representar a un productor, su obligación es maximizar los ingresos del productor. Los distribuidores por ende buscan que la película tenga éxito financiero; es decir, hacer que la película se convierta en el mayor éxito posible. Dependiendo de la empresa de distribución, pueden existir metas más específicas; por ejemplo, determinar cuántas de las películas estrenadas son películas peruanas e incrementar este número. Esta podría ser una meta para una empresa que apoye el cine nacional. No obstante, es importante recalcar que en el cine el modelo de negocio no se ve afectado por factores de discriminación. Si la película es extranjera y llenará la sala, entonces la meta está resuelta.

En la exhibición el objetivo tiende a ser más tradicional corporativo: lograr la rentabilidad y maximizar las ganancias. Es importante tomar en cuenta que en la exhibición no solo se venden las películas, sino también se generan ingresos de la venta de recursos adicionales como el negocio de comida y bebida. En efecto, la venta de la comida en el cine tiene márgenes más altos que inclusive la exhibición de las mismas películas. Por lo tanto, está en el interés de los exhibidores vender la mayor cantidad de comida posible; y es un objetivo con enfoque esencialmente comercial.

Por consiguiente, la estructura clásica corporativa no es ajena al cine. Está presente toda la estructura empresarial convencional: existen flujos de caja, estados financieros, directorios, etc. Quizás no se percibe tanto porque el producto es una película, a comparación de un producto más tangible como comida, por ejemplo.

El objetivo en común, que tienen la producción, distribución y exhibición es incrementar la participación de mercado. Cineplanet, por ejemplo, es el exhibidor número 1 del Perú, ya que tiene una participación de mercado importante. Además, cuentan con una manera tangible de medir su meta: el consumo per cápita de las entradas vendidas. En el 2019 (previamente a la pandemia del COVID-19), Cineplanet lideraba el rubro de exhibición, según el diario Gestión, “alcanzando el 53% del mercado de cines con 259 pantallas” (Ochoa, 2019).

Las metas cambiarán por diferentes factores del macro y el microentorno. Por ejemplo, el cine es una industria fuertemente ligada a la tecnología: mientras esta va desarrollándose, las metas pueden ir cambiando. En cuanto a las 5 fuerzas de Porter, la competencia que tengas que enfrentar es un factor importante. Otras formas en que los consumidores emplean su tiempo libre (que no sean el cine) pueden generar cambios en el comportamiento del consumidor, lo cual genera cambios en las metas. El crecimiento o decrecimiento del mercado también afecta las metas, así como amenazas externas como la piratería. Según el diario Perú 21, en el 2018 Perú perdió “más de 39 millones de dólares por piratería de series de TV y películas” (Redacción Perú 21, 2018).

Además, los factores externos del macroambiente afectan muchísimo a la empresa. Por ejemplo, los aspectos macro corporativos como las grandes fusiones a nivel transnacional (Warner con AT & T, Disney con Fox) afectan las metas de los demás participantes y los objetivos de distribución. Por ejemplo, la distribuidora peruana New Century Films dejó de distribuir Fox cuando el estudio fue comprado por Disney. Por lo tanto, tuvieron que plantear nuevas estrategias

Este año, la pandemia del COVID-19 ha afectado gravemente la industria, paralizando completamente la exhibición de películas en el cine. Los productores han tenido que innovar planteándose nuevos objetivos, como adentrarse en el mundo de contenido para plataformas de streaming o contenido en redes sociales. Los distribuidores y los exhibidores deben considerar el desenvolvimiento de la pandemia para poder desarrollar metas en relación a las circunstancias. Otto Regalado, profesor de la universidad ESAN, señala que los cines tendrán como objetivo el establecimiento de regulaciones sanitarias estrictas. Regalado indica que, en el caso de una reapertura de los cines, “los lugares públicos tendrán restricciones para abrir sus puertas y el día que lo puedan hacer la capacidad del aforo será progresiva hasta que las cosas vuelvan a la normalidad” (ESAN Business, 2020). Por ende, tanto los distribuidores como los exhibidores tendrán que considerar factores macroambientales como la pandemia al momento de replantear sus objetivos.

9. Estrategias

a. Estrategias funcionales

Una de las estrategias funcionales que podrían implementar las empresas de la industria del cine cuando sus puertas vuelvan a abrirse es la de Investigación y Desarrollo; ya que esta estrategia permite el desarrollo de nuevos productos, así como la implementación de nuevos servicios para atraer a los consumidores. Según Economipedia (2016), el objetivo de esta estrategia es conseguir un producto innovador de tal forma que aumente las ventas de la empresa, es decir, crear una ventaja competitiva. La estrategia de investigación también conlleva a que tanto los clientes antiguos como posibles nuevos clientes tengan conocimiento de lo que se les ofrece y así poder sentirse más atraídos a, en este caso, ver una película. Por lo tanto, las empresas de la industria del cine tienen que analizar el comportamiento de sus consumidores y qué tanto conocen sobre ciertos temas. Por ejemplo, ofrecer una película sobre fútbol americano no tendría mucha demanda por lo que ese deporte no es muy conocido en este país; mientras que una película enfocada en el fútbol peruano ha demostrado atraer a una gran cantidad de espectadores.

Por otro lado, también se podría implementar la estrategia de comercialización y ventas, la cual desea lograr que los clientes se sientan satisfechos mediante los canales de distribución que se emplean y los horarios de atención que se brindan. (Economipedia, s.f.) Es por ello que una de las estrategias que emplean las empresas cinematográficas es la programación de fechas, es decir definir el horario y la fecha en que una película es estrenada,

basándose en diferentes factores como la temporada, feriados y fines de semana y el tipo de película a proyectar. La estrategia de marketing y publicidad, promocionando el servicio y los productos que ofrecen, debe implementarse aún con mayor fuerza con la reapertura de los cines para así poder llegar a mayor cantidad de personas, asimismo, se debería ofrecer promociones y ofertas con el propósito de aumentar las ventas.

b. Estrategias genéricas a nivel de negocios

i. Estrategias que predominaban en las empresas líderes

Este sector tiene 4 principales competidores; sin embargo, los 2 con mayor participación en el mercado son Cineplanet con un 53 % y Cinemark con 18.2% (Retail, 2019). Ambas cadenas de cine utilizan la misma estrategia genérica: la diferenciación.

Este tipo de estrategia se caracteriza por un grado alto de diferenciación del producto o servicio, esto añade un valor agregado al producto el cual justifica el precio más elevado del producto. En el caso de Cineplanet, si bien los precios varían respecto a la ubicación del cine; estos no suelen bajar de los 15 soles por entrada, cuando no hay una oferta que reduzca el precio, en sus salas regulares. Asimismo, las entradas a sus salas Prime pueden llegar a superar los 40 soles en las zonas más acomodadas. (Celis et al.,2018, p.15); mientras que el precio a su entrada a una sala Screen X es 30% mayor al de una entrada regular (Perú Retail, 2019). Esto se debe a que tanto sus salas Prime como su sala Screen X están aún más diferenciadas que sus salas regulares pues en el caso de la primera ofrecen una experiencia más cómoda para disfrutar de la película y la segunda una experiencia más realista que justifica el precio elevado de la entrada. En cuanto a Cinemark, sus precios eran bastante cercanos a los de Cineplanet, entre unos 14 soles para niños hasta alrededor de 20 soles en un día de semana (Cinemark, 2019). Cinemark también contaba con su equivalente a las “Salas Prime” de su competidor, sus famosas “Salas XD” cuyos precios también son más elevados debido a la exclusividad.

Otra característica de la estrategia de diferenciación es que segmenta su mercado. En este caso ambas cadenas han seleccionado el mismo mercado meta: familias peruanas que pertenecen al nivel socioeconómico A y B. Por ello, sus locales se ubican en distritos donde predominan personas pertenecientes a dichos NSE. Incluso sus locales de provincia tienden a ubicarse en un lugar bastante concurrido, por ejemplo, en Trujillo el local de Cineplanet se ubica en un Real Plaza mientras que el de Cinemark se encuentra dentro del Mall Aventura Plaza.

Por último, las competencias centrales de este sector definitivamente están enfocadas al campo de “Investigación y Desarrollo” y el claro ganador de esta competencia es Cineplanet. El líder del sector se caracteriza, y diferencia, por su habilidad distintiva: la innovación. Un claro ejemplo de esto es que la cadena fue la primera en traer a Latinoamérica una sala Screen X en la cual “el público puede gozar de una experiencia inmersiva y panorámica de 270°, a través de una proyección multipantalla” (Perú Retail, 2019). El Director Comercial y de Estrategia Digital de Cineplanet, Juan José Duffo, afirmó lo siguiente: “Nuestro negocio es el entretenimiento fuera de casa, entonces en función a eso debemos buscar cosas que vayan un poco más allá de ver una película de manera más tradicional. Tenemos que probar cosas y dar mejores experiencias a los espectadores” (Perú Retail, 2019). Está claro que Cineplanet prioriza la innovación para ofrecer una mejor calidad de servicio a sus clientes, adoptando una actitud de liderazgo tecnológico; posicionamiento que evidentemente funciona pues se ha mantenido como líder del sector los últimos 10 años.

Cinemark no planea quedarse atrás y, a pesar de que aún no le permite ser líder de sector, también está constantemente innovando. Por ejemplo, en algunas de sus salas cuenta con un sistema D-BOX el cual “consiste en asientos que están programados para moverse con la película y así dar una sensación aún más realista de estar dentro de ella” (Cinemark, s.f.), esto permite al espectador sentir que realmente es parte de la película y mejora la calidad de su experiencia. Asimismo, cuenta con Salas XD, las cuales están equipadas con una pantalla más grande, sonido más envolvente y una imagen más real lo que la hace “cinco veces más potente que una sala regular” (Cinemark, s.f.).

ii. Cambios por la coyuntura actual

Debido a que los líderes del sector se dirigen a un público con NSE de medio para alto, no necesariamente deben cambiar la estrategia que utilizan, ya que sus clientes han sido los menos afectados por la crisis económica producida por la pandemia. Consideramos que se debe seguir aplicando la estrategia de diferenciación para asegurar la mejor experiencia posible a sus clientes. Cabe resaltar que cuando se de la esperada reapertura de los cines, el mercado estará más competitivo que nunca por lo que deben asegurarse de transmitir lo que los diferencia de sus competidores a su público objetivo.

c. Estrategias de nivel corporativo

- Cineplanet

Esta empresa es del grupo Intercorp, un grupo corporativo que es dueño de Innova Schools, Interbank, Oechsle, Supermercados Peruanos S.A, Interseguros, UTP, entre otros. Por ello, la estrategia que se emplea por los dueños es diversificación no relacionada, ya que tienen empresas de industrias muy distintas como la del cine, seguros, educación y supermercados (El Comercio, 2019).

- Cinemark

Según Gestión (2020), Universal Pictures y Cinemark anunciaron que firmaron un acuerdo de ventana de lanzamiento por tres años, que incluye al menos tres fines de semana de exclusividad para Cinemark de todos los estrenos de Universal Pictures y Focus Features, antes de que estas películas estén disponibles para renta on demand. Esta alianza estratégica le permitirá a Cinemark tener películas de este estudio antes que sus competidores y otras plataformas, en el caso de Universal este acuerdo le permite tener confianza para lanzar sus películas al mercado y conocer qué es lo que el consumidor busca (Gestión, 2020).

- Cinépolis

Cinépolis en los últimos años se ha vuelto en la cadena de cine más grande de México y Latinoamérica. Según Expansión (2020), los propietarios de la cadena de cines Cinépolis, adquirieron el 2.4% de las acciones del expositor estadounidense Cinemark. Por eso, esta empresa emplea la estrategia de integración horizontal porque está adquiriendo acciones de uno de sus competidores (Expansión, 2020)

Según El Comercio (2020), Cinépolis presentó oficialmente en Perú Cinépolis Klic, su plataforma digital premium que permite ver películas en streaming con un sistema de alquiler o compra, donde no es necesario que el cliente realice una suscripción mensual. Por ello, Cinépolis también emplea la estrategia de diversificación relacionada, pues se extiende a cadenas de valor funcionales similares (El Comercio, 2020).

CONCLUSIONES

Descripción general:

La industria cinematográfica se basa en tres componentes fundamentales: la producción, la distribución, y la exhibición de películas. Nuestra investigación demostró que la producción se enfoca en generar contenido audiovisual. La distribución cinematográfica consiste en importar y exportar películas, haciendo que estas lleguen a los cines. Finalmente, la exhibición se basa en mostrar los filmes producidos en las salas de cine para que puedan ser disfrutados por las audiencias.

Análisis de la Visión:

Es importante que las empresas del sector adapten sus visiones a la nueva realidad ya que los factores, tanto internos como externos, han cambiado drásticamente debido a la coyuntura actual. En virtud de lo expuesto, se puede concluir que si bien los augurios no son totalmente favorables, no todo está perdido para los cines. Si se aprovecha correctamente sus recursos, especialmente los tecnológicos, es muy factible plantear una visión ambiciosa. Esta debe comunicar su preocupación por sus clientes, hacer énfasis en el hecho de que lo que se les ofrece es una experiencia única para disfrutar un momento agradable con sus seres queridos en medio de una situación bastante estresante como lo es vivir durante una pandemia y, por supuesto, transmitir el sueño que tienen como empresa.

Análisis de la Misión:

Realizar algunos cambios en los elementos de la misión es una consecuencia inevitable de la pandemia de Covid-19, ya que esta ha cambiado el contexto en el que el sector se desenvuelve. El elemento que se debe priorizar son la preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad, esto se puede hacer a través de las innovaciones tecnológicas para aumentar el valor de los servicios y reducir los costos. Además, debido a la creciente preocupación por la salud de la población peruana, es importante asegurar al cliente de que los servicios ofrecidos son completamente seguros y no los pondrá en riesgo. Por último, el hecho de que los peruanos son fieles cinéfilos jugará a favor de los cines para poder acentuar sus respectivas ventajas competitivas.

Análisis de los principales factores y variables del Macroentorno:

En la actualidad, bajo el contexto de la pandemia por el Covid-19, muchos factores y variables del Macroentorno influyen en la industria cinematográfica, a pesar de que las empresas de cine no están atendiendo por el momento. Algunas de estas variables son consideradas

oportunidades, como los hábitos y las costumbres de los clientes, el tamaño de la población, su dispersión geográfica, etc., mientras que otras son consideradas amenazas, como el Covid-19, el estado de emergencia, el nivel socioeconómico de las personas, entre otras.

Análisis del Microentorno en base a las 5 fuerzas de Porter:

La industria de cines se encuentra en crisis es por ello que no está generando ingresos ni hay una gran **rivalidad**, ya que la mayoría de las empresas está teniendo problemas para pagar salarios y deudas pendientes. Sin embargo, ha aparecido un **competidor** que se adapta a esta circunstancia de pandemia que es el Autocine de Tondero producciones, que tiene todos los cuidados de bioseguridad. Por otro lado, se conoce que el cine desde hace años ha tenido como **sustituto** principal las plataformas de streaming, que ha ido creciendo en ganancias, y ahora más en esta coyuntura ya que los **consumidores** no se arriesgan a buscar entretenimiento fuera del hogar. Finalmente, en el caso de los proveedores de películas de los cines han tenido que ofrecer sus películas a plataformas de streaming o vía online, ya que han perdido su poder de negociación porque la industria se encuentra paralizada, algunos como Disney han acelerado su expansión de su propia plataforma y han subido las películas que este año iban a estrenar en los cines.

FODA

Debido al virus y distintos factores que enfrenta el sector de las cadenas de cines actualmente, es necesario que la empresa tenga claras tanto sus fortalezas como sus debilidades (aspecto interno). Estas consisten, principalmente, en el posicionamiento de las cadenas de cine y todos los protocolos sanitarios; así como los efectos que tendrán estos en las operaciones de este sector. Por otro lado, es importante que la empresa identifique las oportunidades y amenazas que ésta enfrenta en esta coyuntura y en general. Las más relevantes son la constante mejora de la tecnología, la suspensión de actividades debido a la pandemia y el bajo número de salas de cine en el Perú respecto a los demás países de Latinoamérica (lo cual significa que hay un gran potencial de desarrollo del sector). Por último, se puede concluir que, si bien el sector se ve amenazado por la situación actual, con los correctos protocolos sanitarios, el buen uso de sus fortalezas y el aprovechamiento de sus oportunidades identificados se puede salir de esta situación.

Objetivos

Esta investigación nos permitió conocer más a fondo los diferentes objetivos de cada sector de la industria. Los productores buscan alcanzar éxito comercial y artístico a través de la creación de películas rentables que tengan un valor cultural trascendente. Los distribuidores y los exhibidores buscan generar la mayor cantidad de ingresos posible, vendiendo más entradas y llenando las salas de cine. Sin embargo, estos objetivos pueden cambiar por las diferentes fuerzas del macro y microentorno, por lo que los productores, distribuidores y exhibidores deben adaptarse y ajustar sus planes congruentemente.

Estrategias

a. Estrategias funcionales

Las empresas cinematográficas deberían implementar algunas estrategias cuando comiencen a laborar, como la estrategia de investigación y desarrollo con el fin de atraer a sus clientes con nuevos productos y la implementación de nuevos servicios. Asimismo, otra estrategia que deberían implementar es la de comercialización y ventas, la cual se basa en el servicio que se brinda mediante sus canales de distribución y sus horarios de atención.

b. Estrategias genéricas

Es correcto afirmar que los líderes de la industria del cine en el Perú, Cineplanet y Cinemark, utilizan la misma estrategia genérica a nivel de negocios: la diferenciación. Cada uno diferencia su producto a su manera, buscando diferenciarse por su excelencia en el servicio que ofrecen. En cuanto a la segmentación, ambos se dirigen a familias peruanas con un NSE alto, por lo que sus locales están ubicados estratégicamente en los distritos más acomodados o en centros comerciales bastante concurridos. Asimismo, la habilidad distintiva por excelencia de Cineplanet es su capacidad para innovar constantemente, siendo pioneros de varios servicios como sus Salas Screen X; mientras que Cinemark trata de competir con sus propias innovaciones como las sillas D-Box. Por último, consideramos que no es necesario cambiar de estrategia ya que el segmento de mercado al que se dirigen no se ha visto tan afectado por la pandemia; es más, deben seguir invirtiendo en la innovación pues cuando se reabran las puertas de los cines la competencia estará más intensa que nunca.

c Estrategias de nivel corporativo

En conclusión, las principales estrategias a nivel corporativo que emplean las empresas de la industria del cine son diversificación no relacionada, alianza estratégica, integración horizontal y diversificación relacionada.



REFERENCIAS

15 minutos. (12 de marzo de 2020). *El streaming recaudó más de US\$ 1.000 millones en 2019*. Obtenido de <https://www.15minutos.com/entretenimiento/el-streaming-recaudo-mas-de-us-1-000-millones-en-2019/>

Agencia Andina. (29 de agosto de 2020). *Netflix celebra aniversario y consumo de plataforma se ha elevado en 16% en Perú*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-netflix-celebra-aniversario-y-consumo-plataforma-se-ha-elevado-16-peru-811751.aspx>

Ajallana,L., Condori, J. y Lopez,A. (2020) *PROPUESTA DE MEJORA DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA CINESTAR EN LA CIUDAD DE TACNA, 2020*. Tesis de pregrado. Instituto de Educación Superior Privado John Von Neumann, Tacna, Perú. Recuperado de <http://repositorio.neumann.edu.pe/bitstream/NEUMANN/229/1/%E2%80%9CPROPUESTA%20DE%20MEJORA%20DEL%20SERVICIO%20DE%20ATENCIÓN%20AL%20CLIENTE%20DE%20LA%20EMPRESA%20CINESTAR%20EN%20LA%20CIUDAD%20DE%20TACNA-2020%E2%80%9D.pdf>

Bernal, J. & Redondo, I., (2015). *PRODUCT PLACEMENT: UNA REVISIÓN TEÓRICO-PRÁCTICA DE SUS CAPACIDADES Y LIMITACIONES* (Departamento de Financiación e Investigación Comercial). Universidad Autónoma de Madrid.

Celis,D., Chávez, J. y Revolledo, C. (2018) *REPORTE DE VALORIZACIÓN CINEPLEX S. A*. Tesis de maestría. Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperado de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2182/Diana_Tesis_Maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cinemark, (s.f). *Quienes somos*. Recuperado de <https://www.cinemarkca.com/costarica/conocenos?tag=2204#quienes-somos>

Cinemark Perú, (s.f). *Nuestros formatos*. Recuperado de <https://www.cinemark-peru.com/formatos?tag=740>

Chávez Quispe, L. (22 de marzo de 2018). *Cineplanet o Cinemark: Quién se comunicó mejor con clientes*. Obtenido de

<https://elcomercio.pe/economia/negocios/cineplanet-cinemark-comunicacion-mejor-clientes-noticia-506032-noticia/?ref=ecr>

Chuet-Missé, J. P. (27 de abril del 2020). *Autocines: la solución para ver películas en tiempos de coronavirus*. Tendencias Hoy. Recuperado de https://www.tendencias.com/viajeros/autocines-solucion-coronavirus_20057454_102.html

Correo, R. (2018). Jorge Licetti, CEO de New Century Films: "El cine peruano siempre es difícil de exportar." Accedido el 17 November 2020, de <https://diariocorreo.pe/cultura/jorge-licetti-ceo-de-new-century-films-el-cine-peruano-siempre-es-dificil-de-exportar-855097/?ref=dcr>

David, F., (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14.^a ed.). Ciudad de México. Pearson Educación.

Diario La República. (01 de agosto de 2019). Los peruanos son los más cinéfilos de América Latina. La Republica. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2019/08/01/los-peruanos-son-los-mas-cinefilos-de-america-latina/>

Dimitropoulos, S. (11 de julio de 2020). Hollywood: por qué la industria del cine depende ahora más que nunca de la tecnología de los videojuegos. *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53371949>

Disney+. (2020). *Disneyplus*. Obtenido de https://preview.disneyplus.com/pe/?&cid=Disney-Search-Google-71700000072642215-&s_kwid=AL!8468!3!465739132689!e!!g!!disney%2B%20per

Earthgonomic. (27 de julio de 2017). *Influencia del cine en el medio ambiente.*

Obtenido de <http://earthgonomic.com/noticias/influencia-del-cine-en-el-medio-ambiente/>

Economipedia. (24 de octubre de 2016). *Investigación y desarrollo (I+D).* Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/investigacion-desarrollo-id.html#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20>

Economipedia. (s.f.). *Estrategia funcional.* Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-funcional.html#:~:text=La%20estrategia%20funcional%20es%20la,poder%20alcanzar%20las%20metas%20establecidas>

El Comercio. (19 de junio de 2020). *Cinépolis Klic, el nuevo servicio en Perú para*

rentar películas por Internet. Obtenido de <https://elcomercio.pe/luces/cine/cinopolis-klic-el-nuevo-servicio-en-peru-para-rentar-peliculas-por-internet-nndc-nnes-noticia/>

El Comercio. (24 de julio de 2020). *Autocinema+: así será el regreso del autocine en*

el Perú. Obtenido de <https://elcomercio.pe/luces/cine/autocinema-asi-sera-el-regreso-del-autocine-en-nuestro-pais-noticia/?ref=ecr>

El Comercio. (26 de septiembre de 2020). Fase 4 empezará de forma parcial desde

octubre y no incluirá cines ni bares. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/fase-4-empezara-de-forma-parcial-desde-octubre-y-no-incluire-cines-ni-bares-afirma-martin-vizcarra-nndc-noticia/>

Esan Business (2020). Cines de Perú en riesgo, hablemos de los efectos del coronavirus

en la industria. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/sala-de>

prensa/2020/04/cines-de-peru-en-riesgo-hablemos-de-los-efectos-del-coronavirus-en-la-industria/

Eusebio, O., Salarrayán, R., Tupayachi, P. y Zuñiga, P. (2017) *Plan Estratégico de CINEPLANET 2016-2021*. Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8268/EUSEBIO_SALARRAYAN_PLAN_CINEPLANET--OPT.pdf?sequence=9&isAllowed=y

Expansion. (22 de mayo de 2020). *Dueños de Cinépolis compran acciones de la estadounidense Cinemark*. Obtenido de <https://expansion.mx/empresas/2020/05/22/duenos-de-cinopolis-compran-acciones-de-la-estadounidense-cinemark>

Fattorini, V. O. (2019, 3 junio). *Cineplanet ya alcanza el 53% del mercado de cines con 269 pantallas*. Recuperado 11 de noviembre de 2020, de <https://gestion.pe/economia/empresas/cineplanet-alcanza-53-mercado-cines-269-pantallas-268821-noticia/>

Fithian, J. (22 de marzo de 2020). *Dueños de cines de Estados Unidos aseguran que están en riesgo de quiebra*. Obtenido de <https://www.latercera.com/mouse/duenos-cines-realizan-llamado-al-gobierno-estados-unidos-evitar-la-quiebra/>

Forbes. (17 de agosto de 2020). *Cines abren, pero reciben apenas 3% de sus asistentes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/negocios-cines- apenas-3-asistentes/>

Gestión. (8 de abril de 2020). *Salas de Cine en Perú proyectan que paralización en su sector por Covid-19 tome de 15 a 18 meses.* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/covid-19-salas-de-cine-industria-de-entretenimiento-salas-de-cine-en-peru-proyectan-que-paralizacion-en-su-sector-por-covid-19-tome-de-15-a-18-meses-noticia/>

Gestión. (19 de abril de 2020). *Cineplanet aplicará la suspensión perfecta de labores con sus trabajadores.* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/coronavirus-peru-cineplanet-aplicara-la-suspension-perfecta-de-labores-con-sus-trabajadores-covid-19-nndc-noticia/>

Gestión. (24 de junio de 2020). *Cineplanet: MTPE desaprobó solicitud de suspensión perfecta de labores y deberá pagar a trabajadores.* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/cineplanet-cineplanet-mtpe-desaprobo-solicitud-de-suspension-perfecta-de-labores-y-debera-pagar-a-trabajadorest-nndc-noticia/>

Gestión. (13 de junio de 2020). *Cadenas de cine alistan protocolos de bioseguridad para poder reiniciar actividades.* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/cines-reactivacion-economica-cadenas-de-cine-alistan-protocolos-de-bioseguridad-para-poder-reiniciar-actividades-nndc-noticia/>

Gestión. (15 de julio de 2020). *Caída de empleo en Lima se profundizó en junio, lo perdieron 2.6 millones el último trimestre.* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/caida-de-empleo-en-lima-se-profundizo-en-junio-unos-26-millones-lo-perdieron-en-el-ultimo-trimestre-noticia/>

Gestión, R. (2017). Las preferencias del espectador peruano: ¿qué tipo de películas ven?. Recuperado el 21 de Noviembre del 2020, de <https://gestion.pe/tendencias/preferencias-espectador-peruano-tipo-peliculas-ven-136703-noticia/>

Gestión. (18 de noviembre de 2020). *Universal y Cinemark acortarán ventana de exhibición*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/universal-y-cinemark-acortaran-ventana-de-exhibicion-noticia/?ref=gesr>

Hall, Sheldon. (2010). *Epics, spectacles, and blockbusters : a Hollywood history*. Wayne State University Press.

Inmobiliare. (30 de abril de 2020). Obtenido de <https://inmobiliare.com/cinemex-declara-quebra-de-cadena-en-eu-gasta-mas-de-30-en-arrendamiento/>

Instituto nacional de estadística e informática (2020) Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-mercado-laboral-jun-jul-ago-2020.pdf>

Intercorp. (2018). Obtenido de Intercorp: <https://intercorp.com.pe/empresas.html>

Lo que piensan los directores de cine en veinte frases. Recuperado el 19 de noviembre del 2020, from <https://www.moonmagazine.info/lo-que-piensan-los-directores-de-cine/>

Multicines Cinestar. (2018). Obtenido de <https://www.cinestar.com.pe/inicio/sucursal/cinestar-metro-uni>

Ochoa Fattorini, V. (3 de junio de 2019). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/cineplanet-alcanza-53-mercado-cines-269-pantallas-268821-noticia/>

Plataforma. (1 de octubre de 2020). *LOS SERVICIOS STREAMING GANAN TERRENO EN PERÚ*. Obtenido de <https://plataformas.news/ott/nota/los-servicios-streaming-ganan-terreno-en-peru>

Perú Retail. (03 de junio de 2019) Perú: Cineplanet se mantiene líder en el mercado de cines con el 53% de participación. *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/cineplanet-lider-en-mercado-de-cines/>

Perú Retail. (09 de septiembre del 2019). Cineplanet invierte US\$ 300 mil para abrir las primeras salas Screen X en Latinoamérica. *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/cineplanet-primeras-salas-screen-x-latinoamerica/>

Perú Retail. (12 de septiembre del 2019). Cineplanet y sus estrategias para hacerle frente a las plataformas streaming. *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/cineplanet-cerrara-40-cines-nivel-nacional/>

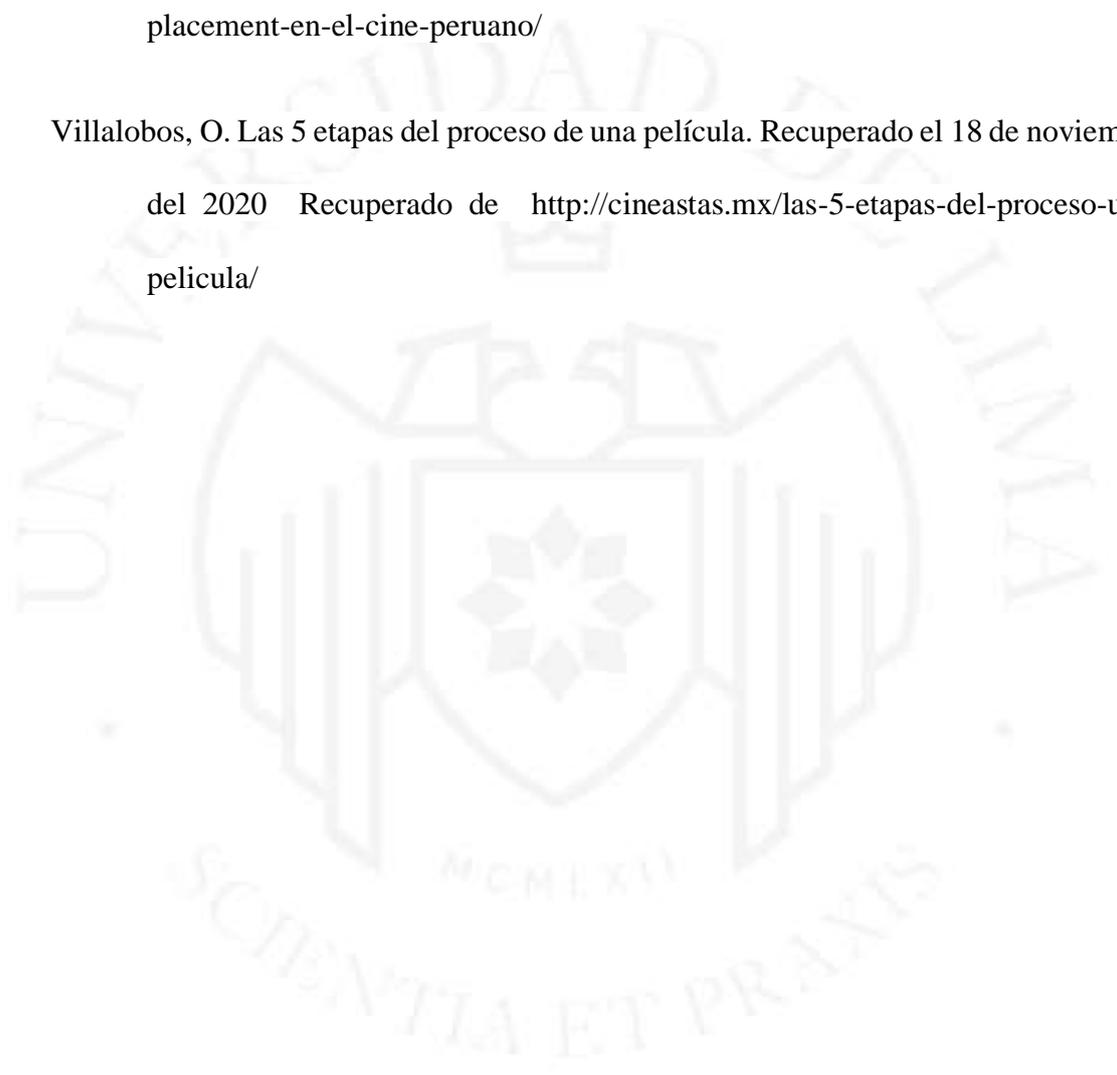
Perú 21, R. (2018). Perú pierde más de US\$39 millones por piratería de series de TV y películas. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/peru-pierde-us-39-millones-pirateria-series-tv-peliculas-438537-noticia/?ref=p21r>

Retail. (2019). *Inauguran el cine más moderno del Perú en City Walk*. Obtenido de <https://www.mercadonegro.pe/retail/cine-inauguran-las-salas-mas-modernas-del-peru-en-city-walk/>

Statista. (3 de junio de 2020). *COVID-19: aumento del uso de plataformas de streaming por país 2020*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1108893/covid-19-aumento-del-uso-de-plataformas-de-streaming-por-pais/>

Valcárcel, N. (2017). El Product Placement en el cine peruano. Recuperado el 21 de noviembre del 2020, de <https://www.mercadonegro.pe/publicidad/el-product-placement-en-el-cine-peruano/>

Villalobos, O. Las 5 etapas del proceso de una película. Recuperado el 18 de noviembre del 2020 Recuperado de <http://cineastas.mx/las-5-etapas-del-proceso-una-pelicula/>



ANEXOS

Entrevista a Jorge Licetti, fundador y CEO de la distribuidora de cine New Century Films. Recibió el reconocimiento a la excelencia cinematográfica con el premio distribuidor internacional del año por parte de Film Expo Group. Además, incursionó New Century Films en Chile, siendo la primera distribuidora peruana en ingresar a este país.

¿Cómo describiría su rol dentro de la industria cinematográfica y cómo diría que este ha cambiado/se ha transformado este último año?

El rol del distribuidor básicamente es el de hacer llegar las películas del productor a las salas del cine, las cuales las hacen llegar al público. Por ende, el rol del distribuidor es muy antiguo, tiene tantos años como tiene el cine, y tiene muchas labores; principalmente la labor de ventas y la labor de marketing: cuándo estrenar una película, en cuántos cines, en qué fechas se estrenará, campañas publicitarias que se utilizarán, número de pantallas en las que se estrenará la película, etc. El distribuidor es un vendedor, principalmente. Es el que se encarga de buscar el éxito de la película. Este año sí se ha visto afectado este rol porque claramente la pandemia del COVID ha limitado la apertura de las salas en todo el mundo. El cine es, por definición, un espectáculo público, y esta crisis que estamos viviendo justamente va en oposición a los espectáculos públicos, a la aglomeración de personas, etc. Entonces, hoy día la exhibición y distribución cinematográfica ciertamente están viviendo un momento súper complicado.

¿Cuál diría que es el aspecto más desafiante de su trabajo?

Hay muchos desafíos. El primer desafío es conseguir que la gente salga de sus casas. La distribución y la exhibición se basan principalmente en el entretenimiento fuera de casa. Cualquier razón para no salir de casa es un desvío: tráfico, inseguridad, falta de lugares donde estacionar, o cualquier otra excusa que pueda encontrarse para no salir de la casa juega en contra del cine, eso es un reto importante. Otros desafíos están más orientados al mercado. El desafío clásico de un distribuidor es hacer que una película que tiene bajo perfil o bajo presupuesto o una historia poco conocida llegue a más gente. El mejor éxito que puede tener un distribuidor-y los más grandes éxitos que hemos tenido-se basan justamente en eso: lograr lo que no se espera que suceda. Un ejemplo muy reciente podría ser la película “Joker”, una película dramática, oscura, complicada, bien adulta; y sin embargo trascendió más allá de esa audiencia y llegó a una audiencia mucho más masiva y obtuvo un éxito enorme. Otro ejemplo podría ser “The Shape of Water”, una película que superó todas sus expectativas, o la “Revolución y la Tierra”,

perteneciente al género documental. Los documentales en el Perú los ven 5000, 10000 personas y esta película la vieron 90000 personas. Ese es el clásico desafío: lograr la cifra o el objetivo que tengo y lo voy a superar.

¿Cómo percibe la industria en el Perú específicamente: qué tan involucrado está en ella y qué piensa del fomento/prioridad (o falta de) que le da el país a la cultura audiovisual-ya sea extranjera o local?

Yo siempre he estado muy involucrado en la industria audiovisual local, he participado activamente en todo lo que es cine peruano, no solamente distribuyendo películas peruanas (he distribuido como 30 o 40) sino que también participando en festivales de cine, por ejemplo. Me ha tocado ser representante de los distribuidores cinematográficos ante el Ministerio de Cultura, he sido miembro de lo que antes se llamaba el Consejo Nacional de Cinematografía, (CONACINE, Consejo Nacional de Cinematografía), he sido Presidente de la cámara de distribuidores cinematográficos...En cine nacional siempre he estado muy metido. Creo que el cine nacional necesita siempre apoyo de las entidades del estado pero también necesita libertad para probarse a sí mismo, demostrar que es un producto viable para las audiencias. Con el cine internacional también siempre he estado muy involucrado, hacer que muchas películas de muchos directores lleguen al Perú. Inclusive algunas películas que estaban a veces en el límite de poder estrenarse o no, siempre he tratado de hacer que se estrenen aunque sea marginalmente pero he tenido la satisfacción de estrenar películas de los más grandes directores de los últimos 20 o 25 años; hacer que chicos jóvenes puedan llevar sus películas al cine.

¿Qué se proyecta que va a ser distinto o que va a mantenerse igual en la industria a consecuencia de la pandemia?

Con respecto al mundo después de la pandemia, algunas cosas van a seguir siendo iguales, y otras cosas van a cambiar, definitivamente. Creo que algo que se está reforzando mucho son las plataformas de streaming, que ya lo estamos viendo con Amazon Prime, con Netflix, con el futuro lanzamiento de HBO y Disney plus. Son plataformas fantásticas, ponen al alcance de la mano un catálogo increíble de películas de todo Disney, todo Warner, todo New Line Cinema, etc. Creo que el streaming ha llegado para quedarse, definitivamente, eso se va a seguir potenciando en los siguientes 5 o 10 años. El uso de pantallas más pequeñas como tablet o smartphones es algo que ya todos lo estamos viendo, no es ninguna novedad. Hoy día la mayoría de gente joven ve su contenido en una pequeña pantalla de pocos centímetros en un smartphone y son felices haciendo eso. No quiere decir que las pantallas de gran formato tipo cine están condenadas a morir: son alternativas de consumo que conviven dependiendo de la experiencia que uno desee. Si estás en tu cuarto, en pijama, viendo Youtube, es válido. Si vas a salir con tus amigos a ver el último estreno de una película de Star Wars o de Harry

Potter, es más válido aún. Son diferentes formas de consumir, es como pedir delivery o ir a un restaurante. Una cosa no impide que se haga la otra. De hecho hay estudios que demuestran que el consumo de streaming favorece las visitas al cine; porque te enseña mucho de películas y empiezas a ver contenido, cultivar tu lado cinéfilo. El perfil del consumidor que se interesa en el streaming es alguien que está al tanto de los nuevos lanzamientos, las últimas tendencias en películas y series, etc. Esto va de la mano de las redes sociales: son muchas fuentes de información. Si hoy tienes a un chico de 17 años, por ejemplo, está super informado sobre lo que escucha en Spotify, lo que ve en Tiktok, tiene acceso a una enciclopedia de medios; lo cual lo hace un consumidor súper educado. Yo cuando tenía 15 años para saber qué película era buena tenía que buscar el periódico y la crítica de la semana o esperar a que alguien ganara el premio Óscar porque no se tenía tanta información. Por ejemplo, cuando una película ganaba el Óscar todo el mundo iba corriendo a verla porque era el mejor marketing: indicaba que la película era buena. Hoy día hay mucha más información, lo cual hace que el consumo sea más refinado, más específico, más segmentado y adecuado a los gustos del consumidor.

¿Hasta qué punto reconoce que las nuevas tecnologías y las plataformas VOD (Video bajo Demanda) están transformando la industria? ¿Cómo y hasta qué punto le afecta esto?

Es lo que comentamos, la gran pregunta realmente es si afecta o no afecta. Ahora estamos viviendo el tema del COVID-19, el cual ojalá en uno o dos años será un mal recuerdo y las vacunas no se hagan salir adelante; no solo en el cine sino el conciertos en vivo, deporte en vivo, todos los espectáculos de entretenimiento masivo que ahora están siendo afectados. Y estos volverán, el ser humano ha demostrado que no puede vivir sin fútbol, sin música, sin películas, sin entretenimiento. Por lo tanto, la pregunta sobre cómo el streaming y las plataformas VOD afectarán a la industria es difícil de responder. Hay personas que dicen que el cine morirá en 10 años, y hay personas que dicen que el cine no muere nunca. Creo que han habido muchas instancias en la historia de la innovación. El ejemplo que más me gusta en cuanto a la innovación es cuando el producto que innova literalmente reemplaza al producto anterior cuando el producto anterior ya no tiene ninguna utilidad. El ejemplo más clásico que yo siempre pongo es la máquina de escribir y la computadora. Nadie hoy en día hace una tesis o escribe una novela en máquina de escribir. La máquina de escribir solía ser esencial, pero la innovación pura o absoluta reemplazó completamente al producto. En otros casos, la innovación no es completa. Por ejemplo el vinilo ha sobrevivido por temas de moda, por temas de culto, tiene un aspecto lúdico interesante que hace que la gente los siga comprando hoy en día. En el caso del mundo audiovisual, el teatro, por ejemplo, en el siglo 19 era un negocio de millones; hoy ya no lo es. El teatro fue reemplazado en gran medida por el cine. La pregunta es si el cine va a ser a su vez reemplazado por las plataformas de streaming. Yo creo que no en esa medida. El cine y el teatro se parecían mucho más de lo que se parecen hoy el streaming y el cine. Es cierto que el empresario de teatro en Londres a fines del siglo 19 era millonario, hoy ningún empresario de teatro se hace millonario. Sí hubo una innovación parcial, pero

qué tanto va a afectar esa innovación en 10 años, es bien difícil decirlo. Nuevamente, son consumos diferentes: el consumo en el hogar y el consumo fuera del hogar son absolutamente distintos. Disney de hecho tiene una política para sus divisiones, las cuales se llaman “at home” y “out of home”. Por ejemplo, los parques temáticos de Disney son “out of home entertainment” (entretenimiento fuera de casa) y Disney Plus es “at home entertainment” (entretenimiento en casa). Es increíble cómo logran crear sus propias divisiones basadas en si el entretenimiento está dentro o fuera de casa.

¿Cómo ve las posibilidades de salida laboral dentro de la industria en el Perú y en Latinoamérica?

En lo que es producción creo que sí hay oportunidades. Lo vemos en las facultades de ciencias de la comunicación en las universidades de Perú, Chile, Argentina, México, hay muchos estudiantes de comunicación. El contenido en televisión se está moviendo muchísimo: hay mucho contenido local. En internet también se está viendo mucho contenido. Un ejemplo de esto se da tanto en las series originales que produce Netflix como productos nacionales que producen Claro y Movistar; y sus equivalentes a televisión nacional en otros países de Latinoamérica. Este no era un campo abundante y fértil donde después de la graduación se consigan trabajos de inmediato, pero sí hay espacio para el talento. El cine es una disciplina donde el talento es muy importante. En otras industrias como la agrónoma, pesquera o minera quizás el esfuerzo pueda compensar la falta de talento; ya que requieren trabajos que se aprenden y son repetitivos; sin necesidad de genio creativo. En el cine si se quiere ser el nuevo Christopher Nolan, se requiere talento. Y el talento es un bien escaso.

Conclusiones desarrolladas a raíz de esta entrevista:

Jorge Licetti nos proporciona una perspectiva muy completa y clara sobre la industria cinematográfica, especialmente en Perú y Latinoamérica. Su experiencia como distribuidor de cine por más de 20 años brindó un valioso aporte al trabajo, ya que nos permitió comprender la importancia de la distribución cinematográfica para el desarrollo exitoso de la industria. Más aún, Licetti nos brindó sus puntos de vista respecto al desenvolvimiento del cine a raíz de la pandemia, los efectos de esta en el negocio y el futuro del cine. Otro aporte muy interesante que nos otorga Licetti es la discusión sobre la innovación en la industria del entretenimiento, incluyendo plataformas de streaming; y la relación de estas con el cine. Gracias a Licetti y a nuestra investigación, hemos aprendido que el cine no se ve mayormente afectado por las plataformas de VOD (al contrario, estas impulsan las visitas al cine en sus consumidores) y que, si bien el cine está enfrentando muchos obstáculos por la situación actual, es muy probable que se reinvente y que pronto los espectadores puedan disfrutarlo nuevamente. Como dijo Ingmar Berman, director de cine, “Ningún arte traspasa nuestra consciencia de la misma forma que lo hace el cine, tocando directamente nuestras emociones”. Y como dijo el director Francis Ford Coppola, “Creo que el cine, las películas, y la magia siempre han estado estrechamente asociados. Las más tempranas personas que hicieron la película eran magos”.

