

VER OTROS BOLETINES

*Imagen de la película **Ciro&Yo***

NEWSLETTER
CINE EN CIFRAS Ed. 16 MARZO 2019
INFORME ESPECIAL
**CARACTERIZACIÓN DE LA
DISTRIBUCIÓN EN COLOMBIA**

1. ANTECEDENTES

Durante 2017, los largometrajes colombianos alcanzaron un máximo histórico de 44 estrenos en salas de cine.

Los distribuidores de estas películas, encargados de la comercialización de los derechos de exhibición de obras cinematográficas en cualquier medio o soporte, según la definición de la ley 814 de 2003, incluyeron dentro de sus catálogos dramas, documentales, comedias, terror y animación.

En Colombia, a través del estímulo automático de promoción de largometrajes del Fondo para el Desarrollo Cinematográfico – FDC, se entregan recursos para el estreno de películas en salas de cine. Para acceder a estos estímulos, es necesario cumplir con requisitos tales como la resolución de obra nacional expedida por la Dirección de Cinematografía del Ministerio de Cultura y un plan de promoción que incluye la estrategia a ejecutar (ver [CONVOCATORIA ESTÍMULOS AUTOMÁTICOS DE PROMOCIÓN DE LARGOMETRAJES FDC](#)).

De los 44 estrenos en salas durante 2017, 37 recibieron estímulo automático de promoción para el estreno en salas.

Adicionalmente, desde 2017 se entregan estímulos a la distribución de largometrajes colombianos para el estreno en salas. Para acceder al estímulo en 2017, una película de ficción debía obtener mínimo 4.000 espectadores y ser distribuida en mínimo 6 ciudades. Los documentales, debían cumplir con un mínimo de 2.000 espectadores y estrenarse en al menos 3 ciudades. Este estímulo se entregó directamente a las empresas distribuidoras. Para 2017 y 2018, se beneficiaron 10 empresas distribuidoras, 5 cada año.

Antes del estreno en salas, los distribuidores se encargan de diseñar la estrategia con el equipo de producción de la película, y posteriormente la ejecutan conjuntamente con el equipo de promoción que se conforme. Adicionalmente, el distribuidor se encarga de las negociaciones con los exhibidores para obtener

Antecedentes

un número pantallas que permitan maximizar la asistencia de espectadores. Esto incluye analizar fechas para el estreno de la película, número de copias para salas, qué salas y ciudades, entre otras. Al final, el exhibidor es quien toma una decisión y fija horarios, salas y ciudades.

Bajo este contexto, tanto productores como distribuidores se enfrentan a diferentes retos. El primero consiste en la dificultad de asegurar un espacio en la cartelera de estrenos debido al aumento del número total de estrenos. En 2010, se estrenaron 206 películas en salas, mientras que en 2017 el número escaló hasta alcanzar 314 estrenos. Y aunque ha aumentado la infraestructura de salas en el país, los blockbusters concentran la mayoría de las pantallas. En este escenario, los distribuidores deben encontrar un espacio para los largometrajes colombianos, dentro de todos los títulos de su catálogo. Establecer estrategias de distribución orientadas a conectar las audiencias de los

contenidos y la presencia de estos en salas desde la etapa de producción de la película se vuelve indispensable.

El segundo reto consiste que los productores no cuentan con las habilidades y herramientas necesarias para estructurar un plan de promoción como el mercadeo, el diseño gráfico, las relaciones públicas, entre otras. De ahí la importancia de contar con un distribuidor que cumpla estas funciones específicas. Finalmente, los distribuidores no encuentran incentivos para mitigar el riesgo de distribuir contenidos independientes o autorales.

En 2017 y 2018 se realizaron estudios sobre los procesos de producción de películas colombianas y las dinámicas de consumo en salas de exhibición que revelaron información clave sobre el mercado de cine en el país. Estos estudios, sin embargo, revelaron la importancia de conocer y caracterizar los agentes de la distribución, pues son los que relacionan la producción con sus públicos.

Antecedentes

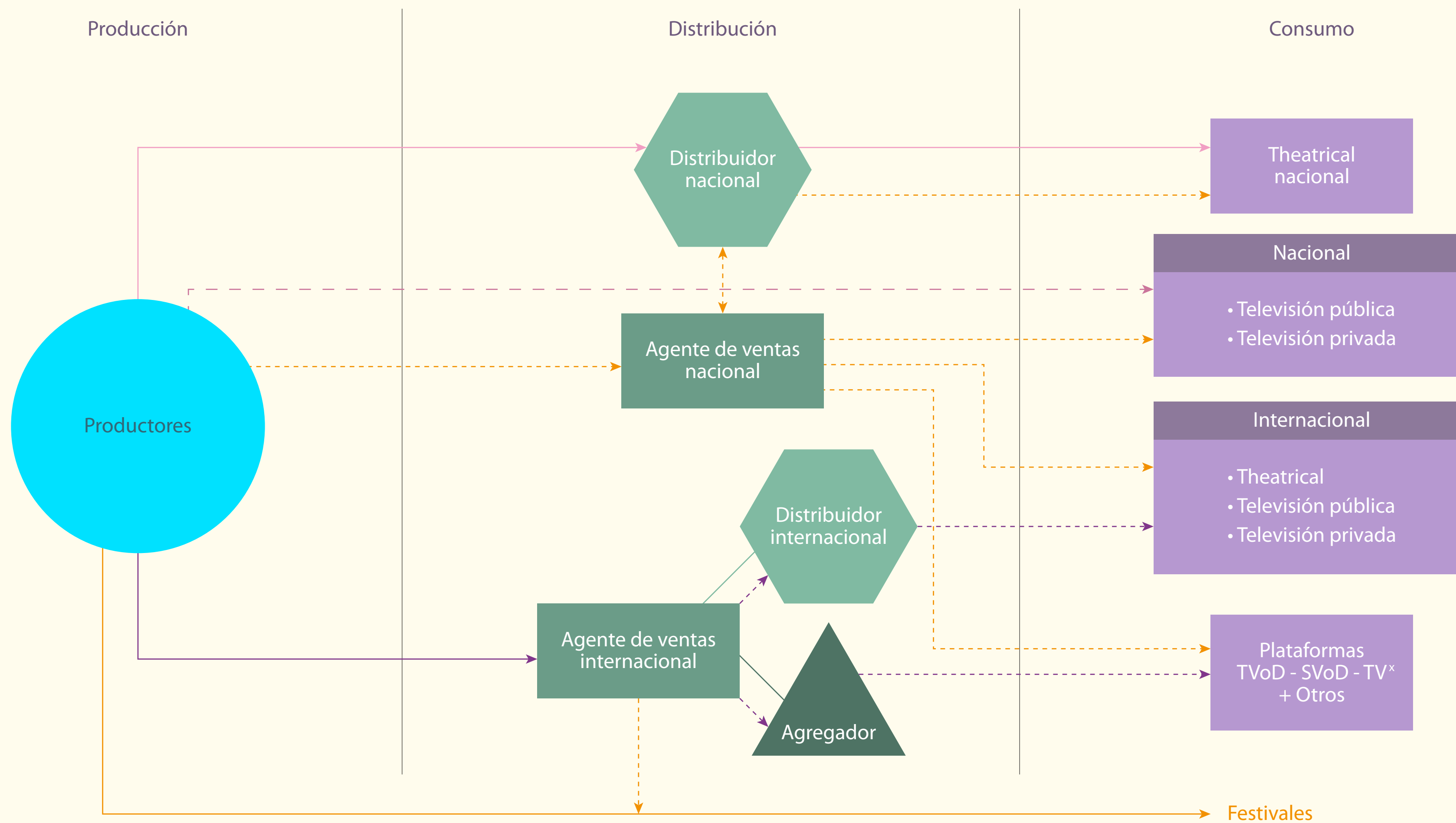
El presente informe especial tiene como objetivo describir las características de la distribución cinematográfica en Colombia, así como caracterizar los modelos de distribución de las películas, basados en información cuantitativa del desempeño de los largometrajes estrenados en 2017. Adicionalmente, se llevaron a cabo 9 entrevistas a profundidad con distribuidores activos durante 2017.

Fuentes de información consultadas: Cadbox, propiedad de la Asociación Colombiana de Distribuidores de Películas Cinematográficas - ACDPC y Sistema de Información y Registro Cinematográfico - SIREC.

Antecedentes

2. PROCESO DE DISTRIBUCIÓN EN COLOMBIA

Gráfico 1



Proceso de distribución en Colombia

El esquema planteado busca ilustrar las diferentes alternativas en las que un contenido finalizado pasa del proceso de producción al consumo, basado en el análisis de la información procesada en las entrevistas realizadas a nueve agentes de la distribución en Colombia. En ningún caso debe interpretarse como un orden o paso a paso a seguir, por el contrario, es una abstracción que permite analizar y describir el tema.

Una particularidad de los distribuidores de obras cinematográficas en Colombia consiste en realizar únicamente la distribución para salas de cine a nivel nacional (LÍNEA ROSADA).

Un productor establece cuál(es) distribuidor(es) contactar inicialmente basado en su información acerca del mercado. Al decidir trabajar con un distribuidor nacional en particular, realizará a través de este todas las actividades relacionadas con la estrategia del plan de promoción para el estreno en salas colombianas. Si el productor contempla exhibir su contenido en televisión pública

o privada dentro de Colombia, negociará directamente con los canales respectivos, en ningún caso intermedia el distribuidor nacional (LÍNEA ROSADA OSCURA DISCONTINUA).

Adicionalmente, para acceder a otras regiones en el mundo, el productor de la película debe encontrar un agente de ventas internacional, constituido en otro país (LÍNEA MORADA). En este caso, si el productor se propone estrenar en salas internacionales (theatrical), el agente de ventas elegirá un distribuidor internacional para que desarrolle el territorio definido y ejecute la estrategia para theatrical y televisión pública y privada de ser el caso.

Para explotar plataformas VoD (TVoD, SVoD, TV, aerolíneas, otros), el agente de ventas lo hace a través de un agregador de contenidos para plataformas. En ciertos casos, se puede tener más de un agente de ventas y más de un distribuidor, dependiendo de la(s) región(es).

Proceso de distribución en Colombia

Usualmente, en la etapa de asistencia a festivales internacionales (LÍNEA NARANJA) (esto generalmente ocurre previo al estreno en salas de cine colombianas y en muchos casos antes de escoger un distribuidor nacional), los productores reciben propuestas de agentes de venta interesados en representar las películas cuando se conoce que la película ha sido seleccionada en cierto festival.

La razón es porque para participar en los festivales, debe hacerse a través de un agente de ventas.

Finalmente, en Colombia, existe el caso de un agente de la distribución que se comporta como distribuidor nacional y a la vez como agente de ventas nacional (LÍNEA NARANJA DISCONTINUA). En este caso, dicho agente garantiza el estreno en theatrical nacional e intermedia en la negociación con canales de televisión pública y privada nacionales. Adicionalmente, opera como agente de ventas en el mercado internacional en el

sentido que puede llegar a plataformas digitales, theatrical y televisiones de otros países.

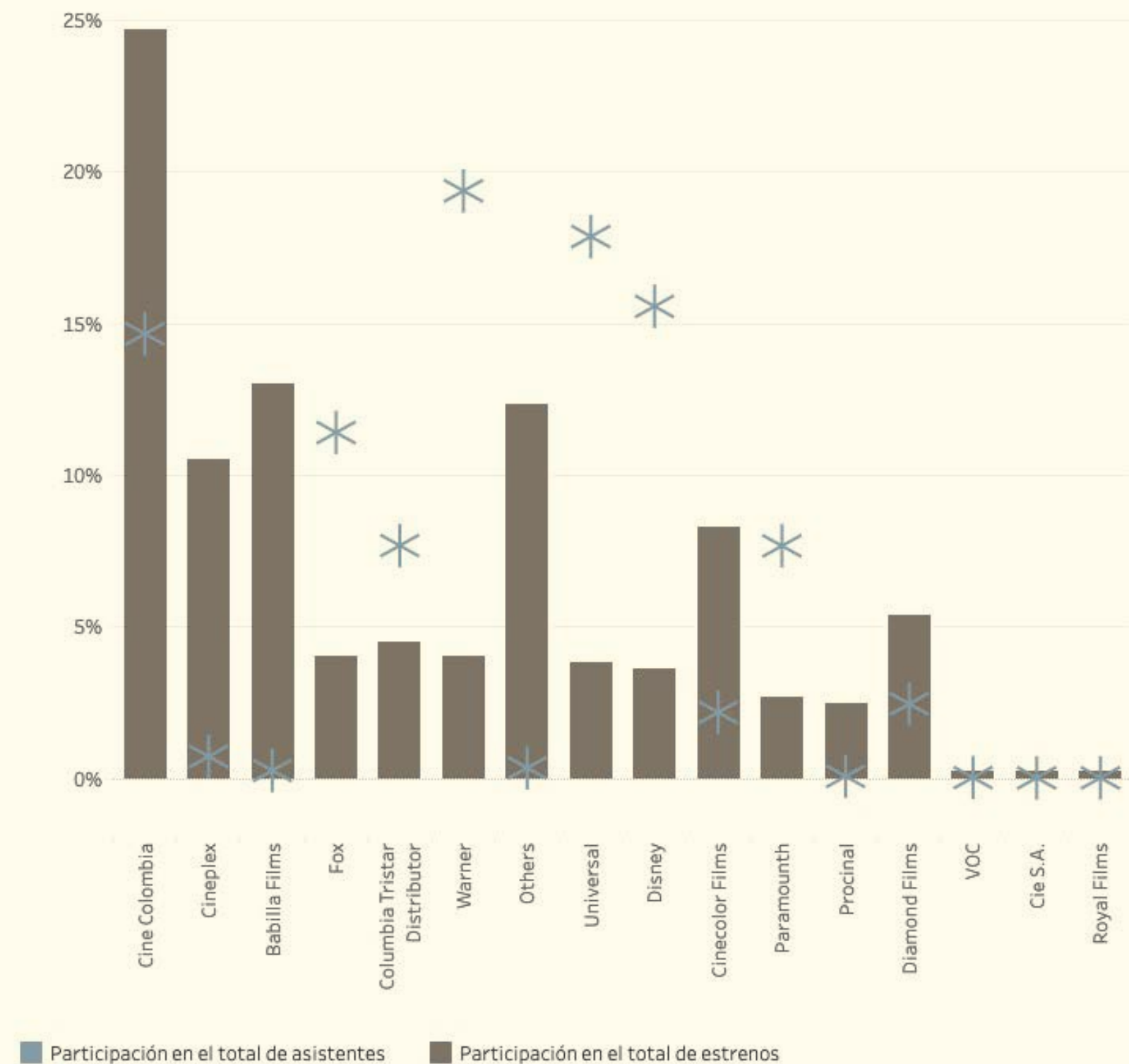
¿QUÉ HACE UN DISTRIBUIDOR?

- Al ser una instancia de selección de contenidos, ejerce una labor de curaduría.
- Ejerce una labor de intermediación mercantil en la que realiza la representación comercial de derechos en función de formatos, territorios y tiempos definidos.
- Toma decisiones de riesgo para el desarrollo de nuevos mercados.
- Realiza la búsqueda de plataformas de consumo coherentes con los contenidos de su catálogo.
- Toma decisiones relacionadas con la estrategia y el plan de promoción.
- Realiza los procesos logísticos necesarios para la exhibición de las obras.

3. DISTRIBUCIÓN EN SALAS DE CINE (THEATRICAL) EN COLOMBIA

Gráfico 2

Concentración de los estrenos y los asistentes por distribuidor



En 2017, había 32 distribuidores registrados en el Sistema de Información y Registro Cinematográfico – SIREC de los cuales operaron 18 empresas distribuidoras de cine en Colombia. Por su peso en el número de estrenos totales distribuidos en el país y el número de asistentes que estos estrenos llevaron a salas de cine, los distribuidores pueden ser segmentados en tres grupos:

- 1) El primero incluye los distribuidores cuyo peso en la oferta total de estrenos es menor al número de asistentes que llevan a salas. Es decir, son distribuidores cuyo catálogo es altamente eficiente pues, con pocos estrenos, logran una participación de mercado significativa. Este grupo incluye a Fox, Columbia Tristar, Warner, Universal, Disney y Paramount.
- 2) El segundo grupo incluye distribuidores cuyo peso en el total de estrenos es más significativo que su peso en el total de asis-

Distribución en salas de cine (theatrical) en Colombia

tentes, pero aun así logran una participación de mercado significativa. Es decir, la relación entre el número de asistentes que llevan a salas y el número de estrenos que distribuyen es mayor al 25%. Este grupo incluye a Cine Colombia, Cinecolor y Diamond Films. De estos podemos decir que, aunque tienen un perfil comercial, incluyen películas en sus catálogos con algún nivel de riesgo y que no siempre están destinadas a obtener resultados comerciales rotundos.

- 3) Finalmente, está el grupo de distribuidores para los que la relación entre el número de asistentes y el número de estrenos que distribuyen es menor al 10%. Es decir, aportan muchos estrenos, pero pocos espectadores. Entre ellos se encuentran Cineplex y Babilla. De estos podemos decir que su fortaleza está en la diversidad de su catálogo, el cual está dirigido principalmente a públicos de nicho no masivos.

Distribución en salas de cine (theatrical) en Colombia

3.1 DISTRIBUIDORES DE PELÍCULAS COLOMBIANAS EN 2017

Las 44 películas colombianas estrenadas durante 2017, llegaron a las pantallas a través de 9 distribuidores (existe el caso de una película que fue distribuida por la empresa productora).

Distribuidor	No. de películas colombianas estrenadas en salas 2017	Participación en total de estrenos colombianos 2017
Cine Colombia	15	34%
Cinecolor	10	23%
Cineplex	4	9%
Babilla Films	4	9%
Procinal	3	7%
Diamond Films	3	7%
Distrito Pacífico	2	5%
Fric Frac Films	1	2%
HD Cinema Colombia	1	2%
Empresa productora	1	2%
TOTAL	44	100%

Distribución en salas de cine (theatrical) en Colombia

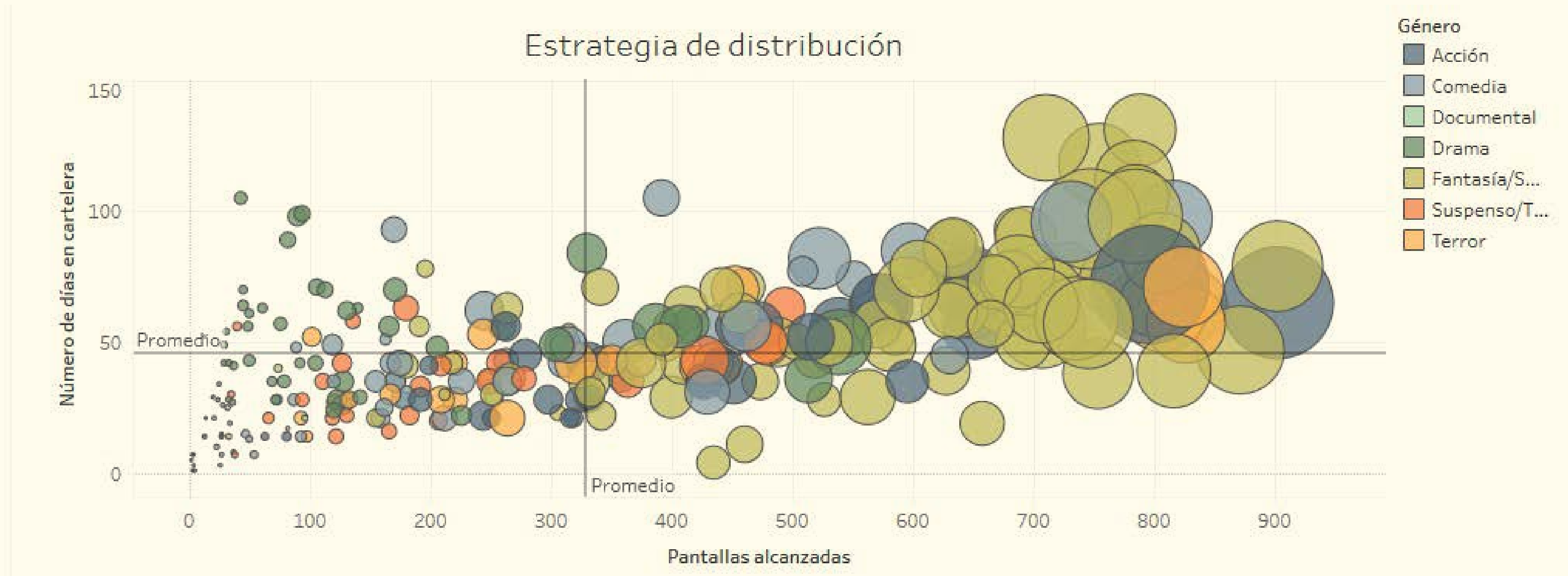
Porcentaje de pantallas alcanzadas por distribuidor

	Cine Colombia	Cineland	Cinelandia multiplex	Cinemark	Cinepolis	Pequeños Exhibidores	Procinal	Royal Films	V.O.Cines	TOTAL GENERAL
Babilla Films	1%			1%		22%	1%	1%		2%
Cine Colombia	92%	89%	100%	92%	94%	92%	88%	76%	100%	88%
Cinecolor	54%	69%	85%	77%	88%	82%	77%	71%	75%	70%
Cineplex	16%	6%		5%	15%	30%	31%	21%	25%	18%
Diamond Films	42%	56%	100%	46%	52%	38%	58%	38%	75%	46%
Others	2%			4%		12%	3%	1%		2%
Procinal	2%			2%	13%	8%	29%	2%		6%
TOTAL GENERAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

4. MODELOS Y ESTRATEGIAS DE LOS DISTRIBUIDORES EN COLOMBIA

4.1 LOS CONGLOMERADOS COMERCIALES

Gráfico 3



Modelos y estrategias de los distribuidores en Colombia

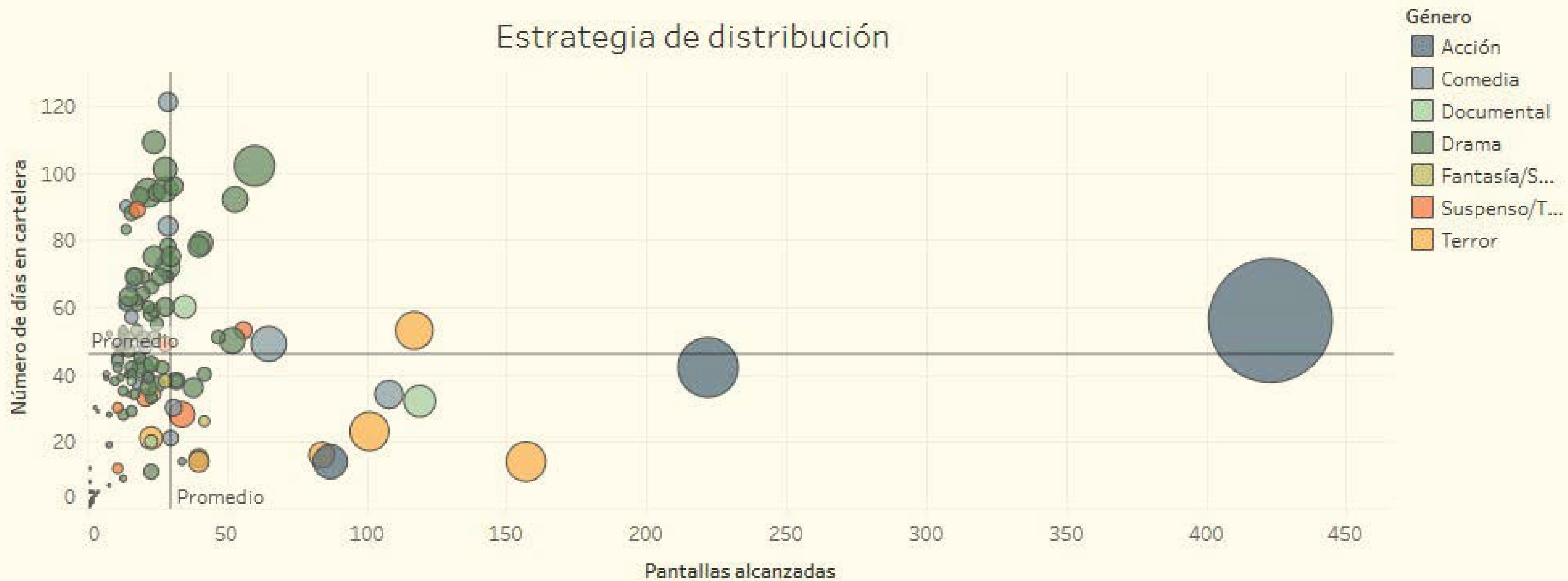
La industria cinematográfica mundial está concentrada en unos cuantos estudios grandes y diversificados que financian el desarrollo de nuevos productos audiovisuales y poseen catálogos extensos de productos antiguos que explotan comercialmente a nivel global. A menudo, poseen también canales de distribución para llevar estos nuevos productos al público; es el caso de Walt Disney, 20th Century Fox, Warner Bros., Universal o Paramount Pictures. Parte de los ingresos por exhibición en salas de estos distribuidores comerciales puede llegar al 50% del total de la taquilla. Gracias a su catálogo, los espectadores reconocen en los títulos distribuidos una marca, talentos creativos y estrellas internacionales, que se traducen en ingresos estables y menos riesgosos para todos los actores de la cadena. Los distribuidores internacionales en 2017, no incluyeron en su catálogo películas colombianas. En Colombia, este grupo de distribuidoras estuvo conformado por Fox, Columbia Tristar, Warner, Universal, Disney y Para-

mount. Su catálogo abarcó apenas el 23% del total de los estrenos, pero llevaron el 80% de los espectadores a salas de cine. Como se ve en el gráfico 3, la tendencia de sus películas –principalmente de fantasía, comedia y acción– es alcanzar un gran número de pantallas y en pocos días hacer números importantes en la taquilla. Algunas producciones permanecen en pantalla si se revelan como fenómenos comerciales. Efectivamente, una película distribuida por ellos es exhibida en 327 pantallas colombianas en promedio y permanece 46 días en promedio en pantalla. Un blockbuster de 2017 como *The fate of the furious* puede llegar incluso a 902 pantallas de las 1.061 que tenía el país ese año.

Modelos y estrategias de los distribuidores en Colombia

4.2 LA APUESTA DE LOS INDEPENDIENTES

Gráfico 4



Modelos y estrategias de los distribuidores en Colombia

Del otro lado del espectro se encuentran los distribuidores independientes. Su característica principal es que no persiguen un objetivo comercial únicamente, sino que coexisten otros propósitos en su actividad como el desarrollo de audiencias de un nicho particular. Entre otros objetivos, está el de asegurar la distribución y apropiación de contenidos alternativos o autorales del mundo ya que, sin ellos, no tendrían cabida en el circuito de exhibición local (Cineplex, Babilla). Consideran su catálogo como una apuesta curatorial, a la cual se puede atribuir una unidad conceptual o estética. Algunos hablan incluso de un “programa” curatorial, que asume riesgos en sus contenidos, lo que se traduce en riesgos financieros. Para estos distribuidores el cine colombiano autoral juega un papel importante en su portafolio. Aunque reconocen que la taquilla de estas películas es generalmente muy pequeña, el hecho de tomar contenidos colombianos hace parte de una decisión ética y de responsabilidad frente al desarrollo de una cine-

matografía local. Para otros, el cine colombiano independiente configura todo su catálogo (Mutokino, DocCo) y por eso mismo el filtro curatorial puede ser más riguroso. Finalmente, existe una intención de desarrollar audiencias para un contenido diferente del comercial. Hay una consciencia sobre el hecho de que los catálogos independientes tienen públicos de nicho que deben ser desarrollados a lo largo del tiempo. Estos distribuidores consideran que tienen un papel crítico en la formación de audiencias para un cine diferente, diverso y global.

Respecto a la estrategia de negocio con el cine colombiano, la labor de los distribuidores independientes entrevistados consiste en la comercialización de los derechos y no siempre alcanzan a desarrollar una estrategia para el estreno, en algunos casos por la premura de tiempo con que llega un productor adquieren únicamente derechos de distribución de películas para salas de exhibición en territorio colombiano. A futuro, existe la intención de po-

Modelos y estrategias de los distribuidores en Colombia

sicionar catálogo en otras ventanas (digitales, otros territorios).

Las películas del catálogo suelen llegar, en el mejor de los casos, porque un productor los busca en las etapas finales de posproducción y porque hay una afinidad entre el planteamiento estético de la película y la visión curatorial del distribuidor. Sin embargo, en varias ocasiones, las películas llegan terminadas, buscando una última oportunidad para generar algunos ingresos, con pocas posibilidades de estructurar una estrategia de distribución robusta.

Una vez adquirida una película nacional, la estrategia continúa por la búsqueda y definición de fechas de estreno con la menor competencia comercial posible evitando las épocas de vacaciones y competir con los estrenos de la oferta independiente global (por ejemplo, durante los premios Oscar). Se busca no coincidir con el estreno de otro título colombiano, pues aseguran que el mercado considera que son productos sustitutos que se canibalizan. De esta manera, las opciones de fechas de estreno son limitadas y su

elección está muy condicionada. Definida la fecha, generalmente se realiza un circuito corto de salas en el país. De este circuito hacen parte las salas alternativas o de nicho de exhibidores comerciales (principalmente la de Av. Chile de Cine Colombia en Bogotá). A estas salas acude la mayoría de los espectadores y en estas se genera la mayoría de los ingresos del catálogo de estos distribuidores, aunque en pocas ocasiones se mantienen por más de una semana. Al tiempo, estas películas se exhiben en el circuito de salas alternativas en estricto sentido (Tonalá, Cinema Paraíso, La Tertulia, etc.) Allí se mantienen por más días, hasta finalizar su ciclo en theatrical.

Aunque el catálogo de Babilla y Cineplex conjuntamente abarcó el 24% de los estrenos de 2017, sus películas llevaron menos del 2% de los espectadores totales de ese año a salas de cine. Como se ve en el gráfico 4, la estrategia que se sigue para sus películas –principalmente dramáticas– es maximizar el número de días en carte-

Modelos y estrategias de los distribuidores en Colombia

lera a través de un número reducido de pantallas. El número de pantallas es reducido, pues los distribuidores manifiestan no tener incidencia alguna en lograr determinado número con los exhibidores. Efectivamente, una película distribuida por ellos (cualquiera sea su origen) es exhibida durante un promedio de 46 días y alcanza 30 pantallas (menos del 3% del parque de salas del país), en promedio.

Los distribuidores independientes procuran realizar idealmente un trabajo mancomunado con productores y exhibidores. El mejor de los casos se presenta cuando hay claridad en el papel de cada uno en el proceso. Este se da si el productor ha recorrido una ruta diversificada de fondos, festivales y premios y ha llegado a tiempo a donde el distribuidor a planear conjuntamente una estrategia para activar sus redes, dentro de las cuales los medios e influenciadores son fundamentales para generar visibilidad, reputación y un voz a voz previo a la película. En el mejor escenario, el

trabajo con el exhibidor se da si se logra construir conjuntamente una experiencia en torno al contenido de la película para el público que incluya la presencia de directores, actores y en ocasiones críticos, o que asocie alguna experiencia o concierto musical a la exhibición, entre otras actividades. Lo cierto es que en este escenario ideal varios factores suelen fallar o no estar presentes en la estrategia, por falta de interés o de capacidad en cualquiera de los involucrados. El factor humano, sumado a los costos y la incertidumbre financiera sobre el retorno de una película, lleva muchas veces a ejecutar estrategias limitadas y contenidas. Para los distribuidores independientes, incorporar cine colombiano en su portafolio es riesgoso y hay una gran incertidumbre sobre el resultado de cada producción en salas. Desarrollar estrategias de distribución ambiciosas para cada producto exige un presupuesto o un músculo económico con los que no cuentan. Al respecto, señalan que el estímulo existente a la distribución,

Modelos y estrategias de los distribuidores en Colombia

como estuvo implementado desde el FDC para ese año, no es suficiente ni funcional. No es suficiente pues el dinero otorgado no cubre los costos asociados a la implementación de las actividades y experiencias que exige el desarrollo de públicos para películas innovadoras y propositivas. No es funcional, pues se otorga en función de un resultado de espectadores que hacen con posterioridad a su estreno. Plantean que es necesario y preferible cofinanciar un conjunto de actividades de la estrategia de desarrollo de una audiencia para su catálogo. Con respecto al aspecto financiero, también nombraron que, aunque otros agentes en la cadena tienen beneficios tributarios, el distribuidor no cuenta con este tipo de incentivos y que si existieran serían muy beneficiosos para su estabilidad financiera. En suma, sienten que existe un desbalance de la política a favor del creador y productor, que lleva a sobreoferta de cine independiente en el país, en contraste con la debilidad de los otros eslabones independientes del ecosis-

tema de valor. Con todo, la actividad de distribución independiente de cine local no es rentable hoy en Colombia. Las empresas no viven de la distribución de contenidos colombianos, deben financiar su actividad mediante otras actividades que subsidien su apuesta por estos títulos.

Igualmente importante es la necesidad de generar capacidades entre los distribuidores y otros agentes del sistema de valor que permitan implementar estrategias de distribución más efectivas y permitir esquemas sostenibles en lo financiero y lo cultural.

Los distribuidores independientes construyen un catálogo valioso a partir de su experiencia y conocimiento de los contenidos cinematográficos. A pesar de esto, reconocen que no levantan información sobre las prácticas y gustos de sus nichos que permita caracterizarlos y fidelizarlos. Esto no permite diseñar estrategias para el desarrollo de audiencias.

Pero tal vez la necesidad que se mencionó más frecuentemente

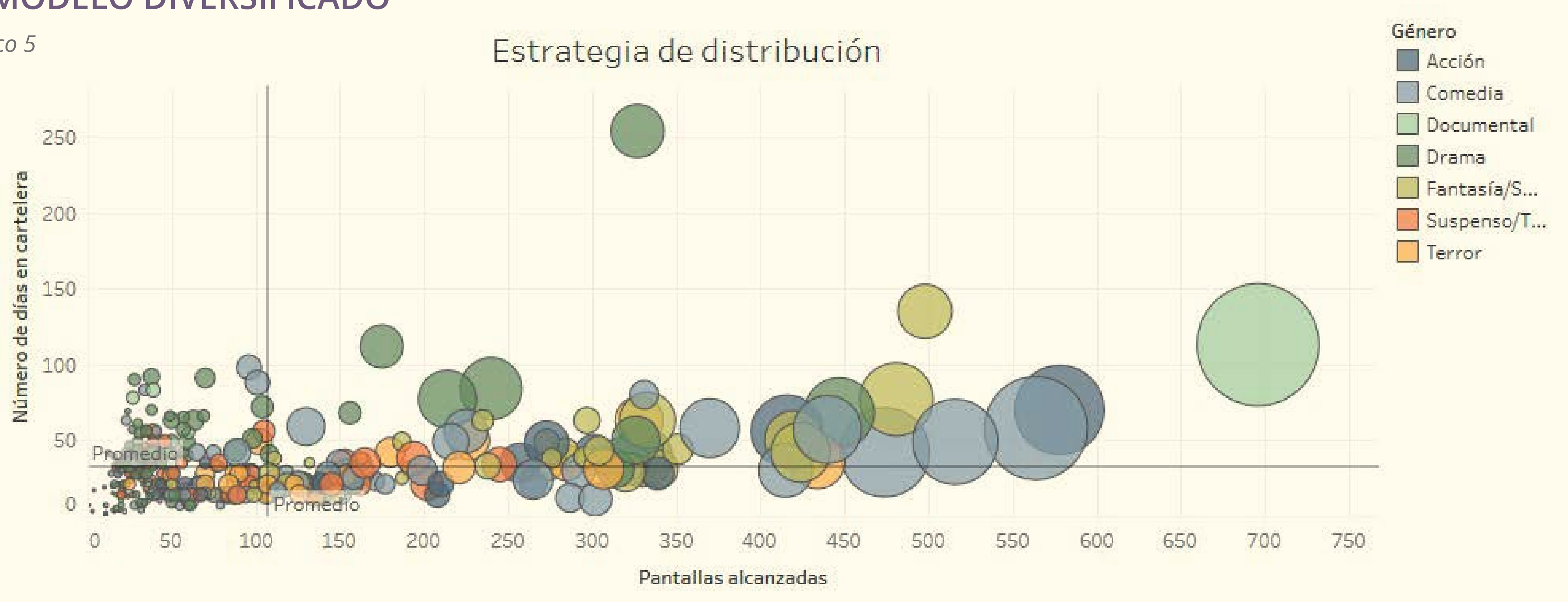
Modelos y estrategias de los distribuidores en Colombia

en los distribuidores entrevistados fue la del desarrollo de un circuito de salas y programadores alternos amplio y vigoroso en el país. El circuito comercial de exhibición deja poco margen para las producciones que precisan de tiempos más amplios de explotación. Por esta razón plantearon la necesidad de incorporar incentivos desde la política pública para el desarrollo de un circuito independiente de salas, así como de medios digitales y televisión públicos, que recoja la oferta independiente y que, en una relación adecuada con las audiencias, permita y posibilite escenarios de recuperación económica. Este aspecto se reconoce como el cuello de botella estructural de mayor peso para la inviabilidad de la actividad de distribución independiente.

Modelos y estrategias de los distribuidores en Colombia

4.3 EL MODELO DIVERSIFICADO

Gráfico 5



Modelos y estrategias de los distribuidores en Colombia

Los distribuidores que ejecutan un modelo de distribución diversificado comprende aquellos que forman un catálogo con un objetivo comercial principal pero que diversifican su estrategia, incluyendo películas de perfil netamente comercial (comedias, acción, fantasía) y otras con un perfil más autoral (dramas y documentales). En este grupo identificamos a Cine Colombia, Cinecolor y Diamond. Todas estas distribuidoras tienen una participación importante de contenidos extranjeros en su catálogo, con mayor o menor potencial comercial. En estos casos, funcionan como operadores en Colombia de la estrategia global de distribución y promoción de estas películas. A la hora de adquirir derechos de películas colombianas, sin embargo, los criterios de estos distribuidores varían. Si para Diamond existe un objetivo eminentemente comercial, a partir de "lo que funciona" y minimiza el riesgo (elenco reconocido, comedia), Cine Colombia adquiere derechos de películas colombianas que van desde las muy comerciales hasta otras

marcadamente autorales, generando un subsidio cruzado entre películas rentables y otras que les otorgan principalmente reputación y poder de mercado. En el caso de Cine Colombia, los productores ponderan con mucho peso trabajar con ellos al ser un distribuidor-exhibidor con un amplio sistema de exhibición.

El proceso de adquisición de derechos y negociación con productores colombianos no funciona a través de una búsqueda deliberada de contenidos, sino que son los productores quienes contactan estos distribuidores para alcanzar un buen desempeño en theatrical para su película, normalmente en las instancias finales de postproducción o con el proyecto ya finalizado. A partir de ahí los distribuidores arrancan por estructurar y presupuestar claramente la estrategia de distribución en conjunto con el productor para maximizar el desempeño de la película en salas. El distribuidor cobra una tarifa estándar que oscila entre el 10 y el 15% de los ingresos por taquilla de la película. Los distribuidores no suelen invertir

Modelos y estrategias de los distribuidores en Colombia

dinero en la estrategia sino las horas de trabajo del equipo en función de esta. Operan como asesores estratégicos de la producción con el fin de que esta última tome decisiones beneficiosas para el resultado de la película en taquilla, pero los gastos de la ejecución de las actividades asociadas a la estrategia corren por cuenta del productor. Para Diamond, un esquema más rentable que la sola distribución de contenido colombiano es ir como inversionista en la producción de las películas que distribuye.

Según los distribuidores, el mejor escenario posible se da cuando hay confianza y claridad en las responsabilidades y expectativas con el productor. Los distribuidores asesoran y sugieren sobre el corte, las piezas promocionales, la estrategia digital, actividades para atraer públicos, entre otras, y el productor toma decisiones. También es ideal cuando la película ha tenido un recorrido por festivales y redes con medios e influenciadores que se pueda capitalizar en la estrategia de promoción. Otro aspecto importante

de la estrategia consiste en buscar las fechas de estreno apropiadas en la que las películas no compitan con otras que las puedan opacar. Los distribuidores encuentran especialmente complejo encontrar espacios para las ficciones “híbridas” (autorales y con perfil comercial, a una misma vez). En el caso de películas autorales, el circuito imita al seguido por las películas de los distribuidores independientes. En el caso de las películas más comerciales, el circuito de salas también está claramente establecido.

Los distribuidores diversificados coinciden en afirmar que la gama media del cine colombiano se perdió. Se trata de las películas que lograban capturar más cerca de 300 mil espectadores e historias propositivas, pero a partir de un reparto reconocido (Bluff, Satanás). Hoy en día o bien se restringen a adquirir películas con mínimo riesgo, o adquirir un portafolio diversificado con películas con alto rendimiento esperado y otras con rendimientos medios y bajos. De esta manera, el catálogo de Cine Colombia, Ci-

Modelos y estrategias de los distribuidores en Colombia

necolor y Diamond conjuntamente abarcó el 38% de los estrenos de 2017 y sus películas llevaron el 19% de los públicos a salas de cine. Como se ve en el gráfico 5, la estrategia que siguen para su catálogo de películas diversificado es maximizar el número de pantallas en un principio, sin importar el género de la película y posteriormente, para películas principalmente dramáticas y documentales (Cine Colombia), extender el número de días en cartelera en el circuito alterno. Efectivamente, una película distribuida por estos distribuidores (cualquiera que sea su origen) alcanza en promedio 106 pantallas y es exhibida durante un promedio de 33 días. Estas cifras reflejan el carácter diversificado tanto del portafolio de sus películas como de las estrategias que siguen para distribuir las.

Este tipo de distribuidores coincide en que el FDC debe propender hoy en día por generar mecanismos de selección de contenidos de calidad, pero con una mayor consciencia de los públicos

para los cuales están destinados. Esto les permitiría adquirir contenidos colombianos con menos riesgo y tomar decisiones menos conservadoras para distribuir las. Adicionalmente, se planteó que podría funcionar la adopción de mecanismos de cofinanciación desde el FDC de estrategias específicas para la parte de su portafolio colombiano más autoral, que le permita imprimir su sello alternativo y desarrollar actividades más innovadoras. En este sentido, el mecanismo de cofinanciación de catálogos de riesgo coincide con el propuesto por distribuidores independientes. Finalmente, para estos distribuidores fortalecer y ampliar el circuito alterno de salas de exhibición, con otras lógicas de tiempo y rentabilidad, también ampliaría posibilidades de retorno para la parte autoral de su catálogo. Bajo estas condiciones es posible que otras empresas de tamaño medio puedan asumir más riesgos en su portafolio.

Modelos y estrategias de los distribuidores en Colombia

4.4

OTROS MODELOS

El distribuidor total

Cineplex es quizás el único distribuidor nacional que ostenta al mismo tiempo la categoría de agente de ventas. Además de representar las películas para territorio nacional en salas de cine (como fue presentado atrás), consigue distribución internacional de los contenidos colombianos en canales de TV, principalmente latinoamericanos. Adicionalmente, es capaz de agrupar suficiente valor de catálogo en contenidos colombianos como para negociar como agregador frente a Netflix. Para una distribuidora como Cineplex, es fundamental fortalecer y aumentar los montos del estímulo al distribuidor en la medida en que represente una cofinanciación de una estrategia de distribución, para disminuir el riesgo financiero.

El desarrollador de contenidos

Frente a los cambios del negocio, Zona A, a partir de su trayectoria como distribuidor se dedica hoy en día a estructurar y desarrollar historias en función del gusto del público para venderlas a plataformas digitales y canales de televisión. Identifica temáticas con potencial de mercado e invierte dinero en el desarrollo de un plot argumental de personajes, de un universo, e inclusive un guion de la película. Esta inversión está respaldada en una investigación de sus posibilidades de mercado. Para ello puede trabajar con guionistas, libretistas e incluso hace alianzas con industria editorial para tomar contenidos de sus escritores y darles una estructura audiovisual. Con esto en mano, la empresa asiste a los principales mercados audiovisuales alrededor del mundo con Mega Global Entertainment (MGE), con quien tiene una alianza estratégica para la distribución internacional de contenidos en plataformas digitales y canales de televisión.

Modelos y estrategias de los distribuidores en Colombia

Para Zona A el cine hoy, más que un formato, es un lenguaje que está “metido en la TV” o en otros formatos alternativos. En esta medida propone estructurar mecanismos del FDC para fortalecer las capacidades de los productores que permitan estructurar historias en función de tendencias del mercado y encontrar la viabilidad comercial.

5. RECOMENDACIONES

Fortalecimiento de programadores y circuito de salas alternas.

Los distribuidores que incluyen cine autoral (colombiano y extranjero) en su catálogo coinciden en que el circuito de salas y espacios alternos para estos contenidos en Colombia es reducido y precario. Reducido porque es de menos de 15 salas en el país, aglomeradas en pocas ciudades principales. Precario porque la infraestructura es generalmente inadecuada y resalta la escasez de capacidades gerenciales, para la programación, para el desarrollo de públicos y para asegurar condiciones técnicas apropiadas. Por lo anterior, el fortalecimiento integral de un circuito de programación y exhibición alternativo es para los distribuidores una condición esencial para lograr sus objetivos y destrabar el que consideran el mayor cuello de botella estructural para el desarrollo de un mercado de nicho para el cine independiente. Fortalecer a otros programadores alternativos sin espacios físicos

fijos, también puede generar impactos positivos sobre estos contenidos colombianos. Finalmente, se propone el fortalecimiento de medios públicos (tradicionales y digitales) que se conviertan en potenciales compradores de contenidos autorales.

Cofinanciación de estrategias de distribución de catálogos de riesgo.

Los distribuidores que incluyen cine colombiano autoral en su catálogo coinciden en afirmar que, por este hecho, asumen un riesgo financiero. El buen desempeño de contenidos colombianos autorales en salas de cine exige no solo escoger una fecha y circuito adecuados de exhibición, sino asumir los costos de actividades que hagan parte de una estrategia promocional y experiencial para atraer a los públicos. Con un retorno esperado al distribuidor de unas taquillas modestas y sin incentivos a la inversión, hoy en día las estrategias de los distribuidores con estas películas colombianas son demasiado contenidas y conservadoras, lo que

Recomendaciones

agrava sus resultados de asistencia. El mecanismo de incentivo a la distribución de películas colombianas existente, no promueve la adopción de estrategias informadas, creativas, ambiciosas y capaces de atraer audiencias. Las propuestas para optimizar un mecanismo de cofinanciación de la distribución de películas autorales colombianas plantean:

- Cofinanciar estrategias de distribución para películas y catálogos de películas colombianas riesgosas, de alto valor estético (ganadoras FDC), desde el planteamiento mismo de la estrategia, independientemente de su resultado.
- Recompensar la planeación, calidad e innovación de la estrategia de desarrollo de una audiencia para estas películas.
- Aumentar los montos de cofinanciación para la distribución de las películas.
- Evaluar la pertinencia de entregar este monto nuevo de cofinanciación al distribuidor y no al productor de la película.

Capacidades, información y conocimiento.

La escasez de capacidades específicas es una constante entre las iniciativas no solo de distribución alternativa, sino de los otros eslabones que conforman el sistema de valor sectorial, como productores y exhibidores. Las estrategias para el desarrollo de mercados para contenidos autorales son estructuradas a partir de la intuición y el entusiasmo o, en el mejor de los casos, a partir del conocimiento que la trayectoria y la experiencia otorgan. Sin embargo, y como los mismos distribuidores reconocen, el ensayo y error muchas veces no conduce a los resultados esperados y es cuando estas capacidades empíricas se revelan insuficientes. Aun cuando no hay una receta infalible para distribuir contenidos autorales de manera exitosa, especialmente en un mercado audiovisual cambiante y segmentado, sí es posible establecer a partir de las entrevistas algunas capacidades susceptibles de mejora entre los distribuidores independientes. Entre estas se en-

Recomendaciones

cuentran la estructuración financiera de proyectos, el conocimiento de tendencias del mercado, el manejo de cifras y estadísticas -clave para la proyección de asistentes, taquillas, o para construir bases de datos de públicos-, el conocimiento de estrategias innovadoras de mercadeo y promoción de contenidos, el conocimiento necesario para diseñar experiencias de consumo en torno a los contenidos audiovisuales que atraigan y fidelicen nuevos públicos, entre otros. Por lo anterior, se propone evaluar mecanismos para el fortalecer capacidades al interior de las empresas o iniciativas de distribución a través de asesorías, redes de conocimiento y talleres de formación, entre otros. Adicionalmente, el nivel institucional puede cumplir una función estratégica, generando y divulgando información y conocimiento específico en función de las necesidades de los distribuidores para la toma de decisiones relacionadas con su viabilidad en el mercado (estadísticas, informes sectoriales, tendencias de mercado, estudios de audiencias).

Fortalecimiento de desarrolladores de audiencias.

Los distribuidores independientes coinciden en afirmar que las estrategias de promoción de una película que será exhibida por tiempos cortos requieren de una etapa de “calentamiento” previa en la que se genere un voz a voz entre el público potencial de la película, fundamental para un buen desempeño en taquilla. Para esto aseguran que las alianzas con medios de comunicación (generales y especializados) son fundamentales, así como con periodistas, críticos y generadores de opinión cuya reputación pueda ser transferida al contenido concreto que será comercializado posteriormente. También se debería conocer mejor el sistema de medios e influenciadores no tradicionales (bloggers, canales especializados de Youtube, generadores de opinión en redes sociales) del consumo de cine y audiovisuales, caracterizar sus formas de influencia en las decisiones de consumo por contenidos colombia-

Recomendaciones

nos y evaluar la estructuración de mecanismos que potencien su actividad. Con esto se pretende irrigar recursos (financieros y no financieros) a un grupo de agentes fundamentales dentro del sistema de apropiación y consumo de contenidos audiovisuales locales, diversos y propositivos.

