UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

TESIS DOCTORAL

Transferencia e innovación aplicada a la industria audiovisual española: propuesta de un nuevo modelo de negocio para las salas de cine de Madrid

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Pablo Manuel Martín Antoranz

DIRECTORES

Francisco Cabezuelo Lorenzo
Ángel Bartolomé Muñoz de Luna

© Pablo Manuel Martín Antoranz, 2023

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Transferencia e innovación aplicada a la industria audiovisual española:

Propuesta de un nuevo modelo de negocio para las salas de cine de Madrid

Memoria para optar al Grado de Doctor

Presentada por

Pablo Manuel MARTÍN ANTORANZ

Directores

Francisco CABEZUELO LORENZO

Ángel BARTOLOMÉ MUÑOZ DE LUNA

Noviembre de 2022

INDICE

RESUMEN 4
ABSTRACT 5
1. INTRODUCCIÓN 6
2. OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA 10
3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS: ELEMENTOS CLAVES EN EL SECTOR CINEMATOGRÁFICO 13
3.1. Industria del cine. Evolución histórica 13
3.1.1. Consideraciones generales 14
3.1.2. Producción 15
3.1.3. Distribución 18
3.1.4. Exhibición 20
3.1.5. Promoción y publicidad 22
3.2. Marketing y comunicación en la estrategia cinematográfica 24
3.2.1. Las 3 audiencias en marketing cinematográfico 38
3.2.2. Las 4C en las estrategias de marketing cinematográfico: cliente, coste, canal y comunicación 41
3.2.3. Las ventanas de distribución 44
3.2.4. Los medios y soportes más empleados en el marketing cinematográfico 47
3.2.5. Herramientas de comunicación directa 51
3.2.6. Herramientas de comunicación indirecta 62
3.2.7. Marketing en medios digitales 65
3.2.8. Uso de las redes sociales en la promoción cinematográfica 68
4. ANÁLISIS DEL CONTEXTO: SECTOR DE LA EXHIBICIÓN EN ESPAÑA 80
4.1. Historia de la exhibición cinematográfica en Madrid 80
4.1.1. Algunos de los cines de Madrid desaparecidos o reconvertidos 99
4.2. Evolución reciente del sector de la exhibición en España y Madrid 107
4.2.1. Evolución de las ventanas de distribución en el sector cinematográfico español 114
4.2.2. Tipos de salas y actividades 124
4.3. Investigación sobre usuarios y espectadores de salas de cine 153
4.3.1. Perfil de investigados 153
4.3.2. Investigación general 157
4.3.2.1. Aspectos relacionados con preferencias como espectador 157
4.3.2.2. Aspectos relacionados con el precio de los productos adquiridos 165
4.3.2.3. Aspectos relacionados con la percepción de modernidad y el uso de plataformas digitales 168
4.3.2.4. Aspectos relacionados con los canales de comunicación para informarse de novedades de salas de cine. 174
4.3.2.5. Aspectos relacionados con la utilización de redes sociales y su dinamización 178
4.4. Cines de Madrid en la actualidad 181
4.4.1. Cine Capitol 187
4.4.2. Cines Callao 199
4.4.3. Cines Golem 216
4.4.4. Cines Renoir 232
4.4.5. MK2 Cine Paz 257
4.4.6. Cines Verdi 274

4.4.7. Cine Yelmo 304
4.4.7.1. Cine Yelmo Ideal 314
4.4.8. Kinépolis Ciudad de la Imagen 322
4.4.9. CINESA 335
4.4.9.1. Cinesa Heron City Las Rozas - IMAX 349
4.4.10. Cines Conde Duque 360
4.4.11. Cine Embajadores 367
4.4.12. Cine Doré 374
4.4.13. Cine Artistic Metropol 383
4.4.14. Cines La Vaguada 389
4.4.15. Cines Artesiete 398
4.4.16. Palacio de la Prensa 408
4.4.17. Sala Equis 414
4.4.18. Sala Berlanga 420
4.4.19. Pequeño Cine Estudio 430
4.4.20. Cineteca 436

5. CONCLUSIONES 440

5.1. Conclusiones generales 440

5.1. Conclusiones específicas 445

6. PROPUESTAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES 450

7. ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES 453

8. BIBLIOGRAFÍA, FUENTES Y REFERENCIAS CONSULTADAS 466

AGRADECIMIENTOS

Debo decir que por mucho interés, dedicación y voluntad que le hubiera puesto al desarrollo de este trabajo, nunca habría sido posible sin la extraordinaria ayuda de mi familia, sabiendo comprender mis días encerrado y los veranos e inviernos - con y sin pandemia - de ordenador, lectura y tecleado.

También debo agradecer y mucho a diversos profesionales del sector, pero especialmente a Carolina Góngora, co-propietaria del Cine Paz, y que motivó mi cambio de tema inicial, y gran parte del enfoque posterior. Este trabajo le debe mucho a ese maravilloso cine que es parte de la historia madrileña, y que me acompañó en mis escapadas más cinéfilas ya hace muchos años. Algo le debía.

Por supuesto, debo dar las gracias a todos y cada uno de mis alumnos en la universidad y en escuelas de negocios, que con sus ideas, propuestas y retroalimentación me han ayudado a entender el siempre asombroso punto de vista de los jóvenes, y me han regalado grandes dosis de visión, creatividad, coherencia y frescura.

No puedo olvidar a Ángel Bartolomé, co-director de esta tesis y que fue el verdadero iniciador e inspirador de esta aventura hace años, al invitarme y empujarme a hacerla, con una decisión tan firme que me contagió y me obligó a lanzarme sin dudarlo.

Y sobre todo, le debo mi máxima gratitud a Francisco Cabezuelo, mi director, mi tutor y mi *coach.* Él ha sido el apoyo continuo de todas las fases, especialmente en las más delicadas, cuando las fuerzas parecían estar justas y hacían temer el éxito de la empresa. Gracias de verdad por esa eterna paciencia, confianza, experiencia y profesionalidad.

RESUMEN

La presente tesis doctoral tiene como objeto analizar la evolución del modelo de negocio y la comunicación de las salas de exhibición cinematográfica de Madrid a lo largo de la historia reciente, de tal forma que se pueda tener una visión lo más completa visible sobre cómo las salas que han sobrevivido al paso del tiempo, han debido migrar hacia otras formas más adaptadas a la realidad actual. La justificación fundamental se basa en que las salas de cine son actores fundamentales en la difusión cultural, y un soporte de comunicación que, a pesar de los cambios de formato, siguen teniendo una importancia fundamental.

El trabajo de investigación toma como base gran parte de los estudios y fundamentaciones teóricas y empíricas realizadas, pero pretende focalizarse especialmente en la evolución de los modelos de negocio, explotación y comunicación de la oferta de las salas de cine en un marco muy concreto, Madrid, y con el objetivo de ahondar en las características más relevantes que hacen a los cines plantearse evolucionar hacia formatos que aúnen la esencia de su propuesta, los productos culturales, con la explotación de sus espacios como lugares de confluencia más amplia mediante la ampliación de su oferta hacia nuevas formas de ocio, así como la posibilidad de realización de actividades relacionadas con eventos de diversos tipos.

Con este enfoque se pretenden reunir aspectos fundamentales para entender el alcance de la propuesta profesional de las salas de exhibición; su transformación operativa, su evolución en las formas de comunicación y su plena adaptación a los hábitos y expectativas del espectador y consumidor moderno.

Palabras clave

Cines, salas de cine, salas de exhibición cinematográfica, marketing cinematográfico, comunicación cinematográfica, industria cinematográfica, historia del cine, cine en España, espectadores de cine, asistencia al cine

ABSTRACT

The purpose of this doctoral thesis is to analyze the evolution of the business model and the communication of cinematographic exhibition halls in Madrid throughout recent history, in such a way that it is possible to have the most complete and visible vision of how cinemas that have survived the passage of time, have had to migrate towards other forms more adapted to the current reality. The basic justification is based on the fact that movie theaters are still key actors in cultural diffusion, and a communication support that, despite the obvious changes in format, continue to have a crucial importance.

This research work is based on a large part of the studies and theoretical and empirical foundations carried out, but it intends to focus especially on the evolution of business models, exploitation and communication of cinema theatres in a very specific framework, Madrid, and with the aim of delving into the most relevant characteristics that have inclined cinemas to consider evolving to formats which combine the essence of their proposal, cultural products, with the exploitation of their spaces as places of broader confluence through the expansion of its offer towards new forms of leisure, as well as the possibility of carrying out activities related to events of various kinds.

With this approach, it is intended to gather fundamental aspects to understand the scope of the professional proposal of the cinema exhibition halls; its operational transformation, its evolution in their communication strategies and its full adaptation to the habits and expectations of the modern spectator and consumer.

Keywords: cinema, cinema exhibition halls, cinema theatres, movie theatres, film industry, film marketing, communication, cinema history, Spanish cinema history, moviegoers, cinema attendance, cinema audiences

1. INTRODUCCIÓN

Existen numerosos estudios de la evolución histórica del cine en España, así como de la evolución de la industria cinematográfica en nuestro país. Estos estudios introducen enfoques diferentes a caballo entre la sociología – principalmente, la evolución del perfil del consumidor – la transformación cultural y el análisis de las formas de comunicación de las salas de cine.

En diferentes libros, artículos y tesis doctorales, sus autores han indagado en las principales características de la industria, definiendo con detalle a los participantes y sus interrelaciones, y trazando de forma concreta la vinculación entre las nuevas formas de consumo cultural y de ocio con las nuevas plataformas tecnológicas y emergentes, debido en gran parte a las características generacionales del nuevo consumidor.

No cabe duda de que el entretenimiento doméstico ha crecido de forma considerable desde la plena implantación de televisión y otros productos de la electrónica de consumo en los hogares, que se han acompañado en muchos casos un proceso de individualización que afecta a los modos de vida y de perdida generalizada de las relaciones de proximidad (Álvarez, 2004).

La plena universalización de la educación y el mayor acceso a la información, entre otros factores, han diversificado el consumo cultural, lo que ha resultado en la renovación de la oferta y ha influido en los cambiantes niveles de popularidad de algunas producciones en el pasado (Álvarez, 1993). Estos y otros cambios han afectado a la frecuencia de asistencia a las salas de cine.

La evolución ha venido seriamente condicionada en los últimos tiempos por un descenso generalizado de la afluencia a estas salas, por la masiva adopción del formato multisala, la cada vez mayor integración en centros comerciales y la aplicación de nuevas tecnologías, factor este que ha influido e influye muy notablemente en la experiencia de usuario y, por tanto, en su motivación para ir al cine, lo que a su vez se ha traducido en los hábitos de ocio.

Como se ha venido constatando en las últimas décadas, y especialmente en los últimos años, se han producido continuos cierres de salas, y que más allá de lo que han significado como impacto en los negocios directamente implicados y en la modificación de la oferta de entretenimiento colectivo, han originado y desarrollado un clamor cada vez más popular contra los efectos que ha producido su constante desaparición (en la arquitectura urbana, en las costumbres…).

Mucho se ha hablado de la influencia que la aparición de nuevos formatos para la exhibición de contenidos ha tenido en la crisis de las salas tradicionales, pero la explicación de esta, o más bien, de las diferentes crisis acaecidas en los últimos 25 o 30 años, no tiene una explicación tan simple.

Parece evidente que las plataformas de contenidos audiovisuales en *streaming,* como es el caso de Netflix, HBO Max, o Disney + entre otras, han podido llegar a restar afluencia a las salas convencionales, especialmente del público más joven, pero diversos estudios han venido a demostrar que con la evolución de la calidad de las producciones cinematográficas, las salas que han sabido adaptarse, han podido ofrecer estos productos en entornos ciertamente irremplazables, ya no solo por las características técnicas, sino por la experiencia compartida del espectador.

Igualmente ha de considerarse el impacto que la evolución de acontecimientos de la industria audiovisual tiene en la forma en que se están transfiriendo de forma instantánea conocimientos absolutamente necesarios para el conocimiento moderno, y como para ello se están utilizando las más modernas tecnologías en la producción y distribución de contenidos diversos. Toda la industria audiovisual ha apostado muy seriamente por modelos de innovación no solo técnica y tecnológica, sino lo que todavía resulta más significativo, por contenidos de gran valor añadido que integran por completo al usuario no solo como un mero consumidor de los mismos, sino como un agente activo. Las comunidades virtuales, las plataformas de publicación audiovisual, los festivales y certámenes *online*, las propuestas diversas de ocio educativo y por supuesto, los canales digitales y *mobile* que otorgan todo el poder creativo a los usuarios – como es el caso de You Tube, y cada vez más de plataformas sociales como Twitch e iniciativas en el ámbito del sector educativo y cultural – han

democratizado de forma sustancial la producción, pero también la exhibición de contenidos. Se trata por tanto de observar en su justa medida el verdadero impacto que todos estos elementos tienen en las modernas formas de entretenimiento, y por extensión, en el bienestar de la sociedad en general.

Es por ello que merece la pena tratar de entender esos factores adicionales, interpretarlos en su contexto adecuado, y en hasta donde sea posible, ofrecer soluciones basadas en remodelaciones de sus propuestas de innovación de contenidos, así como en las fórmulas evolucionadas de negocio, marketing y estrategias de comunicación.

El presente trabajo se ha dividido en 3 partes troncales que permiten una aproximación precisa al tema a tratar, pero no solo se queda en el análisis de situación de la industria y especialmente, en la exhibición, sino que se desarrollan propuestas para una selección significativa de salas de cine de Madrid.

En su primera parte, se establecen las bases metodológicas fundamentales, detallándose como a partir de la revisión de diferentes fuentes históricas y técnicas, se propone un modelo de investigación cuantitativo basado en la realización de diversas encuestas online y presenciales a un gran número de personas de perfiles variados, y cuyos resultados han permitido obtener varias de las claves más relevantes para entender el comportamiento actual del espectador de productos audiovisuales, y particularmente, en su relación con las salas de cine como exponente máximo del ocio cinematográfico

En su segunda parte, se explican y justifican los fundamentos teóricos claves en el sector cinematográfico, repasando su evolución histórica, describiendo las estrategias de negocio, marketing y comunicación, y tratando en suma de detallar todos aquellos elementos que han hecho del sector un negocio con significativas particularidades. Y como no podría ser de otra manera, y aparte de detallarse aspectos específicos de las fórmulas de comercialización, se ha hecho un hincapié especial en las técnicas de marketing y comunicación digital como verdaderas armas de información y contacto entre los participantes en la industria y sus públicos-objetivo y audiencias.

En su tercera parte, el trabajo se ha enfocado en lo que es el verdadero objetivo de la tesis; tratar de describir los aspectos claves del sector de la exhibición en España, y de Madrid en particular, cómo han evolucionado los modelos de negocio en el tiempo hasta configurar un mapa de propuestas de ocio diversas, no exentas de graves crisis y dolorosas transformaciones forzadas por diversos factores. Para ello se ha llevado a cabo el análisis de 22 salas de cine de Madrid, observando sus actividades, modelos de explotación, y de forma más concreta, de sus estrategias de marketing y comunicación. Este análisis, basado a su vez en la realización de una serie de encuestas a un total de 1.210 personas y 60 cuestiones planteadas en diversos ámbitos – grado de conocimiento de salas, formas de ocio, intereses en contenidos o sugerencias de mejora de los cines, percepciones diversas sobre la oferta de salas y etc. – ha permitido obtener conclusiones interesantes, y que después han resultado en propuestas creativas específicas adaptadas a los que se consideran los problemas más acuciantes de las salas de exhibición y que en gran medida están condicionando la asistencia a sus establecimientos, o que se establezcan como una fórmula eficaz de ocio en una época en que las alternativas son innumerables en sus variados formatos.

Finalmente decir que, en su elaboración durante los últimos 3 años, diversas circunstancias han venido a limitar su desarrollo y a condicionar sus resultados parciales. A las crisis crónicas del sector de la exhibición por la enorme y creciente competencia de las plataformas digitales de contenidos audiovisuales, y el alto coste aún no recuperado de la digitalización completa de las salas, hemos de añadir factores puntuales pero seriamente graves, como ha sido especialmente la pandemia por Covid-19, y que como resultado, ha deteriorado los resultados de diversos grupos de exhibición, o incluso, ha forzado el cierre de salas pequeñas que se han visto incapaces de soportar la obligatoriedad de mantener los establecimientos cerrados o semi-cerrados durante unos meses interminables. Todavía se viven las secuelas de esas circunstancias, con determinados segmentos de espectadores aún temerosos de frecuentar lugares públicos, o ya habituados a fórmulas de ocio doméstico a las que empezaron a habituarse durante el confinamiento.

En el trabajo, y en especial en las encuestas y propuestas, se refleja gran parte de esa época especial que nos ha tocado vivir recientemente, y en nuestra relación con los cines.

2. OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA

Con el paso del tiempo y la aparición de nuevas tecnologías y cambios en los comportamientos de los espectadores, las salas de cine han debido atravesar por cambios drásticos en sus negocios y formas de comunicarse, lo que constituye un buen y claro ejemplo de la evolución histórica de los medios y soporte de comunicación en general.

La investigación pretende indagar en los aspectos relevantes que han motivado los principales cambios en el negocio y comunicación de las salas, obtener las conclusiones más relevantes, y aportar propuestas concretas que podrían ser aplicables al negocio de la exhibición, pero personalizando por el tipo de sala de cine analizado.

Para ajustar bien esa investigación, se analizarán a los principales participantes en la industria, desde el lado de la demanda, la intermediación y la oferta, centrando especialmente la atención en el análisis de una muestra significativa de salas de cine de Madrid.

2.1. Objetivos

A tal fin, se establecen como objetivos fundamentales los siguientes:

1. Realizar un análisis histórico de la evolución de las salas de cine de Madrid en las últimas décadas, con un énfasis especial en sus modelos de negocio y explotación, como actores claves en la cadena de valor de la industria cultural.

2. Realizar un análisis de la evolución tecnológica de soportes de exhibición y comunicación, tratando de adaptarse a los cambios en los gustos de los espectadores cinematográficos.

3. Realizar un análisis de la evolución de las formas de consumo cinematográfico, desde el punto de vista de la transformación de contenidos, plataformas y comportamientos de los consumidores.

4. Realizar un análisis comparativo sobre las propuestas actuales de las salas de cine existentes en Madrid, investigando sus formatos de negocio y estrategias de comunicación con sus públicos.

5. Extraer las conclusiones fundamentales que permitan entender las necesidades actuales y futuras de remodelación de los negocios de las salas de cine, algo en lo que ahora ya están inmersas, tratando de obtener las claves de su potencial complementariedad con otras formas de consumo de contenidos cinematográficos y de ocio cultural. Este aspecto es fundamental especialmente considerando el período en que se centra el análisis específico, desde finales de 2019 hasta el último trimestre de 2022.

6. Proponer aspectos de mejora de la comunicación y posicionamiento de marca de los cines, especialmente entre el público más joven.

2.1. Hipótesis de investigación

La mayoría de las salas de exhibición cinematográfica en España, y particularmente, en Madrid, no han sabido del todo bien adaptarse a las nuevas propuestas de ocio, por lo que diferentes formatos y plataformas se han constituido como verdaderos elementos al principio complementarios, y luego, sustitutivos, que han afectado enormemente a sus modelos de negocio.

A ello debemos unir el hecho reciente de la grave crisis ocasionada por el confinamiento total y después parcial con motivo de la pandemia por Covid-19, lo que ha resultado en cierres parciales y en algunos casos definitivos. Si bien este no debe considerarse un hecho que por sí solo haya originado un cambio radical de paradigma en el negocio de explotación y en la gestión de contenidos de ocio cinematográfico, hoy parece claro el impacto que ha tenido en los enfoques comerciales y en la necesidad de aumentar las claves de diferenciación respecto a fórmulas competidoras.

Se trata por tanto de demostrar que, si bien no se podrán redefinir por completo sus propuestas tratando de recuperar gran parte de la audiencia perdida, existen grandes posibilidades de volver a ser espacios perfectamente complementarios de otras formas de consumo cultural y de ocio, siempre que sepan adaptar sus propuestas a:

- Los públicos tradicionalmente consumidores.
- La nueva tipología de espectadores.
- Las posibles nuevas formas de explotación de sus espacios.
- Las formas de comunicar su oferta, especialmente hacia segmentos potencialmente de interés.

Para ello, se ha llevado a cabo una serie de investigaciones específicas entre una muestra bastante representativa de los espectadores de cine en Madrid, incluyendo un total de 1.210 personas.

2.2. Metodología

El proceso de investigación ha incluido la realización de encuestas mediante cuestionarios que mayoritariamente se han desarrollado online y a través de la herramienta Formularios Google – un 77% del total - pero también mediante encuestas directas a la entrada y salida de locales de cine – 23% - siendo en este último caso en un formato más abreviado, con cuestiones muy directamente relacionadas con los cines específicos a los que los públicos encuestados acudían.

Los objetivos principales de esta investigación cuantitativa se pueden resumir en los siguientes:

a) Establecer un perfil del público que acude a los cines de Madrid de acuerdo a características demográficas y psicográficas fundamentales.
b) Establecer un perfil del espectador que acude a las salas de cine desde un punto de vista de frecuencia de asistencia, gustos y tendencias de consumo de contenidos.
c) Observar el nivel de conocimiento real que el público espectador tiene sobre las distintas características y promociones de las salas de cine de Madrid.

3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS: ELEMENTOS CLAVES EN EL SECTOR CINEMATOGRÁFICO

3.1. Industria del cine. Evolución histórica.

Habiendo estado en el negocio por más de un siglo, es difícil hablar de cine sin darse cuenta de que detrás de la enorme cantidad de películas producidas se esconde una industria muy dinámica que plantea la mecánica necesaria para que una idea culmine con éxito y se desarrolle.

La estructura que está tras esta industria, tiene tres pilares básicos: producción, distribución y exhibición. El primer pilar reúne no solo a todo el grupo de empresas y los iniciadores del proyecto - fuentes de financiación - sino también a una serie de empresas, las llamadas de dirección y producción artística, que son las responsables de proporcionar vestuario, mobiliario, electrodomésticos, cámaras y otros productos y servicios relacionados. Además, el departamento cuenta con empresas de servicios de publicidad y marketing para promocionar sesiones de fotos y estrenos. La empresa también coopera con otros sectores.

La distribución no solo se encarga de llevar la película a tantos cines como le sea posible, sino también de promocionar los títulos de cada temporada. La mayoría de estas empresas dependen de sus empresas matrices, multinacionales por lo general, para adaptar su modelo a las características locales de los países que operan. Con frecuencia se desarrolla igualmente otra empresa de similares características para ocuparse del lanzamiento y explotación de la venta DVD o Blu-ray.

La exhibición es la última etapa en este proceso de comercialización de la industria, aunque se es considerado a todos los efectos el mercado principal. Gracias a su capacidad de decisión sobre los productos a exhibir y los locales donde hacerlo, es una etapa fundamental en el posible éxito del producto. La tendencia en la industria durante muchos años ha sido concentrar el grueso de la estrategia en la exhibición en salas de cine, entendiendo siempre que esta es una forma eficaz de controlar el mercado de forma más consistente.

A finales del siglo XX, el cine como industria se había globalmente logrando así abarcar un mercado más amplio, el audiovisual, que incluía, además de todos los servicios relacionados con la televisión, y dependiendo del país, podía incluir cadenas de gran audiencia pública, cadenas privadas independientes, televisión por cable, satélite, o más recientemente, plataformas *streaming,* canales de vídeo en Internet, como por ejemplo You Tube, o servicios de *video on demand.*

No solo se trata de las responsabilidades relacionadas con el marketing y la comercialización, sino también y de forma muy importante del proceso de producción de contenido, algo que se ha convertido en fundamental para poder mantener y ampliar sus programaciones.

3.1.1. Consideraciones generales

Es bastante habitual calificar al sector como industria cinematográfica, dada su importancia imparable en los ámbitos del ocio y del espectáculo e influyendo de manera creciente e importante en la economía de muchos países gracias a la difusión de contenidos y productos en varios mercados.

El sector o industria incluye a diversas empresas con diferente especialización y que abarcan el proceso completo de producción y comercialización de productos cinematográficos, en un enfoque específico, y audiovisuales, en un enfoque más amplio y general. Cada una de ellas cumple una función fundamental, ya que el proyecto necesita llevarse a cabo en cadena para que el resultado final sea el deseado.

En esta división y conjunción de funciones, pueden encontrarse las que están más relacionadas con la creación, y las más enfocadas a llevar finalmente el producto al mercado.

Por tanto, las funciones estandarizadas de producción, distribución y exhibición son los grandes bloques funcionales de la industria y que tenderán a apoyarse en otras empresas auxiliares a lo largo de todo el proceso, desde las funciones directamente

relacionadas con la realización – producción artística – como las más relacionadas con aspectos administrativos, legales y logísticos.

Junto a estos aspectos claves y de carácter eminentemente técnico, todos los oficios de carácter artístico - director y actores - han tenido siempre una importancia primordial, no en la fase de realización, sino también, y con determinados productos y mercados de forma más notable, como factores de atracción hacia el producto principal y sus productos complementarios.

Desde siempre, los eventos y actos de relaciones públicas, así como las sesiones fotográficas personales o durante los rodajes han sido objeto de cobertura por parte de medios de comunicación generalistas y especializados, influyendo en el nivel de conocimiento y gustos del espectador, y, en consecuencia, generando una cierta fidelidad y en no pocos casos, idolatría.

En todas sus etapas, la industria de Hollywood - principalmente, las agencias - han sabido concebir y explotar a sus elencos como forma absolutamente crucial para la internacionalización de sus producciones.

En esta constante evolución y crecimiento, la industria cinematográfica ha ido convirtiéndose en una fórmula de consumo masivo que además se ha extendido a otros sectores como el de la moda y textil, nuevas tecnologías, *merchandising* diverso…

3.1.2. Producción

Desde los inventos iniciales de Thomas Alva Edison y los hermanos Lumière a finales del siglo XIX, la industria se desarrolla de forma muy importante en Estados Unidos, creándose numerosas empresas en la primera década del siglo XX, como es el caso de American Vitagraph, Kalem Company o Essanay entre otras. En paralelo, y aunque no con la misma importancia desde un punto de vista de inversión, la industria comienza a desarrollarse en Europa, especialmente en Francia con compañías como Pathé Fréres, León Gaumont, Eclair y Film d'Art; en Italia con empresas como

Ambrosio, Itala y Milano, en Dinamarca con Nordisk Films, y en España o Alemania, aunque por el momento, en menor medida si las comparamos con las anteriores.

En 1907, y tras el descubrimiento de Hollywood como lugar de establecimiento y rodaje, son muchas las empresas que, huyendo de un mercado muy vinculado y controlado por las empresas de Edison y sus patentes, inician allí su actividad. Si bien se trata de empresas locales y de reducido tamaño, se en la década siguiente cuando van a crearse las grandes productoras que dominará Hollywood y la globalización del Séptimo Arte: Universal (1912), Paramount (1913), Warner Bros. (1913), 20th Century Fox (1914), Metro Goldwyn Mayer (1924), Columbia (1924) y RKO (1928), entre otras.

Este boom genera una onda expansiva en otras partes del mundo, especialmente en aquellos países que apuestan por esta nueva industria. Desde 1910 y hasta finales de los años 20, coincidiendo con el ocaso del cine mudo, surgen productoras y distribuidoras en Reino Unido con Ealing (1910) o The London Film Company (1913), en Dinamarca con Svenska (1916), en Alemania con UFA (1917) y Tobis Klangfilm, (1929) o en Japón (Taikatsu y Shochiku, 1920) entre otros, pero más tarde, y tras la llegada del cine sonoro, los nuevos avances técnicos y la sucesiva aparición de nuevas corrientes artísticas, se crean en Checoslovaquia los Estudios Barrandov (1932), en Reino Unido los Pinewood (1936) en Italia los Cinecittà (1937) o los estudios Toho (1935), Toei (1950) y Nikkatsu (1955) en Japón.

No conviene olvidar que ya en esta época, países como Méjico, Brasil o España ponen las primeras bases de sus industrias posteriores, de desigual desarrollo.

En los años 50 se produce el inevitable declive de la industria basada en el sistema de producción de grandes estudios, especialmente motivado por la aparición de la televisión y la aparición de pequeñas productoras que en varios casos contaban con la participación de pequeños productores salientes de los grandes estudios, nuevos emprendedores o incluso, empresas creadas o participadas por actores, directores u otro tipo de profesionales del sector.

Hollywood cambió para siempre no solo en sus planteamientos artísticos y de producción, sino en la forma de enfocar los proyectos empresariales que acometía, ya

que la distribución y comercialización cada vez más global y con una mayor competencia de las empresas locales, exigía otra orientación más colaborativa a nivel de producción – co-producciones con empresas de los diferentes países – pero también de distribución y exhibición.

Las décadas de los 60 y primera mitad de los 70, pero muy especialmente la segunda mitad de los 70, los 80 y 90 terminan de reconvertir el modelo industrial gracias a las nuevas generaciones de cineastas-productores como Francis Ford Coppola (American Zoetrope), Steven Spielberg (Amblin) y George Lucas (Lucasfilms. ILM)- van a transformar los métodos de producción, promoción y comercialización con una orientación global de mayor enfoque en el gran público - con la aparición de los blockbusters o productos de gran audiencia – lo que resulta en proyectos que por lo general no solo generan ingresos por taquilla, sino por la venta de productos, la cesión de derechos de explotación - textil, parques temáticos…- y el inicio de lo que desde los años 90, y de manera mucho más importante en los años posteriores, ha sido el nuevo modelo de la industria; la explotación por ventanas de distribución - salas de cine, televisión de pago, televisión abierta, vídeo…-.

El sector de producción ha continuado durante las últimas décadas con su evolución y en cierta medida, transformación, hasta convertirse en un conglomerado de grandes empresas que van más allá de las producciones de ficción y se convierten en grandes medios de comunicación, como son los casos de Time Warner Entertainment, The Walt Disney Company, News Corporation, Universal Studios y otros.

Gracias a estas superestructuras, estas empresas pueden tener el control de toda la cadena de valor, especialmente en la producción, promoción y difusión de productos, pero también en las diferentes ventanas de explotación, como la televisión, el mercado de productos físicos o digitales - vídeo, música…- y por supuesto, la venta de productos de *merchandising* o cesión de derechos a parques temáticos o a otras productoras.

3.1.3. Distribución

Cuando se hizo necesario un proceso de intermediación entre el productor y el exhibidor, surgió la Ilustración del distribuidor. Esta necesidad surgió cuando las productoras fueron ampliando el número de títulos a la vez que estos eran de diferentes géneros y presentaban duraciones diversas, lo que permitía una mayor diversidad temáticas que se adaptaba mejor las características de salas y públicos, pero complicaba y encarecía la gestión. Y como las productoras querían evitar este tipo de gestiones y los costes asociados, las distribuidoras se convirtieron en la solución más viable.

Desde sus primeros años, Edison trató de establecer un férreo control sobre los negocios relacionados con la industria hasta el punto que se generaron importantes enfrentamientos con una gran parte de productores independientes y empresarios que trataban de escapar a su ámbito de influencia. Esto afectaba no solo a la producción, que tal vez era el menor de los controles que podía ejercer, sino especialmente al circuito de distribución, lo que afectaba a la rentabilidad final de las películas.

En 1916, Adolph Zukor, con Famous Player/Paramount dio inicio a una nueva forma de distribuir y operar en la industria; por un lado, estableció un tipo de acuerdo mediante el que el exhibidor tenía que comprar por “lotes” o lo que es lo mismo, que para poder disponer de títulos de éxito, debía adquirir también títulos del catálogo de otra categoría; por otro, y lo que era llevar la fórmula anterior al extremo, significaba que el exhibidor contrataba toda la producción anual de un estudio, aun no sabiendo las producciones que se realizaría.

La segunda de estas fórmulas es la que vino a llamarse en la industria como el “Decreto Paramount”, que, de hecho, integraba verticalmente a productores y exhibidores. Pero en 1948, y con la entrada de la legislación antimonopolio - ley antitrust - se endurecieron las leyes que obligaban a una clara separación de funciones y negocios, que, si bien ayudaron a reestructurar la industria, en realidad, no logró que las prácticas monopolísticas desaparecieran ya que los negocios existentes se diversificaban o cambiaban de razón social.

En 2020, y 72 años después, se derogó finalmente este antiguo decreto, permitiéndose desde ese momento que las productoras, distribuidoras y exhibidoras puedan integrarse.

Si bien durante las décadas de los 30 y 40 se observan ciertos cambios en distribución y exhibición con la aparición de pequeños estudios - por ejemplos Selznick o Republic - es sobre todo en la década de los 50 cuando hacen su aparición una mayor cantidad de productores, distribuidores y exhibidores independientes.

Pero lo cierto es que a pesar de que la industria ha evolucionado hacia este tipo de fórmulas mixtas - grandes y pequeñas empresas - todavía hoy en día se puede observar cómo impera el control de los grandes estudios sobre toda la cadena de valor del sector. Este sistema y control le ha permitido a la industria cinematográfica norteamericana no solo crecer en Estados Unidos, sino internacionalizar sus productos con suma facilidad dado el gran poder de negociación que siempre ha tenido.

Las *Majors*, o grandes empresas de la distribución acaparan entre el 80 y 90% de los circuitos comerciales cinematográficos a nivel mundial, y aunque este porcentaje puede ser variable dependiendo de las características y fortaleza de las industrias locales - véase el caso de China, pero muy especialmente, de India - han ejercido un tremendo poder sobre las programaciones de las salas de cine. Este, junto a otros factores han motivado que desde ya la década de los 80, un importante número de empresas distribuidoras se hayan adentrado en el terreno de la producción, o incluso en el de la exhibición, y donde España no es una excepción.

A todo ello debemos unir el hecho de la creciente diversificación de productos audiovisuales motivada por la demanda creciente e impaciente de espectadores - los que asisten a salas y los que son tele-espectadores - lo que ha resultado en la creación de ventanas de distribución nuevas, entendiendo por ellas a las diferentes formas de comercialización de las películas, desde la exhibición en salas hasta el pase televisivo. Y ya sabemos lo que ello ha traído consigo; unas nuevas formas de producir, distribuir, y, sobre todo, de explotar la exhibición, que abandonaba las fórmulas clásicas basadas en un número limitado de copias y estrenos selectivos - que luego se

reestrenaban en otras salas o regiones - para acelerar enormemente la rentabilidad de productos ya que se dispone de un tiempo significativamente menor en cada una de las ventanas.

3.1.4. Exhibición

Durante más de una década y desde que se presentó la primera exhibición pública del Cinematógrafo Lumière, este invento tuvo que competir muy directamente con los espectáculos de variedades y teatros de la época, y que eran la forma de ocio común en aquellos días. Debido a las limitaciones de duración de las primeras películas, no resultaban por lo general comercialmente rentables para un teatro, que debían entretener durante más tiempos a sus espectadores, y no es sino hasta que empieza una producción notable de títulos que permite generar una mayor oferta, cuando este tipo de proyecciones empieza a generalizarse y a ser del gusto de los espectadores

En la primera década del siglo XX se da paso a la construcción de salas de cine permanentes, y enteramente dedicadas a la proyección de películas de distintas duraciones. Muchos de estos primeros emprendedores, y al carecer de los recursos suficientes, se vieron obligados a iniciar exposiciones itinerantes en los lugares más importantes de sus países, creándose así los primeros barracones de carácter ambulante.

Y viendo el auge que este tipo de entretenimiento iba experimentando, los grandes empresarios cinematográficos de la época como Loew, Zukor o Fox comenzaron a apostar por las primeras salas de gran tamaño (1910) que terminaron en estructuras arquitectónicas más propias de grandes palacios.

En paralelo a la creación de estos primeros grandes complejos de exhibición, las producciones comienzan a extender sus duraciones y formatos, lo que aparte de suponer un salto cualitativo en el producto a exhibir, también tiene una notable influencia en la programación de las salas ya que les permite estandarizar la oferta de proyecciones diarias y semanales. Todo ello derivará en la creación de los primeros circuitos de exhibición o de salas, condición indispensable para que las productoras

pudieran maximizar los beneficios de sus películas en el período de tiempo más corto posible

La industria debió entonces de adaptarse paulatinamente a las innovaciones y recursos que se iban produciendo y requiriendo, ya que la demanda era creciente y cada vez más exigente con esta nueva forma de entretenimiento. Esta ha sido una constante desde la época del cine mudo - acompañamiento de orquestas y proyectores y salas de proyección cada vez más sofisticados - la llegada del sonoro con sus exigencias de equipos de sonido en salas, y en las sucesivas décadas, con la aparición de nuevos formatos - Cinemascope, Cinerama, Vistavisión…- las nuevas innovaciones de producción y proyección – 3D en sus diferentes versiones – y más recientemente, la dotación de sistemas de vídeo y audio de gran calidad - Dolby, THX, SSDS y etc.… - así como la digitalización en la producción y distribución que ha permitido a la exhibición una más ágil explotación de los complejos, especialmente, aunque no únicamente, los que disponen de varias salas - digitalización de cintas, acceso vía satélite, programaciones adaptadas a la demanda…-.
En este sentido, destacan por su gran actividad, amplitud y alcance de sus circuitos, y, en suma, por su muy notable protagonismo en el sector de la exhibición, grandes empresas exhibidoras como Cineplex-Odéon, United Artist Theatre Circuit. Loew's y AMC en Norteamérica, Odeon y ABC en Reino Unido, Pathé, Gaumont y las cadenas UGC en Francia, o Cinesa o Yelmo Cines en España.

A lo largo de los años, algunas de estas empresas han impulsado enormemente la apertura y desarrollo de nuevos locales, así como de nuevos conceptos de espacios comerciales tanto en ámbitos urbanos como suburbanos, especialmente en poblaciones periféricas, pero de gran población.

Con la aparición de los grandes centros comerciales, los sectores de restauración y de exhibición cinematográfica se han convertido en factores de reclamo, a la vez que en grandes focos de explotación y con gran rentabilidad. En el caso de los cines, se desarrollan los conceptos de múltiples salas - minicines, multiplex y megaplex - iniciadas desde los años 90 por grandes compañías internacionales y nacionales como UGC, Kinepolis Group, Yelmo-Cineplex, Warner-Lusomundo, Cinesa, Lauren, etc.

Además de estas salas más tradicionales en cuanto a su estructura, también han ido surgiendo otros formatos algo más minoritarios - cine-clubs, cinetecas, autocines - o más especializados - cines IMAX o producciones y exposiciones interactivas - todo ello en total consonancia con las demandas generacionales, la evolución tecnológica, y los deseos empresariales de una mayor maximización de los productos generados y distribuidos a través de los diversos circuitos.

3.1.5. Promoción y publicidad

Cuando se trata de cine, el concepto parece llevar a concebir la sala de proyección como el centro neurálgico de explotación de los productos cinematográficos, y donde los espectadores son los consumidores, tanto de la película como de los productos que complementan la experiencia en la sala, generalmente, los artículos de restauración o los productos de *merchandising* a la venta. Ello ha venido a significar que, al igual que sucede con motivo del lanzamiento de producto de consumo, el producto audiovisual debe tener detrás un plan de marketing que abarque todos los aspectos claves en la publicidad y promoción de la película.

Y aunque parezca algo evidente, no lo fue así en las primeras épocas del cine, donde se tenía un enfoque más artístico o de entretenimiento efímero y poco relevante, que resultó en que las productoras y distribuidoras no prestaran demasiada atención a la publicitación de sus productos, así como tampoco en que los espectadores desarrollaran una cierta fidelidad hacia artistas o empresas productoras.

En los primeros tiempos la industria, la publicidad no era por tanto la prioridad de la estrategia de comercialización, tal vez por enfocarse el negocio de forma algo sentimental, o confiando en el poder que el nuevo invento podría seguramente ejercer sobre los sorprendidos y entregados espectadores. Y esta fue la pauta salvo honrosas excepciones que trataron de profesionalizar las fórmulas de comercialización, y, sobre todo, de marketing.

Fueron movimientos como el del productor Carl Laemmle los que impulsaron el fenómeno del estrellato hasta convertirse en un pilar indiscutible de la industria cinematográfica, ya que el público comenzó a saber más de más cosas que rodeaban

al producto que veían en salas; los nombres de las estrellas de cine, su vida, cómo vestían y lo que fue a la larga igualmente importante, sus consejos sobre gustos, productos, posicionamiento ante ciertas cuestiones y causas y etc. Desde 1910, con artistas de la talla de Florence Lawrence, Jean Gontier, pero sobre todo de las grandes estrellas del período mudo como Mary Pickford, Mabel Normand, Lilian Gish, Douglas Fairbanks, Lon Chaney o Charles Chaplin entre otros, que no solo fueron los pioneros y grandes representantes del primer *"star-system"* sino también en los primeros grandes íconos globales del siglo XX, trascendiendo en muchos casos el ámbito del entretenimiento.

Fue ya desde estos momentos, aunque de manera mucho más importante en la década de los 20 y 30 cuando la Ilustración del aficionado cinematográfico o *fan* adquirió una importancia indudable para las productoras, que se vieron inclinadas a aprovechar esta oportunidad con la creación de departamentos específicos de comunicación, encargados de crear imagen de estrellas – cartelería de películas, reportajes fotográficos, entrevistas… - pero también de crear todo un aura de glamour - participación en eventos, actos, ceremonias…-

Y a partir de ahí, todos este material, especialmente el fotográfico, se exhibirá en diversos formatos de publicidad exterior de los cines así como se distribuirán elementos entregables como folletos y *flyers* incluyendo detalles básicos sobre las sesiones, con sus salas horarios, y reseñas artísticas – que en un principio se repartían en las zonas de calle próximas a las salas, pero que con el tiempo incluso pasaron formatos *take-one* – a las puertas de las salas – y por supuesto, mucho después, a la aparición en aplicaciones específicas de localización en dispositivos móviles.

Además, y como parte de la estrategia de visibilidad por acciones de relaciones públicas, se elaboran catálogos de distribución y *newsletter* que las propias editoriales utilizarán para informar a periodistas y exhibidoras. Y con el paso de los años se irán introduciendo nuevos soportes en consonancia con nuevos medios que se van integrando y acomodando en la sociedad, como de forma muy importante lo ha sido la televisión en los años 50, 60 y, sobre todo, 70 y 80, fomentando la aparición de

telefilmes, mini-series, series, *reality-shows* o *talent-shows* con aparición de estrellas invitadas, documentales sobre producciones…

Todo este sistema paralelo de relaciones públicas y acciones complementarias ha originado también algo que ya tenemos perfectamente asumido como parte importante de la comercialización de una película, como son los productos de *merchandising* y que en un principio se centraron en cartelería, cromos o libros, pero que con el tiempo y debidos a los cambios en los gustos de fans, han resultado además en juguetes, juegos diversos, ropa, accesorios, disfraces, dispositivos, videojuegos y aplicaciones móviles.

Y si bien los primeros adoptadores son los aficionados más fanáticos – verdaderos coleccionistas e influencers en sus círculos más afines - los medios de comunicación masiva, los acuerdos de colaboración con terceros – tiendas, restaurantes, cines…- y, sobre todo, las vías de promoción y comercialización online han hecho que llegue a un mercado más amplio, antes, durante, y tras ver la película o saga de películas.

Estrellas de la talla de Charles Chaplin, y, sobre todo, Marilyn Monroe, James Dean, Elvis Presley, o los iconos de la animación especialmente, Mickey Mouse de Disney fueron el inicio de la promoción y publicidad cinematográfica, pero dado que su imagen se ha llegado a convertir en icónica de la cultura popular moderna, hoy en día son objeto de culto y han originado productos en todo tipo de formatos y precios. Y desde mediados de los 70 con Tiburón (1975) y sobre todo, La guerra de las galaxias (1977) Star Trek (1979) y Alien (1979), como después con los grandes blockbusters de los 80 y 90 - Los Cazafantasmas (1984), Regreso al futuro (1985), Parque Jurásico (1993) Titanic (1997) o El Señor de los anillos (2001)…- y más recientemente, todas las sagas de superhéroes de Disney-Marvel, entre otras, han redefinido todo el proceso de producción y comercialización, pero también, toda la estrategia de marketing y comunicación cinematográficas.

3.2. Marketing y comunicación en la estrategia cinematográfica

El marketing es una de las disciplinas más modernas y eficaces en el entorno empresarial e institucional, y que surgió como la necesidad de profesionalizar un

enfoque muy concreto al que las organizaciones no habían dado la importancia suficiente; el análisis y la definición de acciones específicas y eficaces en el mercado en que se planteaban competir.

Es un enfoque proactivo y no reactivo, una disciplina que busca anticiparse para lograr adquirir una posición, y que siempre lo hace desde la identificación de necesidades del consumidor, tratando de satisfacerlas en la medida de lo posible obteniendo un beneficio a cambio, que no siempre es de índole económica. Se trata de producir lo que se demanda de verdad, no lo que la organización produce por su propia capacidad.

El enfoque marketing puede resumirse en los siguientes conceptos claves:

a. Ponerse siempre en el lugar del consumidor o cliente.

- Identificando sus necesidades.
- Cubriendo después sus necesidades con soluciones adecuadas.
- Finalmente, constatando que las soluciones son válidas en el tiempo.

b. Mantener un diálogo continuo.

- Con el consumidor potencial para saber de sus necesidades.
- Con el comprador potencial para hacerle saber de nuestras soluciones.
- Con el comprador real para conocer sus impresiones y adaptarse.
- Con otras organizaciones para intentar ofrecer soluciones conjuntas (alianzas estratégicas)

c. Hacer las cosas bien, aunque sea a pequeña escala.

- Ofreciendo soluciones específicas antes que soluciones globales.
- Concentrándose en dónde de verdad se puede ofrecer lo que los demás no ofrecen de la misma forma.
- Conservando a los clientes, aunque estos sean pocos.

En las empresas que han sabido comprender e implantar la orientación hacia el mercado, el marketing ha calado tan hondo que ya no se distingue entre

“departamento comercial” y “departamento de marketing”, sino entre marketing estratégico y marketing operativo.

a. El marketing estratégico cumple la función de seguir de cerca las oportunidades que se encuentran en el mercado y en el entorno, así como de planificar la estrategia que permita tener un posicionamiento competitivo en los distintos segmentos del mercado donde actúa, consistiendo este posicionamiento en llegar a mantener una posición ventajosa respecto a la competencia y por una percepción positiva de los compradores. Su objetivo principal es obtener una ventaja competitiva a largo plazo - ventaja para competir mantenida en el tiempo.

b. El marketing operativo - y al que algunos autores y expertos denominan también como marketing de acción - se encarga de diseñar y ejecutar el plan de marketing, coordinando para ello las distintas políticas de marketing mix - combinación de políticas específicas de producto, precios, distribución y comunicación -. Tiene como objetivo básico concretar el plan en actividad comercial, o lo que es lo mismo, llevar a la práctica lo que se ha planificado.

Y es en la combinación de ambas funciones, y actuando de forma eficaz en los diferentes entornos competitivos – *offline, online* y *mobile* – donde la estrategia de marketing proporciona las armas necesarias para posicionarse y diferenciarse. Bien sea una empresa, una institución pública, una organización sin ánimo de lucro o incluso una marca personal.

Si nos concentramos en la comunicación, veremos que la estrategia global está determinada por dos grandes áreas de actuación, que resultan en fórmulas específicas para comunicar mensajes e impactar a públicos concretos:

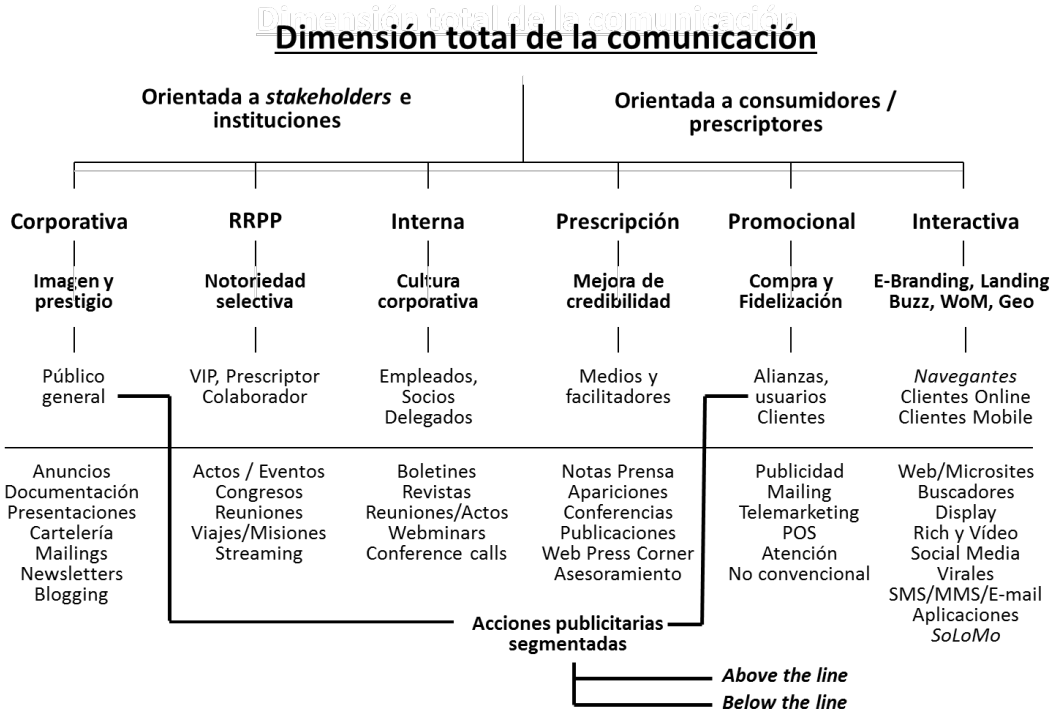


Ilustración 1. Dimensión total de la comunicación. Fuente: Elaboración propia

Pero para disponer de una visión más clara de la estrategia de comunicación, distingamos entre los diferentes sitios y formatos a nuestro alcance.

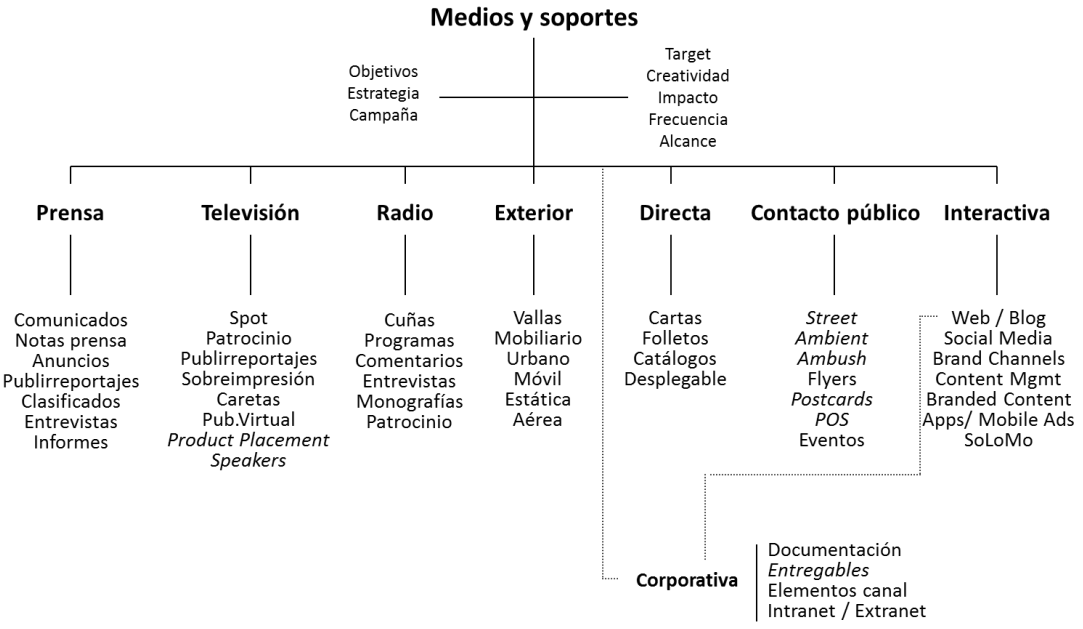


Ilustración 2. Estrategia de medios y soportes - Sitios y formatos. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, existe una distinción entre la *comunicación masiva* – aquella que busca un mayor alcance en el mensaje y el impacto, como por ejemplo, prensa escrita, televisión, radio y ciertas fórmulas de publicidad exterior – y la comunicación más personalizada – aquella que busca un menor alcance e impacto pero más segmentado, como la publicidad directa, las acciones de contacto público o incluso, la interactiva, que a pesar de tener un alcance notable, se puede clasificar dentro del grupo de comunicación segmentada -. Dejamos la comunicación corporativa al margen al tratarse de fórmulas dirigidas a públicos muy concretos, normalmente la propia red comercial, socios o públicos empresariales.

Una forma interesante de observar los recursos de comunicación de los que disponemos es tratar de verlo desde una visión global de comunicación de marca. En este sentido advertiremos que hay cinco grandes áreas de comunicación; la identitaria, que es la más básica, la publicitaria, la realizada en entornos diversos, la de prescripción y la interactiva. Por supuesto, esta es la estrategia integral siempre que se trate de empresas e instituciones cuyo ámbito de actuación sea global – offline-online – porque en el caso de organizaciones cuya actividad se desarrolle enteramente en el entorno online, la comunicación interactiva será el pivote fundamental, tal vez el único pivote sobre el que desarrollar toda la estrategia.

Ilustración 3. Comunicación integral de marca. Fuente: Elaboración propia

Si vamos algo más allá de esta forma tradicional de observar la comunicación, podemos concluir que hay ya otra forma de definir la comunicación de marca, integrando los recursos *tecnológicos* que nos permiten disponer de nuevas fórmulas de acercamiento e impacto en públicos-objetivo.

En la siguiente ilustración observamos que junto a la comunicación que comúnmente consideramos interactiva – Internet y Mobile – aparecen aproximaciones más específicas como SoLoMo – acrónimo de *Social-Local-Mobile* – la televisión interactiva – aún en sus fases más embrionarias – o la sensorial o experiencial, que busca un mejor y más efectivo contacto en sitios públicos, como puede ser el caso de puntos de venta, eventos…

Ilustración 4. Comunicación tecnológica de marca. Fuente: Elaboración propia

Se adopte la estrategia que se adopte, es importante tener siempre muy en cuenta que en todo proceso de comunicación de marca la secuencia invariable es la siguiente:

a. Conocimiento de marca o *Brand Awareness*

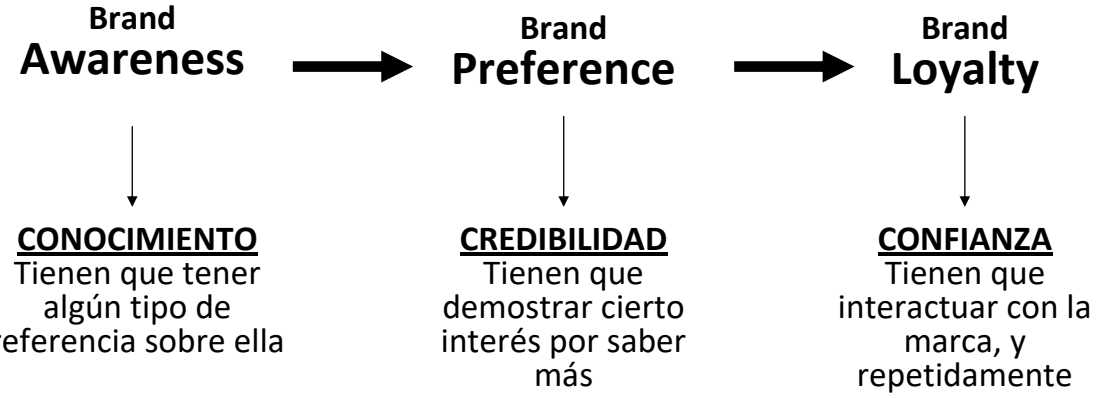
Es la etapa en que la marca se publicita y se da a conocer, necesitando alcanzar una masa crítica entre sus públicos-objetivo - usuarios y prescriptores - para su evolución posterior hacia las siguientes etapas.

b. Preferencia de marca o *Brand Preference*

Es la etapa en que la marca ya se conoce, se elige y se prefiere, y donde los esfuerzos de comunicación deben dirigirse a mantener e incluso superar las expectativas de usuarios y prescriptores.

c. Lealtad de marca o *Brand Loyalty*

Es la etapa final del proceso de comunicación de marca. Los usuarios son leales, interactúan con la marca y la recomiendan. Los prescriptores tienen una predisposición más que favorable hacia ella, y la promocionan desinteresadamente en los medios y soportes donde participan.



Una cuestión fundamental en marketing y comunicación es el posicionamiento estratégico, entendido este como la forma que adopta la organización empresarial o institución para poder competir y diferenciarse de alternativas similares o que pudieran percibirse como parecidas.

Las organizaciones e instituciones adoptan una línea estratégica principal, aunque pueden combinarla con otra más, siempre que eso permita un mejor refuerzo de su *posición.* Lo que es importante considerar es que una vez se adopta un posicionamiento, la estrategia de marketing debe estar perfectamente alineada con esa fórmula competitiva para que la percepción del público sea precisa a la hora de valorar alternativas, y por extensión, la diferenciación de la oferta.

La actividad de marketing, así como la comercial que la complementa, siempre debe tener muy claros sus objetivos estratégicos básicos, y que servirán como la pauta fundamental de actuación.
Ha de considerarse que estos objetivos son el núcleo de la estrategia global de marketing, y que una vez definidos, deberán cuantificarse, algo que se realizará una vez se precisen y se secuencien.

En la ilustración siguiente podemos observar los 5 grandes tipos de objetivos:

Ilustración 5. Objetivos estratégicos de marketing. Fuente. Elaboración propia

Consideremos que estos objetivos estratégicos no son excluyentes por sí mismos, sino que pueden ser parte de una estrategia secuenciada. Por ejemplo, una empresa puede decidir que en una primera fase desea enfocar su estrategia a impactar – lograr alcance en su comunicación – para posteriormente vender o prestar servicios.

Lo que es importante es que la secuencia sea lógica, y por supuesto, alineada con la oferta y el posicionamiento estratégico.

Para una mayor claridad en la observación de las distintas alternativas estratégicas, en la siguiente imagen pueden contemplarse con un mayor desarrollo los objetivos

específicos, y que elegiremos y combinaremos de acuerdo a las líneas maestras de nuestro plan estratégico de marketing y comunicación.

Ilustración 6. Objetivos específicos de marketing. Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los objetivos, en su forma más global, el siguiente paso es la definición de la secuencia de marketing, entendida esta como el establecimiento de las fases claves para la conversión, desde la llamada de atención de potenciales interesados en la oferta, hasta la adopción de productos y servicios.

Si contemplamos de manera general la estrategia, podemos distinguir 3 grandes fases, yendo desde la atracción hasta la recomendación, y en cada fase definiremos objetivos a la vez que plataformas de actuación claves.

En la siguiente ilustración observamos la secuencia de este proceso, indicándose las conversiones deseables, las fórmulas y entornos más lógicos para desarrollar las acciones, y concluyendo en los 3 grandes objetivos que se deberían lograr si el proceso es realmente eficaz en su desarrollo:

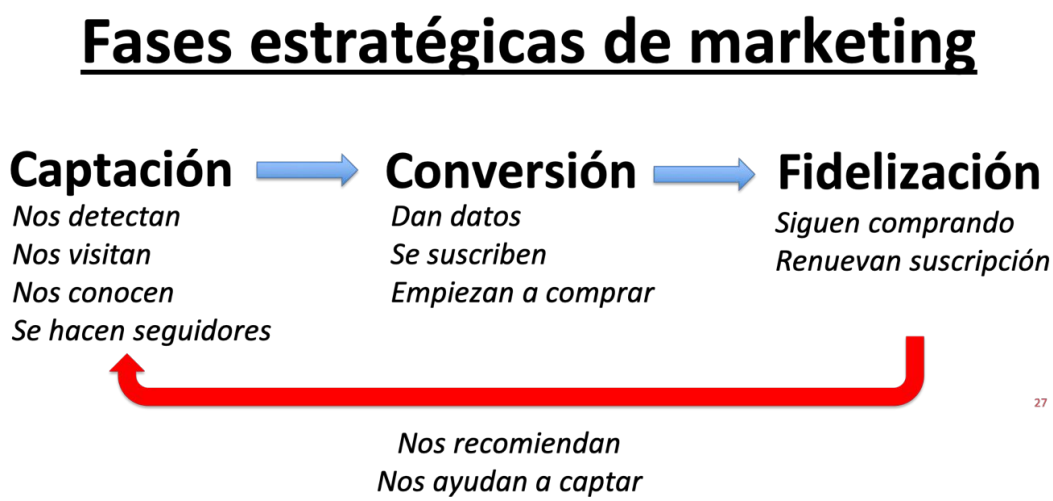


Ilustración 7. Fases estratégicas de marketing. Fuente. Elaboración propia

Si se centra concretamente en la estrategia de marketing digital, la fase final en la construcción de la estrategia online es el establecimiento de los objetivos cuantitativos siguiendo el proceso lógico de conversión. Para ello usaremos el embudo de conversión, metodología muy utilizada en el establecimiento de objetivos comerciales y de marketing, pero que adaptaremos a las necesidades estratégicas del entorno online.

El embudo de conversión consiste en establecer las diferentes fases de conversión, estableciendo objetivos cuantitativos y los factores claves de conversión – que funcionarán como verdaderos indicadores -. Ello resultará en un gráfico que nos permitirá observar la secuencia de actuación y el grado de consecución de los objetivos establecidos.

En la siguiente ilustración se puede observar cómo se presenta el *embudo*, con sus diferentes fases – conocimiento, contactos y compras – así como los principales procesos en cada una y los factores claves de conversión. Nótese que, a efectos de contemplar las distintas alternativas de conversión, se muestran procesos paralelos en el caso de la segunda conversión – a registro o compra – pero que bien pudieran ser procesos secuenciales dependiendo del tipo de objetivos a cumplir.

Ilustración 8. Embudo de conversión en marketing digital. Fuente: Elaboración propia

El marketing cinematográfico, es hoy en una disciplina fundamental en la estrategia de todo tipo de negocio en el sector audiovisual, incluye a todas las acciones estratégicas, tácticas y operativas, que buscan la visibilidad, el reconocimiento y el posicionamiento final en uno o varios mercados, satisfaciendo la demanda potencial o ya existente. Y esto aplica a organizaciones comerciales, como también a instituciones públicas, organizaciones sin ánimo de lucro e incluso, marcas personales, algo que resulta fundamental en las estrategias de representación artística, y muy especialmente, en la industria del entretenimiento.

Hoy en día, las estrategias de venta de productos cinematográficos y derivados se ha llegado a cotas muy importantes de complejidad, y esto es así no solo por el dinamismo de los mercados, ya globales, a la vez que con sus particularidades culturales y locales, sino también y de forma muy significativa, por el grado de concentración de la oferta y control de todo el circuito comercial, teniendo en cuenta que aproximadamente el 87 % del mercado global está dominado por 7 grandes grupos empresariales, que son conocidos como *Majors.*

Y si los objetivos del marketing son claramente los asociados a que ese posicionamiento pretendido derive en conocimiento y después, posible interés y adopción por parte del mercado, las empresas buscan elementos diferenciadores primero, y que fidelicen en consecuencia, algo a lo que no es en absoluto ajeno el marketing cinematográfico.

Dado que cada película tiene un público potencial, y con sus características específicas, las estrategias de marketing cinematográfico deben empezar siempre por la identificación más precisa de las mismas. Y una vez se identifique y caracterice al potencial espectador-comprador - normalmente por técnicas de targeting precisas, como *Buyer Persona*, mapas de empatía y *Customer Journey* - la siguiente fase se basa en seleccionar los canales más adecuados de distribución y exhibición, con el objetivo de que el producto llegue sin problemas al consumidor final.

Este enfoque en la comercialización del producto audiovisual desde el comienzo del proyecto - la producción - ha sido casi una preocupación exclusiva de las Majors, dado su potencial económico, objeto de negocio y protagonismo en las diferentes fases de la industria, pero con el tiempo, y en su debida escala, del resto de productoras para poder anticipar los resultados de los proyectos emprendidos y como única forma de poder competir por la atención y fidelización de los espectadores.

Además, debe considerarse que el cine no solo compite con el cine - película a película - sino que compite contra toda la oferta de entretenimiento y ocio, donde cobran especial importancia, y en el caso de España, las series televisivas, los *reality-shows* y *talent-shows*, y los eventos deportivos, como el fútbol, principalmente.

Por tanto, y como en cualquier diseño de estrategia de marketing, el enfoque del marketing cinematográfico debe plantearse pensar las variables a enfrentar, con el claro objetivo de hacer la oferta más atractiva al distribuidor, y este, al consumidor final.

Si bien la industria del cine ha ido con el tiempo generando una cierta fidelidad por parte de los espectadores, especialmente los aficionados más cinéfilos o los segmentos de población más ávidos de este tipo de entretenimiento, no cabe duda de

que, con rarísimas excepciones, se trata de productos muy efímeros, de rápido consumo, y, por tanto, claramente dependiente de métodos empresariales que permitan la optimización urgente de su rentabilidad.

Téngase en cuenta como ejemplos las películas llamadas *hit-and-run*, concebidas como productos de consumo inmediato y al que se acompaña de grandes campañas publicitarias y de relaciones para generar alta expectación, atraer al mayor número de espectadores posible - normalmente en las dos primeras semanas de exhibición - y que después pasan a otro tipo de salas, o cada vez con más frecuencia, pasan a la siguiente ventana de distribución, normalmente, la emisión en plataformas online de contenidos.

El marketing cinematográfico, claramente orientado al apoyo a la comercialización, que es una disciplina relacionada, aunque desligada funcionalmente de él, pone un énfasis especial en convencer con argumentos de peso a la distribución, ya que es el eslabón de la cadena de valor absolutamente clave para llegar al final del circuito y, por tanto, al espectador. Esto obliga a maximizar el valor del producto cinematográfico, destacar los elementos claves y comercializables y que sirvan como piezas fundamentales del argumentario de venta a las cadenas de exhibición, donde no hay que olvidar que se negocia y vende título a título, y no por catálogos de productos.

Los consumidores, aunque siempre lo han sido, son en la actualidad todavía más exigentes en lo que se refiere a su selección de momentos de ocio. Y ello es debido a varios factores, pero entre los que conviene destacar a la gran oferta de entretenimiento y evasión – sobre todo en formatos *online* y *mobile*, como son las series y programas en plataformas, los juegos y las relaciones y conversaciones en redes sociales - y la gran capacidad de influencia y orientación de consumo de medios de comunicación, pero sobre todo de comunidades específicas - actividades de ocio, cinematográficas…- e *influencers* o amigos y seguidores.

Ante este panorama, el marketing cinematográfico ha tenido que optar por fórmulas de aproximación al mercado distintas, incluso a veces, radicales en su planteamiento y ejecución, llevando al extremo el concepto del *anything, anywhere, anyhow* (lo que sea, donde sea y como sea) y que se ha traducido en estar presente en las diferentes

plataformas y canales que usan los destinatarios de los mensajes, pero sobre todo, y este es el gran cambio en la fórmula, apoyándose en nuevos formatos de promoción, que ahora parecen estar mucho más basados en la publicidad nativa y contextual - menos intrusiva, al aparecer de forma más natural y de acuerdo al interés de usuarios - la viralización de las recomendaciones, el *product placement* – aparición de productos en películas o series - en la invitación a participar en actividades relacionadas, en valorar productos, o en tratar de mantener vivas las comunidades de conversación social antes, durante y después de haber disfrutado del producto audiovisual.

Con la evolución de las salas de cine a lo largo del tiempo, y especialmente en las últimas décadas, estos establecimientos se han vuelto sitios no solo más confortables, sino tecnológicamente más innovadores, con más posibilidades de exhibición de contenidos de diverso formato y orientado a experiencias más inmersivas.
Por supuesto, hay que tener en cuenta la diferente tipología de salas, sus audiencias y sus productos, pero por lo general, las experiencias de espectadores poco tienen que ver con las antiguas salas.

Pero junto a esta vivencia cinematográfica, el negocio de los cines se ha inclinado cada vez más hacia otro tipo de ingresos, como la restauración rápida - refrescos, palomitas, patatas, dulces…- que permite aumentar las ventas con mayores márgenes de beneficio. Podría incluso concluirse que el verdadero éxito comercial de un complejo de salas, y casi más allá de la venta de localidades, es el gasto medio en este tipo de productos por parte de los espectadores.

El éxito de una película se puede medir en el primer fin de semana, teniendo en cuenta que se haya estrenado en viernes, como es lo normal. Ello quiere decir que las primeras 48 o 72 horas son claves, e indican cuáles serán sus previsiones de rentabilidad. En España, aparte de tener todavía bastantes circuitos comparativamente a otros países, aunque bastantes menos que hace una y dos décadas, hay un alto nivel de rotación de títulos debido a la cantidad de estrenos semanales que se producen, y estimándose entre 7 y 10, dependiendo de la época del año.

Téngase en cuenta además que la alta presión de las ventanas de distribución ha resultado en que, por término medio, las 3 primeras semanas sea en muchos casos el ciclo de vida habitual de un producto - aproximadamente el 95% de la recaudación se produce en las primeras 6 semanas, según Disney - exceptuando los grandes blockbusters o en cines con características de cineteca o filmoteca.

La aparición ya hace años de las múltaselas han abierto las oportunidades más estrenos, o incluso, mayores audiencias en menor tiempo - proyecciones del mismo título en varias salas - y hasta antes de la digitalización, el que se favorecieran los estrenos que apostaban por una mayor distribución y exhibición de copias, es decir, de número de salas a proyectar, pero también la posibilidad de llegar a los cines en centros comerciales, por lo general en el extrarradio, lo que resultó en un progresivo éxodo de salas desde las zonas urbanas.

La digitalización ha democratizado el proceso de distribución-exhibición, sin duda, al permitir que cines de distinto tamaño y características hayan podido acceder a determinados títulos, al no tener las distribuidoras las limitaciones de las copias en celuloide. Pero con un coste altísimo para muchos exhibidores, ya que, los proyectores digitales tienen un coste medio de 300.000 o 350.000 €.

3.2.1. Las 3 audiencias en marketing cinematográfico

Se distinguen claramente 3 públicos-objetivo diferentes, y más si no se es una gran productora o Major.

a) La industria en general, donde se encuadrarían los distribuidores y exhibidores, pero también, y con la evolución de la cadena de valor, los agentes e intermediarios, inversores de distinto tipo, los fondos públicos – especialmente, los que se otorgan en forma de subvenciones nacionales y autonómicas – pero también las cadenas de televisión – de pago o en abierto – y las plataformas.

b) El espectador-consumidor, que aparte de consumir el producto ofrecido en salas, y es un potencial comprador de productos de restauración, *merchandising*, así como también usuario, y, por tanto, comprador, del mismo

o diferentes productos en las diversas ventanas de comercialización – compra de DVD o Blu-ray, acceso a contenidos de pago...-.

Es interesante constatar que, aparte de ser un consumidor múltiple y recurrente, es también un potencial recomendado o incluso, embajador de marca en redes sociales.

c) Los prescriptores claves, o lo que es lo mismo, todo aquello que puede ayudar a promocionar y dar visibilidad al mensaje, marca o producto, como son el caso de los festivales, crítica de cine y cobertura mediática, comunidades y canales de cine en Internet…

Son tres grupos de públicos claramente diferenciados pero que se complementan, en los planes de marketing y comunicación deben tenerse en cuenta estos aspectos claves que permitan reforzar y amplificar mensajes, siempre teniendo en cuenta que lo que se busca es visibilidad, atracción y finalmente, rentabilidad en la gestión de los proyectos.

Dos de las características fundamentales del cine como producto son, por un lado el que se trata de algo de consumo inmediato, donde no caben los ensayos o pruebas una vez se ha estrenado y se empieza a comercializar a través del circuito correspondiente, y por otro, que su selección y uso y consumo es siempre individual, de acuerdo a los gustos y preferencias de una persona concreta, que es el espectador o el usuario, y que aunque puede ser influenciado por impactos externos - críticas, valoraciones…- siempre recae en él la decisión final de compra, y el potencial de recomendación.

Esto nos lleva a la importancia de la creación de marca con los productos cinematográficos, así como con los creadores de esos productos. Parece evidente que la marca en el segundo caso se basa en el estilo artístico – géneros que se abordan - de producción – tipos de películas de un estudio, trayectoria de directores…- o incluso en las formas de actuar y de comportarse y que, en su conjunto, generan una percepción positiva o negativa en el espectador.

Pensemos sin ir más lejos en la importancia que en las estrategias de relaciones públicas y de promoción se da no solo a las apariciones en medios - especialmente prensa especializada o programas de televisión con entrevistas o entretenimiento - sino también y muy especialmente, a las interacciones en redes sociales.

Pero por otro lado, parece algo más complicado la creación de imagen de marca significativa con otros aspectos del producto que no estén tan ligados con los aspectos artísticos y de producción, y sí más a los empresariales, salvo en los casos de las empresas, organizaciones o actos que ya se han consolidado a lo largo del tiempo, como son por ejemplo, empresas como Disney o eventos como los Oscas y los Globos de Oro de Hollywood o los festivales de Cannes, Berlín, Venecia, San Sebastián o Sundance, cada uno en su estilo y con su alcance determinado.

En el caso de la exhibición en España, las cadenas de salas de cine han pretendido, y en muchos casos, logrado, esa creación reconocible de marca, y lo han hecho gracias a la combinación de dos factores que resultan claves; la oferta de productos - programación de películas y contenidos, versiones dobladas u originales - y las características de sus complejos - tamaño, tecnologías, localización…-.

Hoy por hoy esto parece verse claro en cadenas como Kinépolis y Cinesa, grandes paradigmas de las nuevas tecnologías en salas y del entretenimiento cinematográfico juvenil y familiar, pero también en los cines Verdi, Renoir o Golem, donde también tratándose de proyecciones de cine comercial, se hace en otro tipo de establecimientos, con otro tipo de títulos, y con un enfoque alejado de las nuevas experiencias del espectador en sala. Públicos diferentes, fidelidades diversas.

En cualquier caso, la estrategia que parece claramente recomendable para atender a esos tres tipos de públicos-objetivo o audiencias - industria en general, consumidores y prescriptores claves - por parte de los distintos participantes en el sector - productores, distribuidores y exhibidores - parece basarse en llevar a cabo un plan inicial de visibilidad y captación de atención e interés - festivales, eventos, relaciones públicas…- seguido de un plan que logre conversiones - selección de canales de distribución, compra de entradas, compra de productos, suscripciones…- y finalmente, un plan orientado a la atención y fidelización de usuarios y suscriptores, que pretenda

el contacto directo, el feedback de preferencias, el interés por las nuevas propuestas, especialmente, los estrenos, e idealmente, el efecto viral de recomendación.

3.2.2. Las 4C en las estrategias de marketing cinematográfico: cliente, coste, canal y comunicación

Entrando con algo más de detalle en la explicación de los diferentes elementos claves que conforman el mix de marketing cinematográfico, nos encontramos con el concepto de las 4 Cs – cliente, coste, canal y comunicación – como revisión actualizada y ajustada del concepto clásico de marketing *mix* – producto, precio, distribución y promoción -.

a) Cliente (espectador)

Sin duda, el eje sobre el que se construye la estrategia de marketing cinematográfico y viene determinado por varios aspectos: sexo, edad, clase social, población de residencia e intereses de ocio y cinematográficos.

En el caso de España, la población femenina es aproximadamente un 10% superior a la masculina en número, pero además y a raíz de diversas investigaciones, en parejas heterosexuales es la que finalmente toma la decisión de qué película ver.

También parece probado que en general, es la clase media la que más va a las salas de cine (casi un 46 %) seguida de la clase media-alta y alta.

En cuanto al perfil del espectador por edad, aquellos entre los 25 y los 34 acuden con más asiduidad, en torno al 38%) a los que les siguen aquellos con edades comprendidas entre los 16 y 24 años, después los de mayores de 36 años, y finalmente, los mayores de 55 años.

Las localidades con mayor población, y con zonas universitarias más relevantes, son las más recurrentes en las visitas a salas de cine, y en el caso

de España, Madrid y Barcelona significan aproximadamente el 52% de la taquilla de toda España. Tras ellas, las siguientes localidades más numerosas, como Valencia, Sevilla, Bilbao, Zaragoza, Málaga y Palma de Mallorca.

b) Canal (circuito de ventanas)

En este caso se trata del medio a través del cual se va a distribuir el producto. Tradicionalmente, la distribución de productos cinematográficos se llevaba a cabo con productos físicos – copias en celuloide – y que las distribuidoras hacían llegar a los exhibidores según sus acuerdos. Los exhibidores entonces montaban esas copias y las proyectaban en sus salas y en distintos pases por un período de tiempo acordado y siempre que la audiencia lo permitiera.

Con la digitalización de copias y salas, que en España comenzó a darse desde 2009 y hasta 2013, este proceso se ha simplificado, aunque ha significado una reconversión sustancial de exhibidores, con una inversión notable en equipos.

Aparte de la digitalización, otro hecho ha tenido una notable influencia en el funcionamiento del circuito de distribución y exhibición; la creación y distribución por ventanas, o lo que es lo mismo, la comercialización del producto a través de distintas plataformas durante todo el ciclo de vida del mismo.

Así, aparte de las salas de cine que son la primera parte del circuito, se deben considerar las descargas legales de Internet, PPV, televisión de pago o en abierto, los DVD y Blu-ray, y por supuesto, las plataformas en *streaming* como Netflix, HBO Max, Disney+, Amazon Prime o Apple TV+, entre otras.

Y cada público es diferente según la ventana, con unas motivaciones y gustos distintos, pero, sobre todo, con patrones de consumo diversos – acceso a contenido en el propio dispositivo, consumo en lugar público, mixto…- o incluso, y en el caso de los más cinéfilos, llegándose al coleccionismo de contenidos, algo que empezó el vídeo y DVD, y que actualmente permiten las plataformas o incluso la “nube” en Internet.

c) Coste (precio de adquisición)

Es el precio que se paga por entrar a una sala, pero también por la compra de alguno o varios de los productos que se ofrecen en ellas, o incluso una compra o suscripción de la película en cualquiera de las siguientes ventanas de exhibición.

Este precio no se puede fijar por el productor como tampoco por del distribuidor, sino que se tiene que acordar con el exhibidor se puede fijar por parte del distribuidor o del productor, sino que hay un acuerdo por parte de los exhibidores.

Téngase en cuenta que, según un informe de FECE, que es la Federación de Entidades de Empresarios de Cine de España, el 10% de lo que vale la entrada del cine corresponde al IVA - hasta 2018 suponía el 21% - un 3% se destina a pagar los derechos de autor a las entidades de gestión y el 87% restante se reparte al 50% entre el exhibidor, y el distribuidor y el productor de la película.

Siendo el precio medio de una entrada de cine en España de 5,99€, al distribuidor y al productor les corresponden 2,64€. Y considerando que, por lo habitual un distribuidor cobrará un fee del 20%, se deduce por tanto que, de cada entrada de cine vendida, la productora obtendría 2,11€, si bien no implica que sean beneficios directos para la productora ya que normalmente que el distribuidor haya adelantado parte de los gastos de publicidad – el llamado P&A, en torno al 15% del presupuesto de la producción – y con la previsión de recuperar esa inversión inicial en la primera fase de la exhibición en salas, o en combinación con las ventanas posteriores, pero también pudiera ser posible que existan acuerdos directos con miembros del equipo de producción o artístico - director, guionistas o actores – por el que recibirían un porcentaje de los ingresos de taquilla o bien que se deba devolver parte de las ayudas o créditos concedidos con anterioridad o repartos finales entre las partes en el caso de que se trate de co-producciones.

En cualquier caso, lo que el espectador termina pagando en las salas varía por diversos factores, y que generalmente se basan en la localización de los cines – zonas urbanas, periféricas o rurales – tipo de salas y asientos – sala tradicional, sala Luxury, sala 4DX…- horarios de sesiones - matinales, nocturnos, fin de semana…- promociones puntuales que se apliquen, como son los casos del Día del espectador, descuentos especiales para colectivos específicos – mayores, universitarios, infantiles…- planes específicos de fidelización – abonos, tarjetas, bonos-descuento, *packs* familiares o asistencia por grupos…- o posibles acuerdos con terceros para obtener precios descontados, como es el caso de restaurantes, tiendas o franquicias de comida rápida

d) Comunicación (promoción, relaciones públicas e interacciones con públicos).

Como la tipología de proyectos cinematográficos es muy diversa, abarcando desde los grandes estrenos del cine comercial - *blockbusters* - que se conviertan en eventos de tal relevancia que precisen de campañas de gran presencia mediática y multi-estrenos de gran cobertura y seguimiento, hasta películas de menor alcance, más enfocadas a un público más cinéfilo, y que requieran un plan que les permita rotar y durante más tiempo en las salas de cine antes de pasar a la siguiente ventana de distribución.

Lo que parece claro es que cada proyecto es diferente, como diferente debe ser la estrategia de comunicación empleada, que siempre debe ser coherente con el resto del *mix* de marketing y ser la mejor de los enfoques hacia las audiencias seleccionadas y definidas.

3.2.3. Las ventanas de distribución

Este sistema se implementó en los años 80 como una medida que pretendía evitar que las películas compitieran contra ellas mismas en diferentes canales, estableciéndose una serie de etapas diferenciadas para la explotación.

El objetivo fundamental era tratar de obtener la máxima rentabilidad en cada una de las “ventanas”: primero como estreno proyectado en las salas de cine, más tarde como venta en VHS o DVD - y más recientemente, en Blu-ray - a continuación, y en estos formatos, en alquiler, pasando finalmente a la televisión de pago y en abierto (Muela, 2016). Si las ventanas se respetaban y se maximizaban, por lo normal, la explotación se optimizaría todo lo posible desde un punto de vista de gestión comercial y de negocio.

En su idea e implementación original, se pretendía que la película se exhibiera en salas de cine por un período de 4 meses, que entre el 4º y 6º mes se lanzara para venta en vídeo, y más tarde, entre el 5º y el 7º estaría disponible para alquiler digital, pago por visualización - *pay per view* - o para ser descargada *online* a través de las plataformas disponibles, como era el caso, entre otras, de iTunes.

Al cabo de entre 15 y 24 meses, aunque esto fue luego variando dependiendo de los títulos, distribuidoras y nivel de penetración y uso en los países, pasaba a plataformas de vídeo a la carta - *video on demand* o VOD - como Netflix, HBO Max, Amazon Prime o Apple TV+, y finalmente, en un plazo superior a 2 años, se explotaba por televisión por cable y televisión en abierto. Visto de forma gráfica, el sistema funcionaba como se muestra:

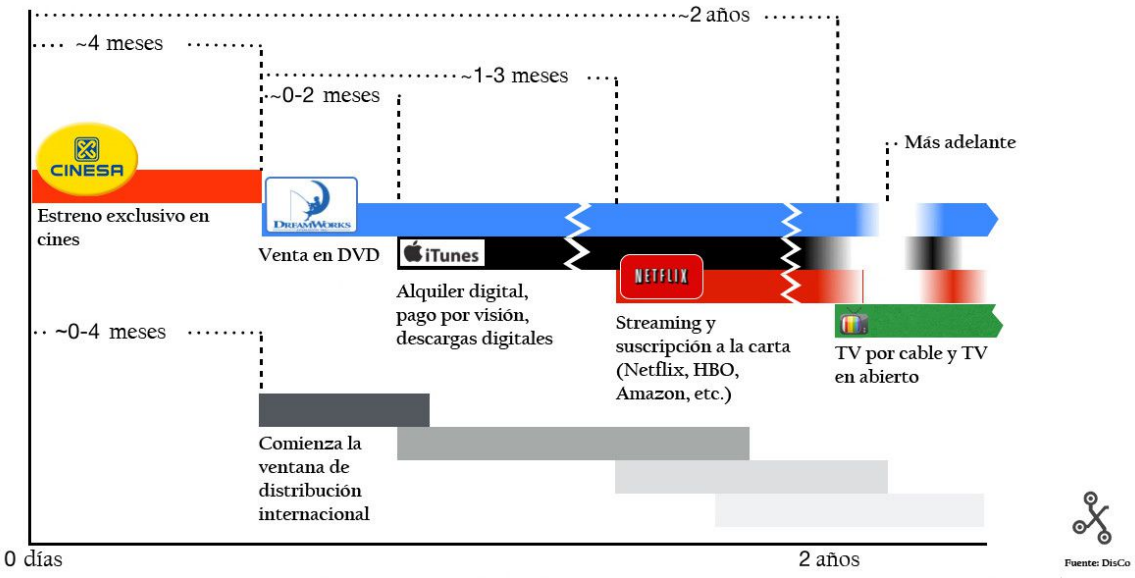


Ilustración 9. Sistema tradicional de ventanas de distribución en cine. Adaptación al español de Disco Project. Fuente: Xataca.es

En el caso de las series de televisión, el sistema de ventanas de distribución también existe, si bien no plantea la misma complejidad que con los estrenos cinematográficos. Y aunque las cosas han cambiado bastante en los últimos tiempos debido al auge de las plataformas digitales de contenidos en *streaming*, por lo general hay que esperar un tiempo que va entre los 3 y los 15 meses para ver una película o serie, salvo que se traten de producciones propias – algo que cada vez más realizan Netflix, HBO Max, Disney + y Amazon – o acuerdos específicos con productoras para explotar los títulos con anterioridad a los plazos tradicionales de las ventanas.

Pero la tendencia es que cada vez se estrechen más las ventanas con lo que produce la ruptura del equilibrio actualmente establecido, y, en consecuencia, los principales perjudicados con los primeros en la cadena, que son las salas de cine y las ventas de películas en soporte físico, actualmente, Blu-ray especialmente.

Si se acortan las ventanas de distribución, no cabe duda de que los cines dispondrían de un menor tiempo para comercializar en sus salas las películas estrenadas y es normal que teman por lo que ello implica en sus negocios.

Algo parecido ha venido ocurriendo desde 2015 con los productos en soportes físicos, que hasta 2019 habían caído un 42% mientras que las plataformas de streaming aumentaron un 74% en el mismo periodo, algo que se ha incrementado enormemente en 2020, 2021 y primer semestre de 2022, con un muy notable crecimiento de las nuevas plataformas y en perjuicio, especialmente, de las salas de cine, sobre todo en 2020 por el obligado cierre por la pandemia Covid-19.

En la actualidad, transcurren unas 16 semanas entre que una película se estrena en las salas de cine y su lanzamiento en plataformas online, llegando antes al mercado de venta en DVD y Blu-ray, que cada vez más pequeño entre otras cosas, por culpa de la piratería y las descargas ilegales. Este período de 4 meses no está establecido y regulado por una ley específica, pero es el plazo que normalmente se acuerda entre distribuidores y exhibidores, con cada vez mayor resistencia por parte de las plataformas, que son las siguientes ventanas.

Hasta hace unos años las ventanas de exhibición estaban legisladas en el caso de que las películas estuvieran subvencionadas en parte o en su totalidad, pero hoy ya no hay esa limitación, de tal forma que se puede estrenar a la vez un producto audiovisual en el formato se desee.

En este sentido resulta significativa la reflexión Juan Carlos Tous, CEO y socio fundador de CAMEO y Filmin al respecto y apostando claramente por un sistema de ventanas de distribución que sea más flexible según las circunstancias específicas:

> *Tiene sentido que las ventanas las establezca el propio público y la propia película, de tal manera que, si en una película se observa una respuesta del público inesperada en las salas, debería quedarse en el cine el tiempo que hiciera falta para atender la demanda, ya que ¡está llenando las salas! Ahora bien, si una película no funciona en cine, porque te has equivocado con la comunicación, porque el target al que te dirigías no va a salas de cine (...) y a la segunda semana ves cómo los propios exhibidores limitan su vida en cine, el distribuidor debería poder entonces abrir la ventana de Internet y lanzarla en DVD y Blu-ray.*

3.2.4. Los medios y soportes más empleados en el marketing cinematográfico

Hoy en día existen muchas formas de consumir cine, como a las salas con frecuencia o ver películas en dispositivos diversos, formando parte de muchas de estas formas de entretenimiento. Sin embargo, mientras que las productoras cinematográficas ven la película como un producto que tienen que producir de principio a fin, para el consumidor no es más que un servicio que requiere muchas herramientas y estrategias diferentes, como el marketing, para llegar agresivamente a diferentes usuarios (De Lucas, 2014).

La industria cinematográfica debe aprovechar al máximo la relevancia e importancia de las acciones de marketing presente en cada etapa del proceso de producción, desde la idea, pasando por la filmación y producción, hasta la distribución y exhibición, en diversos medios y localizaciones (Neira, Linares, Herba, 2015, p.56-62).

Cabe señalar igualmente que, una vez que el espectador visiona la película, su consumo continúa en el momento en que decide acceder a diversas redes sociales o blogs de comentarios, realizar valoraciones, participar en dinámicas que incluso pudiera realizar la productora o exhibidora. Es habitual que realice comentarios sobre la película o incluso busque contenidos complementarios. Además, los espectadores pueden seguir utilizando al tener disponibles diferentes plataformas a las que pueden acceder, bien en abierto, bien mediante suscripción.

Para que la película se conozca y genere el interés inicial de espectadores, se requiere de acciones mediáticas bien seleccionadas y segmentadas por tipología de públicos para promocionarla (Delmar, Congosto, 2010, p. 113).

Uno de los objetivos claves del marketing cinematográfico es la generación de expectativas lo suficientemente potentes y recordables en los consumidores que acuden a las salas de cine como para no solo atraerles, sino también fidelizarles (Sánchez, 2016).

La combinación ya típica de las diferentes estrategias de marketing se basa en la definición y mezcla de varias variables fundamentales, como son publicidad, las relaciones públicas o publicity, el contacto comercial personal, el marketing directo y e-mail marketing y las diversas fórmulas de marketing promocional, tanto fuera como en el interior de salas y eventos.

Mientras que las estrategias publicitarias utilizan primordialmente los medios masivos tradicionales o *above-the-line*, como son el cine o la televisión - generalmente con avances, entrevistas o reportales - otras fórmulas de comunicación se basan en la utilización de medios más segmentados y normalmente, de menor coste de inversión inicial, como es el caso de patrocinios de eventos locales, ferias comerciales, o participación activa en los eventos de terceros y etc. (Ramón, López, 2016, p. 22-24).

Tradicionalmente, la película se promociona en el propio cine, a través de tráilers, diverso material informativo como las notas y folletos de sala, cartelería exterior e interior, incluso anuncios o noticias en medios *offline* y *online*, pases de avance, preestrenos y eventos de prensa, especialmente dirigidos a críticos de cine en medios,

pero también a responsables de blogs, canales de You Tube o comunidades específicas de profesionales.

Aunque este tipo de promoción es práctica habitual y diríase que obligatoria, en la actualidad, y con el evidente desarrollo y audiencia creciente en los medios *online* y *mobile* - redes sociales, mensajería rápida, aplicaciones de eventos…- las herramientas tradicionales de comunicación y promoción han evolucionado cuantitativa y cualitativamente, tomando como núcleo la comunicación digital y poniendo el foco no tanto en la información de producto como reclamo, sino en la experimentación, en la recomendación y en el descubrimiento por parte de los usuarios, especialmente por el público más jóven.

Los blogs, las redes y medios sociales, los canales de vídeo y *podcast* - en plataformas específicas o generados por usuarios en los perfiles de redes como Facebook, Instagram, Twitter o Tik Tok - pero también anuncios destacados, impresos o de televisión retransmitidos a través de plataformas *online* y *mobile*, así como estrategias de marketing basadas en realizar campañas en torno a películas, generando la expectativa deseada (Sánchez, López, 2016, p.26-29).

Cada producto necesita diferentes herramientas de comunicación para poder promocionarse adecuadamente y ello exige comprender qué películas y contenidos les gustan verdaderamente a los espectadores.

Y además de utilizar los medios convencionales para desarrollar las estrategias publicitarias más habituales, normalmente informativas, la industria del cine trata de resaltar y combinar los medios desde diferentes perspectivas (Linares, 2008).

Los contenidos audiovisuales, en general, se pueden distribuir de diversas maneras, si bien no todas son igualmente efectivas por lo que cada productora y sus departamentos de marketing y comunicación dedicarán los esfuerzos y recursos que mejor consideren para poder cumplir con sus objetivos.

Por lo general, productoras y distribuidoras se centran especialmente en la difusión y promoción online, ya que eso proporciona un contacto más rápido y directo con los

consumidores, pero también invierten en medios y soportes más tradicionales, para poder también llegar a aquellos potenciales espectadores que no utilizan habitualmente los canales online (Ramón, López, 2016).

En este sentido, pueden distinguirse entre 3 formatos de anuncios en las campañas cinematográficas:

a) Publicidad impresa o interactiva, incluyendo imágenes promocionales, piezas publicitarias audiovisuales para soportes digitales, móviles o *Digital Signage* – publicidad exterior digital - ...
   Estas fórmulas pueden basarse en el uso de publicidad impresa – *print* - como carteles, imágenes, piezas de marketing directo o aparición en las acciones de publicidad directa de terceros, y cada vez más, publicidad digital y Mobile como publicidad *Display* – *banners, interstitials*…- *Video Ads* – en canales de You Tube, o en los contenidos de medios de comunicación – o anuncios de texto, especialmente en Google, aunque también en redes sociales como Facebook. Tampoco hay que descartar el uso de prescriptores como líderes de opinión, pero, sobre todo, canales y comunidades de clara influencia como FilmAffinity, SensaCine o ZepFilms.

b) Publicidad en medios visuales, especialmente televisión, con tráilers, *product* y *brand placement*, patrocinios de espacios y programas, así como cortos y mini-documentales que tratan de aproximar a la audiencia aspectos poco conocidos de las producciones o del equipo artístico ….

c) Publicidad en medios audio como la radio, usada como medio complementario a la televisión ya que permite no solo la publicidad en directo - cuñas publicitarias, patrocinios, recomendación de locutores, entrevistas promocionales… - sino también múltiples impactos al insertarse en soportes de *streaming* de música, *podcasts*…

Hoy en día, son verdaderamente numerosas las empresas productoras que tratan de desarrollar estrategias promocionales innovadoras incluyendo a los tres mundos del marketing; *offline, online* y *mobile*.

Esa innovación se basa en la diferenciación, pero sobre todo, en la capacidad de sorpresa, lo que les conduce a asumir riesgos creativos y de planificación, con sus costes involucrados, porque si bien es cierto que se trata de generar el mejor impacto posible en el menor espacio de tiempo, ello no puede lograrse si no se compaginan adecuadamente medios adecuadamente seleccionados y estrategias de mensaje de forma favorable (Sánchez, 2016).

3.2.5. Herramientas de comunicación directa

Son el tipo de acciones y recursos de comunicación y marketing que se dirigen de forma directa a los potenciales espectadores, y siempre con el objetivo principal de suscitar el interés inicial, y, por tanto, la atracción hacia el producto.

Como se ha mencionado anteriormente, la responsabilidad única del funcionamiento de una película en el mercado es de la productora, pero, sobre todo, de la distribuidora, y más en el caso de las estrategias de comunicación directa, al no existir intermediarios (Linares, 2008).

Entre los elementos característicos de este tipo de comunicación pueden citarse:

a) Tráiler

   También conocido como avance de la película, es sin duda la herramienta de promoción más empleada por productoras y distribuidoras ya que es un recurso que tiene la flexibilidad de poder emplearse en salas de cine, en televisión, en canales *online* - You Tube, anuncios de vídeo, redes sociales…- y canales *mobile* – aplicaciones (*apps*) de cartelera o de ocio, aplicaciones de crítica cinematográfica… -.

   El principal objetivo es generar interés en película, causando expectación en el espectador potencial, pero también es empleado como reclamo de posibles distribuidores, y en menor medida, de exhibidores, aunque estos lo emplearán más adelante en las proyecciones de sus salas, o en pantallas disponibles en pasillos, zonas comunes de cines o en el exterior de estos.

La duración media es de 2 o 3 minutos, pero también es habitual emplear formatos algo más extensos, incluso incluyendo contenidos no necesariamente extraídos de acción en la película, como comentarios en off, extractos de opiniones de espectadores…Y cuando tiene una duración de 30 o 40 segundos se denomina *mini-tráiler*, o más comúnmente, *teaser* (Linares, 2008).

También cabe decir que los tráilers han ido cambiando su formato con el tiempo, abandonando la voz en off o la aparición de actores o directores hablando a cámara - típica narrativa del cine clásico y en menor medida, de los años 60, 70 y 80 - apostándose por la sobreimpresión de mensajes claves, y concentrando las imágenes de gran impacto o expectativa en los primeros segundos de visionado, dado que las audiencias jóvenes por lo general pierden gran parte de la atención tras los primeros 6 u 8 segundos iniciales.

Los tráilers pueden clasificarse en los siguientes tipos (Dornaleteche, 2007, p 99-100):

1. El *teaser trailer* que es el tipo de pieza que se exhibe al público con anterioridad a la finalización de la producción. Por esta razón, usa menos contenido de la acción de la película, pero sí hace una selección de los momentos que pueden enganchar más fácilmente a los espectadores. Tiene una duración entre 40 segundos y 1 minuto y 30 segundos.

2. El *creative trailer*, que es una pieza algo menos utilizada, no usa material de la acción de la película, elaborando un contenido propio y diferente, similar a un contenido comercial y con una línea argumental lineal, menos agresiva visualmente que en el caso del *teaser trailer.*

3. El *clip trailer* consiste en emitir un fragmento completo de la película que se está publicitando y comercializando. Es habitual su utilización en festivales o en programas especiales de avance de estrenos.

4. El *theatrical trailer* es la pieza audiovisual de 2 minutos a 2 minutos y 30 segundos, que generalmente es más utilizada en salas y en plataformas

digitales o móviles. Se realiza con un montaje muy atractivo, en el límite del *spoiler*, y a menudo se considera el elemento clave de la campaña promocional de cara a espectadores, aunque no es el único tipo utilizado, al poderse llevar a cabo una campaña con varios formatos de tráilers y contenidos promocionales.

5. El *TV trailer* o también denominado, *TV spot*, que es el típicamente producido para ser insertado en espacios publicitarios de televisión en abierto, de pago, o cada vez más, en plataformas *streaming* de contenidos audiovisuales o portales online con información de estrenos y planes de ocio. Duran entre 10 y 30 segundos pudiéndose adaptar a las características de la cadena y su "*timing* televisivo".

6. El *behind the scenes trailer*, es el tipo de pieza complementaria que normalmente incluye los extras de la película como pueden ser el *making of* con secuencias de curiosidades acerca del rodaje, entrevistas, o en ocasiones, con escenas eliminadas o también *bloopers* – tomas falsas de actuaciones o producción, con un enfoque de *gag* humorístico -.

7. El *video game trailer* es el tipo de tráiler que se realiza y exhibe para la introducción y promoción de videojuegos relacionados con las películas en las que se basan. Aunque por lo general son piezas promocionales para ser únicamente visualizadas por el espectador, en ocasiones, y dependiendo de la temática, pueden ser interactivas e incluso jugables en parte.

Además, este autor amplía esta clasificación realizando un análisis de los tipos de tráiler dependiendo del momento en que se realiza su emisión.

Si fuera el caso de una campaña que incluya diversos formatos de piezas audiovisuales, la secuencia de aparición sería:

1. Un año antes del estreno se emiten el *creative teaser trailer* y *clip teaser trailer* en canales digitales – como anuncios, en sitios web específicos de productoras y distribuidoras o como piezas en canales de You Tube - con el

objetivo de crear expectación, y después interés por parte de los espectadores potenciales.

2. Seis meses antes del estreno se emiten el *standard teaser tráiler* y el *theatrical trailer*, y normalmente en salas de cine y en plataformas digitales y *mobile*. Si bien ambos suelen utilizarse de forma simultánea, es cierto que el tipo *teaser* es más utilizado en las primeras fases de promoción, mientras que los tipos *theatrical*, se emplearían en la siguientes. Ello es debido a que, por lo general y dado que se elabora más de una versión, se decidiría el formato y contenido definitivos dependiendo del interés suscitado en los públicos, medido en número de visualizaciones, los *likes* obtenidos, o por los comentarios generados.

3. Tres meses antes del estreno, se comienzan a reproducir los *theatricals trailers* en las salas de cine, y normalmente en su formato de más larga duración, mostrando a los espectadores una parte importante de la acción de la película. En paralelo, se hace uso de otros tipos en canales digitales y *mobile*, como son los *behind the scenes* y *TV tráilers* incluyendo formatos como el *making of* o el *blooper reel* (tomas falsas) lo que permite a los espectadores acceder varias tipologías de contenido que les suscita un mayor interés y una forma más atractiva de aproximarse.

4. Un mes antes y también en la semana del estreno, aparecen los *TV tráilers* en la televisión en abierto, y mostrando en tan sólo 10 a 30 segundos un avance de la película con un montaje especial.

   Es interesante observar que pueden tener un enfoque únicamente promocional y en una sola versión creativa - como *spot* - aunque también pueden ser emitidos con varios formatos diferentes - cuando se patrocina un programa - o incluso, emitirse en los bloques de noticias culturales o de recomendaciones de entretenimiento y ocio - los jueves o viernes, como avance de estrenos -.

En ocasiones, las piezas audiovisuales se acompañan de versiones “solo audio” para ser usadas como cuñas publicitarias o como contenidos complementarios de críticas y recomendaciones en radio.

5. Durante y tras el estreno, en duración variable, se emiten los *TV trailers* y los *behind the scenes trailers*. En el caso del estreno, denominado, *opening weekend*, se pretende sobre todo generar el efecto viral de recomendación.

b) Cartel o póster

Es una de las fórmulas promocionales más tradicionales y populares, especialmente en Europa, aunque también en la industria norteamericana y de otros países, aunque en menor medida. Al tratarse por lo general de las imágenes representativas de la película, tienen una importancia fundamental para generar el interés antes y durante el estreno, y el de recuerdo y recomendación después (Sánchez, 2016, p. 36-37).

El objetivo del cartel promocional es ofrecer de forma atractiva la mayor cantidad de información en una o varias imágenes combinadas.

A lo largo de la historia del cine se ha venido demostrando que ejerce un poderoso reclamo para la elección de una película, especialmente en sus formatos de mayor tamaño y situados en las inmediaciones de las salas de exhibición, o en los soportes de publicidad exterior como vallas con publicidad gráfica fija, *digital signage* con rotación de publicidad, mupis, o marquesinas, ya que permiten una mayor tiempo de exposición - tiempos de espera en paradas de autobús o Metro, atascos de tráfico…-.

Los carteles suscitan la atención especialmente en los protagonistas pero también en la acción, y diversas investigaciones vienen a demostrar que junto a los tráilers, son el formato promocional más efectivo ya que no solo trasladan un mensaje e información artística y de producción, que es especialmente importante si se trata de elencos conocidos, autores significativos o artistas y producciones ya galardonadas o nominadas en la actualidad, sino que además

permite asociar la temática a un género y a una propuesta específica de entretenimiento.

Estos formatos presentarán distintas estructuras y enfoques creativos dependiendo de la jerarquía que quiera dotar a las imágenes que forman parte de la composición, así como dependiendo del género cinematográfico del que se trate, pudiendo ser (Linares, 2008):

1. Género dramático.
   Dado que este tipo de películas presenta una trama muy circunscrita a los personajes y sus historias vitales, el cartel habitualmente muestra primeros planos de rostros o planos medios de protagonistas, localizando el título y la información de reparto y producción en la parte inferior, con tipografía clara en el estilo de la identidad visual creada para la película.

2. Género de terror, thriller y acción.
   Por lo general esta temática se dirige a un público adolescente y juvenil, especialmente los sub-géneros que incluyen un enfoque gore, por lo que en el cartel es más común encontrar personajes atractivos jóvenes – protagonistas - y dependiendo de la trama, imágenes del objeto de terror – zombies, monstruos, casas encantadas…-.
   Los carteles resaltan especialmente el título de la película con distintas tipografías, colores oscuros, y los protagonistas se muestran en planos medios, generales o en ocasiones, en primeros planos mostrando gestos de terror.
   En el caso de las películas de acción, cobra una importancia fundamental el enfoque dinámico, con diseños que plasman movimiento, escape, persecución…

   Si el título formara parte de una saga, franquicia, o cuando es oportuno y diferenciador hacer referencia a los creadores - “de los productores de”, “del director de” - esta relación se muestra siempre en la parte superior, a modo de introducción al mensaje general del cartel.

Y en los casos es que la película promocionada se dirija a un público más amplio en edad, se realizan varias versiones que se irán utilizando en los momentos y localizaciones adecuadas.

3. Género de comedia y romántico.

   Tratándose como se trata de una temática bastante amplia y que incluye diversos subgéneros, no se puede estandarizar el estilo o diseño de cartel.

   Si se toma como por ejemplo la comedia romántica, normalmente se enfatiza la tipografía del título para que resulte atractiva y muy dinámica.

   Cobra importancia destacar a los actores, y se suele mostrar una frase que resuma la trama de la historia a contar.

   En el caso de la comedia adolescente y juvenil – *teen comedies* – los títulos suelen ser más divertidos y explícitos, presentándose de manera principal a actores en acción, resaltando con un mensaje directo la trama o embrollo, y con una estética que se asemeja a las normalmente utilizadas en los mensajes e imágenes que se comparten entre este tipo de público. Y por supuesto, se destaca la presencia de la película en los medios digitales – sitio *web* y perfiles en redes sociales – posibles aplicaciones descargables, y en ocasiones, códigos QR para acceso directo a contenidos o dinámicas específicas – concursos, reportajes, más información...-.

4. Género fantástico y de ciencia ficción.

   También en este caso, y dada la diversidad de sub-géneros, no se puede estandarizar un estilo, ya que depende en gran medida de la estética propuesta en la película - futurista, distópica, mundos míticos antiguos o medievales...- de su pertenencia o no a una saga, que si es así, tendrá un estilo continuista y muy relacionado, y con mensajes destacados que por lo general plantean una pregunta que genera expectativa, o sitúa la acción en un entorno específico – con fecha en el caso de que sea futurista, con época en el caso de aventuras que suceden en períodos de tiempo anteriores…-.

Se sigue un estilo narrativo visual que se asemeja de alguna forma al de los géneros de terror juvenil, y en el caso de los grandes títulos, se destaca la tecnología que se ha usado para su producción - especialmente si se ha

empleado 3D u otras técnicas diferenciales - se aprovecha para publicitar la existencia de videojuegos o comunidades de seguidores de la película o saga.

c) Página web y redes sociales

La página web oficial de la película es la herramienta fundamental en las plataformas digitales, ya que se considera como la información más fidedigna y amplia sobre la misma.

Si tenemos en cuenta que la inmensa mayoría de los usuarios en Internet buscan películas a través de buscadores y directorios específicos - 92% de los accesos a webs de películas - y en menor medida, por publicidad o por enlaces desde contenidos, incluyendo los de redes sociales, no cabe duda de que una buena estrategia de posicionamiento en buscadores, sea de forma natural u orgánica, o mediante anuncios, es una parte crucial de la estrategia de visibilidad y de generación de tráfico.

Hay diversas formas de estructurar y dotar de contenido a una página web de película, pero puede asegurarse que, además de la sinopsis e información suficientemente detallada sobre el equipo técnico y artístico, es necesario igualmente dar claves sobre su fecha de estreno, lugares de exhibición, posibles nominaciones a premios - o galardones ya obtenidos - y contenidos y materiales complementario que puedan suscitar interés, como es el caso de entrevistas, anécdotas, reseñas y referencias críticas…

La estrategia web permite a las productoras promocionar sus productos con un coste significativamente inferior si se compara con otros medios, y lo es no solo por los costes de producción e inserción, que en medios masivos es enorme, sino también por la personalización que permite, adaptando y actualizando contenidos de forma relativamente ágil, y haciendo que su mantenimiento sea sencillo.

Las plataformas web, que pueden desdoblarse en diferentes páginas promocionales - *landing pages* o páginas de aterrizaje - permiten proporcionar a los usuarios y visitantes gran cantidad de información de forma puntual, así como tampoco retroalimentar la estrategia promocional con opiniones, valoraciones e incluso, con recomendaciones a terceros, haciéndoles llegar fichas, enlaces… También es cada vez más habitual observar que los sitios web de películas específicas se vinculan con otros títulos de la productora y distribuidora creándose una promoción cruzada que ayuda mucho a otorgar alcance a los productos comercializados.

En este sentido, una buena estrategia en redes sociales y otras plataformas como You Tube o blog va a permitir que la promoción se enriquezca e invite a participar - especialmente con concursos, juegos, sondeos…- creándose una comunidad de seguidores y aficionados, que, si se gestiona y se hace atractiva, puede llegar a generar una notable interacción con la película antes y durante el lanzamiento (Sánchez, 2016).

Las redes y canales sociales son junto a la página web, el centro de la estrategia de comunicación online de la película, y permite poder llegar a los distintos tipos de usuarios con diferentes tipos de contenidos y dinámicas de participación. Pero de forma diferente a la web, “las distintas redes sociales además de crear expectación buscan crear una comunidad de adeptos” (Sánchez, 2016).

Según la clase de contenido que la productora desee publicitar sobre la película, tomará la decisión de utilizar el canal social más apropiado. En el caso de utilizarse vídeos de la película, como pueden ser *tráilers*, *making of*, entrevistas, *bloopers*, o reportajes específicos, la opción es por lo general, You Tube.

Además, el tráiler, en cualquiera de sus tipos, aunque principalmente los de más corta duración, puede usarse y proyectarse en otras redes sociales de gran audiencia y potencial viral, como es el caso de Instagram o Twitter, especialmente, sin olvidar a la incorporación de las más recientes pero que ya

cuenta entre las favoritas de jóvenes, como son Twitch o Tik Tok. Todas ellas también resultan muy eficaces para dar difusión a materiales gráficos, audios y acciones con fines promocionales o de entretenimiento como juegos, concursos, rifas, retos…

d) Marketing experiencial

El marketing experiencial pretende aportar valor al usuario a través de las experiencias generadas en torno y por los productos y servicios que se ofrecen (Moral y Fernández, 2012, p. 237). El objetivo es convertirle en protagonista central durante todo el proceso de compra y adopción, valiéndose para ello de "trucos" emocionales diversos, como impactos audiovisuales, gráficos, pero también usándose estrategias de marketing sensorial - uso de olores, tacto o incluso, gusto -.

Más allá, es frecuente ver cómo en las estrategias sensoriales se recurre a tácticas de marketing de guerrilla, como son el *ambient marketing* - tematización de espacios públicos en exteriores o interiores, buscando impacto sorprendente - o de forma más habitual y seguramente más eficaz y recordable, con el *Street marketing*, donde se proponen acciones de interacción y participación del público viandante, como cantar, bailar, presenciar una escena de acción, o incluso participar en una mini-trama callejera.

El marketing experiencial logra a menudo esa interacción más directa y personal con el usuario y potencial espectador. Y dado que la experiencia es más impactante y memorable, no solo se consigue un mayor nivel de participación, sino que además se logra sin duda un mayor alcance viral ya que los participantes u observadores tienden a compartir la experiencia con imágenes o vídeos que suben a sus perfiles sociales.

Para la correcta realización de este plan de acción, no cabe duda de que tan importante es el concepto a transmitir – no olvidemos que es la promoción de una película - como la forma de ejecución - para atraer y hacer participar activamente - como prever el alcance adicional a lograr mediante la difusión

personal de los participantes - incitar o recompensar en compartir datos de las acciones -. Y aunque aún hay productoras y distribuidoras que no son especialmente proclives a este tipo de acciones, se demuestran como el instrumento seguramente más eficaz con el público joven (Sánchez, 2016).

Por tanto, este tipo de estrategias tienen como objetivo la promoción eficaz de y haciéndolo con un estilo muy diferente, llamando la atención, y lo que es más importante, llevándole a vivir experiencias con la propuesta, antes o después de su experiencia dentro del cine, si bien es más habitual llevar a cabo acciones anteriores a ver la película, al usarse como reclamo publicitario. Cuanto más inmersiva, o lo que es lo mismo, que se experimente como una vivencia real, mucho mejor.

Otra de las estrategias fundamentales en la comunicación promocional del sector cinematográfico ha sido siempre la búsqueda de la recomendación, y que antes de la aparición de redes sociales se hacía casi exclusivamente por medios online, páginas y blogs con temática cinematográfica o foros en los que participaban usuarios.

Más recientemente, y siendo estos vehículos todavía perfectamente válidos, cobran cada vez más importancia en este proceso de difusión los influencers, especialmente en You Tube y Twitch – *youtubers* y *streamers* – apareciendo una nueva forma de viralizar experiencias, opiniones o incluso contenidos bastante elaborados como reportajes, comparativas….

Lo que no cabe duda es que para poder implementar con éxito determinado tipo de estrategias asociadas al marketing experiencial, no solo se requiere conocer el perfil de los destinatarios de la acción y mensaje, sino también del influencer y la red social donde ejerce la influencia y que resulte más efectiva, para que de esta manera pueda lograrse que la experiencia sea transmitida de forma directa y más eficaz posible (Rodríguez Losada, 2017).

3.2.6. Herramientas de comunicación indirecta

Las herramientas de comunicación indirecta son las orientadas exclusivamente a los intermediarios, es decir, a todos aquellos que son responsables claves en la difusión correcta de información sobre la película (Linares, 2008).

Un aspecto importante a tener en cuenta en este tipo de estrategias de comunicación, es que el mensaje, aunque monitorizado en todo su itinerario, no es del todo controlado por la productora o distribuidora, por lo que siempre existe el riesgo de que no cumpla con las expectativas de alcance, o que el significado no termine de entenderse de la manera que les habría gustado.

Entre las herramientas principales, se pueden destacar las siguientes:

a) *Pressbook y Electronic Press Kit*

   El *Pressbook* es un elemento impreso y de pequeño formato, en el que se puede ver toda la comunicación relevante de la película, incluyendo sinopsis completa, información de equipos artístico y técnicos, así como información de índole corporativa acerca de productora y distribuidora. Es un elemento clave que ayuda a posicionar bien el producto entre los intermediarios.

   El *Electronic Press Kit* es un avance del *Pressbook* y que si en un principio se elaboraba en soportes físicos - *videocassettes*, DVD o incluso, dentro de *pendrives* - hoy en día, y por lo general, se hace como pieza, sección *web*, o sitio *web* específico y en todos los casos, de acceso exclusivo para usuarios autorizados. En este tipo de elementos se incluyen tráilers, entrevistas, *making of*, banda sonora, *clips* de imágenes y audio, etc. (Linares, 2008).

b) *Publicity*

   Es un tipo de acción de comunicación que se basa en el contacto y trabajo estrecho con medios de comunicación con el objetivo de lograr la mejor y más eficaz cobertura de la película. Para ello se preparan notas de prensa y se invita a medios al rodaje y en paralelo, se programan entrevistas y eventos que complementen bien las acciones.

Y ya en el momento del estreno, y junto a los responsables de promoción y distribución, se trabaja muy especialmente dar a conocer la película y su posible presencia en festivales o candidaturas a premios (Linares, 2008)

La información suministrada a medios de comunicación debe dosificarse de forma inteligente para no resultar excesivamente agresiva, o lo que es más importante, que no traslade la sensación de ser una campaña "pagada", pero con apariencia de cobertura natural.

Es especialmente eficaz combinar estas acciones de medios con acciones promocionales que sean diferenciales, como las incluidas en las estrategias de marketing experiencial (Sánchez, 2016).

c) *Preestrenos*

Son sin duda unos grandes generadores de rumores – llamado en la jerga, *hype* – y que por lo general se realizan entre una o dos semanas antes del estreno de la película y en las localizaciones donde ha sido realizada (Linares, 2008).

Este tipo de eventos siempre van acompañados con actividades *avatar*, y donde 2 o más marcas comerciales realizan acciones durante el evento, tratando de lograr sinergias promocionales.

Los preestrenos siempre se orientan a públicos concretos, pudiendo ser el público potencial – con pases gratuitos, y tratando de generar reacciones y comentarios positivos – o bien pases privados con periodistas, críticos cinematográficos, *bloggers, influencers…*

Dependiendo del formato y cobertura, así acudirán diferentes representantes del reparto artístico o equipo técnico, generalmente actores y directores.

d) *Pases de prensa*

Son proyecciones exclusivas para medios de comunicación, y siempre antes de su estreno.

Si se presenta a prensa especializada – como por ejemplo revistas Cinemanía, Fotogramas, Dirigido por…- la proyección se realiza por lo general uno o dos meses antes – dependiendo de cierre de redacciones para los números mensuales – cuando se trata de publicaciones semanales – por ejemplo, guías para salir o entretenimiento – como por ejemplo, Guía del ocio, Time Out…- se lleva a cabo un par de semanas antes, y, por último, cuando se presenta a un

medio diario – para publicación en su sección cultural o local - entre 3 o 4 días con antelación al estreno (Sánchez, 2016).

En el caso de que la crítica sea negativa, no son pocos los casos en que acuerda firmar un documento de confidencialidad hasta su estreno tratando de no generar rechazo en las audiencias potenciales.

Y por supuesto, huelga decir que, para lograr una adecuada opinión general de la prensa especializada, esta debe ser puntualmente invitada y dotada de toda la información que requieran para sus publicaciones, tratando de evitarse que se produzcan críticas negativas o fallos de cobertura mediática (Linares, 2008).

e) *Premieres*

Es el pase semi-público – profesionales y no profesionales con invitación - que se hace en la tarde o noche anterior a la del estreno con el objetivo de captar toda la atención e interés posible por parte de los medios de comunicación, generalmente los jueves – ya que la mayoría de estrenos oficiales son en viernes – aunque también pueden darse casos en los que elija otro día, por lo normal motivado por la coincidencia con otros eventos y que no se garantice por tanto la asistencia de público o de los especialistas de mayor interés (Linares, 2008, Sánchez, 2017).

A este tipo de eventos acude una nutrida representación de la productora y distribuidora, ya que se busca dotarle de *glamour*, así como también generar atracción por otros asuntos – vida privada de actores…- y gran publicidad para marcas patrocinadores – *stands*, prueba de producto, *product placement* por parte de artistas…-.

f) *Press Junket*

Son un tipo de eventos organizados generalmente por la productora y con un enfoque claramente comercial, y que tienen como objetivo primordial la generación de gran repercusión y alcance. Se pueden clasificar del siguiente modo (Linares, 2008):

a. Los que se realizan durante el rodaje, aprovechando la localización, la presencia de actores, y escenas representativas. En este formato, la productora debe controlar estrictamente las invitaciones, dotar de toda

la información requerida a los medios, y, a la vez, preparar todo lo necesario y de forma puntual para evitar incidencias.

b. Los que se realizan durante lanzamiento de la película, donde normalmente se gestionan encuentros puntuales con los medios, y donde el objetivo es su atención y cobertura.
Estos encuentros se complementan con pases de prensa exclusivos y proporcionan do materiales de la película - *Pressbook,* accesos *online* a contenidos especiales, e incluso materiales promocionales…-.

3.2.7. Marketing en medios digitales

En este punto, resulta relevante destacar que en marketing cinematográfico deben distinguirse tres etapas claramente identificadas, con sus objetivos y acciones específicas, y abarcando desde la producción y post-producción, hasta la llamada de atención y generación de interés en el espectador. Pueden distinguirse, por tanto, las siguientes fases:

a. Preparación
Esta fase abarca las etapas que van desde el desarrollo inicial de proyecto y hasta la generación de la primera versión definitiva digital de la película.
Resulta muy recomendable que en esta fase se trabaje muy directamente con los medios especializados – y en ocasiones, las revistas del corazón si son relevantes – para generar expectativas y garantizar cobertura.
Lo más indicado es la selección de comunidades online y *mobile* de interés, como blogs de cine, canales especializados en You Tube, o portales y medios de temática cinematográfica, porque son los principales amplificadores cualificados de estas noticias previas.

El objetivo es optimizar la inversión inicial, que no está tan vinculada a la conversión en ventas, para que se abone el terreno de acciones futuras con una base firme de conocimiento y credibilidad por parte de las audiencias potenciales.

Junto a la promoción tradicional, que incluye las acciones con prensa como notas, comunicados, encuentros *one-to-one* y ruedas de prensa, así como la contratación de espacios publicitarios – impresa, exterior, y en menor medida, televisión - publicidad convencional, se crea el sitio web específico – o bien como sección del sitio web de la productora – y que debe constituir el centro neurálgico oficial de la película, permitiendo a los usuarios acceder a información y contenidos de forma sencilla y, si se suscita el suficiente interés, de forma recurrente durante esta fase inicial.

Dadas las características comportamentales de estos usuarios, resulta muy importante tratar de interactuar de la forma más participativa posible por lo que es fundamental la creación de perfiles en las principales redes y canales sociales, y definir una estrategia de publicación de contenidos que no solo genere recurrencia, sino que invite a compartir o incluso que los propios usuarios generen su propio contenido – comentarios, mini-vídeos, preguntas y aportaciones temáticas…-.

Y dependiendo de la etapa en que se encuentre la producción, es habitual proporcionar *kits* de prensa – por lo general accesos a áreas online exclusivas – con materiales informativos de la película – banda sonora, posters y cartelería, información técnica, artística y corporativa, tráilers, notas y comunicados…- en formatos ya listos para ser fácilmente publicables y con el claro objetivo de facilitar la tarea de difusión.

b. Lanzamiento

En esta fase, la totalidad de los esfuerzos se enfocan en la atracción de público hacia las salas de cine, ya que el objetivo esencial es el estreno exitoso. Resulta por tanto fundamental el material promocional más directo y atractivo, como el tráiler.

En las épocas anteriores de la digitalización de salas, era la etapa donde se acordaban el número de copias de distribuidor a exhibidor, siguiendo el acuerdo alcanzado de cobertura de exhibición, y esto se hacía 6 o 7 semanas antes del estreno oficial. En la actualidad, simplemente se hace mediante el acceso a DCP – *Digital Cinema Package* – o lo que es lo mismo, un paquete de archivos de vídeo ya preparado para los proyectores digitales en salas, que o bien les llega a las salas en disco, o bien acceden *online* y se descarga vía satélite.

Los tráilers, como elementos promocionales de avance fundamentales, se suelen distribuir unas 8 semanas antes del estreno, si bien es normal verlo antes y durante ese período en canales You Tube de distribuidoras y productoras, en elementos de *video advertising* – publicidad en vídeo, bien en You Tube, en redes sociales o en sitios *web* y portales específicos – y de forma cada vez más habitual, en las webs e incluso canales de vídeo de las exhibidoras.

Tras la fase donde todo el peso promocional se ha puesto en el tráiler y en las posibles acciones con medios se entra en la que ya se incluyen otras fórmulas más caras, especialmente eventos con invitación, entrega de elementos diversos de *merchandising*, acciones de marketing de guerrilla y etc. Normalmente suelen realizarse 1 o 2 semanas antes del estreno.

c. Recuerdo

Es la última fase y tiene como único objetivo informar y recordar al espectador potencial que la película ya se ha estrenado y dónde.

Suele realizarse en la semana de estreno y en la siguiente, teniendo en cuenta que, en función de la recaudación obtenida en la primera semana, se decidirá un refuerzo u optimización de los presupuestos dedicados.

Dada la gran presión ejercida en la cadena de distribución, con el previsible acortamiento de las ventanas, a las 2 semanas la distribuidora ya está en condiciones de tomar la decisión de continuar con la exhibición en salas o pasar a la siguiente etapa de exhibición, normalmente, plataformas en *streaming* o *video on demand*.

Resulta clave en esta fase que los comentarios y críticas positivas de espectadores amplíen su alcance, con lo que las redes y canales sociales, aunque también y cada vez más, páginas y aplicaciones móviles de valoración y puntuación y servicios de mensajería como Whatsapp, adquieren protagonismo casi exclusivo, con el objetivo de viralizar el mensaje.

A ello hay que unir, y no se puede olvidar en la estrategia, la necesidad de tener un adecuado posicionamiento en buscadores, tanto en los resultados principales de búsqueda como en los servicios específicos de localización de Google Maps, y en las fichas de cines en Google My Business.

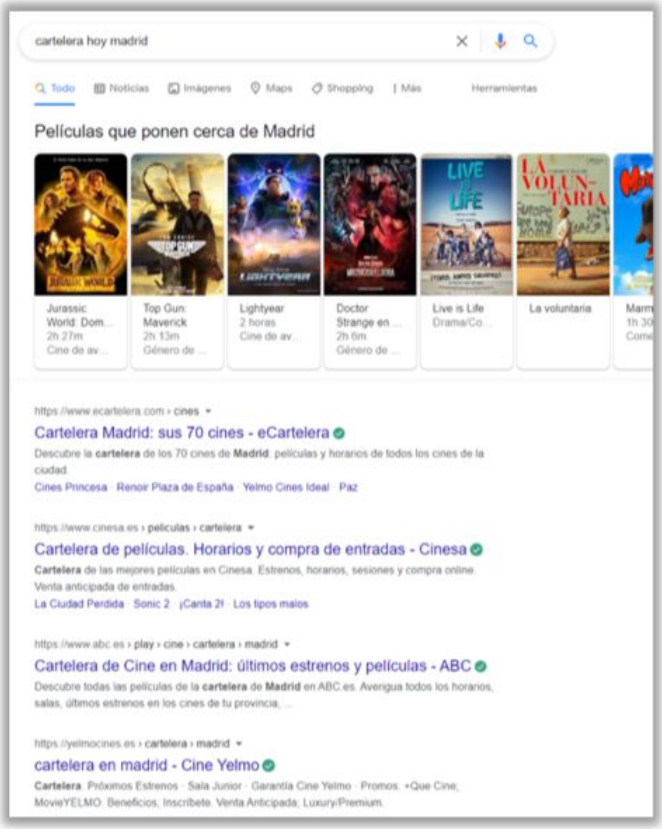


Ilustración 10. Resultados de la búsqueda “Cartelera en Madrid” en Google. Fuente: Google.es

3.2.8. Uso de las redes sociales en la promoción cinematográfica

A partir de la información disponible en la página web We Are Social (2022) y en su artículo Estadísticas uso de redes sociales en 2022 (informe España y mundo), se pueden extraer las siguientes cifras sobre el uso de sitios sociales en España:

- 23,2% de los usuarios de redes sociales en España tiene entre 35 y 44 años, de los cuales 47,9% son mujeres y 52,1% son hombres.
- 18% de los usuarios de redes sociales en España tiene entre 45 y 54 años, de los cuales 46,1% son mujeres y 53,9% son hombres.
- 11,1% de los usuarios de redes sociales en España tiene entre 55 y 64 años, de los cuales 44,1% son mujeres y 55,9% son hombres.
- 6,6% de los usuarios de redes sociales en España tiene más de 65 años, de los cuales 46,9% son mujeres y 53,1% son hombres.
- 42% de los usuarios de Facebook en España tiene entre 40 y 64 años.

- 37% de los usuarios de Instagram en España tiene entre 25 y 40 años
- 28% de los usuarios de Instagram en España tiene entre 41 y 55 años.

Sin ningún género de duda, las redes y canales sociales se han convertido en el vehículo más directo y eficaz para la estrategia de comunicación cinematográfica, y especialmente en las fases de lanzamiento y recuerdo, como se veía anteriormente.

Pero, además, hay que considerar que este uso no queda reducido a acciones directas con adolescentes y jóvenes, sino que cada vez más, con público de más edad, e incluso mediante redes más profesionales como LinkedIn, con potenciales clientes para alquiler de espacios – salas de cine – o como potenciales colaboradores profesionales o anunciantes.

Otro hecho fundamental es que actualmente se estima que aproximadamente el 89% del acceso a Internet se realiza a través de dispositivos móviles, y que, si descontamos las conexiones profesionales o comerciales, se acerca al 100%.

Podrían apuntarse otros 3 factores determinantes en la tendencia creciente del uso de redes en temas relacionados con el cine.

a. La importancia de la desintermediación del contenido que se sube, haciéndolo suyo el público, modificándolo e incluso, compartiéndolo. Es frecuente encontrarse entre los contenidos regenerados y comparticos por usuarios, vídeos comentados, reflexiones cortas sobre películas, comentarios sobre experiencias, o incluso, ediciones especiales de contenido – análisis, opiniones, montajes con imágenes…-.

b. La escasa atención que el usuario dedica a las publicaciones, lo que hace que las consultas sean cortas, y se tienda a realizar lecturas y visualizaciones superficiales y a gastar gran parte del tiempo en hacer *scroll* – navegación vertical para avanzar en la página que se consulta -. Este factor ha influido muy notablemente en la forma de estructurar las publicaciones, de editar los tráilers y los materiales audiovisuales, los *podcasts*…

c. La búsqueda continua de la interacción de usuarios, y que ha resultado en contenidos que siempre están asociados a dinámicas específicas en las que se pretende que el usuario participe activamente – sondeos, concursos, *quiz*…-

Y en todo ello, el contenido que se ha convertido en rey es sobre todo el vídeo que se autorreproduce y en bucle, pero, sobre todo, el *mini-video* o *short,* que en el caso de You Tube, ha obligado a las marcas a replantearse su estrategia global de contenidos tendiendo a publicaciones con un mayor ritmo de publicación y concentrando el mensaje en piezas de entre 30 y 60 segundos por lo general. Ejemplos de esto lo tenemos toda una nueva generación de *mini-tráilers,* mensajes no más extensos que la duración de un *spot* televisivo, noticias sobre estrenos o promociones especiales que tienen la estructura de un avance informativo…

No cabe duda de que el marketing promocional en cine se ha inclinado muy especialmente hacia las redes sociales, en un intento de ganar mayor visibilidad en el menor espacio de tiempo, a un coste asumible y tratando por todos los medios de que el efecto viral permita aumentar el alcance a la vez que aumente el sentimiento positivo hacia la película.
Una consecuencia de ello es que, de forma contraria a como tradicionalmente ha venido ocurriendo, el calendario promocional ya no es una responsabilidad del distribuidor local, o al menos, no enteramente.

Ahora la promoción es global, pilotada desde los departamentos centrales de marketing y comunicación en las distribuidoras y tratando de obtener patrones comunes de actuación, aunque eso sí, sin perder de vista las características específicas del mercado al que se orientan – temporadas altas y bajas, fechas especiales, forma en que la audiencia consulta y decide qué películas ver, cómo y dónde…-.

Hay múltiples razones que justifican el uso de las estrategias *Social Media* en la estrategia de comunicación del cine, y muy especialmente, en sus estrategias de promoción. Entre ellas, podrían destacarse las siguientes:

a. El importante número de estrenos semanales - y más en la actualidad, tras el parón durante la pandemia por Covid-19 - y la escasa duración de estas películas en las salas de cine, dado el acortamiento de ventanas de distribución.

b. La inclinación hacia fórmulas promocionales menos costosas y motivada por la complicada situación financiera de un buen número de distribuidoras operando en España.

c. La acaparación de espacios publicitarios por parte de las grandes productoras y distribuidoras, que, además, centran sus estrategias promocionales en los títulos que estiman será más rentables – *blockbusters* – lo que ha producido un doble efecto: que las pequeñas distribuidoras, y con ellas, parte de sus títulos pierdan visibilidad en medios convencionales; y por otro lado, que las producciones más modestas o independientes se vean obligadas a promocionarse a través de canales alternativos, lo que en muchas ocasiones reduce su conocimiento y por tanto, su audiencia.

Veamos ahora algunos datos significativos que apoyan el uso de las redes sociales, y a partir de los estudios de AC Nielsen (2018) y de la consultora Networked Insights (2016).

En el caso de la primera, y estando el estudio especialmente orientado hacia el comportamiento en la red Twitter, las principales conclusiones pueden resumirse en:

a. El 87% de los encuestados afirmó que en la decisión final de ver una película en concreto había influido algún tuit de información, pero especialmente, de recomendación.

b. El 65 % de los encuestados reconoció ser seguidor de cuentas en redes sociales con temáticas directamente relacionadas son salas de cine, información de cartelera o críticas de nuevos estrenos.

c. El 88 % de los encuestados reconoció no solo haber visto algún tuit de la película de interés, sino que había reaccionado bien reproduciendo en su totalidad el tráiler – y en ocasiones, más de una vez – haciendo Me Gusta, *tuiteando* o, sobre todo, retuiteando el contenido, buscando imágenes y contenidos adicionales.

d. El 58% de los encuestados, una vez habían visto una película, reconoció que habían publicado un enlace hacia más información sobre ella – normalmente tráilers o reseñas -.

En cuanto a la segunda, pueden extraerse las siguientes conclusiones:

a. Se estima que la influencia de un *tuit* sobre los ingresos en taquilla de un estreno es de 560 dólares como media, aunque esta cantidad puede variar dependiendo de la temporada, género, o desarrollo viral de la publicación, especialmente si los emisores tienen una comunidad de seguidores importante.

b. El momento de mayor de influencia de los comentarios acerca de una película tiene lugar entre 30 y 45 días antes del estreno.

c. Según se aproxima el estreno, los comentarios va decreciendo, en relación directa con el incremento de la presión publicitaria, lo que en ocasiones produce una saturación tal que retrae a los usuarios de comentar y participar en redes acerca de este tema concreto.

d. En las publicaciones en las que se expresa claramente el deseo de un usuario por ver una determinada película tiene una influencia entre 5 y 6 veces mayor que la de otro tipo de publicación, y en la mayoría de los casos, los seguidores manifiestan su conformidad con un *like*, o lo comparten, o incluso, lo comentan, aunque en este último caso, en menor medida. Esto ocurre tanto en Twitter como en Facebook, si bien con distintos resultados.

Las campañas en redes sociales permiten un desarrollo más prolongado en el tiempo, lo que resulta en un plan de acción que se implementa desde el lanzamiento hasta el

recuerdo, como se comentaba anteriormente, pero con distintos objetivos y efectividad.

Lo que parece evidente, y más aún a día de hoy, es que si la campaña está bien diseñada y se opera adecuadamente puede llegar a tener una muy notable influencia no solo en el arranque de la promoción de una película, sino también en el sostenimiento en cartelera o en las ventanas de distribución posteriores.

Ahora bien, la estrategia en redes sociales aun siendo ya elementos imprescindibles en el *mix* de promoción, no pueden por sí mismas mantener una campaña notoria y de éxito. Como se ha explicado, son grandes provocadoras de la atención inicial, e incluso pueden mantener el interés durante un período más prolongado de tiempo que si solo se usaran otros canales, pero no son planes de marketing completos, por lo que el resto de canales más convencionales tiene su importancia, y más, cuando se trata de títulos que deben acompañarse de campañas de gran dimensión.

Y en este punto ¿qué no pueden y qué sí pueden hacer las redes sociales por el marketing cinematográfico?

a. Evidentemente, y como ya se comentaba anteriormente, no pueden sustituir a la campaña de marketing global del estreno cinematográfico, ya que este precisa del uso de diversos canales, varios de ellos, convencionales. Es una cuestión de visibilidad entre la audiencia potencial, pero también de diversificación de recursos, esfuerzos y posibles resultados.

b. No resulta muy probable que puedan llegar a tener éxito si el plan establecido nos es realista en cuanto sus previsiones y presupuestos asignados, como tampoco si los responsables de implementar la estrategia no son los más adecuados.

Téngase en consideración que la perfecta coordinación con el área de marketing y comunicación es una condición indispensable, ya que la gestión de redes sociales es una tarea perfecta y necesariamente complementaria –

actualizaciones de noticias sobre estrenos, sobre apariciones en medios y canales, sobre los lugares de exhibición, sobre productos asociados…-.

c. Se debe ser capaz de proponer dinámicas de participación y medirlas, así como saber diseñar e implementar un protocolo de actuación ante posibles incidencias, comentarios negativos, posibles campañas de difamación o cierta incomprensión ante determinadas prácticas. Piénsese que no solo se trata de gestionar la película en redes sociales, sino las vinculaciones que esta tiene con los perfiles personales de actores, director, productor, guionistas, posibles prescriptores, *influencers* y críticos…

d. Tampoco pueden ser consideradas como un proyecto a corto plazo, con lo que es fundamental entender bien el tiempo que necesita para plantearse y después, desarrollarse. Si se enfoca en intentar avivar la promoción y a la opinión pública antes de un estreno, no tiene sentido hacerlo solo inmediatamente antes, porque se cae irremisiblemente en la saturación, y los usuarios sociales no prestarán atención, o lo que es peor, generarán todo tipo de críticas o comentarios negativos.

e. Y por supuesto, no garantizan por sí mismas resultados comerciales, como son la venta de entradas, la venta de productos, la explotación publicitaria a terceros o la reserva de espacios, siendo estos dos últimos casos, acciones exclusivas de las salas de cine. Las redes sociales ofrecen oportunidades de marketing, pero nunca garantías de rentabilidad comercial, a no ser que se conciban y desarrollen como estrategias complementarias al plan de marketing y comercial global.

Pero, por otro lado, las estrategias sociales tienen muchos aspectos positivos que no hacen sino fortalecerse según se van cimentando las técnicas, se actualizan los recursos tecnológicos de las mismas y crecen las audiencias y sus deseos de participación en ellas.

Destaquemos algunos de estos aspectos ciertamente relevantes:

a. Son un campo de pruebas, que permite testar gustos, inquietudes, reacciones ante lo que se propone a las audiencias. La monitorización cuantitativa y cualitativa de estas participaciones está condicionando por completo la forma en que se define la narrativa de las estrategias de comunicación, cada vez más basadas en las expectativas de reacción, involucración y generación de contenido por los usuarios – UGC, o *User´s Generated Content* -.

b. Como continuación a los anterior, cada vez más su uso para un análisis con orientación cualitativa está obteniendo una relevancia muy considerable, lo que viene entre otras consideraciones a explicar el protagonismo fundamental de los *trackings* o seguimientos digitales y especialmente, sociales, basados en técnicas específicas de escucha social o comúnmente llamadas por su término en inglés, *social listening.*
En la actualidad no resulta demasiado aventurado afirmar que una gran parte de las decisiones de campaña, de explotación de recursos de cara al estreno, e incluso, en la revisión de las ideas de proyectos en producción o por producirse se basan en hacer este tipo de seguimiento de forma certera.

Y no se trata solamente de medir los resultados en forma de interacciones puramente sociales, que serían las reacciones y comportamientos en cada red en las que se interviene – comentar, responder, citar, hacer *likes* o compartir – y como estas pueden llegar a afectar positivamente a la venta de entradas, sino sobre todo y muy especialmente, a monitorizar puntualmente cómo responden los espectadores potenciales a toda la comunicación sobre las películas que se van a estrenar (Lang y Cunningham, 2013).

c. En las redes sociales no se mide únicamente la cantidad de menciones o conversaciones que se generan directa o indirectamente vinculadas con el estreno de la película, sino también una serie de aspectos que está más relacionados con la eficacia de la campaña de marketing, la competencia, el interés dependiendo de la estacionalidad, frecuencia y tipología de uso de estos y otros canales por parte de los usuarios a los que se dirige la oferta cinematográfica…

Es lo que Ben Carlson, presidente y cofundador de Fizziology comentaba sobre el tema:
“Ya no tenemos que preguntar si han oído hablar de la película. No se aborda a nadie en los centros comerciales, ni se les molesta por teléfono. No se hacen encuestas online, que a mucha gente les puede parecer intrusivas. Medimos orgánicamente la conversación que se genera».

En este sentido, empresas punteras en la industria del entretenimiento, han realizado esfuerzos muy considerables en los últimos años para ir mejorando las técnicas relacionadas con la observación de los comportamientos en redes sociales y sus repercusiones.

Por ejemplo, Rentrak, que es una de las entidades más relevantes en medición en el sector del entretenimiento, ha lanzado, junto a Reactor Research PreAct, una herramienta que mide de forma bastante precisa y fiable las conversaciones, el sentimiento e incluso, las ventas previstas en un horizonte temporal de un año.

También otra empresa como ListenFirst Media, ha dado forma a su propio *rating* de audiencia digital, permitiendo la medición puntual de la tasa de *engagement* o de interacción de usuarios en relación a unos títulos que se monitorizan, y resultando en métricas muy precisas de evolución de audiencias, interacciones, creación y publicación de *hashtags* y grupos en los diferentes canales sociales.

O Fandango, la gran empresa de venta de entradas de cine o *ticketing* en Estados Unidos y que ha generado su propio índice de medición del éxito potencial de una película a estrenar, basando su algoritmo en la venta anticipada, las conversaciones producidas – no solo en redes sociales - y el tráfico que se produce en los dispositivos móviles, especialmente, por acceso a buscadores, versiones Mobile de redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter y Tik Tok, y mensajes compartidos por Whatsapp, Telegram o Signal.

d. Son un gran elemento para generar conocimiento, incluso antes de que la película esté totalmente producida, lo cual es cada vez más habitual, especialmente en los títulos potencialmente más mediáticos. Y para ello se dispone de tráilers, imágenes de rodaje, *teasers*, entrevistas…y en todas las redes y canales posibles.
Las estrategias de promoción son diversas, recurriéndose a enfoques *multimedia* y *crossmedia* – los mismos elementos formateados a cada uno de los canales utilizados – o también, *transmedia* – construir una historia que se va armando en los distintos canales -.

e. Son un elemento que "suaviza" la presión a la que somete la estrategia publicitaria directa, más enfocada al impacto rápido y fugaz – *hit & run* – ya que debe crear el mayor conocimiento en el menor período de tiempo posible.

Sin embargo, las estrategias en redes sociales están enfocadas la conversación con usuarios y seguidores, y que esta inicie e incremente exponencialmente la comunidad afín a la película, lo que mejora el alcance global de las comunicaciones como también el *engagement.*
Nada como las redes para que el aficionado se sienta parte del proceso, no solo como consumidor de contenidos, sino como prosumers, es decir, como posibles participantes y creadores de mensajes y contenidos.

f. En ocasiones, las redes sociales son también usadas como un canalizador de la financiación, a través de estrategias de *crowdfunding*, que se basan en solicitar aportaciones para los proyectos específicos en las que se necesitan. Esto es especialmente importante en producciones modestas, y si se realiza con éxito, una fuente importante de ingresos directos.

g. Hoy en día es difícil concebir una estrategia promocional de una película que no plantee dinámicas de participación que empuje a los usuarios a jugar, por lo que se vincula en no pocas ocasiones el acceso a contenidos y el descubrimiento de materiales a la superación de retos – preguntas, juegos diversos…- e incluso a recompensar la participación e implicación de

seguidores con premios directos como artículos, descuentos o visitas al rodaje – durante la producción – entre otras acciones.

Estas estrategias, llamadas de gamificación o de recompensa, se demuestran como verdaderamente eficaces para la creación y sostenimiento de comunidades en las fases anteriores y coetáneas al estreno, y en el caso de los títulos de mayor audiencia, pueden prolongar la relación de los aficionados con la película, especialmente cuando el título es parte de una saga o franquicia, o se presta a convertirse en objeto de culto de una comunidad específica.

h. Las redes sociales son un vehículo de comunicación no solo con productoras, distribuidoras o incluso, exhibidoras, sino lo que es más importante, con los ídolos y entre los fans, lo que viene a reforzar aún más la identificación con la comunidad a la que se pertenece, y se encuentra nuevos argumentos que justifique la visita recurrente.

Vemos como cada vez este contacto directo con actores, con *influencers* y otros personajes VIP se hace más frecuente, creándose espacios no solo para mostrar contenidos inéditos o entrevistas, algo que antes solo se hacía en coberturas de televisión o contenidos extra en DVD o Blu-ray, sino incluso para llevar a cabo *chats* o directos, normalmente en el sitio web o canal de You Tube, pero cada vez más en redes como Instagram o Tik Tok.

¿Y cuáles son los principales errores que se cometen en el desarrollo de una estrategia en redes sociales?

a. No cumplir con la regla de los 3/3, que se basa en que una tercera parte del contenido debe hacer referencia al negocio, otra tiene que estar destinada a atraer tráfico y el resto debe centrarse en la generación de opinión y debate. Y se tiende a no desarrollar suficientemente la tercera de ellas, por lo general, por un enfoque excesivamente convencional de la estrategia de promoción.

Para establecer una proporción adecuada, un tercio del contenido debe estar centrado en la promoción de la película, otro tercio debería debe estar orientado a vincularse con la información y contenidos relevantes de terceros, y finalmente, el último tercio debe estar únicamente dedicado a generar las

interacciones pertinentes que permitan construir la marca o marcas personales a partir de la conversación que se ha suscitado y producido.

b. No tener en cuenta que la estrategia en redes tiene siempre un doble objetivo: generar conocimiento y después, *engagement.* Con el objetivo de conocimiento nos estamos refiriendo a buscar visibilidad y notoriedad, llamar la atención e interés por el estreno. Y con el de *engagement*, que el usuario o espectador participe en las dinámicas que se le propongan antes, durante, e idealmente también tras ver la película, pero no solo por razones promocionales, sino por las propuestas de relación continua que se le propone como miembro activo de la comunidad.

c. Aunque el nivel de penetración y uso frecuente de las redes sociales es considerablemente alto en España, lo que se observa y de manera creciente es que el usuario recibe un exceso de estímulos, no solo por lo que se publica por los gestores de las redes, sino, sobre todo, por la cantidad de comentarios y enlaces a contenidos que se generan por parte de los usuarios mismos.

d. En el caso de las promociones de películas hay un exceso de repeticiones de los mismos mensajes – por ejemplo, enlaces a tráilers, a críticas, a entrevistas…- o al menos se tiene la percepción de ellos por parte de los participantes en la conversación.
Las redes sociales ayudan sin duda a anticipar el éxito de un estreno, como también, y si se sabe medir e interpretar, hasta qué punto los potenciales espectadores están ya saturados de mensajes antes de tomar su decisión de acudir a las salas de cine.

e. Las estrategias cinematográficas en redes sociales no deben estandarizar los mensajes o “automatizar” las intervenciones, algo que es bastante común en las proximidades de los estrenos y especialmente motivado por dos razones fundamentales: concentrar la atención en el interés de ver la película y lanzar un mensaje global que en muchas ocasiones no se adecua a las características específicas de las audiencias en los diferentes países, incluso no disponiéndose de perfiles en redes de las productoras, distribuidoras y

exhibidoras en ese territorio. Esto es algo no poco frecuente en las grandes cadenas.

f. Las campañas de promoción de películas en canales sociales no deben usar el mensaje al estilo de un medio publicitario, que normalmente se basa en basar la estrategia de campaña en trabajar con una selección de acciones promocionales, y publicando constantemente, llegándose incluso a la saturación.
Apoyarse excesivamente en las acciones publicitarias en redes sociales, o bien abusar de los mensajes puramente promocionales y que no plantean una verdadera conversación con los usuarios, no genera verdadero interés, o incluso, pueden llegar a provocar rechazo.

El alcance por acciones pagadas resulta útil como apoyo a la visibilidad inicial, pero inmediatamente después, debe trabajarse en conseguir alcance orgánico – publicaciones que aparecen en las páginas de inicio y en los timelines de los usuarios – y, sobre todo, tratar de obtener alcance viral, que es el que se genera por las interacciones y los argumentos que los seguidores tienen para difundir mensajes y propuestas de participación.
No debe olvidarse que las acciones más efectivas en marketing cinematográfico son que los tráilers se visualicen muchas veces, que las opiniones críticas positivas dominen, pero, sobre todo, que los usuarios compartan y recomienden, que se conviertan en verdaderos *embajadores* de la película.

4. ANÁLISIS DEL CONTEXTO: SECTOR DE LA EXHIBICIÓN EN ESPAÑA

4.1. Historia de la exhibición cinematográfica en Madrid

A principios del pasado siglo, la forma en que los habitantes de Madrid se divertían experimentó un cambio importante por diversos factores, especialmente sociales y demográficos, y su impacto sobre el desarrollo urbanístico. A la inmigración hacia

Madrid desde las provincias hay que añadir las reformas de las calles, la renovación y la actualización de las actividades comerciales, así como las muy notables mejoras en las infraestructuras básicas (alumbrado, pavimentado, señalización…). Esto favoreció el entretenimiento fuera del hogar, y transformó de forma definitiva los hábitos, especialmente la cantidad y calidad de la vida nocturna (García, 2016, p.115).

El origen de la historia del cine en Madrid parece establecerse en 1895 con la primera exhibición cinematográfica en un salón del Hotel Rusia, en la Carrera de San Jerónimo. A esta le seguirían otras representaciones, pero hay que destacar, que por su novedad especialmente, fueron solo las élites más altas las que se beneficiaron de este nuevo tipo de entretenimiento junto a los que ya disfrutaban, como el teatro, el casino, los bailes en salones…

En este sentido cabe reseñar que el primer establecimiento en combinar teatro y cine fue el Teatro Romea, en la calle Carretas, al que seguirían el Teatro de la Zarzuela y el Teatro Apolo (Crespo, 1974a; González, 2007, Pérez, 1986). De las primeras representaciones salas elegantes como la de El Cinematógrafo en la Carrera de San Jerónimo o en ambientes importantes, como el del Animatógrafo en el Circo Parish, este enfoque hacia las clases sociales más pudientes se fue transformando en un entrenamiento ya más orientado hacia otras capas sociales, como lo prueba el hecho de que se inician proyecciones en barracas y ferias, como son los casos la plaza de Bilbao y el Paseo del Prado. Pero no solo estos eran los emplazamientos para las proyecciones, sino que también se aprovechaban los pisos, frontones, pistas de deportes, cafés y salones de variedades, restaurantes y teatros. (Cebollada, Santa Eulalia, 2000).

El cine no lo tuvo fácil en cuanto a la verdadera aceptación del público, que encontraban que su oferta se limitaba principalmente al cine testimonial que reflejaba aspectos de la vida diaria – como ya ocurriera en las primeras representaciones de los Lumiere en París – y, por tanto, generó cierta desidia por su reiteración y falta de propuestas verdaderamente creativas. El cinematógrafo era un atractivo, sin duda, por su novedad, pero no pasaba más allá de un entretenimiento fugaz, no un espectáculo pleno cuyo programa fuera solo la proyección de películas, En cualquier caso, tampoco era algo mediático y popular entre la opinión pública, y si aparecían rara vez en los periódicos, lo hacían en el capítulo de sucesos por alguna incidencia o incluso

accidente, como fue el caso del Coliseo Ena Victoria de la Calle del Pez, que quedó totalmente destruido a principios de 1908 (Cebollada, Santa Eulalia, 2000).

Pero a la vez, y dado que el cine no era la primera opción de las clases burguesas, que preferían el teatro, paulatinamente fue convirtiéndose en una forma de entretenimiento más propia de otras clases sociales, lo que resultó en la proliferación de proyectores en barracas, atracciones de feria, pequeños almacenes…

Tal es así que, a finales del siglo XIX, en Madrid ya existían varios barracones instalados en diversas zonas del centro de la ciudad y en otros barrios – Alcalá, Pez, Ancha de San Bernardo, Encomienda, Ave María, Atocha…– El que más importancia tuvo en esta fase fue el cinematógrafo de Estanislao Bravo en el Paseo del Prado, y que estuvo presente en las verbenas de San Juan y de San Pedro (Pérez, 1986).

En esta época cobran importancia varios oficios curiosos y que por sí mismos representan de manera muy ilustrativa a la sociedad de la época, así como las características del espectáculo cinematográfico. Por un lado, la Ilustración del "explicador", también llamados "charlatán" y "papagayo", que narraba los argumentos de las películas proyectadas, y servía así de apoyo sonoro – junto a instrumentos musicales como el piano o el organillo – para hacer el espectáculo algo más ameno.

Además, y con motivo de los intermedios, hacía las veces de "vendedor" del programa a los viandantes, siendo verdaderos precursores de la promoción cinematográfica que posteriormente derivaría en folletos y publicidades diversas.

También, y con la aparición de los letreros en las películas mudas, la Ilustración del "rotulista", creador de los letreros y que requería de gran capacidad de síntesis y enfoque "periodístico", así como el "lector de pantalla muda", que era el encargado de leerlos ya que bastante de los asistentes eran analfabetos o podrían tener problemas de vista para leerlos en su debida cadencia.

Y en un intento de dotar de sonido a las proyecciones, aparte de usarse acompañamientos instrumentales básicos – antes de que los grandes cines posteriores dispusieran de sus propias orquestas, o con el sonoro, de sus propias instalaciones acústicas – se empleaban actores situados tras las pantallas no solo

para que interpretaran la acción mostrada en pantalla, sino también para que funcionaran como creadores de efectos sonoros diversos.

Estos primeros barracones y enclaves casi improvisados debieron regularse para evitar males mayores. Ya en esa época se trató de legislar unas mínimas medidas de seguridad y que estaban especialmente dirigidas al aislamiento de cabinas de proyección, recomendaciones de los elementos que resultaran incombustibles. Es curioso también observar cómo se habla igualmente de sistemas "de lluvia de agua", precursores primitivos de lo que después han sido los sistemas con aspersores en las salas.

Merece la pena también hacer notar que, en estos primeros tiempos, y dadas las características puritanas de la época, un espectáculo de tal novedad fue a menudo acusado de ser vulgar y hasta perverso.

A tal fin, estos primeros locales, aunque no todos, optaron por situar a hombres y mujeres en zonas debidamente separadas y señaladas, mantener luces tenues encendidas para que los espectadores pudieran verse, o incluso destinar determinados espacios para las damas que no quisieran estar entre el resto de espectadores. Es curioso observar noticias como la publicada por ABC en 1921 y emitida por la Junta de Espectáculos diciendo *"…y las empresas que lo estimen conveniente podrán colocar cortinas en lugar de las puertas; pero siempre que queden recogidas a un lado, para que desde el pasillo quede visible el interior de los palcos".*

El cine poco a poco iba haciéndose un lugar principal en los deseos de ocio de cada vez más ciudadanos, si bien y durante no poco tiempo, fue encasillado como una forma de "teatro mudo", no teniéndose ni apreciándose suficientemente su especificidad, seguramente motivado porque se convirtieron en competidores frontales de las salas teatrales, pero con mayor lujo, confort y en muchos casos, modernidad.

Este, junto a otros motivos, explica el porqué de la evolución hacia espacios cada vez más amplios, pero también diferenciados de las tradicionales salas de espectáculos teatrales. Valga como ejemplo del malestar de los empresarios del cine la protesta que ejercen los cinematógrafos en 1928 y a través del Boletín de la Unión General

Cinematográfica Española y donde piden que se reconozcan las diferencias básicas entre teatro y cinematógrafo, en funcionamiento, explotación, variedad de programas, baratura de precios de localidades, distinta atención, elementos y personal: *"la cinematografía ha alcanzado tan extraordinaria importancia que no puede ser considerada como una modalidad minúscula del espectáculo agregable al concepto teatral, sino que tiene personalidad propia"* (Cebollada, Santa Eulalia, 2000).

Los programas ofrecidos en los primeros tiempos de las salas de Madrid, se renovaban con gran frecuencia, tratando de mantener vivo el interés de su clientela. Era habitual observar cómo combinaban la pura exhibición cinematográfica con actuaciones de cómicos, cantantes y actores, como es el caso del Salón Madrid en los años 1907 y 1908, el del Coliseo Imperial, en 1911, con programa doble de películas pero que a su vez se acompañaba de piezas teatrales de un acto, o más tarde en 1928, y con motivo de la inauguración del Cine Avenida, la celebración de dos sesiones acompañándose de una sinfonía interpretada por la orquesta del cine (Cebollada, Santa Eulalia, 2000).

Los locales, que comenzaron un paulatino proceso de modernización y acondicionamiento, contribuyeron a modelar la fisionomía de sus espacios de ubicación, a afianzar el consumo de cine entre la población, así como a promover el hábito cada vez más habitual de visitar el centro de la ciudad (Bañez, 2012).

A finales de la primera década del siglo XX se estima que ya existían 25 locales en la zona central y en los barrios inmediatamente adyacentes, concentrándose el mayor número de ellos en Embajadores, Glorieta de Bilbao, Argüelles o Alcalá entre otras zonas. Una característica fundamental y común de estas zonas era que presentaban una importante concentración demográfica y también que estaban bien comunicadas con el centro por lo que ofrecían ventajas para mantener continua visita a las salas de cine (Crespo, 1974).

Es también cuando en esta época del siglo XX, la industria del cine creación a nivel mundial llegando hasta segmentos mayores de la población. Y como más gente accedía al entretenimiento, así fue creciendo el número de nuevas aperturas.

A su vez, los empresarios y propietarios de las salas trataban de hacer lo posible por satisfacer las necesidades del público, cada vez más diverso y exigente. Junto a las mejoras de comodidad, se observa como las salas se dotan de mayores capacidades técnicas – mayores pantallas y equipos de sonido - crean sesiones infantiles – las que en su tiempo fueron las famosas sesiones de Cine Salamanca y Cine Pleyel - rebajan los precios, en días estipulados – acción precursora del futuro Día del Espectador - se fomentan los días de abono – como es el caso del cine Príncipe Alfonso con sus pases mensuales de libre circulación, para cualquier tipo de función – o incluso se aprovecha la ocasión para hacer regalos a los espectadores o entregar boletos de lotería – como entre otras hiciera el Music Hall Palace – o más adelante, celebrar acontecimientos especiales y muy arraigados en las costumbres populares españolas, como tomas las doce uvas en Nochevieja …

Pero también como las productoras y distribuidoras, en mayor conexión con los locales y, por tanto, con la demanda de espectadores, van optando cada vez más por películas de mayor calidad y duración.

En Madrid, y durante la década de los 20 y hasta mediados de los 30, se produjo un notable incremento en el número de locales, pasando de 27 a 61, con un aumento del aforo hasta las 35.000 localidades.

Este desarrollo tuvo un impacto importante en el diseño y construcción de los locales, verdaderos representantes de las tendencias arquitectónicas de la época. Entre los primeros años 20 y los anteriores a la Guerra Civil, los locales de cine en Madrid aumentaron de 27 (1921) a 61 (1935), con un aforo que llegó a crecer hasta llegar a las 35.000 localidades en 929, y los diferentes espacios ocupados por esta actividad experimentaron una profunda renovación morfológica por la reforma operada en sus locales y la construcción de otros nuevos bajo los estilos arquitectónicos del momento.

Madrid vivió entonces un progresivo desarrollo de la industria de la exhibición cinematográfica, convirtiéndose en el centro promotor de la producción y la distribución de películas en el país, lo que trajo como resultado la instalación de estudios cinematográficos y la mayor presencia de la ciudad en las películas (Crespo, 974a; Sánchez, 2013; López, 2009; Bañez, 2012).

Se iba incrementando la competencia, y el objetivo era cada vez más la lucha por llamar la atención de los potenciales espectadores, ya que, al aumentar el número y tamaño de las salas, la dificultad por atraerles iba aumentando.

Es el momento en que comienzan las primeras campañas *teaser* para intrigar y provocar el interés, pero también los inicios de la publicidad en el local o sus alrededores, con el reparto de hojas volantes y programas de mano, los explicadores antes mencionados, ciertas escenografías puntuales a las puertas del local, pero, sobre todo, de carteles anunciadores y murales, que con el tiempo no solo se convertirían en los reclamos más empleados. Esto se hizo cada vez más evidente en el cine con la llegada del sonoro y las superproducciones de Hollywood.

Los carteles, que en el argot de la época se llamaban fachadas – dado su enorme tamaño y su incrustación en el frontal exterior de la sala – se convirtieron en un elemento del que según se cree, fue Madrid la primera ciudad en utilizarlos de manera sistemática.

Con la renovación y cambios en el urbanismo de Madrid, el negocio de la exhibición aprovechó esta evolución para crecer y consolidarse. Una zona destacó entre todas, la Gran Vía, cuya remodelación no estuvo exenta de polémica, y que transformó enormemente la fisionomía del paisaje urbano en esta área. Su gran avenida comercial y sus edificios característicos de gran altura permitieron la aparición de más salas, normalmente situadas en los bajos de estos inmuebles.

En los primeros años 30 se habían inaugurado el cine Callao (1927), el Palacio de la Música (1928), el Palacio de la Prensa (1928), el Cine Avenida (1928), el Cine Rialto (1930), el Cine Azul (1930), el Cine Actualidades (1931), el Cine Coliseum (1933) y el Cine Capitol (1933). Más tarde, en los años 50, se inauguraría el último de la calle, el Cine Lope de Vega (1954).

La Gran Vía era ya es espacio de referencia para el negocio de exhibición cinematográfica, concentrando la mayor parte de los estrenos en Madrid y España, situación esta que conservaría hasta finales del siglo XX. En los primeros años 40, siete de los cines de la Gran Vía – el Palacio de la Música, el Cine Callao, el cine

Imperial, el cine Rialto, el cine Avenida, el cine el Capitol y el Palacio de la Prensa - estrenaron algo más del 80% de las películas que de Madrid (López, 1945).

Pero este crecimiento, desarrollo y consolidación no fue exclusivo de la zona de la Gran Vía, sino que se construyeron nuevos locales en otras barriadas de la ciudad.

Por ejemplo, de esta época son las aperturas del cine Doré (1912) en la calle de Santa Isabel, el cine Monumental (1922) en la calle de Atocha, el cine San Carlos (1929) en la calle de Embajadores, el Teatro-Cine Pavón (1924) la calle del Doctor Cortezo, el cine Fígaro (1932), el Salón de Madrid (1907) en la Plaza de Canalejas - más tarde Cine Cedaceros y Cine Bogart - o el mítico Real Cinema (1920) en la plaza de Ópera (Sánchez, 2013).

Durante largo tiempo, los locales de exhibición tendieron a concentrarse en el centro, aprovechando la gran afluencia de gente hacia las áreas comerciales, pero a medida que el cine y el ritual de ir al cine se fue popularizando, así como la población urbana fue creciendo, se extendieron las aperturas a zonas próximas, y más tarde, a zona periféricas.

Aquellas zonas más densamente pobladas se beneficiaron de un mayor número de aperturas. Si se toman Chamberí y Cuatro Caminos-Tetuán, por ejemplo, y gracias entre otras cosas a la gran presencia de población inmigrante, se puede constatar un aumento muy apreciable de nuevas salas en la década de los 30 y entre los que destacan el cine Proyecciones (1932) el cine Luchana (1946) el cine Barceló (1931) el cine Espronceda (1944) el cine Europa (1.928), el cine Metropolitano (1930) y el cine Tetuán (1930). Pero así mismo es destacable la evolución de las aperturas en el Barrio de Salamanca, con el cine Goya (1923) el cine Tívoli (1930) el cine Salamanca (1935) y el cine Victoria (1940).

El crecimiento de las zonas periféricas de la ciudad en los años 30 y 40 – con el paréntesis de la Guerra Civil – resultó en un aumento de las inauguraciones de nuevos locales, que en muchas ocasiones se localizaban en las vías de entrada y salida a la zona urbana de Madrid. Este es el caso del cine Becerra (1930) en Ventas, del cine Frutos (1934) de los cines Legazpi (1930), cine Tortosa (1943) y cine Delicias (1942)

en Paseo de las Delicias-Legazpi, o en zonas aún más alejadas, el cine Albarrán (1943) en el Paseo de Extremadura (Crespo, 1974.; Sánchez, 2013).

El cine fue adquiriendo con el tiempo y el devenir de los acontecimientos – crisis, conflictividad social…- la condición de ocio preferido por la población.

Esta popularidad condicionó de forma notabilísima la transformación de la ciudad y su paisaje urbano. Téngase en cuenta que un gran número de establecimientos de exhibición fueron diseñados y levantados para cumplir con la finalidad de proyectar películas ante aforos de cierta consideración por su tamaño, pero gracias a ello, la calidad arquitectónica fue muy destacable y en aumento, siendo muchos de ellos verdaderas obras de arte realizadas por los más renombrados arquitectos de la época.

Podían observarse las grandes tendencias arquitectónicas, pero sobre las que destacaba la modernista como es el caso de los cines Doré o el Salón de Madrid.

También y ya en la década de los 30, se empezaron a constatar contrastes estilísticos, ya que junto a esos ejercicios de arquitectura sofisticadamente modernista se abrieron paso estilos más funcionales, si bien no en la Gran Vía, como son los casos del cine Barceló en la zona de Tribunal, y el cine San Carlos, en la calle Atocha (Sánchez, 2013).

Durante mucho tiempo, especialmente en las dos primeras décadas del siglo XX, las todavía algo precarias instalaciones provocaban que los espectadores no acudieran al cine especialmente en las épocas más calurosas y frías del año. Aparecieron entonces los locales denominados “sin taquilla” al aire libre y que hasta que la situación se controló y reguló, con la aparición de los cines de verano. Para hacerse una idea, estos nuevos locales llegaron a ser 23 en 1940, con una capacidad de 500 asientos.

Eran negocios con menor coste de implantación, donde había una diferente explotación de espacios – se permitía el asiento en la parte posterior de las pantallas, de pie y de forma gratuita en algunos casos – y muy condicionados por las condiciones ambientales – luz solar que impedía o dificultaba proyectar un mayor número de sesiones, posibles lluvias o incluso ruidos exteriores de la ciudad o carreteras -.

En un intento de aumentar las condiciones de confortabilidad especialmente en los meses de verano – solo unas pocas salas estaban refrigeradas, y ni siquiera el 50% ofrecía un ambiente mínimamente aceptable cuando había gran asistencia de público - junto a la apertura de locales de exhibición cerrados, se abren nuevos espacios al aire libre, así como terrazas de verano en el caso de Cine Metropolitano, Cine San Carlos, Cine Callao, Real Cinema, cine Tívoli, Cinema Europa, Teatro del Odeón o del Centro, o jardines propios como en el caso de Cine Goya y Cine Proyecciones (Cebollada, Santa Eulalia, 2000).

La Guerra Civil supuso un punto de ruptura con el crecimiento que el cine venía experimentando en las décadas anteriores, y no solo porque su crecimiento en aperturas de nuevos locales sufriera el evidente parón, o porque varias de sus instalaciones fueran destruidas por completo o en parte, sino porque la afluencia se vio reducida en gran medida y también, y con la carestía motivada por la guerra, las copias fueron en descenso al escasear el celuloide. El 18 de julio de 1936 funcionaban 46 salas en Madrid, pero 2 meses después, solo 26 permanecían abiertas, y a finales de año, solo 7. Se exhibían en ellas películas de temas bélicos o patrióticos. Y más allá de su uso como locales de exhibición de películas, los cines celebraban festivales a beneficio de hospitales, actos de solidaridad con los militares…

Además, y desde comienzos de 1937, la industria de espectáculos de Madrid quedó intervenida por el Estado, pasado a ser gestionadas por organismos públicos de entidad sindical, como la CNT o la UGT, con sesiones de pases tempranos (Cebollada, Santa Eulalia, 2000).

Inmediatamente después de darse por terminada la guerra, 11 cines madrileños abren sus puertas, pero ya se observan cambios importantes.

La aparición de la censura en 1939, obliga a las salas a solicitar un certificado para cada una de las películas, y que 2 años después resultará en la prohibición de películas extranjeras que no estuvieran dobladas. Más tarde, en 1947, se suavizará la medida al permitirse el estreno de las que hayan obtenido el permiso correspondiente.

En 1940, se restringe de forma importante la publicidad, no permitiéndose que los anuncios de salas y películas ocupen la vía pública o vayan más allá de sus propias

fachadas. Cualquier proyecto arquitectónico, o cualquier modificación sobre la construcción existente, debe presentarse y aprobarse por la Comisión de Cultura e Información.

Y en 1941 se aprueba una medida que tendrá gran influencia en la programación posterior de las salas y la selección de títulos; la obligatoriedad de ofrecer al menos una semana completa de películas españolas por cada 6 semanas de proyecciones de películas extranjeras, a lo que cabe añadir la inclusión de un complemento español. Y aunque esta fue una medida que más adelante iría modificándose, ya dejaba bien a las claras la cada vez mayor influencia de las autoridades políticas en la exhibición.

En 1942, ya en plena posguerra, se podían cuantificar hasta 95 locales de exhibición, algunos de ellos gracias a la reparación y actualización de salas antes existentes. Pero el aumento cuantitativo y cualitativo de esta forma de ocio no es solo achacable al aumento de salas, sino a factores de similar importancia como la amplitud de horarios y de proyección de películas de géneros más variados – aparición de las sesiones continuas – y que permitieron el acceso a un mayor número y variados segmentos de espectadores.

El cine continuaba con esa creciente popularización entre más y más población, pero a la vez, sus contenidos permitían ver las formas de vida en otras sociedades, y, por tanto, popularizaron nuevas modas, comportamientos y valores sociales entre la población (Bañez, 2012). A ello debería añadirse que la oferta de exhibición cinematográfica se amplió gracias a la proliferación de pequeños cines de sesión continua que se llenaban «con la chavalería del barrio» (González, 2007) y que convivían con los grandes locales de las más famosas avenidas de la ciudad.

Si bien los lunes eran los días de mayor afluencia de público al producirse los cambios de programas, desde principios de años 40, las sesiones matinales empezaron a proliferar en casi todos los cines abiertos, especialmente en domingos, y con pases más baratos que en otros horarios (Castán, 1942). Esas sesiones que comenzaron siendo programas que solo incluían una hora documentales y noticieros, exclusivamente destinados a la gente de paso, pasaron a partir de 1942 a incluir largometrajes.

Durante décadas se mantuvieron, y a mediados de los 80 todavía cines como Imperial, Montera, Minicines Fuencarral, Azul, Rex y Panorama empezaban sus jornadas a las 10 u 11 de la mañana. Más recientemente, solo los cines de Madrid 2-La Vaguada desde las 12, los cines UGC-Cinecité desde las 12 y 13h, y algún otro complejo en centros de ocio y comerciales las ofrecen.

En el período que comprende los años de 1942 y 1944, ocurren varios hechos bastante destacables por su influencia en las salas. Por un lado, la conmutación de la prohibición de las sesiones nocturnas, que hasta antes de la contienda bélica había sido de gran aceptación por parte del público madrileño. Por otro, la aparición del NO-DO, cuya proyección es obligatoria. Y finalmente, la aparición de la reventa, como resultado de la renovada demanda y la todavía no completada oferta de locales.

Entre 1945 y 1955 se abrieron 65 nuevos cines en la ciudad, pero no solo en las zonas centrales de Madrid, sino consolidando su presencia cada vez mayor en la periferia (Crespo, 1974a; Crespo, 1974b). En los primeros años, y hasta 1948, las todavía existentes restricciones energéticas producen retrasos, suspensiones de sesiones, y finalmente, la necesaria transformación de las salas, cuyo elemento más significativo fue la sustitución de los antiguos equipos mecánicos por más modernas instalaciones eléctricas.

Las nuevas inauguraciones en esta época trajeron consigo unas nuevas formas de entender la construcción y los negocios de exhibición. El cine Roxy (1952) de la calle Fuencarral fue el verdadero pionero en el enfoque “multisala”, tan popular en la actualidad, al combinar la sesión continua y las funciones de tarde/noche en dos salas que eran idénticas, la A y la B (González, 2007).

Otro formato de exhibición, claramente importado de la sociedad norteamericana de los 50, fue el de los «autocines». Por sus características y sus necesidades espaciales, precisaba de implantación en zonas abiertas de la periferia como fue el caso del Motocine Barajas (1959) en las proximidades de la Alameda de Osuna y no lejos de la base aérea de Torrejón de Ardoz cuyos militares norteamericanos eran perfectos conocedores de esta fórmula popularizada en su país de origen.

Con la paulatina aparición de nuevas salas y en diferentes zonas urbanas y fuera de la ciudad, se crearon ciertas “jerarquías”, especialmente referidas a los estrenos cinematográficos. En esta época, y en los tiempos posteriores, Gran Vía, así como Fuencarral, aglutinan la mayoría de las nuevas películas, que después pasan a las salas de reestreno, como era el caso de Cine Paz - en la zona de Fuencarral -. Esto es especialmente importante en el mundo de la distribución y, por ende, de la exhibición porque va a determinar un circuito acordado que se mantendrá de manera bastante similar en las décadas posteriores.

Además de los cines de estreno y reestreno, caben destacarse otras tipologías adicionales; los cines de reestreno exclusivo y de barrio – con salas como Cine Salamanca, Cinema Argüelles o Cine Velázquez – los cines de segundo reestreno y los cines de sesión continua, que eran los últimos en proyectar las películas, bastante tiempo después del estreno original y con materiales a menudo bastante deteriorados.

Para tener una perspectiva más exacta de cómo se estructuraba la oferta de exhibición cinematográfica en Madrid, baste decir que, en 1951, había un total de 124 salas, con 11 de estreno, 15 de reestreno, y 98 de segundo reestreno. De todas ellas, 110 salas proyectan en sesión continua y 14 por sesiones numeradas, con un total de 24 salas con programa sencillo y aproximadamente 100 con programa doble (Cebollada, Santa Eulalia, 2000).

Paralelamente al crecimiento y reestructuración de la exhibición cinematográfica, y en relación directa a la oferta y períodos de estrenos se empezaron a configurar lo que serían las fechas claves durante el año. El inicio de temporada se establecía en septiembre, llamando la atención de los espectadores tras las vacaciones de verano, y más adelante una campaña posterior, en Semana Santa, aunque esta con las limitaciones impuestas por la no proyección en jueves y viernes Santo, o también limitarse la oferta de películas a aquellas de temática religiosa, lo que situaba el punto álgido de estrenos principalmente desde el domingo de Resurrección.

Si bien la primera película en color estrenada en cines data de 1940, era extraño ver más a lo largo de los siguientes años, si bien ya en la década de los 50 se contabilizan 37 estrenos. El cada vez más frecuente Technicolor en las salas y las nuevas

tecnologías que agrandaban las pantallas hace que durante un tiempo, los 50 básicamente, se renueven los ánimos de ir al cine.

Así en 1953, se estrenan las primeras películas en tres dimensiones (3D), como fueron Bwana, Diablo de la Selva, Festival de las tres D, y Los Crímenes del Museo, la más famosa de todas, si bien el invento no triunfa y pronto se abandonan estos formatos. Dos años más tarde, aparece la primera película en formato Cinemascope, El Príncipe Valiente (1955) estrenada en el Cine Albéniz que en aquel entonces combinaba teatro y cine, también la primera en Vistavisión, Navidades Blancas (1955) en el Cine Lope de Vega, y años más tarde, en 1958, nuevamente el Cine Albéniz con el primer estreno de una película en formato Cinerama, o el Cine Paz con la primera en TODD-AO en 1959 (Cebollada, Santa Eulalia, 2000).

Hasta mediados de los años 60, puede decirse que el cine como forma destacable de ocio urbano mantuvo su elevada importancia entre la población, lo que contribuyó al incesante crecimiento del número de locales y por supuesto, de la asistencia de espectadores a las diversas salas (Álvarez, 1993).

Madrid es sin duda el ejemplo perfecto de cómo la confluencia de los factores de crecimiento demográfico y el desarrollo urbanístico para darle respuesta, generaron la aparición de nuevos barrios, y con ellos, la expansión de las formas de ocio que eran en un principio prácticamente exclusivas de las zonas centrales de la ciudad. En este sentido, las cifras demográficas de la época muestran como la ampliación de la zona urbana con la incorporación progresiva de municipios próximos entre 1948 y 1955, resultó en que la población global creció casi hasta cuatro veces en solo 30 años – de 500.000 habitantes, a 2 millones en 1960 -.

Los años 60, fueron años importantes en la evolución del negocio de la exhibición. En 1965, se contabilizaban en España algo más de 8000 salas de cine, con 400 se situaban en la provincia de Madrid, y 208 en la capital en 1966 (Álvarez, 1993).

Pero en esos años, los cines de Madrid ciudad sufrirán la primera de las crisis más importantes, incluyendo en varios casos el cierre de locales, dado que la afluencia experimentó un notable descenso a mediados de la década. Entre los diversos

factores de influencia que fueron detonantes suficientes como para que se temiera por la evolución de este tipo de negocios en los años venideros podrían destacarse:

a) La cada vez mayor presencia de esta actividad en los municipios exteriores al área metropolitana.
b) Los cambios drásticos en la exhibición al desarrollarse y calar el formato multisala.
c) La articulación de la actividad de exhibición cinematográfica con la de los centros comerciales.
d) La aparición y desarrollo de nuevas formas de ocio familiar - con un mayor disfrute de las fórmulas al aire libre, como el deporte o salir al campo -.
e) La programación ya regular de Televisión Española incluyendo películas, representaciones, retransmisiones deportivas, concursos y otros programas de entretenimiento.
f) El incremento del poder adquisitivo y descenso de los precios de los televisores y que permitieron que la televisión hasta el 70% de los hogares a finales de los años 1960 y al 80% en 1975, lo que supuso una fuerte competencia para la actividad del cine (Álvarez, 1993; INE, 2003; González, 2007: 115-118).
   Cabe destacar en este sentido que el fenómeno televisivo ya iniciado en los 60, pero incrementado en los 70, 80 y 90, la posterior evolución de la tecnología doméstica de contenidos audiovisuales, y la generalización de uso de Internet y plataformas de acceso directo a contenidos en la actualidad, han sido claves en las crisis posteriores de las salas

En Madrid y otras ciudades de España, comenzó un período de cierre de locales por los motivos anteriormente detallados y que coincidió con épocas de gran actividad especulativa inmobiliaria y que veía en los locales tan bien situados en zona urbana oportunidades inmejorables para hacer negocio con nuevas fórmulas comerciales o incluso, con viviendas. Esta confluencia aceleró el progresivo desmantelamiento de locales durante las décadas posteriores.

Si bien los años 80 fueron una época de grandes altibajos, pero el comienzo de la gran crisis de la exhibición, en los 90 y los primeros años del siglo XXI la caída del número de salas de exhibición se ralentizó ligeramente, notablemente influido por el

crecimiento de centros comerciales, y con ello, de los cines en los mismos, en áreas urbanas, pero especialmente en los alrededores de Madrid (Ponce y Espinosa, 2013; Álvarez y López, 2006; García, 2000; Ruiz et al., 2000).

Desde el año 2008, y con motivo de las consecuencias de la crisis económica de finales de la década anterior junto a un incremento de nuevos equipos electrónicos y un aumento de la piratería, ha incidido directamente en que la asistencia a las salas haya caído aún más (Álvarez y López, 2006).

En otras zonas urbanas ha sucedido algo parecido como es el caso de los distritos de Salamanca y Tetuán donde se han venido produciendo cierres de salas, así como en algunas zonas periféricas, aunque en este caso el fenómeno ha sido menos importante debido a que las remodelaciones urbanísticas practicadas y las inversiones realizadas han potenciado y actualizado los centros comerciales y centros de ocio.

En las últimas décadas, tomando como referencia de origen los años 90, los locales han seguido concentrándose especialmente en las zonas centrales de la ciudad, sobre todo en Chamberí, distrito que más salas ha ido acumulando, con 9 en total.

Pero a la vez, cada vez pueden encontrarse más salas en centros comerciales y de ocio, conde empresas exhibidoras como AMC, Cinesa o Yelmo han desarrollado la mayor parte de sus negocios.

En la actualidad, las salas de exhibición cinematográfica en Madrid pueden clasificarse en 4 categorías:

a) Cines en centros comerciales y de ocio, que representan entre el 25 y el 27%, y principalmente localizadas en la periferia (11 salas).
b) Cines de verano o al aire libre, que son el 7% con 4 locales en total.
c) Pequeños cine-estudios, con locales de arte y ensayo o culturales, y que actualmente son 9 locales.
d) Cines convencionales, que cada vez tienen más las características de cines de barrio, que representan casi la mitad del censo de salas, con el 47% y un total de 20 locales.

La aparición de los formatos multisala con motivo de los cambios que impuso una nueva demanda de productos de ocio, permitieron a muchos negocios de la exhibición tener una programación más dinámica, que se ajustara a los gustos de los espectadores por su diversificación, así como una importante disminución en los costes de mantenimiento dado el sensiblemente inferior tamaño de las salas. Pero además supuso por un lado la oportunidad de introducir reformas en los cines, modernizándolos y aumentando la comodidad de asistentes, a la vez que la adopción de un formato más adecuado a la integración en centros comerciales o centros de ocio (Álvarez, 1993).

Como ejemplos de cines que adoptaron desde su origen este formato están los Minicines Alphaville, hoy Cines Golem, que fueron los primeros en 977. Su oferta era una cartelera muy exclusiva en versión original, con varias salas de aforo limitado a 100 espectadores, y con un perfil de público claramente cinéfilo. O también los Cines Renoir, que, a mediados de los 80, abrieron 5 nuevas salas.

Esta nueva tendencia que tenía su origen en un formato muy similar a las pequeñas salas de arte y ensayo o de cine-clubs, tuvieron una orientación minimalista, muy orientada a cinéfilos y con poco enfoque hacia el cine comercial, pero las grandes ventajas de su reducido tamaño hicieron sin duda que todas las nuevas salas abiertas posteriormente en zonas urbanas y centros comerciales ya adoptaran mayoritariamente este modelo (González, 2007).

Aparecieron entonces las categorías ya plenamente implantadas en Estados Unidos de formatos *Multiplex*, que son locales que poseen 6 o más pantallas y 2000 o más butacas, así como los *Megaplex*, que son locales que poseen 15 o más pantallas y 4000 o más butacas (Álvarez y López, 2006).

Estas modalidades evolucionadas de multisala llegaron a representar el 34.7% y al 6.8% de los locales, especialmente en las zonas de la periferia, y más concretamente en las proximidades o integradas en grandes centros de ocio, como son el caso de Cinesa en los centros de ocio de Heron City de las Rozas de Madrid, o de Centro Equinoccio de Majadahonda.

Y por supuesto, los cambios en los hábitos de consumo y en las características de la demanda que popularizaron este nuevo tipo de salas, no solo se basaron en una fragmentación de locales y carteleras sino en una constante mejora de las condiciones de confort y aplicación de nuevas tecnologías para la exhibición (Álvarez y López, 2006).

El cine digital ya está presente en el 100% de las salas desde mediados de la pasada década, pero también es destacable la aparición de tecnologías 3D, 4D y 4DX entre otras. Hoy en día, y aunque estas dos últimas están implantadas mínimamente y en comparación con el número total de locales, parece ser que serán dos de los reclamos más importantes para las nuevas audiencias.

Más allá de los factores de cambio social y cambio cultural, la exhibición cinematográfica ha sido un sector tradicionalmente expuesto a problemas debido al auge de la «piratería» por un lado, y al descenso de la demanda en los momentos más importantes de las crisis económicas, y recientemente, sanitaria.

Si bien las revisiones recientes de la tributación – cambio en el tipo de IVA, del 21% al 10% – y la nueva Ley del Cine con nuevos estímulos de ayuda, especialmente a la producción, han paliado algunos de los graves problemas ya endémicos, el sector de la exhibición ha tenido que soportar muy duros golpes en los últimos dos años, con el auge competitivo de las plataformas en *streaming*, pero también por la imposibilidad de desarrollar sus actividades de forma normal debido a los cierres o las limitaciones de aforo obligadas por las diferentes olas de la pandemia de Covid-19.

Los problemas, ahora especialmente acentuados por las causas mencionadas, vienen de lejos en el tiempo, y las diferentes soluciones que se han venido aplicando como el abaratamiento de entradas - especialmente en fechas señaladas como el Día del Espectador, o en sesiones y pases específicos - la incorporación de más prácticas culturales y educativas – con colegios, universidades y colectivos específicos – o las campañas especiales como La Fiesta del Cine - desde 2009 - o Los miércoles al Cine - en 2013 y 2014 - han conseguido de forma muy puntual pero algo inconsistente, aumentar la afluencia de público.

Tras esta implantación hace ya 8 años, el éxito que este reclamo ha supuesto ha animado a determinadas cadenas a aumentar las fechas en que realizan y extienden sus promociones, como es el caso de Cines Renoir entre otros, y el «debate sobre la necesidad de rebajar los precios más allá de ofertas puntuales» se ha reabierto entre consumidores y empresarios (Guisado, 2014).

Entre 2014 y 2016 se inicia una tendencia ascendente de espectadores, llegando a alcanzarse los 100 millones. Esta nueva situación provoca que en el sector se produzcan cambios importantes como resultado de algunas operaciones de adquisición, como es el caso de la compra de Cinesur por la cadena francesa MK2 (2014), la de Yelmo por la mejicana Cinepolis (2015) o de Cinesa por el grupo empresarial chino Wanda (2016) y después perteneciente al grupo AMC Networks.

Y si bien y desde 2016 el número de espectadores no se ha incrementado – descontando lo ocurrido con motivo de los cierres por pandemia en 2020 y gran parte de 2021 - se han venido abriendo nuevos locales, pero, sobre todo, se han hecho importantes inversiones en modernización de salas por parte de los grandes grupos de exhibición.

Paralelamente, se han venido con nuevas probando nuevas fórmulas como los bonos descuentos, las sesiones temáticas, los ciclos dedicados – especialmente establecimientos como el Círculo de Bellas Artes o la Sala iberia – las salas *Pop-Up* en espacios alternativos con proyecciones de películas de culto, la vuelta de viejos formatos pero renovados, como los cines de verano o los auto-cines, o las proyecciones “callejeras” como Cine en Cibeles, e incluso formatos creativos basados en experiencias más sociales o en el disfrute de una experiencia que aúne cine y gastronomía (Hernández, 2014).

Puede decirse que, a pesar de las dificultades, o tal vez en parte motivado por ellas, han proliferado múltiples actividades especialmente en cines de centros culturales, aunque podemos observar a cines comerciales como MK2-Cine Paz organizando eventos diversos, o salas especialmente creadas con un enfoque más vanguardista como es el caso de Sala Berlanga o propuestas renovadas como la del Pequeño Cine Estudio están resistiéndose a permanecer impasibles ante la crisis insalvable de asistencia.

En otro orden de cosas, y al mismo tiempo que se producían los cierres y transformaciones de los antiguos cines, se ha venido desarrollando una corriente a caballo entre lo nostálgico y la tradición cultural, tratando de aumentar la sensibilidad por la conservación del patrimonio de estos edificios históricos, algo que podemos observar que en ciudades como París han resultado en actuaciones de importancia en favor del mantenimiento de edificios de gran singularidad histórica.

De momento y en Madrid, el Colectivo Salvemos los Cines, que se integra en la asociación Madrid Ciudadanía y Patrimonio, viene siendo una organización ciertamente activa tratando de divulgar entre los medios de comunicación la necesidad de conservar este patrimonio urbanístico a la vez que cultural.

4.1.1. Algunos de los cines de Madrid desaparecidos o reconvertidos

Hoy en día, la inmensa mayoría de los cines en Gran Vía, que llegaron a ser 14 salas, han desaparecido, o como en el caso de los cines Lope de Vega y Coliseum, se han terminado por reconvertir en teatros.

Los grandes palacios, especialmente, los de la Gran Vía, han sido no pocos casos espacios muy aprovechables para nuevos negocios como supermercados, bancos o agencias de viajes o incluso compartimentando espacios para instalarse restaurantes y tiendas minoristas.

Puede decirse que las causas de esa crisis que se ha acrecentado con los años se debe muy seguramente, a la confluencia de factores que tienen mucho que ver con la renovación impuesta por los formatos multisala, las nuevas tecnologías aplicadas - y muy especialmente, la digitalización de salas de proyección o en no pocos casos, a la inversión en equipamiento 3D – así como la reinvención en las formas de consumo del cine con su integración a la actividad de los centros comerciales (García Escalona, 2000).

A continuación, se realizará un repaso de algunos de los cines desaparecidos en la capital, con un foco especial en los de la Gran Vía, la que en su día fue considerada y llamada, “el Broadway español”:

- Cine Azul

  Gran Vía, 7

  Fue inaugurado como Cine Velussia en 1933, siendo uno de los primeros en ser refrigerado. En sus primeros tiempos de actividad, sus programas únicamente incluían documentales.

  En sus inicios tuvo un aforo de 410 localidades y posteriormente se redujo a 266.

  Más tarde, ya en 1939 se reinauguró como Cine Azul cerrándose décadas después y reabriéndose en 1974.

  En la actualidad es un establecimiento de restauración.

Ilustración 11. Fotos antiguas del Cine Velussia, que después fue el Cine Azul. Fuente: Google Imágenes.

- Cine Imperial

  Gran Vía, 32

  Como parte de la gran remodelación de la Gran Vía, el cine Madrid-París, que así se llamaba al estar localizado en las galerías comerciales de este nombre, fue construido en la década de los 20 e inaugurado finalmente en 1934, cambiando después a Cine Imperial y teniendo durante décadas un enorme éxito, especialmente como cine especializado en películas familiares, aunque no únicamente.

  Cerró sus puertas en 2002 y actualmente está ocupado por la cadena de ropa Primark.

Ilustración 12. Fotos antiguas del Cine Imperial. Fuente: Google Imágenes

- Cine Rex

  Gran Vía, 43

  Fue inaugurado como sala de cine en 1945, siendo un proyecto del mismo arquitecto de los Cines Callao, con un estilo neoclásico madrileño muy característico.

  Originalmente tenía un aforo de 400 butacas, y su programación era en sesión continua, aunque fue variando el formato con el tiempo.

  En 2009 se aprobó el cambio de uso autorizando un complementario para el cine y los dos locales contiguos.

  Desde 2015 parte del edificio está ocupado por una cadena hotelera.

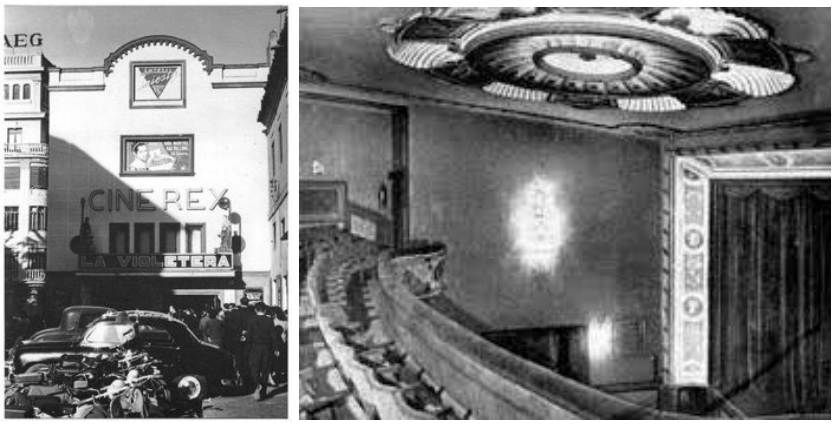


Ilustración 13. Fotos antiguas del Cine Rex. Fuente: Google Imágenes

- Cine Pompeya

  Gran Vía, 70

  Fue inaugurado en 1949, disponiendo en su momento de un aforo de 480 butacas, y siendo de los últimos en construirse en la Gran Vía, haciendo el número 14º.

  Cerró finalmente sus puertas en 1998 y en la actualidad se encuentra emplazado en el mismo lugar el Teatro La Chocita del Loro junto al Hotel Senator.

Ilustración 14. Fotos antiguas del Cine Pompeya. Fuente: Google Imágenes

- Cine Torre de Madrid

  Princesa, 1

  Fue uno de los cines más nuevos de la zona, ya que se inauguró en 1959 en la parte baja de la Torre de Madrid.

  Originalmente fue una única sala con un aforo de 500 localidades, transformándose en 1981 en un complejo de dos salas, la segunda algo más pequeña, con 413 localidades.

  Más tarde, se convirtió la sede de la Filmoteca Nacional, después en una tienda de discos y en 2 discotecas, hasta que ahora y en la actualidad, es la Sala Heineken.

Ilustración 15. Fotos antiguas de Cine Torre de Madrid. Fuente: Google Imágenes

- Teatro-Cinema Lope de Vega

  Gran Vía, 57

  Fue inaugurado como cine en 1954 con un aforo muy importante para la época, de 1.515 localidades, aunque desde 1949 había comenzado a operar como teatro

  En la actualidad es el Teatro Lope de Vega, y es uno de los pocos locales supervivientes de la Gran Vía.

Ilustración 16. Fotos antiguas de Teatro-Cine Lope de Vega. Fuente: Google Imágenes

- Cine Coliseum

  Gran Vía, 78

  Fue uno de los cines más antiguos de la Gran Vía, siendo inaugurado en 1932, y con un aforo de 1.562 butacas.

Más tarde, y entre 1939 y 1945, se transformó en teatro, siendo uno de los locales más emblemáticos de la escena madrileña en los primeros años 40. Hasta 1951, se alternarían las funciones como teatro y cine.

Era famoso, entre otras cosas, por tener una gran orquesta, que se elevaba junto con el escenario desde abajo. Sin duda, una de las salas de cine mayores y mejores de su época, y una de las iniciadoras del formato híbrido, con cine, teatro y conciertos.

Ahora es el Teatro Coliseum, y es patrimonio nacional.

Ilustración 17. Fotos antiguas del Cine Coliseum. Fuente: Google Imágenes

- Cine Real Cinema de Ópera

  Plaza Reina Isabel, 6

  Fue inaugurado en 1920, por lo que se considera una de las salas de cine más antiguas y emblemáticas de Madrid. Sus más de 1.000 localidades, 54 palcos y 700 sillones de anfiteatro lo convirtieron en su época en el cine más grande de España, además de ser considerado el de mayores comodidades – con terraza para cine de verano - y elegancia – gracias entre otras cosas a su famoso bar, lugar de encuentro de la aristocracia de la época - a la altura de los grandes palacios americanos - así declarado por el diario ABC en los años 30 -.

  Durante la Guerra Civil fue dañado muy seriamente en un bombardeo, teniendo que ser reconstruido en gran parte y reinaugurado en 1943.

  Más adelante, y por las secuelas de estos daños, tuvo que ser demolido y ahora sí, totalmente reconstruido, clausurando su actividad entre 1964 y 1965. Con esta reconstrucción se remodeló prácticamente por completo su aforo, pasando a ser

una sala de 1.400 butacas. También se instaló una pantalla de Cinerama, siendo junto a los cines Abenuz y Proyecciones los únicos de Madrid en disponer de ella. En 1992 se produjo una nueva y definitiva remodelación, creándose 4 salas, con una principal de 400 butacas que funcionaba como teatro-cine, y tres de menor tamaño, con una capacidad toral de 670 localidades.

Finalmente cerró sus puertas en el año 2012, por falta de espectadores, convirtiéndose en hotel.

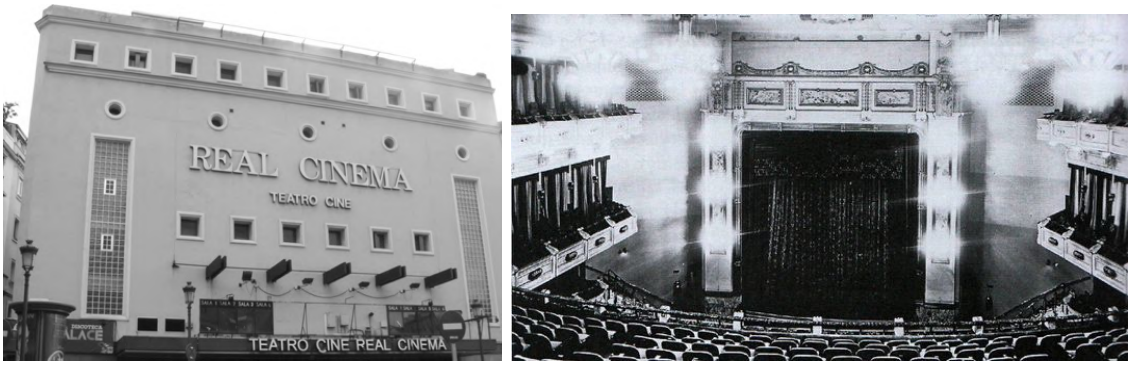


Ilustración 18. Fotos antiguas del Cine Real Cinema. Fuente: Google Imágenes

- Cine ROXY A-B

  Fuencarral, 123.

  Fue oficialmente inaugurado en 1952, y desde el principio constó de dos salas contiguas, de dimensiones idénticas y con un total de 1.080 localidades. Aunque las salas mantenían programaciones diferentes, se diseñaron en un principio para poder llevar a cabo proyecciones simultáneas

  En el año 2019 cerró finalmente sus puertas, convirtiéndose en un supermercado.

Ilustración 19. Fotos antiguas los cines Rosy. Fuente: Google Imágenes

- Cine Princesa

  Princesa, 63

  Fue inaugurado en 1953, como un local de sesión continua y uno de los locales de referencia en la zona de Moncloa-Arguelles.

  Durante décadas proyectó varios de los estrenos más importantes, si bien nunca llegó a ser una sala de las más importantes.

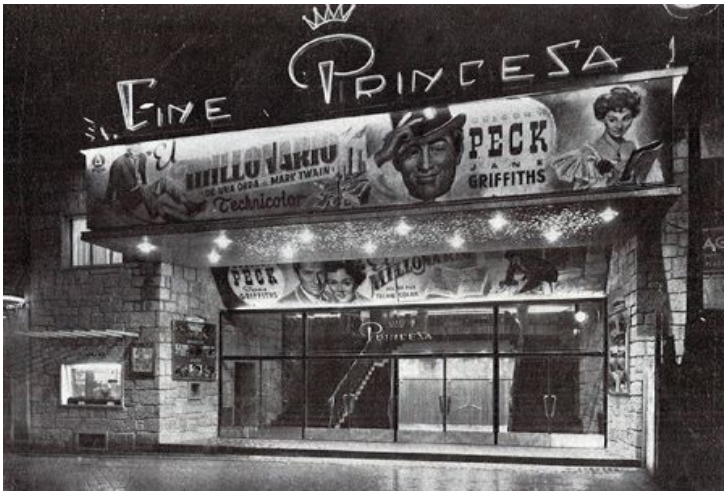


Ilustración 20. Fotos antiguas del Princesa. Fuente: Google Imágenes

- Cine Bulevar

  Alberto Aguilera, 56

  Fue inaugurado en 1953. Era un local de continuación de estreno, en la zona de Arguelles y no lejos del cine Guzmán el Bueno, el Conde Duque, el cine Arguelles y el cine Princesa

  Fue una sala con 1.635 localidades, entre patio y entresuelo.

  Experimentó varias reformas durante la década de los 70. En 1975 MGM importó la técnica DUO-VISIÓN que se estrenó en esta sala con la película “Perversidad” en Metro color.

  Cerró sus puertas a finales de la década de los 80.

Ilustración 21. Fotos antiguas del cine Bulevar. Fuente: Google Imágenes

4.2. Evolución reciente del sector de la exhibición en España y Madrid

Algunos de los datos más relevantes en la actualidad del sector cinematográfico en España y según puede extraerse de la información aportada por Federación de Cines de España - Film Madrid (2022) son los siguientes:

- Por cada euro invertido en él se genera 2.67 € a la economía española, lo que equivale al 0.15% del PIB
- Genera más de 32,681 empleos.
- La audiencia pico histórica fue de 104,9 millones de espectadores en 2019. Esta, disminuyó en un 74% en 2020 por la pandemia, aunque en 2021 aumentó en un 52% si bien aún, y en 2022, se situa en un 48 % por debajo de las cifras de 2019.

No cabe duda de que el entretenimiento doméstico ha crecido de forma considerable desde la plena implantación de televisión y otros productos de la electrónica de consumo en los hogares, que se han acompañado en muchos casos un proceso de individualización que afecta a los modos de vida y de perdida generalizada de las relaciones de proximidad (Álvarez, 2004).

La plena universalización de la educación y el mayor acceso a la información, entre otros factores, han diversificado el consumo cultural, lo que ha resultado en la renovación de la oferta y ha influido en los cambiantes niveles de popularidad de algunas producciones en el pasado (Álvarez, 1993).

Estos y otros cambios han afectado a la frecuencia de asistencia a las salas de cine.

La evolución ha venido seriamente condicionada en los últimos tiempos por un descenso generalizado de la afluencia a estas salas, por la masiva adopción del formato multisala, la cada vez mayor integración en centros comerciales y la aplicación de nuevas tecnologías, factor este que ha influido e influye muy notablemente en la experiencia de usuario y, por tanto, en su motivación para ir al cine, lo que a su vez se ha traducido en los hábitos de ocio.

16.7. Cines y salas de exhibición por comunidad autónoma

	VALORES ABSOLUTOS				DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL				SALAS POR 100.000 HABITANTES	
	Cines		Salas de exhibición		Cines		Salas de exhibición			
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
TOTAL	750	710	3.701	3.625	100	100	100	100	7,8	7,6
Andalucía	108	109	641	640	14,4	15,4	17,3	17,7	7,6	7,5
Aragón	25	25	87	87	3,3	3,5	2,4	2,4	6,5	6,5
Asturias (Principado de)	10	11	67	75	1,3	1,5	1,8	2,1	6,6	7,4
Balears (Illes)	17	15	75	72	2,3	2,1	2,0	2,0	6,2	5,9
Canarias	19	21	143	149	2,5	3,0	3,9	4,1	6,4	6,6
Cantabria	12	13	35	44	1,6	1,8	0,9	1,2	6,0	7,5
Castilla y León	47	47	208	201	6,3	6,6	5,6	5,5	8,7	8,4
Castilla-La Mancha	31	32	138	136	4,1	4,5	3,7	3,8	6,7	6,6
Cataluña	128	124	655	634	17,1	17,5	17,7	17,5	8,6	8,3
Comunitat Valenciana	107	90	475	427	14,3	12,7	12,8	11,8	9,4	8,5
Extremadura	12	12	56	54	1,6	1,7	1,5	1,5	5,3	5,1
Galicia	37	38	175	190	4,9	5,4	4,7	5,2	6,5	7,0
Madrid (Comunidad de)	80	73	522	523	10,7	10,3	14,1	14,4	7,7	7,7
Murcia (Región de)	35	24	125	110	4,7	3,4	3,4	3,0	8,3	7,3
Navarra (Comunidad Foral de)	13	12	62	61	1,7	1,7	1,7	1,7	9,4	9,3
País Vasco	59	56	189	183	7,9	7,9	5,1	5,0	8,6	8,4
Rioja (La)	8	6	40	31	1,1	0,8	1,1	0,9	12,7	9,8
Ceuta y Melilla	2	2	8	8	0,3	0,3	0,2	0,2	4,7	4,8

Fuente: MCUD. ICAA. Estadística de Cinematografía: Producción, Exhibición, Distribución y Fomento
(1) Véase notas a los cuadros en el apartado Notas metodológicas

Ilustración 22. Cines y salas de exhibición por comunidad autónoma en España (2020-2021) según datos de Estadística de Cinematografía (2022). Fuente: MCUD. ICAA

Nota aclaratoria: Se denomina cine al conjunto de salas de proyección de películas ubicadas en un mismo domicilio con un sistema único de gestión de taquillas, que permite el control de la programación y venta de las distintas salas. Por otro lado, se denomina sala a cada uno de los locales o espacios al aire libre en que se lleva a cabo una proyección cinematográfica. Un cine puede tener una o más salas de cine.

Como se observa en el gráfico, en España hay mayor cantidad de salas de exhibición que de cine, siendo la primera Andalucía, seguida de Cataluña y Madrid.

Como se ha venido constatando en las últimas décadas, y especialmente en los últimos años, se han producido continuos cierres de salas, y que más allá de lo que han significado como impacto en los negocios directamente implicados y en la modificación de la oferta de entretenimiento colectivo, han originado y desarrollado un clamor cada vez más popular contra los efectos que ha producido su constante desaparición - en la arquitectura urbana, en las costumbres…-.

Hace unos años, el cine era entendido como un espacio físico donde visionar películas y el cual debía su popularidad, sobre todo, por la exclusividad de los estrenos de las producciones del séptimo arte. En la actualidad, los avances tecnológicos y la creación de plataformas de *streaming* han causado que los cines pierdan su hegemonía en cuanto a productos audiovisuales.

Esto es motivado principalmente por los serios cambios impuestos por una generación que ya no busca tanto el ir a una sala de cine, sino que se vale de diferentes dispositivos como la televisión, ordenadores, *Smartphone*… Y si a ello unimos el creciente interés por las series de ficción, se conforma un nuevo modelo de consumo audiovisual que ha resultado en una nueva forma de ver este tipo de contenidos y las variantes originadas a partir de ellos.

Hay diversas causas que ayudan a explicar la difícil situación del sector cinematográfico, y una de ellas y de gran importancia, es el elevado precio de las entradas para asistir a la mayoría de salas, aún a pesar de los esfuerzos realizados por darse ofertas y promociones especiales y cada vez más habituales a espectadores.

Si se comparan los costes implicados como la entrada, las consumiciones, el desplazamiento y el aparcamiento, el coste resultante resulta excesivo en comparación con las opciones a suscripciones a plataformas de *streaming*, con un catálogo más amplio que una multisala y con un precio significativamente inferior.

Evidentemente, el modelo de negocio del cine está en crisis y se enfrenta a una situación complicada en referencia a su rápida y efectiva recuperación.

El modelo tradicional de negocio, basado en atraer gente a una sala y pagar por ver una proyección en el local, es algo obsoleto. Numerosos expertos vienen a coincidir en el mismo diagnóstico, como el cofundador de la plataforma de *streaming* Netflix, que incide en el hecho de que modelo de negocio de los cines es el mismo al de hace 60 años. Y la sociedad que existía en esos años era muy diferente a la sociedad que conocemos actualmente, la cual, además, está en constante evolución gracias a la digitalización, crisis, crecimiento de plataformas de streaming, etc...

En este sentido puede asumirse asumir que el modelo de negocio actual se orienta más no ya solo al aumento del proceso de digitalización, sino también a incrementar las inversiones en marketing, y a reducir y controlar las ventanas de exhibición, que son las fases que suceden entre el estreno de una película en las salas de cine y su estreno en las plataformas. A su vez, el modelo tradicional está basado en la implantación y exhibición en grandes salas de exhibición, con grandes pantallas, equipos de sonido, personal relacionado, y, en suma, altos costes fijos que difícilmente recuperan la inversión inicial llevada a cabo.

Sin embargo, es paradójicamente este modelo el elemento clave de su atracción ya que provoca en el espectador un cierto interés por acudir a las salas cinematográficas y valorando especialmente la experiencia en este tipo de espacios en compañía, por encima de la comodidad y la soledad del consumo de contenidos en el hogar.

Aunque las cifras de audiencia han bajado en los últimos años, aún es considerable el volumen de personas que acude al cine para ver los nuevos estrenos. Es evidente que hay un deseo colectivo de ver las nuevas películas antes que nadie, especialmente en fechas coincidentes con grandes eventos cinematográficos, y en la mayoría de los casos, no se espera a que estén disponibles en las plataformas digitales. Las salas cinematográficas son conscientes de ello y buscan por tanto darle mucho protagonismo a los estrenos relevantes como factor fundamental de atracción de los espectadores.

Con respecto a los espectadores, podemos diferenciar, de forma general, 2 tipos de públicos: el público general, personas de la ciudad que acuden al cine para entretenerse, y el público profesional, como pueden ser los críticos de cine.

Dentro del público general, nos encontramos, por un lado, con lo que sería la mayoría de la población: espectadores casuales, personas que sin mucho conocimiento de cine van a las salas para ver algo que les gusta. Por otro lado, tenemos a los cinéfilos, los cuales pueden ser estudiantes de cine o simplemente amantes y buenos conocedores de este arte. Cabe señalar la mayor tendencia que tiene el espectador casual por consumir cine comercial a diferencia del cinéfilo que suele optar con bastante frecuencia por películas más independientes, de autor, sin dejar totalmente de lado lo comercial.

Según los datos publicados por la AIMC en Marco general de los medios en España (2021), la edad media del público español que va a los cines es de 39,7 años. La mayor audiencia de público la encontramos en la franja de 25 a 34 años (20,5%), es decir, los jóvenes adultos con un supuesto poder adquisitivo. A estos, les sigue los de 35 a 44 años (19,3%) y los de 45 a 54 años (15,7%). Los adolescentes, de 14 a 19 años, se encuentran en el cuarto lugar con un 12,5%. Las personas de 65 años o más, por el contrario, se encuentran en el último lugar con un 9,8%.

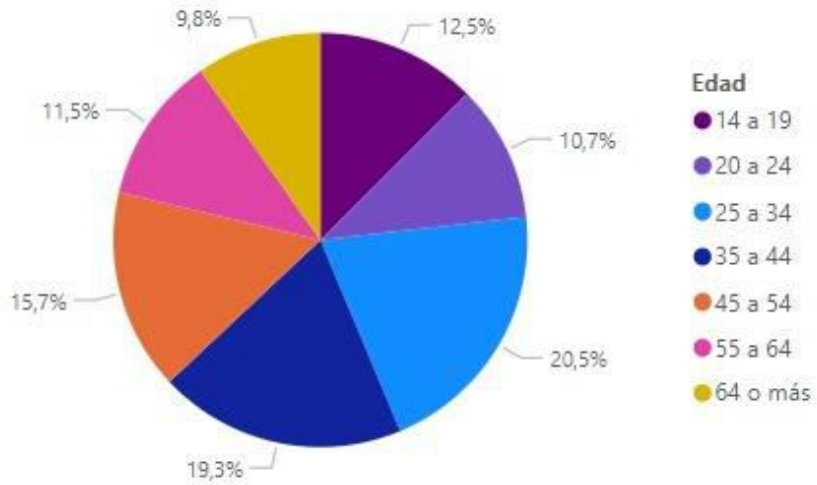


Ilustración 23. Gráfico adaptado de Perfil de la audiencia de los medios en España 2021 (p.14). Fuente: AIMC.

También puede enfocarse la tipología de espectadores considerando a uno cinéfilo y otro, esporádico.

a. El cinéfilo, pone el foco en cada proyección especialmente en valores técnicos y artísticos. Antes de acudir a la sala hacen una investigación previa sobre la película consultando la opinión de críticos y sitios de referencia. También, suelen acudir a prácticamente todas las películas del mismo director para ver los elementos que caracterizan su estilo.

b. El esporádico, es aquel que suele ir de vez en cuando, especialmente a las películas que le interesan o que son de gran relevancia pública, y buscando disfrutar de la experiencia. Para ellos es una actividad más de ocio. Este tipo de espectadores acude a las salas acompañado – en pareja o grupo -.

Respecto a los públicos, España es el tercer país de la UE en el que más personas asisten a las salas cinematográficas, solo por detrás de Francia y Reino Unido. A esto hay que añadir que más del 50% de los españoles acuden al cine al menos una vez al año. La frecuencia de asistencia a salas cinematográficas es la siguiente:

a) Los jóvenes menores de 25 años de edad, son los que más acuden - aproximadamente un 70% -.
   A pesar de que este tipo de espectadores consumen series a través de las plataformas digitales, a la hora de ver largometrajes, por lo general, prefieren acudir a los cines.
   Además, los menores de 25 años suelen ir a los cines en grupo, lo que no solo representa un incremento en el volumen de asistencia, sino que incrementa el potencial viral de recomendación a través de los medios sociales a su alcance.

b) Los adultos de 50 años en adelante, con una asistencia mensual a salas similar a los segmentos jóvenes.

c) El público en edades entre 36-45 años, y donde aproximadamente un 60% acude a los cines al menos una vez al mes.

d) Por último, es importante destacar la importancia de las unidades familiares, que suelen acudir con frecuencia a las salas cinematográficas.

En cuanto a las estrategias de visibilidad, encontramos que el sector cinematográfico suele recurrir tanto a los medios directos, tales como la televisión, la radio, espacios exteriores y prensa, así como medios indirectos, como son aquellos que crea la productora o distribuidores y que se envían a los generadores de opinión, como críticos, o prescriptores en canales mediáticos y sociales.

Con respecto a los medios de comunicación convencionales, las distribuidoras se centran en las propias salas de cine, que es donde llevan a cabo la mayor parte de las estrategias de *branding* e imagen pública, la televisión donde se dan más avances y se publicitan spots, en forma de tráilers, y finalmente, la cartelería, en la que publicitan la película con un mensaje individualizado.

Los medios no convencionales más utilizados son los canales *online*, especialmente el uso de plataformas como You Tube, redes sociales como Facebook, Instagram y Tik Tok, pero también portales y foros cinematográficos, medios especializados, buscadores y *e-mail marketing.*

Las estrategias de branding y visibilidad culminan con la aparición y creación de eventos y festivales, así como de todos los productos de *merchandising* que se ofrecen a los asistentes a salas de cine, o pudiera estar disponible mediante acuerdos con tiendas o sitios de restauración.

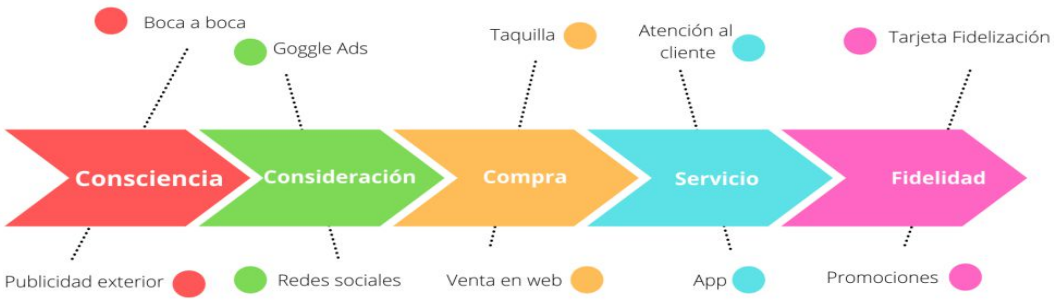


Ilustración 24. Costumer Journey Map. Fuente: Elaboración propia

4.2.1. Evolución de las ventanas de distribución en el sector cinematográfico español

Las ventanas de distribución, que como se ha explicado anteriormente, son las diferentes fases por las que atraviesa la película durante su explotación comercial, son sumamente importantes en el conjunto del negocio cinematográfico, ya que son la única estrategia posible para la recuperación de la inversión realizada, y por supuesto afecta a todos los participantes, desde la productora hasta las exhibidoras, incluyendo en esta última a las televisiones, canales digitales y plataformas de retransmisión de contenidos audiovisuales.

Las productoras y las distribuidoras luchan denodadamente por tener una presencia notoria e influyente en cada una de estas ventanas, y especialmente, en la primera de ellas, la de la exhibición en salas de cine.

Tradicionalmente, ha habido tres formas específicas de exhibición – salas, soportes de vídeo como VHS, DVD o Blu-ray, y televisión, en abierto o de pago - pero, desde la digitalización de contenidos y canales, apareció una cuarta, las plataformas de *streaming* cuya implantación y explosión definitivas se ha producido en 2019, pero especialmente, con motivo de la pandemia por Covid-19 en 2020. En la actualidad, estas plataformas facturan en torno a 42.000 millones de dólares al año, con cerca de 1.100 millones de suscriptores.

En el caso español, la industria presenta aún una serie de debilidades muy vinculadas a la estructura tradicional de la misma, el retraso en la implementación de la digitalización y el desigual apoyo administrativo a las empresas del cine. Todo ello ha provocado que las innovaciones tecnológicas en las salas de exhibición no hayan sido especialmente destacables, más allá de la necesidad de transformar sus equipos de proyección por la digitalización, o en el caso de las grandes cadenas, a apostar por las nuevas tecnologías de exhibición, como se detallará más adelante.

Las plataformas digitales surgen como sustitución de la base tangible sobre la que se estructura la base de los procesos de la industria, que desaparece a favor de un nuevo concepto. Cambia por completo la forma de distribuir el producto, pasando de una gestión por parte de un local que tiene que coordinar número de salas, butacas,

horarios de programación, y, por tanto, eliminándose por completo esos inconvenientes. Ejemplos de estas plataformas serian: HBO Max, Netflix, Amazon Prime Video, Disney +, Filmin, etc.…

A pesar de esto, las salas de cine siguen siendo de una vital importancia actualmente dentro de la industria ya que, es la primera fase de comercialización gracias a los estrenos en las salas de cine. Sin embargo, su estructura dentro del mercado ha tendido a generar una situación de oligopolio con un número muy limitado de empresas que controlan ese mercado, generan altas barreras de entrada a nuevos vendedores y ofrecen productos audiovisuales y servicios muy similares al público.
La exhibición es una de las primeras ventanas de explotación de una película. La sala reviste de notoriedad a la obra que exhibe y esta notoriedad repercute en la posterior vida comercial de la película.

La sala es tan solo uno de los primeros contactos que puede tener el consumidor con una película, una vez se cumple este período de exhibición se pasa a su distribución por DVD, plataformas en *streaming*, televisión…

Las salas de exhibición cinematográfica no invierten grandes sumas en publicidad, salvo en alguna medida los grandes grupos, siendo los propios espacios – con publicidad cruzada y eventos de presentación - o las redes sociales – con avances y discusiones - los principales canales de promoción.

El sector cinematográfico español ha cambiado bastante durante los últimos años y se ha tenido que adaptar a diversas circunstancias para sobrevivir.

En la actualidad, el sector ha estado muy influido por varios factores importantes:

a) La progresiva introducción en el mercado de plataformas de *streaming* como Netflix, HBO Max, Amazon Prime Video o Disney + o Filmin, siendo las 2 primeras las pioneras obteniendo un crecimiento a gran escala desde su gran boom en 2016-17 y posteriormente, y con motivo del confinamiento por pandemia Covid-19, en 2020. Estas plataformas de entretenimiento han afectado muy seriamente al sector cinematográfico y sus modelos tradicionales

de exhibición y explotación comerciales ya que, a largo plazo, se antojan más rentables: uno de los elementos destacados es que se puede disponer de un catálogo de películas muy extenso a un precio razonable, y por el precio de un largometraje visto en una sala de cine, se puede acceder a miles de películas desde la comodidad del hogar. Estos servicios cuentan con una penetración del 49%.

Según un informe de VOD Analytics de SigmaDos realizado en nuestro país a mayores de 16 años; las plataformas que se colocan como principales proveedores de contenido audiovisual son: Netflix, que encabeza la lista, un 72% de los usuarios aseguran que son clientes de la gran compañía. En segundo lugar, le sigue de cerca Prime Video de Amazon con el 67,8%. Algo más alejados, pero con cifras considerables encontramos a, HBO Max (31,3%) y Disney+ (29,4%). Así, el informe estima que cada español dispone de un acceso medio a 2,3 plataformas. La mayoría de los usuarios han afirmado que los dos principales motivos por los que eligen ser suscriptores de estos servicios es por la variedad del contenido (65,9%) y la libertad de consumo en la oferta (46%).

Mientras que el precio medio de una entrada en el cine se sitúa en 5,9€; el pago por los servicios streaming oscila entre los 4€ y los 13€ aproximadamente, lo que supone un precio mucho más rentable si tenemos en cuenta que en dichas plataformas la cuota mensual incluye el acceso a miles de películas y series; mientras que en el cine se paga lo mismo por una única película.

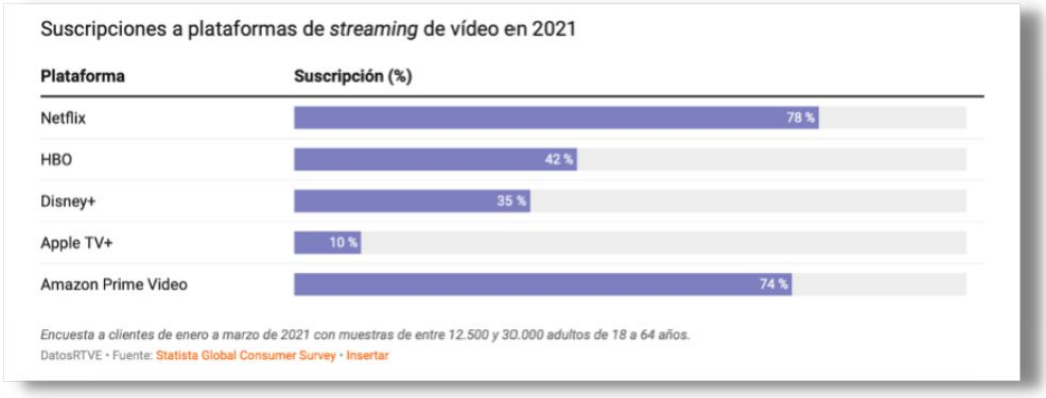


Ilustración 25. Encuesta a clientes de plataformas Streaming 2021. Fuente: Statista Global Consumir Surrey.

b) La pandemia sanitaria y económica causada por el Covid-19. En 2018-2019, un 57,8% de la población asistía a salas de cine y en el inicio de 2020, se seguía la misma línea de crecimiento que el año anterior en cuanto a los beneficios obtenidos en los cines.

Sin embargo, la aparición de la pandemia obligó a las salas a cerrar y la producción audiovisual se detuvo temporalmente de forma inmediata y radical.

Con motivo de la pandemia, tanto las plataformas audiovisuales como la televisión vieron incrementadas sus cifras de audiencia y suscripción al convertirse de repente en prácticamente la única forma de ocio audiovisual. En el momento en que el confinamiento en toda España se llegó a su fin y las salas volvieron a abrir, las salas de cine se encontraban muy afectadas económicamente, y las aún presentes restricciones sanitarias no ayudaron a una recuperación exitosa, salvo tal vez en el caso de los autocines.

Hoy en día, y tras la pandemia, aproximadamente un tercio del consumo de productos cinematográficos se produce por plataformas de *streaming.*

Entre las tendencias observables en el sector, cabe destacar la progresiva reducción de afluencia de público a las salas. Hay múltiples factores a tenerse en cuenta, como los efectos que los retrasos de estrenos han producido en el interés de espectadores, las cambiantes formas de entretenimiento audiovisual – series, reality shows en televisión y otras - una mayor dedicación del tiempo libre en redes sociales.

Pero, como comentado anteriormente, la aparición de nuevas plataformas *streaming* han sido el detonante principal de la nueva situación, hasta el punto de estar generando cambios significativos en la producción, distribución y exhibición de distintas piezas audiovisuales (Heredia, 2017).

Entre los principales retos a los que se enfrenta la industria cinematográfica con respecto a los servicios de streaming es el coste para el usuario, ya que el precio de cualquiera de ellos es similar al de una entrada de cine, pero con una oferta mucho

mayor, puesto que se le promete al usuario variedad de contenido, calidad y cantidad. (Orús, 2021).

Dentro del sector, en las últimas décadas, se ha dado un proceso de renovación, aumento y mejora de salas, en parte debido al creciente "fenómeno de la multisala", la llegada de nuevas y mejores tecnologías y la transformación de la forma de consumir el cine, y la ubicación de este, puesto que se ha producido una paulatina integración de estos en los centros comerciales (García Ferrero, 2016).

Existe una necesidad de mejorar la experiencia del individuo a través de las últimas tecnologías del mercado, seguramente, porque esta experiencia es el valor diferencial fundamental frente al *streaming* en plataformas. Esto, a su vez, ha provocado simultáneamente la desaparición progresiva en las últimas décadas de "cines históricos", dando paso al aumento de grandes cadenas, con numerosos cines y salas distribuidos por el país y distintas comunidades autónomas.

El Censo de Salas de Cine realizado en julio de 2021 por AIMC (Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación), determina que la Comunidad de Madrid cuenta con 519 salas de cine. De éstas, el 32,8% cuenta con tecnología 3D. Esto lo deja en una media de 76,5 pantallas por cada millón de habitantes, ligeramente por encima de la media nacional (75,1). Estas se reparten entre 60 y 7 cines de verano, de los cuales 36 pertenecen a la ciudad de Madrid; según la cartelera agregada de enterat.com.

En cuanto a la recaudación en taquilla en 2021, esta fue de unos 250 millones de € en el total de España, según la auditora Comscore. Es evidente la marca de la pandemia, pues en 2019 se sobrepasaban los 600 millones, pero la cifra es alarmante en comparación a los 506 millones de 2013, el peor año de la década pasada.

En total, 2021 ha cerrado con una asistencia de 41 millones de espectadores en toda España, cifra que se aleja bastante de los más de 100 millones de 2019. De estos 41; Madrid es la provincia que más ha contribuido a ello, constituyendo un 20,9% del total, esto es, unos 8,5 millones de espectadores.

La diferencia es suficientemente sustancial como para advertir un cambio de tendencia en la asistencia al cine, propiciada no sólo por la reducción de los aforos y

el cierre de salas, sino por el estreno de títulos directamente en plataformas de streaming.

Según El País, *"las salas van camino de convertirse en lugares exclusivos para películas consideradas eventos, como las de superhéroes y producciones de grandes presupuestos. […] El público adulto es reticente a retornar al patio de butacas; el adolescente se mueve solo por estos estrenos".*

El sector cinematográfico en España y en concreto en grandes ciudades como Madrid, siempre ha sido un sector que alberga gran atractivo los espectadores potenciales. Tradicionalmente ha sido una de las actividades de ocio preferidas por el público joven, pero con los años y el avance tecnológico, esto ha ido cambiando.

Las plataformas digitales han sido las grandes responsables de este descenso de la presencia de espectadores en las salas de todo el mundo.

En estos últimos años, esta evolución ha dejado huella en la industria del cine. A causa de la pandemia muchas salas se han tenido que reinventar y crear nuevas estrategias comunicativas o interactivas para atraer de nuevo a los espectadores a las salas de cine. Algunos han optado por reforzar las medidas de seguridad y otros simplemente han optado por invertir en nuevas campañas de marketing interactivo para recuperar de nuevo el flujo de espectadores que ya se tenía en 2019, y en el primer trimestre de 2020.

Según los datos publicados por la AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación), a 22 de julio de 2021, sobre la 23ª edición de su Censo de Salas de Cine, en España había un total de 3563 salas de exhibición cinematográficas activas, refiriéndose a pantallas de cine. La mitad de ellas se sitúan solo en tres regiones: en primer lugar, tenemos a Andalucía con 645 salas; le sigue Cataluña con 612 y, en tercer lugar, se encuentra Madrid con 519, como ya se ha citado anteriormente. Según este mismo informe, tenemos una cifra de 706 locales de exhibición cinematográfica asentados por todo el país - 664 plenamente operativos y 42 de ellos de probable apertura - lo que significa un 2,4% menos con respecto a 2019.

Además, el número de locales y de salas aumentó con respecto al año 2018 mientras que el número de butacas ha disminuido con una cifra de 25.885 butacas menos. Sin embargo, la visión global es una caída importante en todos los aspectos en cuanto al 2019. Aun así, el sector de exhibición se mantiene estable.

Los modelos de negocio del cine han ido evolucionando a lo largo de estos años, desde los cines en el centro de las ciudades hasta la creación de grandes centros comerciales a las afueras de la ciudad, y la llegada de las plataformas streaming. Además, también surgen otros nuevos formatos como los denominados “cine-bar”, en los que un local de restauración ofrece, además, una serie de proyecciones cinematográficas, normalmente se trata de reposiciones, no de estrenos.

Las comunicaciones de casi todos los cines se suelen realizar a través de redes sociales como son Instagram, Facebook, You Tube, Twitter y en su página web. Recurren a medios digitales más que a otros más tradicionales como TV y radio, lo que podría deberse a que hoy en día la tendencia de consumo es adquirir las entradas previamente por la web del cine, en lugar de en la taquilla de manera presencial.

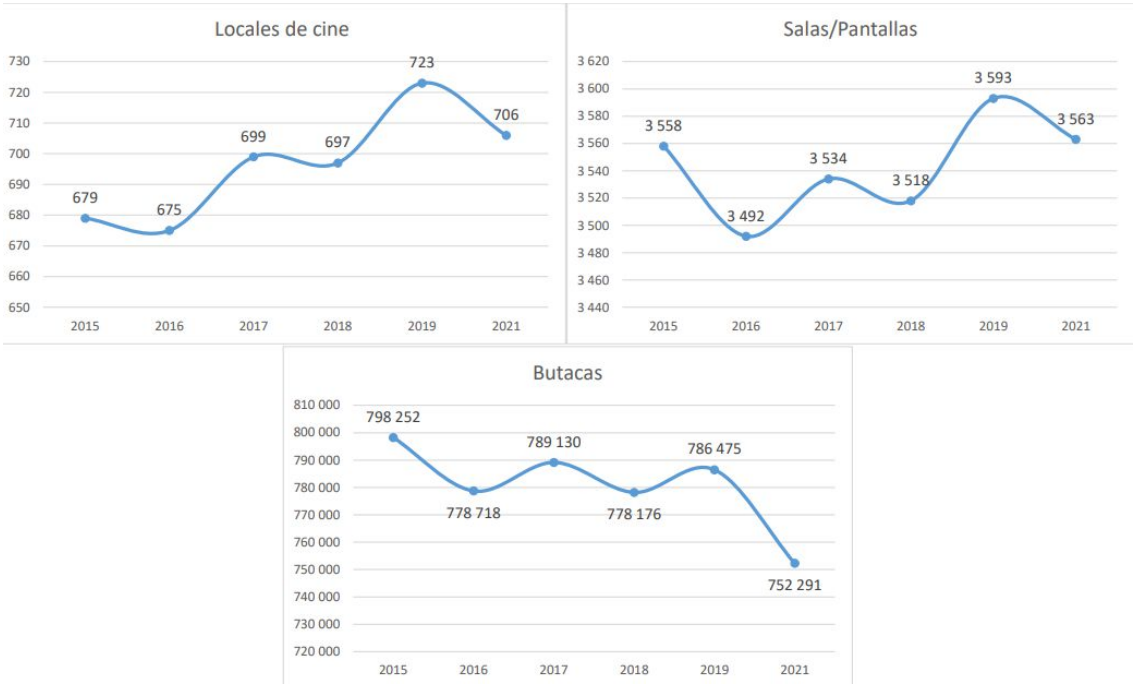


Ilustración 26. Gráficos extraídos de artículo Las salas de cine resisten los efectos de la pandemia y regresan al pleno funcionamiento. Fuente: AIMC, 2021

Solo en Madrid capital, ya cuenta con un 21,33% de espectadores y un 23,75% de recaudación con respecto a España en su totalidad. La mayor parte de estos 2 porcentajes provienen de cines con más de 8 salas (15,69 % de espectadores y 17,43% de recaudación). No obstante, los cines de una única sala ganan por una cifra a los cines de más de 8 salas (27 y 26 cines respectivamente).

También son notables los cines de 3 a 5 salas, que cuentan con un número total de 14 cines y 57 salas activas; aunque sus espectadores y su recaudación es bastante menor (2,25% y 2,39%, respectivamente).

Film Madrid señala, según datos de FECE (Federación de Cines de España) de 2020, que todas las pantallas están digitalizadas y 169 de ellas cuentan con tecnología 3D.

La Comunidad de Madrid es una de las regiones en España con mayor consumo semanal de cine, según los datos obtenidos en 2020, antes de la pandemia.

Ilustración 27. Consumo relativo de cine en 2021. Fuente: Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2021)

La imagen que se muestra representa la penetración del consumo de cine de España semanalmente, a fecha de 2021, sobre un estudio realizado a 30.000 personas.

En los inicios de 2020 – enero y febrero – se continuó con el mismo ritmo de crecimiento que el año anterior, con un aumento del 7% en la audiencia, pero debido a la crisis sanitaria, los cines se vieron obligados a cerrar en marzo-abril, y la producción audiovisual cesó.

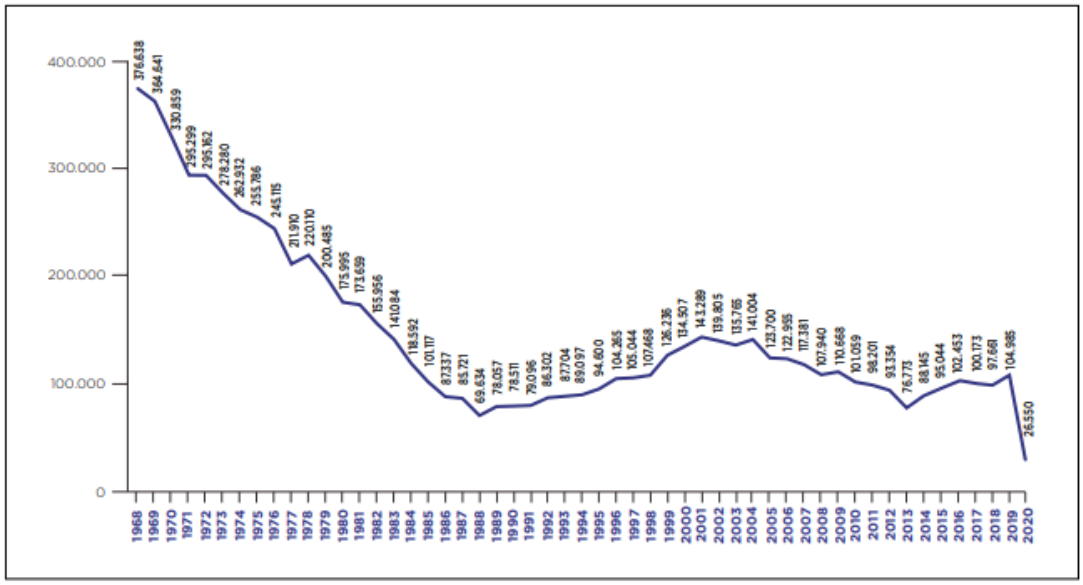
16.9. Películas exhibidas por comunidad autónoma [1]

	VALORES ABSOLUTOS					EN PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE PELÍCULAS EXHIBIDAS				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL	1.806	1.947	1.835	1.686	2.121	100	100	100	100	100
Andalucía	698	731	748	488	627	38,6	37,5	40,8	28,9	29,6
Aragón	433	489	493	386	493	24,0	25,1	26,9	22,9	23,2
Asturias (Principado de)	343	378	348	244	362	19,0	19,4	19,0	14,5	17,1
Balears (Illes)	486	531	515	350	467	26,9	27,3	28,1	20,8	22,0
Canarias	454	527	507	346	453	25,1	27,1	27,6	20,5	21,4
Cantabria	456	551	508	413	459	25,2	28,3	27,7	24,5	21,6
Castilla y León	511	587	567	447	545	28,3	30,1	30,9	26,5	25,7
Castilla -La Mancha	494	499	453	320	350	27,4	25,6	24,7	19,0	16,5
Cataluña	1.067	1.076	1.116	934	1.174	59,1	55,3	60,8	55,4	55,4
Comunitat Valenciana	743	752	710	544	612	41,1	38,6	38,7	32,3	28,9
Extremadura	346	333	299	198	260	19,2	17,1	16,3	11,7	12,3
Galicia	607	582	582	445	511	33,6	29,9	31,7	26,4	24,1
Madrid (Comunidad de)	944	1.177	977	894	1.212	52,3	60,5	53,2	53,0	57,1
Murcia (Región de)	366	416	395	287	302	20,3	21,4	21,5	17,0	14,2
Navarra (Comunidad Foral de)	433	479	465	308	448	24,0	24,6	25,3	18,3	21,1
País Vasco	658	717	682	506	631	36,4	36,8	37,2	30,0	29,8
Rioja (La)	369	407	367	229	316	20,4	20,9	20,0	13,6	14,9
Ceuta y Melilla	190	201	178	79	137	10,5	10,3	9,7	4,7	6,5

Fuente: MCUD. ICAA. Estadística de Cinematografía: Producción, Exhibición, Distribución y Fomento
(1) Véase notas a los cuadros en el apartado Notas metodológicas

Ilustración 28. Películas exhibidas por Comunidad Autóoma en España (2017-2021) según el Anuario de estadísticas culturales 2022. Fuente: MCUD. ICAA.

Es importante resaltar que a pesar que otras comunidades como la de Andalucía y Cataluña tengan mayor cantidad de salas de cine y de exhibición, para el 2021 en la Comunidad de Madrid fue donde más películas se exhibieron, seguida la Comunidad de Cataluña. A continuación, se muestra un gráfico que resulta muy significativo de la evolución del número de espectadores a nivel nacional entre 1968 y 2020.



Nota: a partir de 2002, no se han incluido películas exhibidas en salas con muy poca actividad.
Unidad: millones de espectadores.
Fuente: de 1968 a 1995: Víctor Fernández Blanco, *El cine y su público en España*, Fundación Autor, Madrid 1998, pág. 19. De 1996 en adelante: SGAE.

Ilustración 29. Gráfico extraído de artículo El cine y su público de Víctor Fernández (1998). Fuente: SGAE

El aumento de la audiencia durante estos últimos años en las salas de cine se debe a diversos factores que las salas han ido proporcionando a la comunidad cinéfila. Uno de ellos y uno de los más importantes es el tipo de salas, ampliamente mejoradas y modernizadas.

La Comunidad de Madrid, gracias al fondo europeo Next Generation, destinará cerca de 2 millones de euros en apoyo y respaldo a las salas de cine de la región. Con el fin de mejorar la competitividad del tejido empresarial y creativo del sector audiovisual.

En el sector, las grandes cadenas dominan el mercado e ingresos dentro de las compañías de exhibición cinematográfica.

La empresa de exhibición líder en Madrid es Cinesa, con 13 cines por toda la comunidad. A esta, le sigue Yelmo Cines con 9 de ellos. Kinépolis, por su parte, tiene una menor presencia con tan solo dos cines (Kinépolis Ciudad de la Imagen y Kinépolis Madrid Diversia).

Pero eso no es todo, Madrid cuenta con un gran número de cines más independientes, como son los Cines Verdi (sobre los que profundizaremos más adelante), los Cines Callao, los Renoir, los Conde Duque, el Cine Golem, entre muchos otros.

Como muestra eleconomista.es (2021), según el estudio de 2021 de Ranking de Empresas de eInforma, en el sector de la exhibición cinematográfico en España las 10 primeras empresas de las 246 que componen el mercado representaban el 58% de la facturación total.

Orús, A. (2021) describe que, hasta principios de 2020, Yelmo Films S.L. encabezó el ránking de ingresos por delante de otras grandes empresas, con una facturación aproximada de 126,8 millones de € en 2.019, situándose como uno de los líderes indiscutibles del sector. Según el Ranking de Empresas del sector Actividades de exhibición cinematográfica (2020), Yelmo Cines SL se sitúa como la líder tanto a nivel nacional como dentro de la Comunidad de Madrid.

Tras el cierre por la pandemia los cines crean varias campañas para la atracción de espectadores:

- Reducción del precio de las entradas.
- Campañas para incentivar al público a volver a las salas de cine (“Yo voy al cine”) un evento de 4 días con precio especial durante estos días.
- Espacios seguros con baja interacción social y protocolos.
- Regreso al pasado con clásicos del cine.
- Promoción de películas en redes sociales antes del estreno.
- Campañas que busquen generar un vínculo emocional.
- Jugar con las historias y los personajes para publicitar su estreno.

4.2.2. Tipos de salas y actividades

Cabe señalar cómo las 2 exhibidoras líderes en Madrid, Cinesa y Yelmo, poseen salas de lujo (Cinesa Luxe y Yelmo Luxury), las cuales ofrecen una mejor pantalla, un mejor sonido, unas mejores butacas (reclinables) y una mejor carta (con menús completos). Eso sí, el precio se eleva. Yelmo, además, cuenta con una sala Junior, exclusiva para los estrenos orientados a los más pequeños acompañados por adultos.

Todos estos cines anteriormente mencionados presentan una serie de actividades que comparten. Lo más básico es la proyección de películas, ya sean dobladas o en

versión original subtitulada, aunque, por lo general, estas últimas suelen tener más cabida en los cines independientes.

También son frecuentes los preestrenos y los ciclos de películas propios de cada cine. Por ejemplo, el MK2-Cine Paz cuenta contó durante este pasado mes de marzo con un ciclo llamado Oscar 2022, que consiste en la proyección de una película nominada a los Oscar cada martes a las 20 horas. No obstante, estos cines no solo proyectan filmes, sino también lo que denominan eventos: óperas, ballets, monólogos, musicales, conciertos, etc.

Además, la gran mayoría de estas salas se abren al alquiler: uno puede alquilar una sala para celebrar su cumpleaños, un evento, un pase privado, etc. Por otro lado, las empresas pueden, incluso, promocionarse en la publicidad precedente a la proyección de la película. Como podemos observar, hoy en día las salas de cine son mucho más que un simple local de proyección, se intenta expandir la experiencia a otros campos.

Muchas de las salas de cine ya no se usan únicamente para ver películas. En muchas de ellas, es más un lugar de ocio para tomarse algo y ver una película como es el caso de la Sala Equis - antiguo Cine Alba - mientras que otros, son el centro de un gran evento de empresa o un cumpleaños.

Debido a la diversificación y los constantes esfuerzos de la industria por mantenerse estable las actividades que se pueden realizar son diversas, así como el tipo de 3 películas. Podemos ver películas en 2D, 3D, con asientos que se mueven, en versión original, subtituladas, cine de autor o grandes estrenos.

Además, también es un lugar cultural donde poder ver óperas, ballets, espectáculos de magia o musicales tanto en directo como en vídeo.

Por ejemplo, Cinesa ofrece eventos como “*Gaming* en pantalla grande”, que permite el alquiler de una de las salas para hasta 20 personas en las que poder jugar a un videojuego en la pantalla grande mientras se disfrutan de los servicios clásicos del cine como las palomitas.

Madrid ofrece diferentes tipologías de cines:

a) Cines comerciales (Kinépolis, Cinesa…).

   Los cines comerciales hacen referencia a las películas que han sido creadas por la industria cinematográfica que están orientadas al gran público y cuyo objetivo principal es obtener un buen beneficio económico.

b) Cines culturales (Cineteca, Círculo de Bellas Artes…).

   El cine es un promotor de la cultura debido a que el cine incluye la realización de todas las artes. El cine es un fenómeno cultural, ya que a través de sus pantallas podemos debatir sobre los derechos humanos, igualdad de género, pobreza, literatura, arte, etc. El cine nos habla del pasado, del presente y del futuro en todos sus aspectos.

   La proyección tradicional es la actividad más asociada con el cine, así como la tecnología que se relaciona con esta, evolucionando desde la cinta hasta la proyección digital, llegando actualmente a poder vivir las salas de cine con pantallas LED de alta resolución. Esta forma de desarrollar la actividad cinematográfica tiene su mejor exponente en las salas de cine comerciales.

   Un ejemplo claro lo tenemos en la Cineteca, en este cine, se puede disfrutar de todo tipo de proyecciones que cuenten con una trama de no ficción, si bien, en sesiones matinales, proyectan cine infantil entre otros géneros. Cuenta con cuatro salas independientes en las que se proyectan también cine documental y cine independiente, convirtiéndose así también en una especie de plataforma de difusión de nuevos directores, guionistas y demás trabajadores del sector.

   Por último, la más antigua de todas es la sala Equis. Esta es ya considerada una sala histórica que pasó de ser un local de películas eróticas y “destape” a una sala en la que actualmente proyecta cine clásico y actual en versión original. Este establecimiento es una única sala en la que el espectador puede escoger entre tumbarse en una hamaca o un sofá para relajarse mientras disfruta de la proyección.

c) Cines de lujo (Yelmo Luxury Palafox, Cinesa Luxe…).

Los cines de lujo son aquellos que ofrecen instalaciones amplias y confortables con asientos reclinables y cómodos, servicios de comida con platos que desde la carta viajan hasta tu butaca, etc. Se trata de acudir al cine para ver y disfrutar de una película en todo su esplendor, sin preocupaciones y sin autoservicio.

Este tipo de cines tienen un coste más elevado al que suelen acudir principalmente las clases medias y altas de la sociedad.
La propuesta de este tipo de salas es ofrecer al espectador una sensación de comodidad, enfocada sobre todo al visionado y a su servicio de restauración en sala.
Estas salas, cuentan con una gran oferta gastronómica con productos de alta calidad en una variada carta de bebidas, snacks y comida que el espectador podrá disfrutar desde su butaca. La idea es que este, no se tenga que levantar de su cómodo asiento y, mientras disfruta del visionado, cuente también con la atención de un camarero durante toda la proyección.

Ilustración 30. Páginas promocionales de menús en Cine Yelmo Luxury. Fuente: www.yelmocines.es

La propuesta de cine de lujo busca elevar la experiencia de cine tradicional a un nivel de mayor exclusividad, ofreciendo salas con aforo reducido, servicio de restaurante y atención al asiento, así como una amplia selección de bebidas. En este caso, la tecnología implementada en este tipo de cines se enfoca más en la comodidad del consumidor a través de sillones más grandes, cómodos y reclinables, reposapiés, pantallas de alta resolución y sonido envolvente.

En España, el precursor de este servicio de cine es Cine Yelmo – antes, Yelmo Cines – abriendo una primera sala en San Sebastián de los Reyes, posteriormente incluyendo otra en el corazón de Madrid. Cine Yelmo, en

conjunto con su división Luxury, amplían su oferta a distintas actividades como teatro y conciertos a través de su programa ¨+que cine¨.

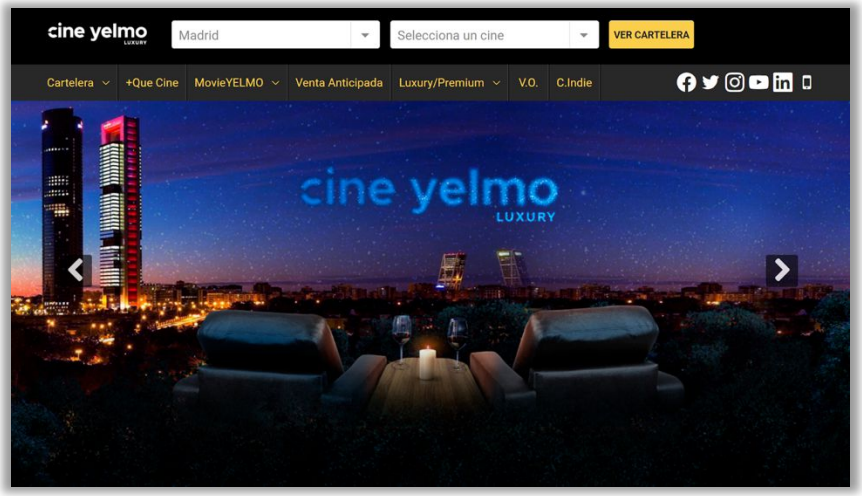


Ilustración 31. Página web de Cine Yelmo Luxury. Fuente: www.yelmocines.es

d) Cines de verano (Parque de la Bombilla, Matadero…).
Se trata de un plan barato, divertido y fresco para las cálidas noches de verano. Se instalan pantallas de cine en parques o espacios al aire libre donde la gente puede disfrutar de películas (normalmente de manera gratuita), aprovechando el buen tiempo nocturno durante los meses de verano.

e) Autocine (Autocine Madrid Race).
Se trata de otro estilo del cine al aire libre en el que la gente puede acudir a la proyección de películas sin tener la necesidad de salir de sus coches. Consiste en la proyección de películas en una pantalla gigante.

Como su nombre lo indica, esta tipología de cine permite a los espectadores acudir a las funciones con su coche y hacer el visualizado desde el mismo. Este concepto involucra tecnologías que pueden diferir respecto a las del cine tradicional principalmente por el hecho de que la proyección de la película se hace en un espacio abierto.

Al mismo tiempo, el hecho de que los consumidores se encuentran sentados en sus coches, hace necesaria una mayor superficie para alojarlos y, en

consecuencia, una pantalla de mayores dimensiones integrada con sistemas de sonido capaces de proyectar el sonido limpiamente a través de un espacio abierto. En el caso de Madrid, un ejemplo de esta tipología de cine es ¨Autocines Madrid¨ quienes desarrollan actividades tanto en esta ciudad como en Málaga.

Adicionalmente a la proyección de películas, el espacio es utilizado para dos eventos en particular: Rita's Brunch y Rita's Night. Ambos son eventos de restauración patrocinados por marcas como Martini y Bombay Sapphire en los que las personas pueden ir a comer y continuar la tarde o la noche con bebidas y fiesta. Consecuentemente, la tecnología implicada en este tipo de cine nuevamente va más allá de la pantalla y sistemas de sonido llegando a cocinas, neveras y todos los dispositivos propios de un servicio de restauración y hostelería.

La sala de cine más grande de la Comunidad de Madrid es la sala 25 de Kinépolis, Ciudad de la Imagen. Kinépolis cuenta con 25 salas de cine, entre ellas la sala 25, la más grande de Madrid siendo la más taquillera de toda España y la más solicitada por las empresas que quieren organizar eventos en ella.

La asistencia a las salas de cine comienza a aumentar un 45% en 2021 respecto a 2020, finalizando diciembre con datos casi idénticos a los se tenían antes de la pandemia. Según los datos preliminares recogidos por ComScore, la asistencia a los cines en 2021 aumenta un 45% interanual hasta los 41 millones, y la recaudación de taquilla alcanza los 251 millones de €, también un 45% superior a la del año 2020.

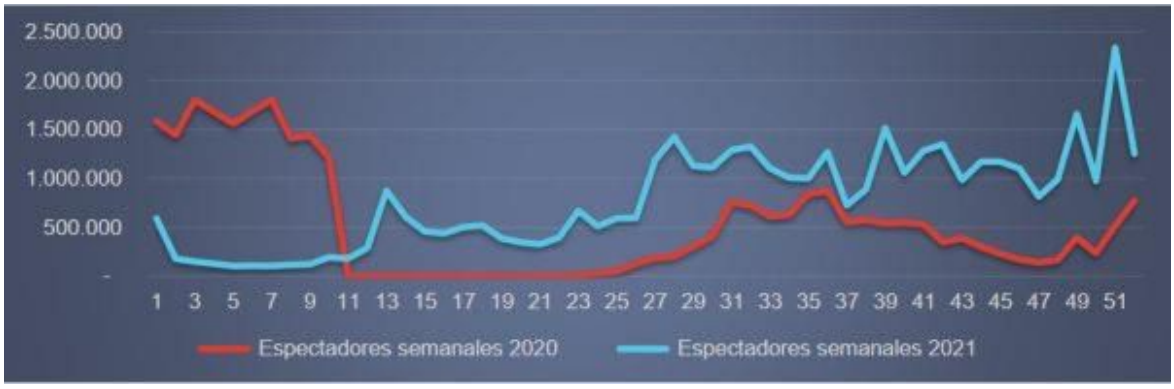


Ilustración 32. Comparativa de los datos semanales de asistencia a cines en España en 2021 y 2020. Fuente: Comscore

Estos datos se ven claramente afectados por la situación de pandemia vivida durante todo el año 2020 y gran parte de 2021, pero cabe destacar que algunas de las estrategias que se aplicaron después del descenso del mercado cinematográfico, ayudaron a conseguir tales recaudaciones gracias a la afluencia de nuevo de espectadores.

Los modelos de negocio del cine se centran en establecer una propuesta de valor basada casi por entero en el disfrute por parte de los espectadores de ver la proyección de una película. Pero las fuentes principales de ingresos del sector no deberían asociarse sólo con los ingresos generados con los últimos estrenos, sino que hay que cambiar y modificar el factor.

La comunicación debe sin duda centrarse en las características que diferencia a la experiencia en salas comparada con el visionado en los hogares. El tamaño y calidad de las pantallas, los equipos espectaculares un equipo de sonido espectacular y comodidad de las butacas y la sensación de “sentirse acompañado” en la experiencia inmersiva son razones suficientemente poderosas como para enfatizar esta aproximación con sus audiencias.

Actualmente, el cine está construyendo una relación muy directa con los nuevos clientes, creando un cine mucho más social. El sector del cine está muy relacionado con la cultura general, por lo que requiere que se sigan introduciendo cambios y mejoras en cuanto a estrategia y tecnologías.

Por otro lado, cabe mencionar que el sector del cine no solo sobrevive con las ventas de entradas de películas de estreno, sino que también cuenta con un modelo de negocio basado en una sección venta de comida y bebidas. Según el artículo *“The Popcorn Palace Economy. The thirsty moviegoer fuels the business”,* debido a los precios bajos de las materias primas y su gran aprovechamiento, los beneficios obtenidos de la venta de comida y bebidas aumentan. Además, las palomitas al ser una comida salada suelen venderse acompañadas de refrescos, los cuales también poseen un amplio margen de beneficio.

Asimismo, ha aumentado la frecuencia de utilización de eventos de todo tipo como festivales, con el objetivo de aumentar la afluencia de público y la visibilidad y reputación de las empresas.
Como explica García Ferrero, A. (2016), citando a García Escalona, (2000), como consecuencia de lo anterior, se da una búsqueda dentro de las estrategias de comunicación de integrar formas de consumo cultural u ocio de los madrileños.
Como ejemplo de esto tenemos el caso del propio Cine Yelmo, en su servicio +QueCine, donde realiza promociones de integración del cine y los servicios que ofrece con otro tipo de productos de ocio y consumo que interesan al público.

De esta forma, el cine se ha ido convirtiendo en un espacio que trasciende su enfoque tradicional de proyección de películas “clásicas”, con un consumo ya estandarizado – el espectador paga por ver una obra cinematográfica – y se convierten en lugares donde se mezclan diversos tipos de experiencias, con un enfoque en otras formas de ocio. El cine por tanto busca claramente ofrecer y mejorar la experiencia ya reconocida, tratando de ir “más allá” y tratando que el público se sienta atraído por este tipo de forma de consumir el contenido, en las salas, y no a través de plataformas digitales en el entorno doméstico.

Las campañas digitales son una extensión de la película misma, que generaron nuevos modelos de medios y grandes éxitos de taquilla. Pero los recursos utilizados no dependen tanto de la cantidad como de la calidad, es necesario contar con un análisis previo que permita saber qué medios utilizar, cómo hacerlo y el momento más adecuado.

Hace tiempo que se redujo la comunicación unidireccional con el público. Esto no significa que se deban eliminar los anuncios en televisión y en periódicos o los carteles y vallas publicitarias, sino que se debe integrar en todos los medios digitales, a través de estrategias multicanal, incluidos Facebook, Twitter, You Tube, Pinterest, Instagram, o más recientemente, Tik Tok. De esta manera, se crean grandes expectativas y se propagan rápidamente y exponencialmente, aumentando así la audiencia de la película.

Una de las estrategias de marketing más utilizadas por todas las salas de cine en Madrid es la estrategia de compra de productos opcionales. Se trata de las compras de productos del bar, como palomitas, patatas fritas, chocolatinas, refrescos…

Este tipo de estrategia, actualmente juega un papel importante en el mundo del marketing interactivo ya que muchas de las salas convierten los envoltorios o los contenedores donde se sirven estos productos en todo tipo de mecanismos de interacción producto-cliente, por ejemplo, incorporándole un código QR que el espectador pueda escanear y enlazar ofertas, páginas web de la propia sala o incluso información y tráilers de la película que se está a punto de visualizar.

Otra de las estrategias con las que muchas de las salas cuentan hoy en día es la de precios diferenciales. En este tipo de estrategia en concreto, entran en juego los diferentes tipos de públicos objetivos a los que irán destinadas las sesiones o las promociones en cada caso.

Dentro de esta estrategia existen diferentes subniveles atendiendo al plan de acción que se vaya a llevar a cabo:

a. Estrategia de descuentos periódicos

   Este tipo de estrategia es la más común dentro del marketing interactivo. Con esto, se intenta aumentar la demanda de compra de entradas en periodos en los que esta es menor.

   Dentro de este tipo se pueden incluir eventos como “La Fiesta del Cine” o los precios reducidos de los miércoles por “El día del espectador”.

Ilustración 33. Carteles promocionales de descuentos periódicos. Fuente: www.yelmocines.es

b. Estrategia de descuentos en segundo mercado

   Esta estrategia se centra en las condiciones socioeconómicas, geográficas o demográficas de los espectadores y aprovechan para ofrecerles un precio reducido.

   Dentro de estas promociones dirigidas a los que llaman “colectivos especiales”, encontramos, por ejemplo, los descuentos por estudiante, a mayores de 65 años y a familia numerosa.

Otra de las novedades por las que las salas de cine están optando cada vez más es por el cambio de las taquillas a exhibidores y pantallas interactivas donde los propios clientes puedas interactuar para ver nuevas promociones, comprar entradas, enterarse de las últimas novedades del propio cine, etc.

Ahora la venta de entradas en taquilla, se compagina con las páginas web, aplicaciones de móvil o los propios dispositivos que se colocan en los cines y que se han comentado anteriormente. Esta estrategia podría estar focalizada al público joven ya que son los que más uso hacen de las nuevas tecnologías y resulta mucho más cómodo que la obtención presencial de la entrada.

Dentro de las estrategias de venta utilizadas en el sector de exhibición, existe un sector de promoción interactiva que se emplea con la intención de obtener la máxima rentabilidad:

a. *Standees* físicos

   Este tipo de “atracciones” que a menudo podemos encontrar en el interior de los cines, son “expositores” de cartón y que sugieren un aspecto tridimensional con el que el espectador puede interactuar, hacerse fotos y colgar estas en las redes sociales, sirviendo así de contenido promocional tanto de la sala como del producto (película que se ha ido a ver).

Ilustración 34. Standees de cartón. Fuente: Google Imágenes

b. Publicidad promocional

   Esta se suele enviar a través de *newsletters* y suele ir dirigida tanto a clientes fieles que suelen acudir a los cines de forma frecuente, como a los que son más influenciables por los precios y las promociones se les puedan ofrecer.

c. Sorteos y concursos

   Estos dos tipos de promociones pretenden impulsar las ventas y la afluencia de espectadores creando expectación e interés por el producto.

   Muchos de estos sorteos o concursos, se realizan junto a la distribuidora de las películas que se proyectan en la propia sala, y por tanto muchos de los premios que se ofrecen, suelen ser merchandising proporcionado por las mismas.

d. Premios o recompensas

   Suelen ser regalos que las salas ofrecen a los espectadores de forma gratuita o a precios reducidos.

   En este caso, las distribuidoras ofrecen junto a la propia sala de cine pósters de la película, junto con la compra de la entrada que da acceso a la sala.

   Por otro lado, existen los puntos de fidelización que algunas de las salas te acumulan en tu cuenta por la compra reiterada de entradas o productos del cine. Estos puntos se pueden canjear por entradas, productos del bar o incluso experiencias interactivas.

Desde el año 2017, de la mano de la apertura de Autocine Madrid Race, se ha ido un paso más allá, creando un concepto renovado de concebir y ver cine. Actualmente, se coloca como el autocine líder más grande de Europa, con espacios en Madrid

(Fuencarral El Pardo) y Málaga. Originario del mercado norteamericano, esta experiencia cuenta la tecnología de una pantalla de 250 metros cuadrados, un proyector digital 2K y una extensión total de 27.000 metros cuadrados. Su vivencia individualizada y aislada gracias a los vehículos de los que lo visitan ha sido uno de sus puntos fuertes durante los años de pandemia, ya que resultaba un espacio totalmente seguro y cómodo para el espectador.

Además, sus *foodtrucks* – camionetas con servicio de comidas - al servicio de la propia ventanilla del coche, los brunch americanos ambientados en los años 50, la zona *chill out* con música en directo y DJ's y la posibilidad de poder asistir en cualquier época del año hacen de esta "sala" una experiencia que va más allá de la cartelera ofrecida.

Este nuevo modelo de negocio ha conseguido consolidarse en una de las peores épocas para la industria cinematográfica, superando los 1,3 millones de € de facturación anual y con unas expectativas de crecimiento estos próximos años del 30-40%.

Dirigidas a la visión de los más pequeños, existen las innovadoras *salas junior*. Esta propuesta, desarrollada por Cine Yelmo de Kinépolis en 2016, acerca el cine para todos los públicos a los menores de edad de una manera entretenida, educacional y para toda la familia. Acompañada de su estética colorida, en ellas se puede disfrutar de un área de juegos, de toboganes y asientos especiales (butacas, tumbonas y *pufs*), además de los elementos propios de una sala normal. Su claro enfoque hacia este tipo de público ha resultado en precios especiales, lo cual significa un claro reclamo familiar.

Entre otras modalidades de salas, cabe citar a las salas de lujo, íntimas con los mejores y más avanzados servicios y productos tanto en la proyección como en las instalaciones. A la vez se experimenta su mayor grado de comodidad y gastronomía: con butacas reclinables anchas y conceptos como la comida deluxe o bares temáticos (ej.: Oscar's Bar), ideas *premium* con oferta de productos de bebida y comida poco usuales en otras salas más convencionales.

Otra de las propuestas inusuales es la sala de cine-bar-terraza. La Sala Equis se divide en tres espacios emplazados con bancadas de madera, tumbonas, barras, pantallas de proyección, rematados con un lucernario y decoraciones vegetales. Como esta, las salas independientes suelen incluir en sus programas la sala V.O., mientras que las salas 3D y 4D se hallan en los negocios líderes.

Por último, debe citarse a la Cineteca Nacional que, localizada en Matadero Madrid, es muy reconocida por su exhibición de cine documental e independiente.

Durante los últimos años, gracias la inversión económica, las salas de exhibición han sido capaces de avanzar en cuanto a su desarrollo tecnológico y a la implantación de nuevos formatos. Esta reconversión no se limita únicamente a las nuevas técnicas, ya que de ellas nacen, además de novedosas formas, nuevas experiencias.

Madrid cuenta con la primera pantalla Samsung LED Onyx de España, de las que solo existen 40 en el mundo. Ubicada en los cines Odeon Sambil, este tipo de pantallas reproducen en formato EclairColor HDR una imagen 4K LED con un nivel de contraste, color y de brillo que supera casi en diez veces a un sistema de proyección tradicional, además de ofrecer detalles y texturas aún más exactas gracias a la proyección láser y una calidad de sonido inmersivo en 360º de parte del sistema de sonido Dolby Atmos. Su variación, la Screen X, invita a una proyección 270º cuya pantalla expande la imagen hasta las paredes laterales de la sala, sobre todo de forma momentánea en las escenas más espectaculares del filme para centrar la atención del asistente.
Estas apuestas técnicas resultan en una experiencia inmersiva de los espectadores.

Además, el sistema Samsung LED Onyx, al ser un sistema modular, el mantenimiento es más sencillo y barato, ya que, al emitirse directamente la imagen desde la pantalla, la sala de proyección desaparece, y su vida útil aumenta 17 años, es decir, 100.000 horas de proyección, lo que supone 70.000 horas más que las más anticuadas, y, por último, ampliar el número de butacas, lo que supondría un aumento de los ingresos de la sala.
Otro de los avances inmersivos se trata de la sala 4DX de Kinépolis, que cuenta con efectos sensoriales, como viento, lluvia, nieve, olores y luz, combinado con el movimiento de las butacas. Haciendo protagonista a la reclinación de las butacas

también encontramos a la tecnología D-BOX, aplicada por compañías líderes como Cinesa LUXE Oasiz, en Torrejón de Ardoz. Disponen de 11 salas D-BOX, cuyo sistema innova en la proyección digital al unísono del sonido *Surround* que el púbico asimila de forma sincronizada al movimiento de las butacas, cuya intensidad puede hasta ser regulada por el espectador sentado en aquel momento. Asimismo, ofrecen total confort e individualización de mano de que estas sean más anchas, con más espacio entre filas y con una mesa. De la misma forma, la sala iSense, con el mismo tipo de pantalla que Kinépolis, permite envolver en el film al espectador.

Por otra parte, y sobre todo empleada por Cine Yelmo, otra de las tendencias técnicas son los llamados espacios Macro Xe. La fusión de la claridad, detalle, tamaño del sistema IMAX, debido a sus dos proyectores simultáneos, junto al ya mencionado audio Dolby Atmos, hacen atractivas y vanguardistas estas salas de sonido quantum inmersivo e inmejorable visibilidad. En cuanto a las butacas, se centra su atención en adaptarlas igualmente a la audiencia, siendo basculantes y diseñadas temáticamente para el disfrute de todo el ambiente fílmico.

En la mayoría de las salas de exhibición cinematográfica de la comunidad, la venta, normalmente, se encuentra adscrita a otra página adjunta de otra empresa únicamente destinada a la venta de entradas. Aunque parezca un elemento simple, la entrada es primordial para la comprensión de los vínculos comerciales.

Estos enlaces *business to business*, en los que la empresa comercializa con otra empresa o institución, por ejemplo, el alquiler de pantallas para publicidad digital externa, pases privados para próximos estrenos o la unión con la Comunidad Autónoma, o *business to business to consumer*, en los que otras empresas son las intermediarias, son grandes transacciones en las que se asienta su economía.

Además, se ofrece el *business to consumer*, en la que se comercializa con el consumidor final y se realizan acciones de fidelización del público, brindando servicios personalizados como la programación de cartelera con colegios o individuos, objetos de *merchandising*, actividades o espectáculos comunes, el alquiler de salas y de espacios para eventos.

En el campo de su desarrollo tecnológico, es de esperar que las salas se asocien con empresas de este sector. Samsung es un ejemplo de estas, ya que desde su presentación de sus pantallas microLED, su objetivo comercial es la expansión en la industria de exhibición cinematográfica. De la mano de estos avances, la transición ecológica ha sido otro de los intereses comerciales y de imagen corporativa gracias a la concienciación ambiental que la sociedad como conjunto ha experimentado con el paso del tiempo.

Acciones como la implantación del cine digital y del intercambio de contenidos vía satélite y fibra han supuesto un ahorro energético y la incorporación de energías renovables, dejando de lado el tiraje, el almacenamiento de las copias de 35 mm. Inclusive la reducción y eliminación de plásticos de un solo uso han dado paso a las pajitas de cartón y a los materiales biodegradables.
En cuanto a las estrategias de comunicación que siguen estos cines, podemos mencionar varias cosas. La primera sería en relación a sus plataformas interactivas.

Todos los cines de Madrid cuentan una página web, ya sea más simple o más completa, donde el usuario puede ver la cartelera, obtener información sobre el cine y sus promociones, hacerse cliente, comprar las entradas de manera online, y, en algunos casos, participar en concursos y sorteos. Esto lo replican en sus aplicaciones móviles, con su formato adecuado, en las que apenas añaden contenido exclusivo de la app. Un medio que utilizan con bastante frecuencia es la *newsletter*: el usuario puede suscribirse a ella a través de la web y ser informado de preestrenos, estrenos, promociones, concursos, sorteos, entre otros. Por otro lado, la gran mayoría de cines hace un uso bastante similar de las redes sociales.

Por lo general cuentan con Twitter, Facebook, Instagram y You Tube. En algunos casos, tienen también Tik Tok - como es el caso de Cinesa - e, incluso, LinkedIn (Cine Yelmo). Por sus redes sociales, sobre todo por Twitter e Instagram, promocionan las películas que tienen en cartelera o que van a ser estrenadas, ya sea a través de posters o de tráilers; hacen concursos y sorteos; muestran los encuentros que han tenido en sus salas, normalmente con famosos; hacen mención a sus promociones, entre otros. Es curioso el uso que hacen de You Tube, pues, a excepción de algunos

que suben otro tipo de contenido (como entrevistas, *Meet & Greet*…), la gran parte del contenido son los tráilers de las películas.

Por otro lado, cabe mencionar la relación que las exhibidoras tienen con las distribuidoras. Actualmente, nos encontramos con dos tipos de asociaciones:

a. En primer lugar, la asociación más vinculada a la distribución de cine comercial, como es el caso de Fedicine (Federación de distribuidores cinematográficos), que, como ellos mismos dicen en su página web, «representa al 90% del mercado de la distribución cinematográfica española» y que representan a distribuidoras como Warner Bros. y Sony Pictures, entre otras.

b. En segundo lugar, tenemos a Adicine (Asociación Distribuidores Independientes Cinematográficos), comprometida con el cine independiente de todo el mundo, con distribuidoras como Avalon, Wanda Visión y Caramel Films.

Los Cines Verdi, por ejemplo, cuentan con una colaboración con A Contracorriente Films (Fedicine) en forma de una plataforma llamada AContra+, donde el usuario, además de acceder a un catálogo de esta productora/distribuidora, obtiene entradas para este cine.
Por último, mencionar otros tipos de eventos que se dan en estos cines, como es el caso de la Sala Berlanga y la proyección de los Premios Goya 2022 a tan solo 3,50€.

Por otro lado, los festivales de cine también encuentran un lugar en las salas madrileñas, como ocurrió recientemente en la Sala Equis, donde tuvo lugar el Festival de Cine de Madrid.

La estrategia comunicativa de los cines madrileños principalmente se basa en la comunicación de prescripción, tanto promocional como interactiva. Algunos de los festivales de cine organizan acciones de comunicación corporativa paralelas como conferencias, ruedas de prensa, fiestas o clases magistrales abiertas al público, encuentros profesionales, talleres, perfomances, invitados especiales, entre otros.

Su promoción se realiza a través de publicidad, correo electrónico, web, aplicaciones para iOS y Android, buscadores, tanto externa como en el punto de venta. Por una parte, la estrategia es *above the line* para las grandes cadenas multicine, es decir, masiva, haciendo uso de varios medios. Entrevistas a los dueños de los cines, publicidad virtual, redes sociales y eventos culturales, festivales y ferias cinematográficas, entre otros, son los que construyen la mayor parte de su estructura comunicativa e interactiva.

Otro de los recursos de las empresas líderes son los *influencers*. La actuación de los propios actores y actrices, aunque sea de manera indirecta en sus perfiles, provoca que, aprovechando su gran número de seguidores, sean una ventana de marketing para las películas y de estos espacios de exhibición.

Por otro lado, es *below the line*, en otras palabras, personalizada y segmentada, en el caso de los cines independientes. Los festivales cinematográficos de cine independiente y los eventos destacados actúan como altavoces promocionales y a modo de marketing cinematográfico de las salas más minoritarias.

España es considerado uno de los países que más tradición en cuanto a estas celebraciones audiovisuales se refiere, con Madrid como la ciudad que, sin tener en cuenta el veterano Festival de Cine de San Sebastián, alberga varios de los más relevantes junto a la participación del ICAA. Adicionalmente, la Comunidad de Madrid ha experimentado un crecimiento de festivales desde 2016. Entre ellos se puede situar el festival de Cine de Madrid FCM-PNR, uno de los certámenes cinematográficos de más prestigio, al ser el más antiguo de la capital desde su primera edición en 1991. En este se puede encontrar cine que muchas veces no llega a ser comercializado en España, pero que supone un trampolín para artistas emergentes y pequeñas productoras.
El festival que sí tiene un récord, es el “LesGaiCineMad”, que es el mayor festival de cine LGTB de habla hispana. Se celebra desde 1996, y su objetivo es dar visibilidad al colectivo, así como dar a conocer nuevos artistas y producciones menos comerciales.

Otros festivales que pueden reseñarse en Madrid son “Mi Primer Festival de Cine” enfocado en cine educativo y familiar. El “Festival Rizoma” cuyo objetivo es juntar a artistas consagrados con artistas emergentes o el “Nocturna Madrid” que es un festival de cine fantástico, que está enfocado a los fans del cine de terror, thrillers y ciencia-ficción.

Por lo general, estos festivales, suelen celebrarse en salas clásicas y céntricas o filmotecas. Suelen ser salas muy conocidas y acostumbradas a este tipo de eventos. Algunas de las más conocidas en las que se llevan a cabo estos festivales son el “Palacio de la Prensa”, “Sala Berlanga”, “Cineteca del Matadero”, “Academia de cine de Madrid” o la “Sala Equis.

- La Muestra de Cine Francófono de Madrid:
  Es un festival que pretende dar visibilidad al patrimonio de las cinematografías francófonas de varios continentes (África, América y Europa). De la organización se encarga la Alliance Française de Madrid con la colaboración de las embajadas participantes, del Bureau du Québec, de la Universidad Autónoma de Madrid y del Institut Français.
  Sitio: Cineteca.

- MADRIFF - Madrid Indie Film Festival
  Ofrece proyecciones gratuitas todos los meses. Madrid Indie Film Festival cada mes, selecciona cortos de géneros variados de todos los lugares del mundo. Da además la oportunidad de hablar con sus directores y equipo de producción.

- DocumentaMadrid
  El Festival Internacional de Cine Documental es impulsado por el Ayuntamiento de Madrid con la ayuda de espacios de cultura de la ciudad. Lo organiza la Cineteca Madrid. Su propósito es la difusión del cine de todo el mundo. Apoyan el cine contemporáneo y con un exclusivo interés en nuevas apuestas estéticas.
  Sitio: Cineteca.

- Madrid Popfest

> El Madrid Popfest es un festival de indiepop que se organiza gracias a la Asociación Popfest, que tiene autonomía y autogestión y además no tiene ánimo de lucro ni patrocinadores. Es así para asegurar su total independencia. El Madrid Popfest tiene como fin promover y acercar la cultura *indie pop* al mayor número de personas posible.
> Sitio: Sala Galileo Galilei.

En cuanto a las estrategias digitales, su principal objetivo es ser localizados y contactados, para ello, se usan los mapas de búsquedas de Google en las que se muestran fichas, valoraciones, su sitio web, su contacto telefónico, cómo llegar y la opción de guardarlo.

Generar nuevos contactos y seguidores es otro de los motivos importantes de la explotación de las newsletters, que permite la comunicación directa y actividades especiales como sorteos, y de los mensajes y publicaciones a través de redes sociales, normalmente Facebook, Twitter, Instagram y, en algunos casos, You Tube y Linkedin. Los cines con estas técnicas interactivas de *engagement* más avanzado en diferentes formatos y plataformas son las cadenas Cinesa y Yelmo.

Los valores de venta suelen apoyar únicamente la venta en la taquilla y la venta anticipada online, y su recogida en taquilla, rechazando la re-venta, siendo los pases numerados por lo que se respeta la butaca preasignada, con un máximo de 6 a 10 entradas por transacción. En ocasiones, se permite la compra de palomitas y refrescos - productos complementarios - junto a la entrada - producto principal -.

La mayor parte de cines cuentan también con abonos anuales, tarjeta de puntos, packs, estatus de socios, promociones especiales, descuentos en día del espectador, precios especiales y reducidos - de personas mayores, abono joven e infancia de 3 a 12 años - aunque algunas de estas ofertas no se aplican puesto que los cines se reservan los derechos de varias los precios de los productos en función del horario, día, temporada o película según considere.

Las 3.432 salas de cine actualmente operativas en España ya suponen un 95,5% de las que había en tiempos previos a la pandemia. Y si se contabilizan también las 131

salas de probable reapertura en el futuro (cines que han manifestado su intención de volver a abrir o bien no han confirmado su cierre definitivo) la cifra se eleva al 99,2%.

El 63% de la población española reside en municipios que cuentan con al menos una sala de cine. Se observa que los cines tienden a contar con menos salas y cada vez menos butacas en sala. La pandemia favoreció el auge de los autocines.

El sector cinematográfico ha ido en un constante aumento hasta que se encontró con su gran competidor, Internet. A causa del auge del VOD – *video on demand* – las plataformas de *streaming* y las páginas de descargas, con gran protagonismo de la piratería, los ingresos del cine son cada vez más bajos, y a ello se ha sumado en los últimos tiempos la crisis originada a raíz de la pandemia mundial. Por ello, el sector se ve más obligado que nunca renovarse o morir.

Entre las tendencias que con casi total seguridad se estima que adopten los cines, caben destacarse las siguientes cinco como las principales:

a) Adaptaciones de videojuegos (las películas sobre videojuegos pueden ser igual o más populares que el propio videojuego).
b) Continuar con películas de superhéroes (muy populares y con alto éxito en las taquillas).
c) Remakes (misma trama, pero con una nueva versión).
d) Películas para adultos (fuera del ámbito familiar, películas sociales para que puedas identificarte, curiosidades...por ejemplo, El Irlandés).
e) Cine de realidad virtual (hoy en día es un aspecto muy valorado. Este, empezó con tres propuestas: safari, festival y animación sobre invasión de extraterrestres, para niños).

Las salas de cine madrileñas y españolas en general, dependen en gran medida de las grandes distribuidoras de cine o *Majors* como Sony, Disney, Paramount o Warner Bros.

Esta dependencia pasó factura durante y tras la pandemia, ya que, al reducirse drásticamente la producción de largometrajes, el material para las salas fue escaso durante gran parte del 2020. Esto sumado a los meses de confinamiento en los que las salas se vieron obligadas a cerrar sus puertas.

Debe hacerse notar que el sector cinematográfico en España cerró con pérdidas de 446 millones en 2021, un descenso del 72% según la consultora ComScore.

Municipio		
MADRID	ARTESIETE ALCALA FULL HD	CONDE DUQUE GOYA
	ARTISTIC METROPOL	CONDE DUQUE STA. ENGRACIA
	AUTOCINE MADRID	GOLEM
	CALLAO	LA MORADA - ESPACIO NO CINE
	CAPITOL	MK2 INSTITUT FRANCAIS
	CENTRO CULTURAL PACO RABAL	MK2 PALACIO DE HIELO
	CENTRO CULTURAL PILAR MIRO	MULTICINES MADRID-2 (VAGUADA)
	CINE DE CIBELES	PALACIO PRENSA
	CINE PARQUE DE LA BOMBILLA	PEQUEÑO CINE ESTUDIO
	MK2 CINE PAZ	RENOIR PRINCESA
	CINE YELMO PALAFOX	RENOIR PLAZA DE ESPAÑA
	CINESA LA GAVIA	RENOIR RETIRO
	CINESA LAS ROSAS	SALA BERLANGA
	CINESA MANOTERAS	SALA EQUIS
	CINESA MENDEZ ALVARO	SALA IBERIA (Casa de América)
	CINESA PRINCIPE PIO	VERANO PARQUE CALERO

	CINESA PROYECCIONES	VERDI (ANTIGUO CARTAGO)
	CINESTUDIO BELLAS ARTES	YELMO CINES IDEAL
	CINETECA (Matadero)	YELMO CINES ISLAZUL
	CONDE DUQUE ALBERTO AGUILERA	YELMO CINES PLENILUNIO
	CONDE DUQUE AUDITORIO MORASOL	

Ilustración 35. Salas de cine o de proyecciones en el municipio de Madrid en enero de 2022. Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, las productoras y distribuidoras de cine independientes están suponiendo actualmente un revulsivo para las salas. *"El 93 % de las películas estrenadas desde la reapertura de los cines tras el estado de alarma son distribuidas por este tipo de compañías"* según ADICINE (febrero de 2021).

El cine español ha supuesto un gran apoyo para la cartelera desde la pandemia, aun así, el sector no se ha recuperado, ni a nivel nacional ni internacional. A pesar de ello, cada vez podemos ver más estrenos de grandes distribuidoras en las salas madrileñas. Aun así, el camino que deben recorrer las salas para volver a la normalidad, es largo.

A causa de la pandemia se ha visto aumentada la asistencia a los autocines. En Madrid, destaca el Autocine RACE, con 27.000 metros cuadrados de terreno, capacidad para 350 coches y 1.450 personas. También, en menor medida, el Cine de Verano El Castillo, en Villaviciosa de Odón.

Los cines suelen ofrecer ofertas a los espectadores como el Día del espectador, pero también suelen utilizar tarjetas con descuentos para conseguir una mayor fidelización de los clientes. Aunque es una práctica bastante habitual hay cines que no la utilizan, suelen ser cines pequeños como Cines Callao o MK2 Cine Paz.

Normalmente todos los cines tienen su página *web* y *newsletter,* aunque algunos hacen un mayor esfuerzo para estar conectados con sus clientes y también tienen su propia aplicación o *app*, normalmente las empresas grandes.

En cuanto al uso que realizan de sus redes y canales sociales hemos analizado algunas de las cuentas de las grandes empresas (Cinesa, Cine Yelmo y Kinepolis) y otras de cines más pequeños (Cines Renoir, Cines Verdi, MK2 Cine Paz). Normalmente las grandes empresas tienen más seguidores y realizan más publicaciones.

En Facebook y Twitter hay poca interactividad ya que no suele haber más de 10 Me Gusta, de media, por publicación.

En Instagram hay más interactividad en todas las cuentas de los cines, sobre todo de las grandes empresas. Algunas deficiencias que se pueden observar es que las empresas que tienen más de un local no suelen hacer publicaciones específicas de sus locales para promocionarlos, como, por ejemplo, ciclos de películas específicos y que hay algunos cines que no utilizan todas sus redes sociales como se puede ver en el desuso de Facebook por parte de MK2 Cine Paz y de Cines Verdi.

En cuanto a You Tube, es un gran medio para que los cines puedan mostrar a los espectadores tráilers de películas y entrevistas, sin embargo, como se puede ver en este gráfico, hay cines que no lo utilizan mientras que otros tienen un gran número de suscriptores. Se puede también constatar que el grupo de edad que más va al cine es entre los 25 y 34 años. (Orús, n.d.).

Por lo general, y en función del tipo de explotación de su actividad comercial, pueden distinguirse diferentes tipos de modelos de negocio:

a) Modelo tradicional

   Este modelo corresponde a las salas de cine que siguen la estructura tradicional, en donde se ofrece al público la cartelera de películas, la venta de comida y bebidas, venta de mercancía de las películas, etc.

   También pueden ser llamados “cines de barrio”.

   Ejemplo: Cines Embajadores.

b) Modelo IMAX

Este modelo corresponde a las salas de cine que siguen la tecnología iMax, acrónimo en inglés de Image y MAXimum.

Esta tecnología tiene la capacidad de grabar y mostrar imágenes de mucho más tamaño y resolución que los sistemas de películas fotográficas convencionales.

Ejemplo: Cinesa en Madrid, Parquesur y Las Rozas Heron City.

c) Modelo inclusivo

Este modelo corresponde a las salas de cine que ofrecen opciones a las personas que tengan discapacidades visuales o auditivas para que puedan disfrutar de las películas sin ningún tipo de barreras.

Ejemplo: Whatscine en Cinesa Príncipe Pío.

d) Modelo “Premium”

Este modelo corresponde a las salas de cine que ofrecen tecnologías y servicios más especializados, desde la oferta de butacas “XXL” hasta el desarrollo de sonido envolvente y pantallas extra grandes.

Ejemplo: Cinesa con sus ofertas de iSense, DolbyCinema, etc.

e) Modelo cultural

Este modelo corresponde a las salas de cine que se enfocan en ser promotores culturales, se convierten en un punto de encuentro social en sus diferentes áreas y ofrecen más servicios que las salas de cine tradicionales, como conciertos, fiestas, eventos de marcas, estrenos, stand up comedy, etc.

Son salas de cine transformadas que permiten a sus clientes disfrutar del mundo cinematográfico de una forma distinta y única.

Ejemplo: Sala Equis, Cineteca en Matadero.

Desde principios de la pasada década, la industria del cine ha iniciado y concluido el proceso de digitalización en todos los ámbitos. Estos nuevos avances han tenido consecuencias en la producción y realización de las películas, pero también en la distribución y la exhibición en salas. Las principales ventajas que se pueden apreciar

en cuanto a la digitalización del cine son el ahorro de costes y la estructuración de nuevas ofertas audiovisuales.

La exhibición digital cinematográfica consiste en proyectar películas en formato digital dejando de lado el soporte físico. Este contenido digital se transporta de forma online desde el emisor (una distribuidora o agente con los derechos de la película) y la sala de exhibición. Para exhibir este contenido, el cine debe contar con un servidor especial para recibirlo, almacenarlo, procesarlo y posteriormente proyectarlo.

Actualmente existen tres tipos de tecnologías de proyección digital (DLP, SONY y D-ILA) y cinco diferentes modelos de proyección de cine digital (Barco, Christie, Nec, SXD y Kodak), pero no hay gran diferencia entre ellos. La tecnología TI.DLP es la que tiene mayor presencia en las salas comerciales debido a ser la pionera en el campo.
Los avances han supuesto que:

- Se eliminen el coste de duplicado de copias (para la industria del cine en España supone un ahorro de 75 millones de €).
- Se eliminen los problemas técnicos de la proyección analógica (polvos, pelos, calor de bombilla, etc.).
- Se comiencen a ofrecer otro tipo de servicios como conciertos, partidos de fútbol, etc.
- Se produzca una mayor facilidad para cambiar y adaptar la programación de la sala a los gustos de los espectadores.
- Los costes de distribución de las películas se equiparen y comiencen a existir nuevas modalidades de negocios B2B. Asimismo comienza a existir la posibilidad de exhibir cine independiente.

Por último, aparecen nuevas tecnologías como la proyección en 3D, 4DK o ScreenX que hacen del cine una experiencia única que no se puede equiparar al visitante de la misma en el hogar.

Sin embargo, esta continua digitalización también supone una serie de desventajas para muchas salas. La reconversión de una sala analógica a una sala digital implica

grandes costes, algo que se estima en el entorno de los 300.000 € por sala. Además, muchas salas aún continúan queriendo amortizar la reconversión que llevaron a cabo en sus salas a partir de los años 90.

En resumen, la totalidad de las salas de Madrid están digitalizadas y 169 tienen la tecnología 3D.

A continuación, se muestra una clasificación por tipo de salas:

1. Salas IMAX (abreviatura de «Image Maximum»)
   Es un sistema de proyección cinematográfica, que se caracteriza por un sonido envolvente y una imagen de muy alta resolución, mayor que la de las películas convencionales.
   Eso proporciona al público la sensación de estar dentro de la película, rodeado por la acción debido a las enormes dimensiones de su pantalla curvada. Todo esto se consigue mediante el uso de proyectores especiales, diferentes a los tradicionales, equipos de sonido instalados por toda la sala y pantallas que, ocasionalmente tienen la capacidad de extenderse en una forma de cúpula en determinados cines IMAX especializados.
   Además, IMAX no es solo una tecnología de proyección, sino también de rodaje y creación de películas.
   La oferta de películas en este tipo de salas no suele ser comercial, ya que, para poder sacar mayor provecho de la tecnología, las películas deben ser rodadas específicamente para este formato.
   Igualmente, este tipo de salas de cine permiten proyecciones en 3D o en formato ¨Omnimax¨ utilizando una pantalla curva de grandes dimensiones y asientos distribuidos de tal manera que el espectador pueda sentir que está dentro de la película.

2. Sala ISense
   Se trata de una sala donde se usa Dolby Atmos, lo que permite un sonido envolvente. La pantalla es extra grande y se proyecta en full HD. Además, las butacas son XXL, ofreciendo una mayor comodidad. Se pueden encontrar en Cines Cinesa.

Tienen una tecnología que permite llegar a una calidad visual impresionante mediante un proyector 4K con 6.000 vatios, el cual ofrece imágenes Full HD de mayor nivel que las salas regulares en cuanto a nitidez, brillo y naturalidad.

Dispone también de un sistema de sonido Dolby Atmos que sumerge al usuario en la película, ya que genera una sensación envolvente total.

A esto, además, se añade el hecho de disponer de una pantalla de grandes proporciones y butacas más amplias que se adaptan a la fisonomía del espectador.

3. Salas D-BOX Cinesa

   Un sistema que permite incorporar a las butacas movimiento sincronizado con la imagen y el sonido de la película, haciendo posible que el espectador se convierta en parte de la acción.

4. Cines Luxury / Luxe

   Estas salas buscan que los espectadores tengan una experiencia única a través de la comodidad, el visionado y el servicio de restauración.

   Se tratan de salas íntimas y acogedoras con asientos amplios, reclinables y fuera de lo común.

   Cuenta con los servicios más avanzados de sonido y proyección. Además, ofrece un servicio de restauración directo a la butaca con comida de gran calidad y variedad preparadas en la propia cocina del cine.

   Se puede encontrar en Cine Yelmo Luxury del centro comercial Plaza Norte 2.

5. Salas Dolby Cinema

   Es la primera sala de cine en España y además la quinta en Europa que cuenta con proyección Dolby Vision y el sistema de sonido Dolby Atmos.

   En cuanto a la tecnología es una de las salas de cine más avanzadas del mundo.

   Dispone de un doble proyector láser (perfecto para 3D) con resolución 4K que resulta en el doble de brillo que una sala común, los colores se procesan mejor y la mayor calidad de contraste del mercado.

La sala tiene 93 altavoces. En esta sala, además, la pantalla es curva y tiene 200 metros cuadrados de superficie. Las gafas también son curvas para una mejor visión.

6. Cinesa Luxe

   Es una nueva forma de ver el cine lleva la tecnología al máximo para dar al espectador una experiencia inigualable: salas iSens de gran formato, asientos que se reclinan e incluso un bar lujoso único. Cinesa Xanadú, es el primer Cinesa Luxe de España.

7. Salas ScreenX

   Es la primera tecnología de cine multi-proyección de todo el mundo que amplía la pantalla de cine de toda la vida a las paredes laterales de la sala, creando una experiencia de vista de 270 grados para los clientes.

8. Sala 4DX

   La tecnología 4DX ofrece la experiencia de ver cine con experiencias multisensoriales provocadas por multitud de efectos de luz, olores, viento, lluvia, ruido, niebla, así como del movimiento de los asientos.

   Las butacas disponen de un motor puede realizar movimientos muy precisos en una sincronización perfecta con la película.

9. Laser Ultra

   Combina el proyector láser “Barco” (proyecta contenido en 4K, a 60 imágenes/segundo, en 2D y con una reproducción fiel de la imagen en 3D) y el sonido envolvente Dolby Atmos (sistema de 64 canales únicos reproducidos en todas las direcciones).

10. HFR (Hight Frame Rate)

    Esta tecnología permite que la calidad de imagen sea superior y más nítida (48 fotógrafas por segundo o más).

11. Proyección láser

    Proporciona a la proyección mayor eficiencia, luminosidad y calidad en brillo, contraste y colores. Whatscine.

    Esta tecnología permite que la sala sea más accesible para personas con discapacidad visual o auditiva.

    En el caso de las personas con discapacidad visual, escuchan un audio descripción de la película, sin interferir en el audio de los demás espectadores.

    En el caso de las personas con discapacidad auditiva, se puede ver la película con lenguaje de signos en español a través de unas gafas especiales o ver los subtítulos en el smartphone del espectador.

12. Multiplex

    En esta categoría se clasifican la mayoría de salas de cine. Se trata de un teatro donde se muestran los últimos estrenos de películas, con asientos tipo estadio para que la película se pueda ver desde todos los sitios de la sala cómodamente. Tienen varias pantallas para mostrar las diferentes películas en los mismos horarios.

13. Independiente y segundo plazo

    Son salas mucho más especializadas. En Madrid es el caso, entre otras, de la Cineteca, donde se proyectan documentales y películas independientes y también. sirve como plataforma para películas de nuevos creadores. Se encuentra en Matadero de Madrid.

14. Salas con películas en versión original subtitulada (V.O.S.E.).

    Son salas donde se proyectan películas en versión original subtitulada, existiendo varios complejos de este tipo, como los cines Renoir, Cine Yelmo Ideal, los cines Golem o la sala Equis. Este último tiene una programación mensual basada en ciclos de cine, tanto clásicos como actuales, y se pueden probar cócteles y platos mientras disfrutas la película.

Y entre los tipos de actividades más destacables y que podemos asociar a los diferentes tipos de salas, encontramos:

a) *Premieres*

En algunas salas de cine, como en los Cines Callao, es habitual que se alquilen para premieres de películas o capítulos de series.

En estos eventos se invita a algunas celebridades, así como a los actores y el director de la serie o película que se proyecte, y se realiza una alfombra roja.

Algunos ejemplos actuales de premieres son la película de Netflix, “A través de mi ventana”, o la serie de Atresmedia, “La edad de la ira”.

b) Eventos corporativos

Muchas de las salas de cine se pueden alquilar para eventos corporativos como reuniones, presentaciones, convenciones, etc.

Entre ellas la sala Cine Capitol Gran Vía.

c) Conciertos y eventos de danza

Hay salas de cine donde se celebran eventos musicales en directo, como conciertos o eventos de danza como ballets.

Es el caso de Cines Embajadores o Cinesa.

d) Teatro

También se realizan obras de teatro, así como monólogos y otras obras en salas de cine como el Cine Capitol Gran Vía.

4.3. Investigación sobre usuarios y espectadores de salas de cine

4.3.1. Perfil de investigados

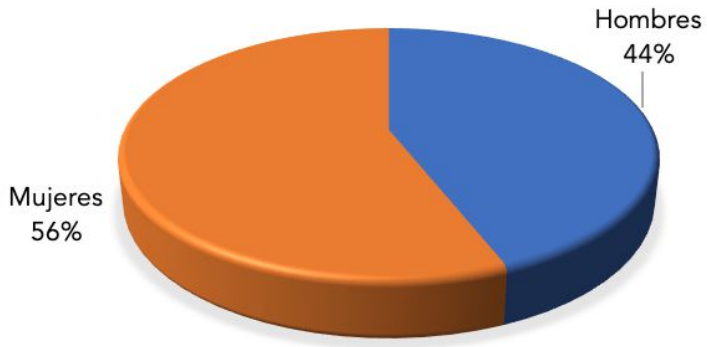


Ilustración 36. Perfil de investigados por sexo. Fuente: Elaboración propia

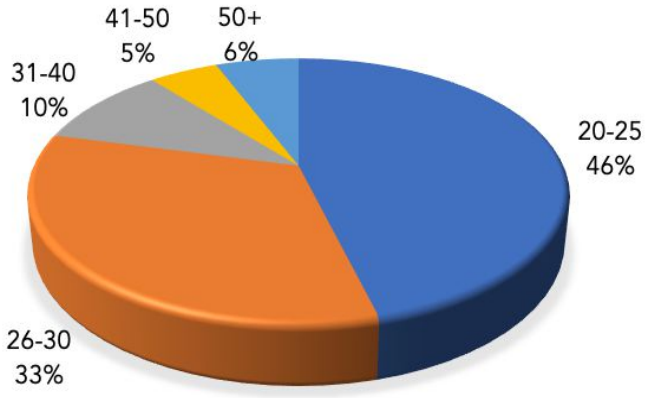


Ilustración 37. Perfil del encuestado por edad. Fuente: Elaboración propia

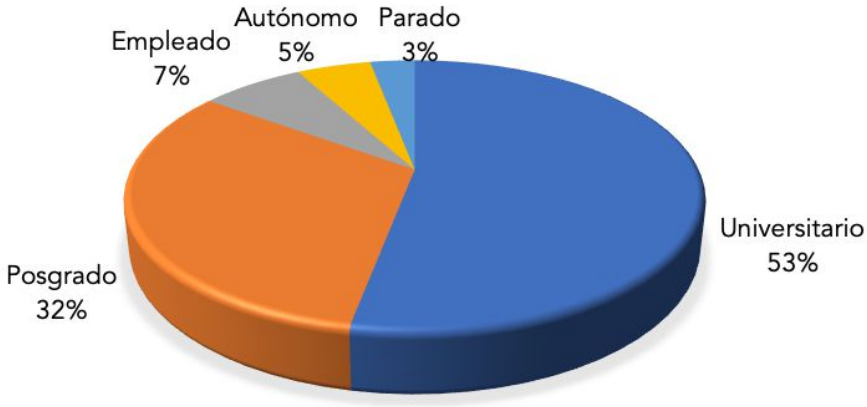


Ilustración 38. Ocupación del encuestado. Fuente: Elaboración propia

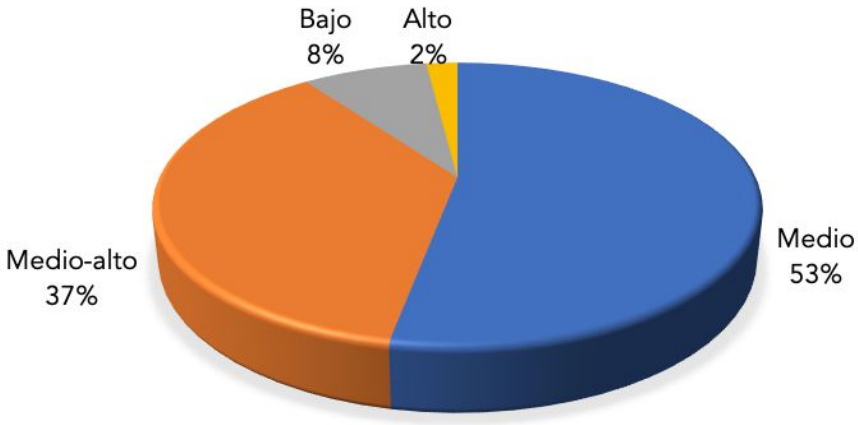


Ilustración 39. Nivel adquisitivo del encuestado. Fuente. Elaboración propia

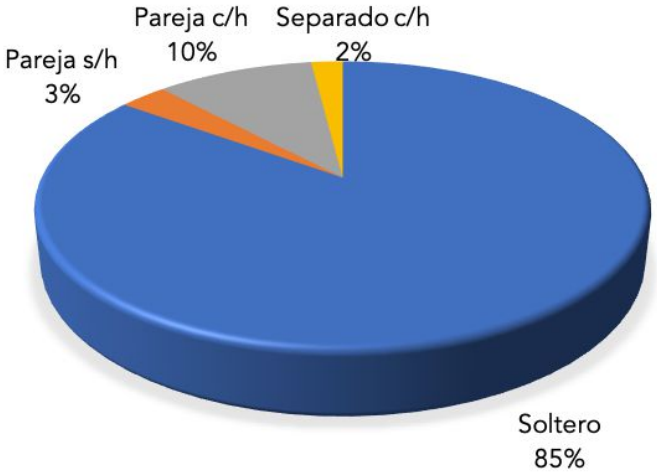


Ilustración 40. Estado civil y familiar del encuestado. Fuente: Elaboración propia.

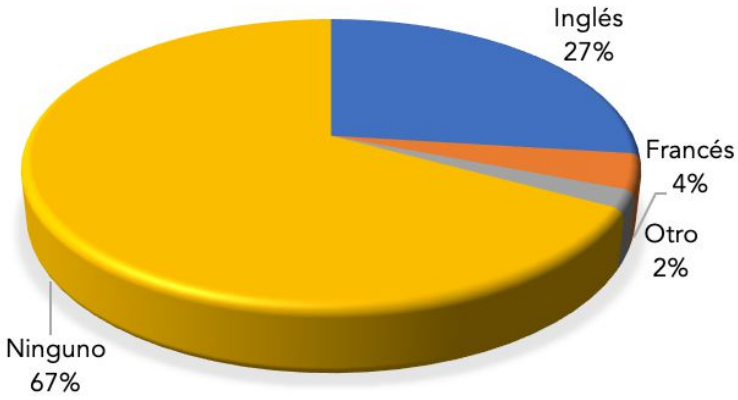


Ilustración 41. Nivel de idiomas del encuestado para entender una película en versión original. Fuente: Elaboración propia

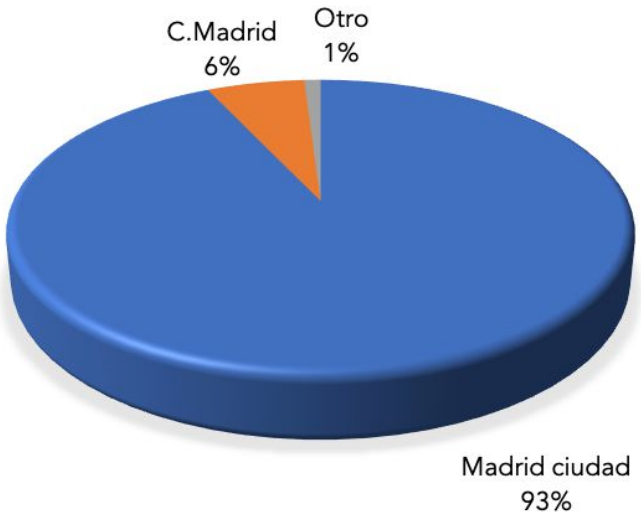


Ilustración 42. Lugar de residencia del encuestado. Fuente: Elaboración propia

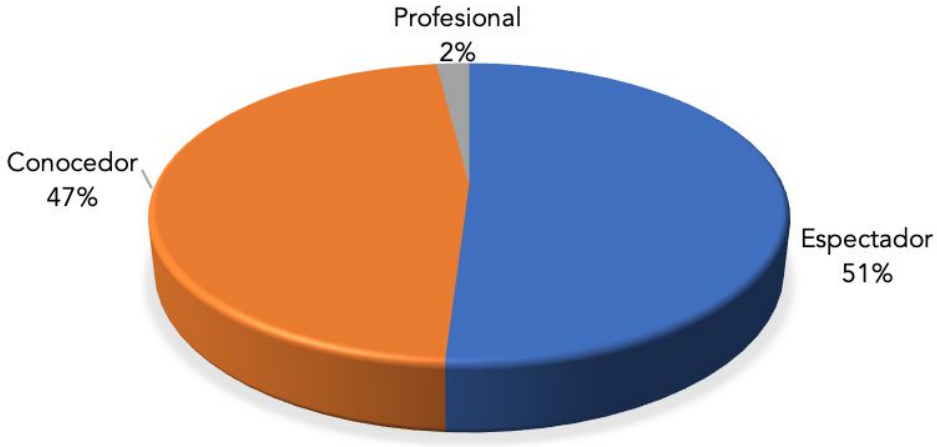


Ilustración 43. Perfil cinéfilo general. Fuente: Elaboración propia

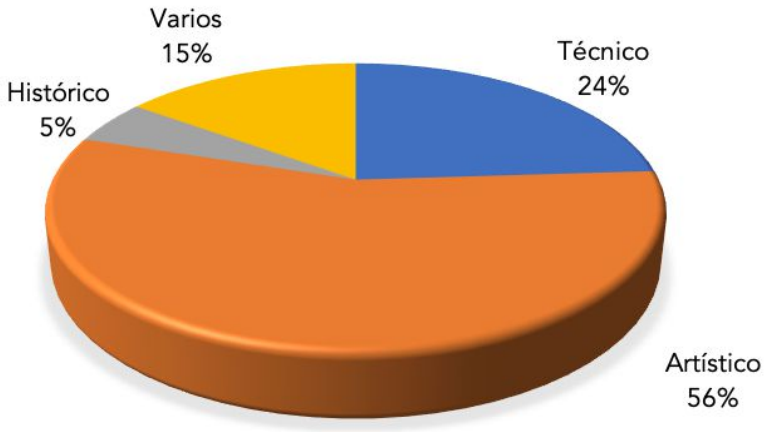


Ilustración 44. Perfil cinéfilo específico (conocimiento cinematográfico). Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, el perfil del encuestado ofrece las siguientes características:

- Es mayoritariamente mujer, en su inmensa mayoría de entre 20 y 30 años (79%), siendo universitaria o estudiante de posgrado (85%), soltera, con nivel adquisitivo medio o medio-alto (90%) y con lugar de residencia en la Comunidad de Madrid (especialmente en la capital, un 93%).

- Su perfil cinéfilo es de espectador-conocedor (98%), y sus conocimientos cinematográficos se centran principalmente en parte artística (56%)

reconociéndose que especialmente por el conocimiento y seguimiento de actores y directores.

- Otro aspecto interesante de su perfil es que manifiesta en su mayoría que no tiene un conocimiento suficiente para entender una película en otro idioma (67%) pero eso no es sin embargo un impedimento serio para no asistir a proyecciones en versión original subtitulada (como se demuestra en fases posteriores de la investigación.

4.3.2. Investigación general

4.3.2.1. Aspectos relacionados con preferencias como espectador

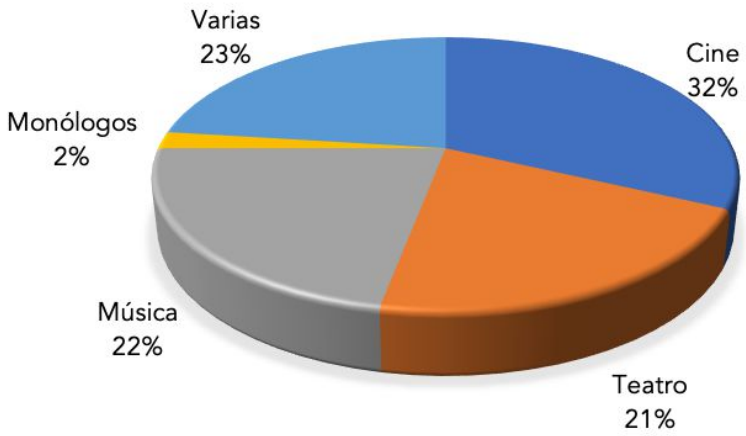


Ilustración 45.¿Cuál es su forma de ocio preferida? Fuente: Elaboración propia

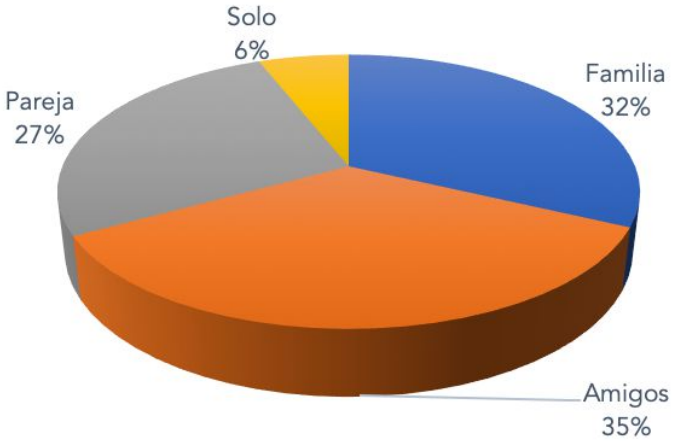


Ilustración 46. ¿Con quién suele ir al cine? Fuente: Elaboración propia

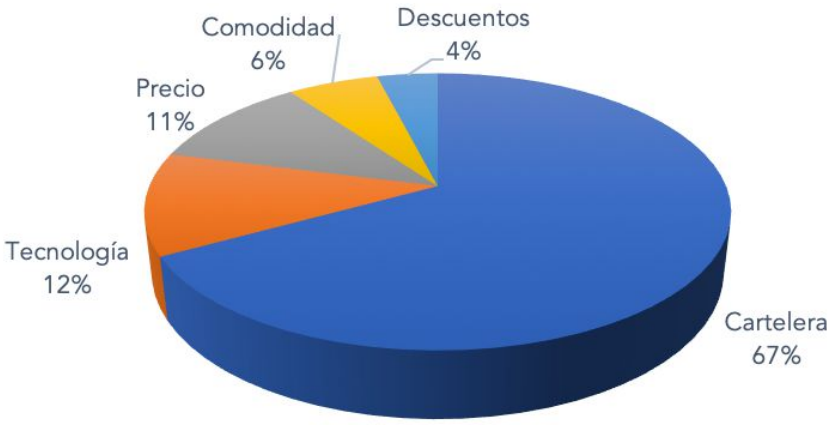


Ilustración 47. ¿Por qué razón elige el cine principalmente? Fuente: Elaboración propia

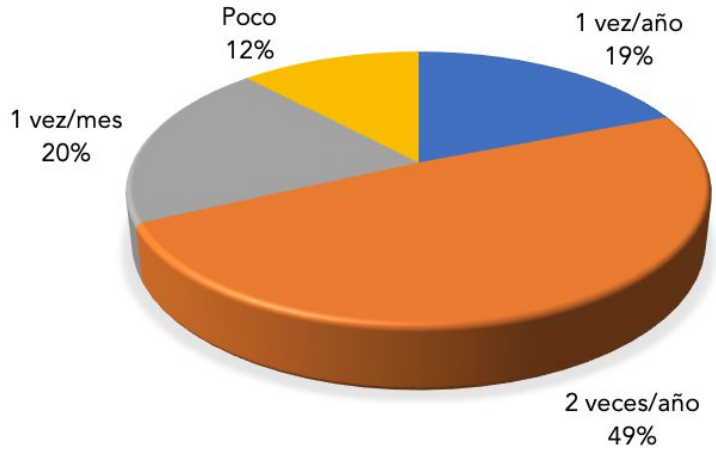


Ilustración 48. ¿Con qué frecuencia acude al cine? Fuente: Elaboración propia

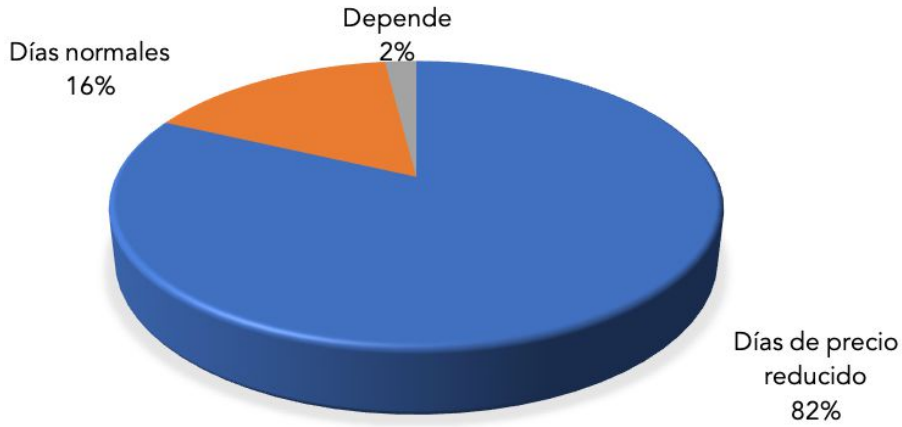


Ilustración 49. ¿Cuándo suele acudir? Fuente. Elaboración propia

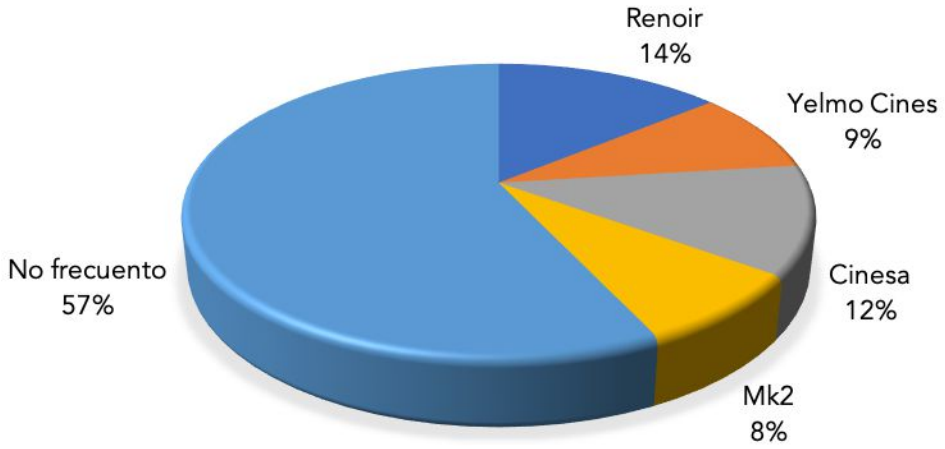


Ilustración 50. ¿Frecuenta alguno de estos cines? Fuente: Elaboración propia

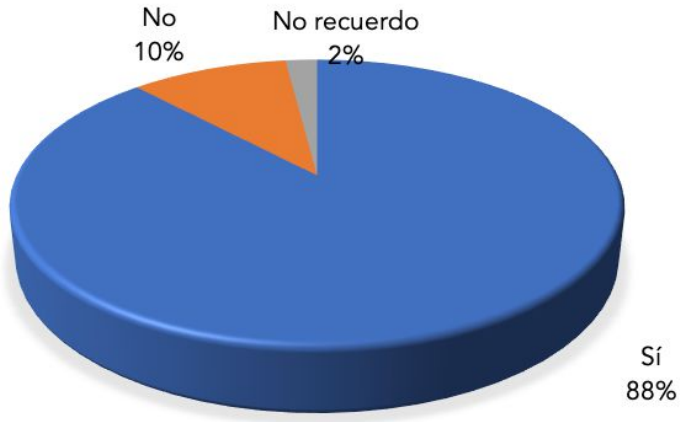


Ilustración 51. ¿Ha tenido o tiene algún abono/cupón de un cine? Fuente: Elaboración propia

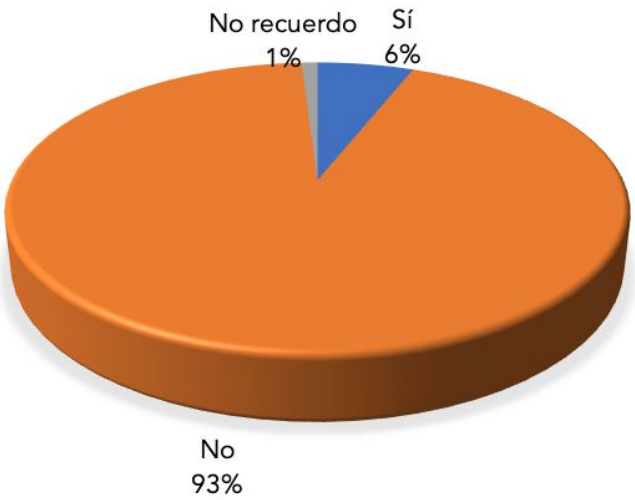


Ilustración 52. ¿Ha tenido tarjeta de fidelización de un cine (física o aplicación)? Fuente: Elaboración propia

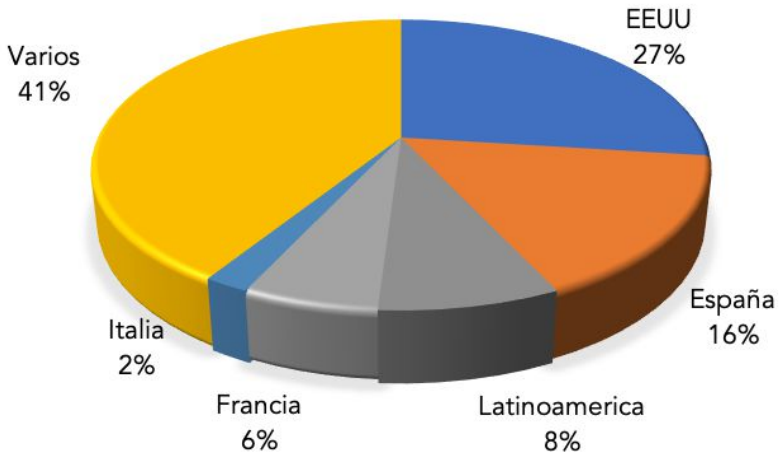


Ilustración 53. ¿De qué procedencia le gusta el cine? Fuente: Elaboración propia

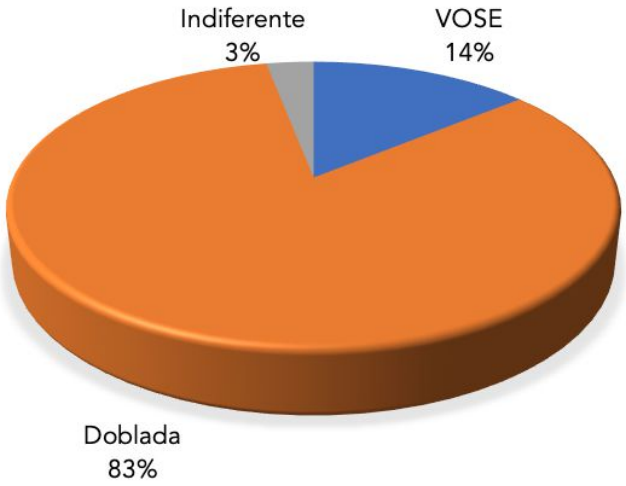


Ilustración 54. ¿Qué versión prefiere ver? Fuente: Elaboración propia

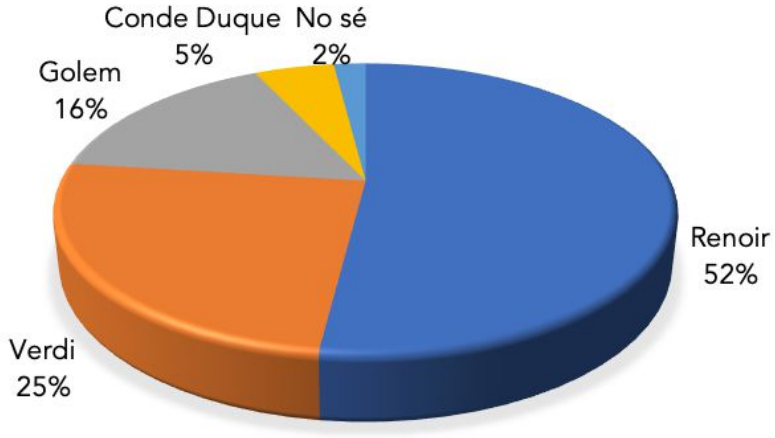


Ilustración 55. ¿Qué cine es más conocido por proyectar en versión original? Fuente: Elaboración propia

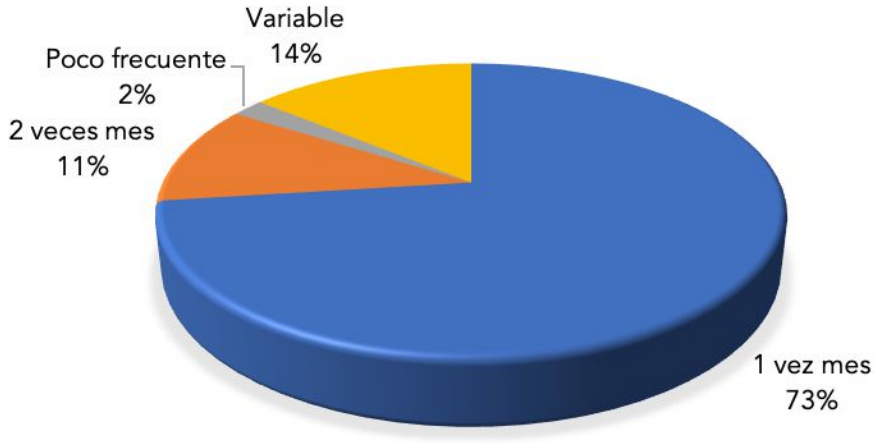


Ilustración 56. ¿Con qué frecuencia va a cines en versión original? Fuente: Elaboración propia

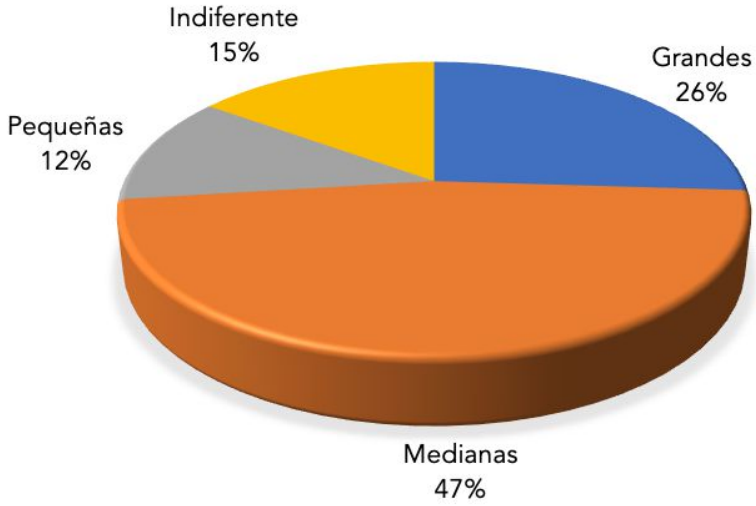


Ilustración 57. ¿Qué tamaño de sala prefiere? Fuente: Elaboración propia

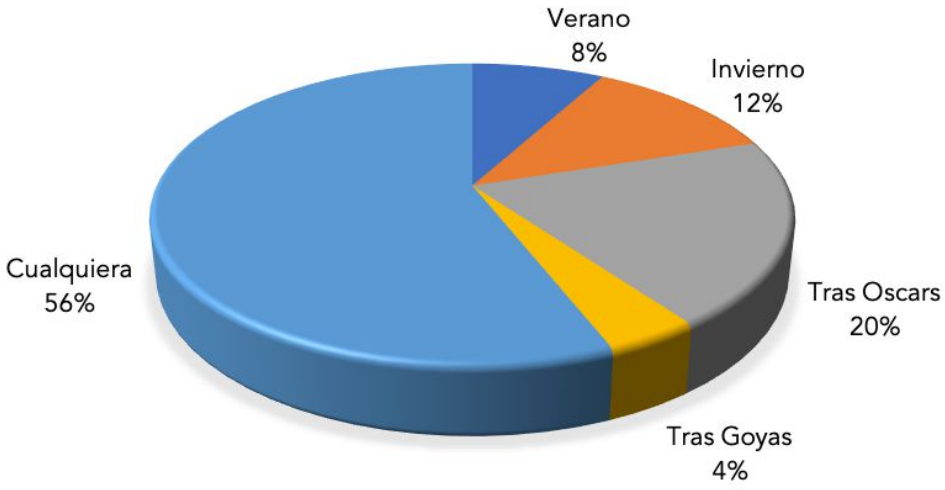


Ilustración 58. ¿En qué momento va al cine? Fuente: Elaboración propia

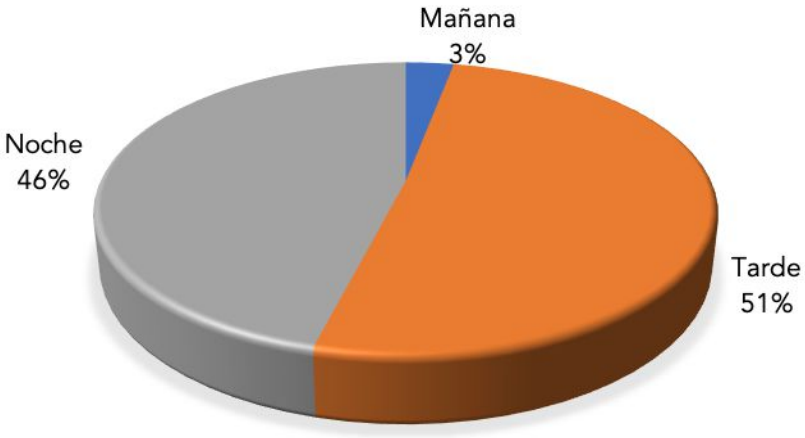


Ilustración 59. ¿Qué sesión prefiere? Fuente; Elaboración propia

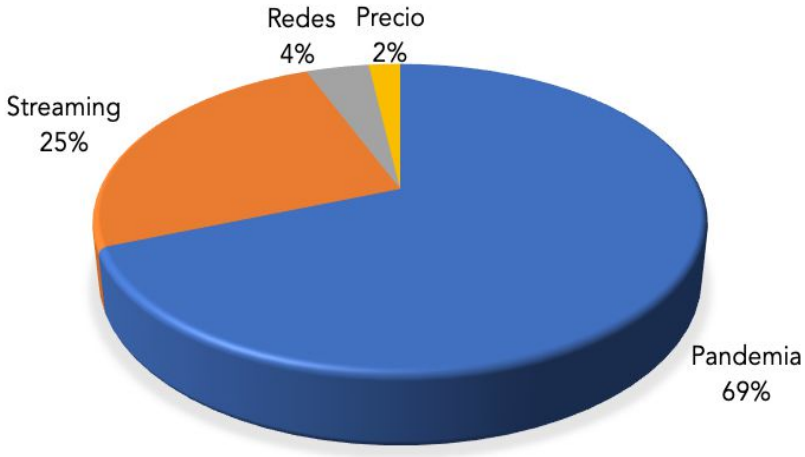


Ilustración 60. ¿Qué cree que ha contribuido más a la crisis de los cines? Fuente: Elaboración propia

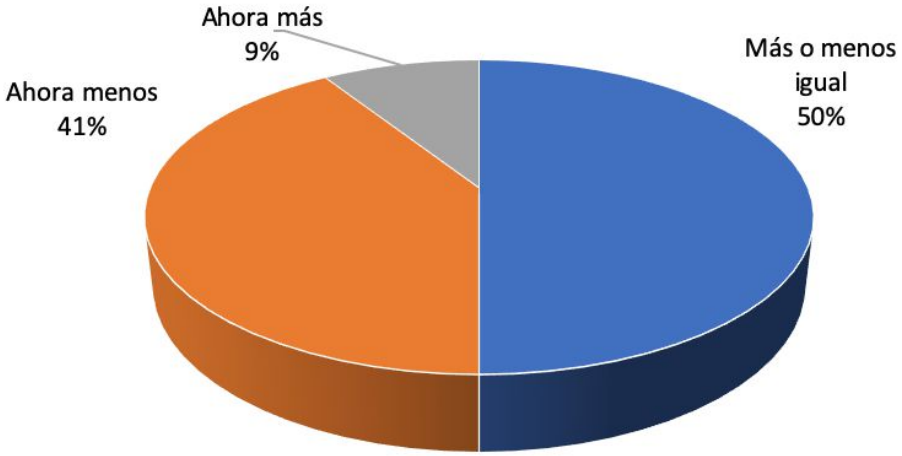


Ilustración 61. ¿Ha cambiado la frecuencia de ir al cine con motivo de pandemia? Fuente: Elaboración propia

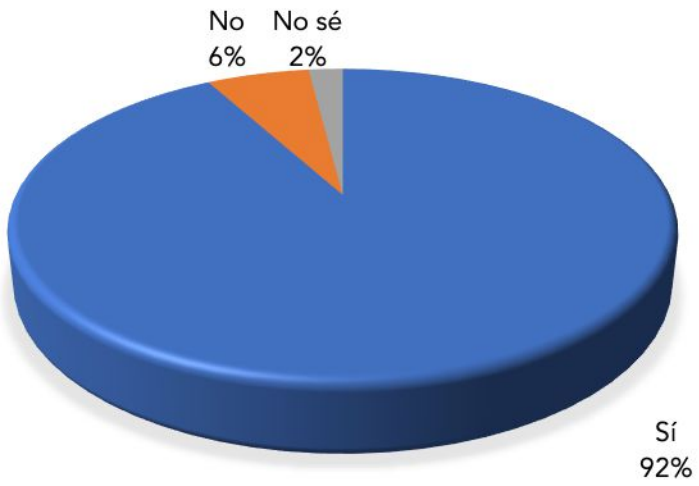


Ilustración 62. ¿Cree que las salas de cine se recuperarán a como antes de pandemia? Fuente: Elaboración propia

Conclusiones principales:

- Las formas de ocio que manifiestan los encuestados son variadas, siendo ligeramente mayoritaria el cine (32%) sobre música y otros eventos variados.

- Se eligen las salas de cine por la cartelera que ofrecen (67%) y se suele mayoritariamente acompañado, especialmente por amigos (35%), familia (32%) o pareja (27%).

- La frecuencia de asistencia a las salas es de 2 veces al año (en casi el 50% de los casos), aunque se observa que casi un 20% manifiesta ir solo 1 vez al año, o un 12% responde que asiste poco a salas (no detallando frecuencia media).

- Se suele acudir especialmente en los días de precio reducido (82%) especialmente en el Día del espectador, al margen de que pudieran existir promociones puntuales especiales.

- La mayoría de los encuestados no tiene manifiesta una frecuencia especial a una sala de cine concreta (57%). No hay tampoco un momento especial para acudir (56%) pero se observa una mayor afluencia tras eventos cinematográficos como los Oscar (20%) y en menor medida, los Goya (4%). Tampoco se observa una preferencia significativa en relación a la estación del

año, aunque se prefiere ligeramente el invierno (12% del total). Las sesiones preferidas con las de tarde (51%) y noche (46%) siempre dependiendo de los momentos de proyección de las películas demandadas.

- No hay nacionalidad preferida de las películas (41%), aunque también es cierto que se demuestra una cierta preferencia por las norteamericanas (27%) y las españolas (16%). Si tomamos en conjunto las de habla nativa en español obtenemos un 24% en total, lo que iguala las preferencias a las norteamericanas.

- La versión doblada es la que se prefiere mayoritariamente (83%) y en un tipo de sala mediana (47%), si bien la preferencia por las salas grades es también significativa (26%)

- De entre los que acuden a salas de versión original subtitulada, se observa que la mayoría de espectadores encuestados responde que asiste 1 vez al mes. En cuanto al conocimiento que se tiene de este tipo de salas, una mayoría las identifica con los cines Renoir (52%) y en menor medida, con Cines Verdi (25%), si bien, y como se verá en los resultados obtenidos en encuestas específicas realizadas en algunos cines, la percepción es variable según se frecuente más uno u otro cine.

- Finalmente, y directamente referidas a la pandemia por Covid-19, se puede constatar que las opiniones son mayoritarias a la hora de constatar su impacto negativo en el negocio de los cines y en los hábitos de consumo. De hecho, se considera como el principal factor influyente (69%) frente al impacto de la competencia de plataformas digitales (25%). Sin embargo, hay una amplia opinión positiva sobre la previsión de que las salas de cine se recuperen satisfactoriamente y vuelvan a la situación anterior de la pandemia (92%).

4.3.2.2. Aspectos relacionados con el precio de los productos adquiridos

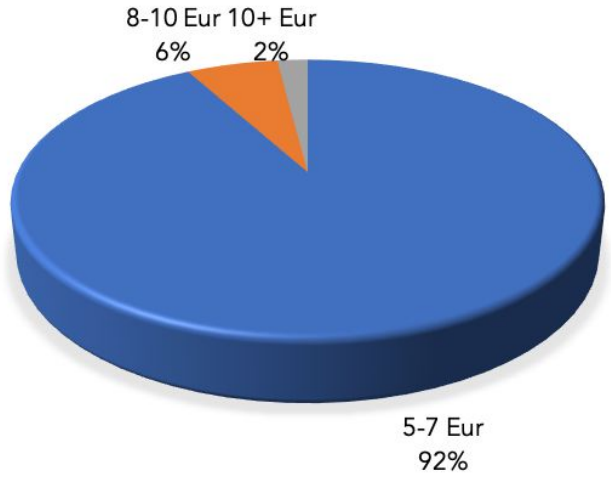


Ilustración 63. ¿Sabe qué precio tiene una entrada de cine? Fuente: Elaboración propia

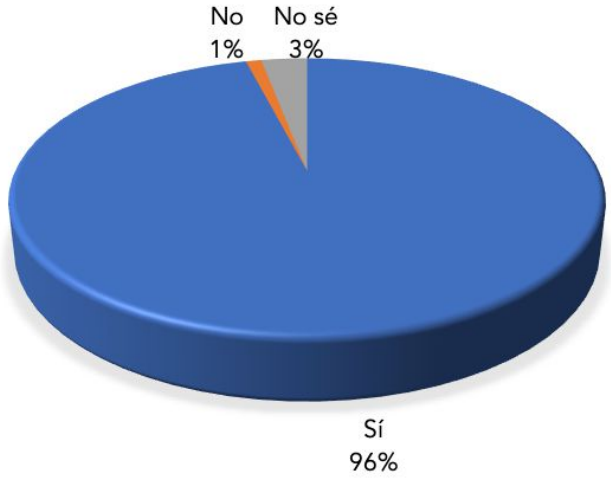


Ilustración 64. ¿Sabe si los precios son diferentes en cada cine? Fuente: Elaboración propia

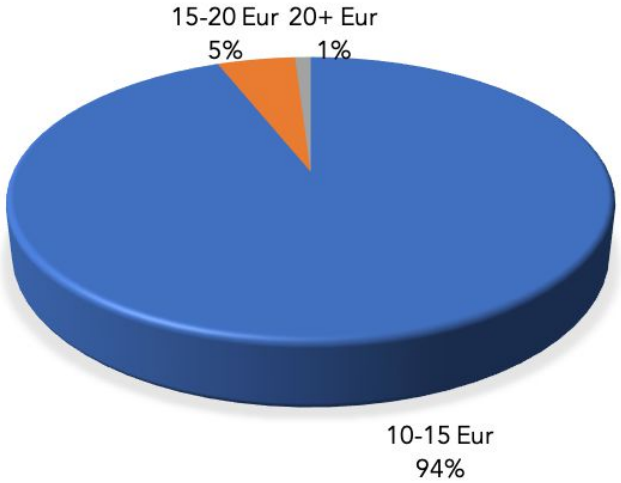


Ilustración 65. Si ha ido con niños ¿cuánto se ha gastado de media por persona? Fuente: Elaboración propia

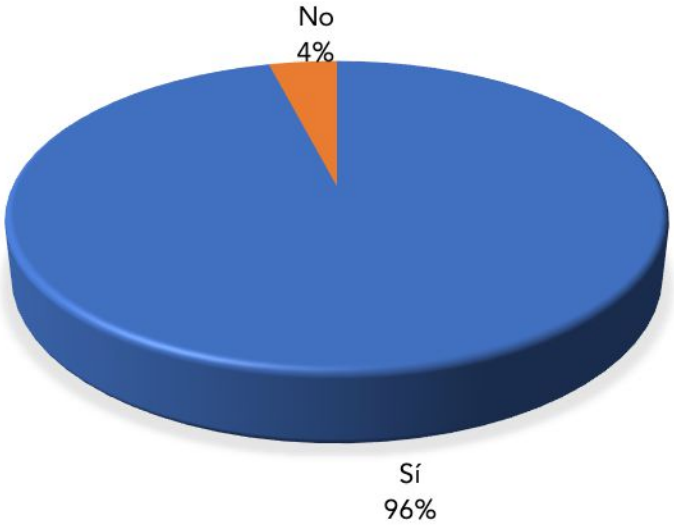


Ilustración 66. ¿Le parece caro ir al cine? Fuente: Elaboración propia

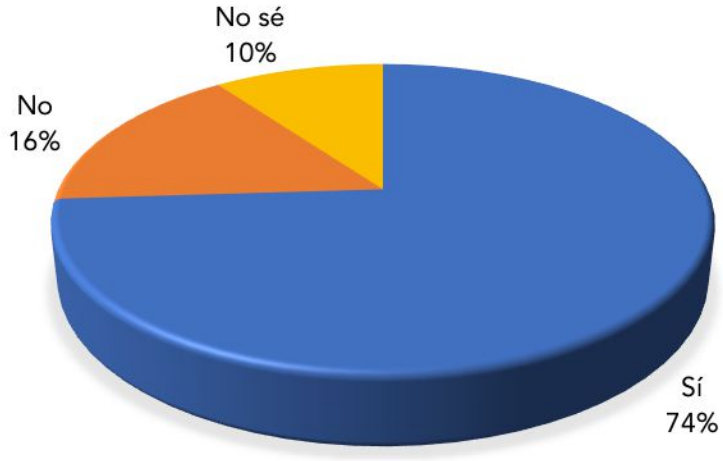


Ilustración 67. ¿Cree que si costara menos habría más espectadores? Fuente: Elaboración propia

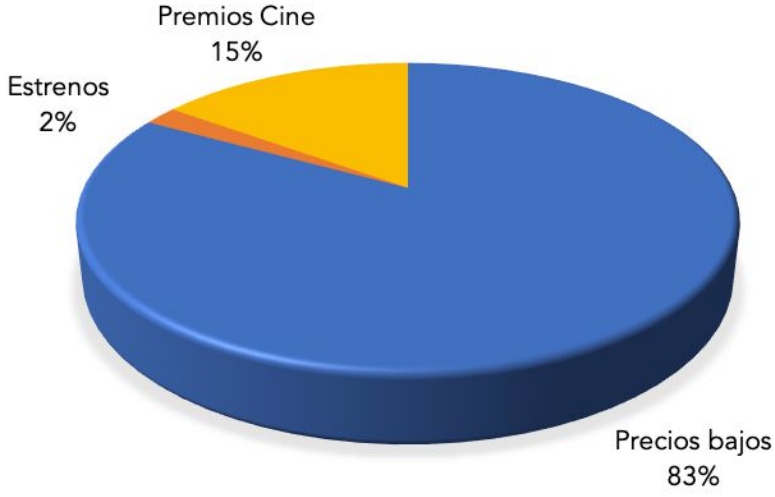


Ilustración 68. ¿Sabe en qué consiste la “Fiesta del cine” en Madrid? Fuente: Elaboración propia

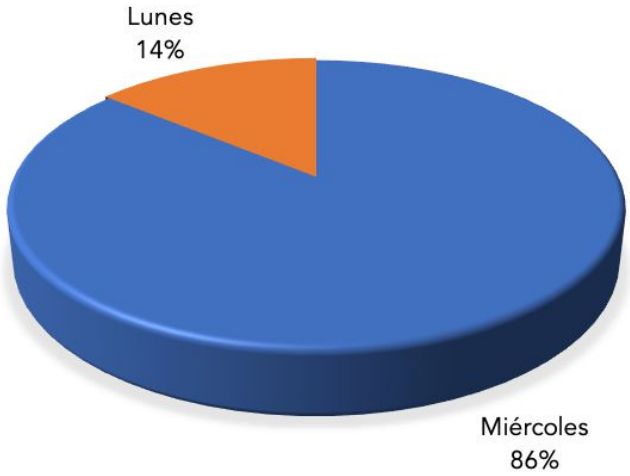


Ilustración 69. ¿Sabe cuándo es el *Día del espectador*? Fuente: Elaboración propia

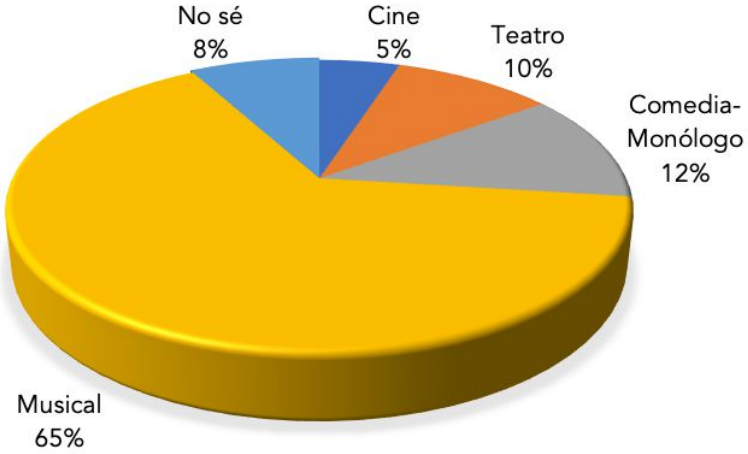


Ilustración 70. ¿Qué cree que es más caro…? Fuente: Elaboración propia

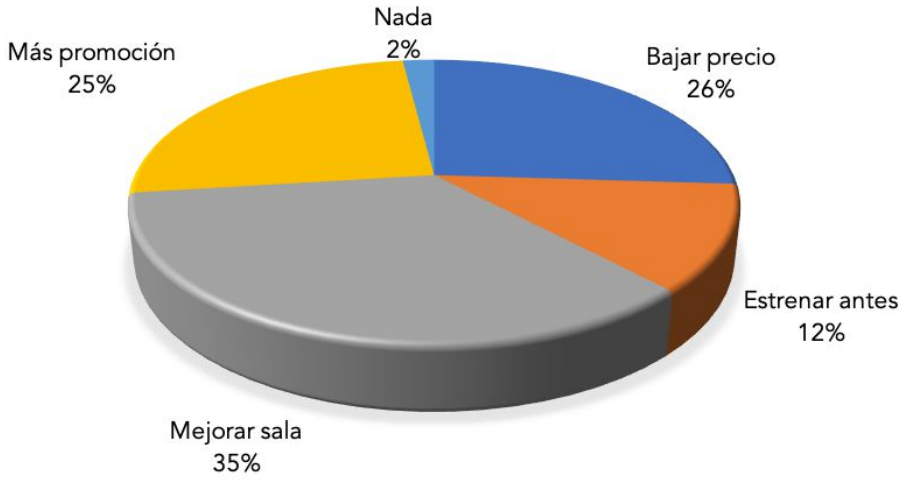


Ilustración 71. ¿Qué cree que deben hacer las salas para resultar atractivas al espectador? Fuente: Elaboración propia

Conclusiones principales:

- De manera mayoritaria, los encuestados tienen la percepción de que la el cine es caro (96%) que una entrada de cine tiene un coste de 5 a 7 euros (92%), si bien los que han ido con niños lo sitúan entre 10 y 15 euros (94% y que estos precios (entrada y compras) pueden oscilar en cada cine (96%).

- A la pregunta de si se considera que un menor precio tendría una incidencia positiva en la afluencia a las salas, la mayoría opina que sí (74%).

- Sobre la opinión de los encuestados acerca de días concretos asociados a precios reducidos, la inmensa mayoría así asocia tanto la Fiesta del Cine (83%) como el Día del Espectador. Se tiene igualmente claro cuando se da este último, ya que el 86% responde que el miércoles.

- En cuanto a la percepción que se tiene sobre el precio del cine respecto a otras formas de ocio, se considera la opción más barata, siendo la más cara el musical (65%).

4.3.2.3. Aspectos relacionados con la percepción de modernidad y el uso de plataformas digitales

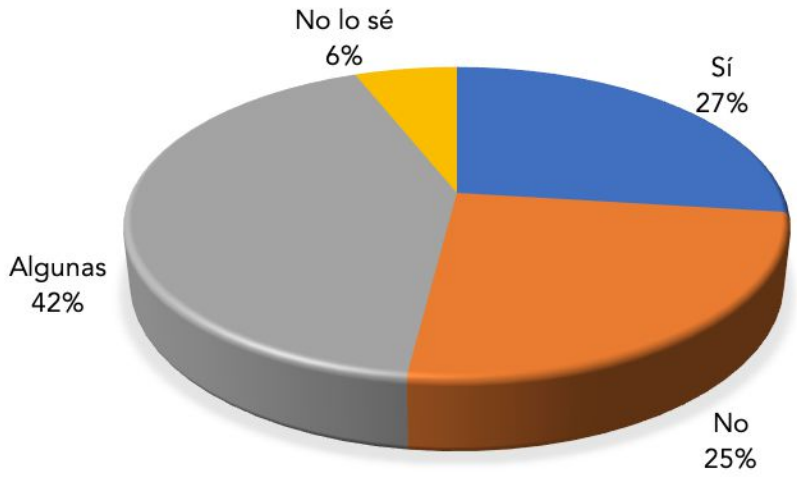


Ilustración 72. ¿Considera que las salas de cine se han modernizado? Fuente: Elaboración propia

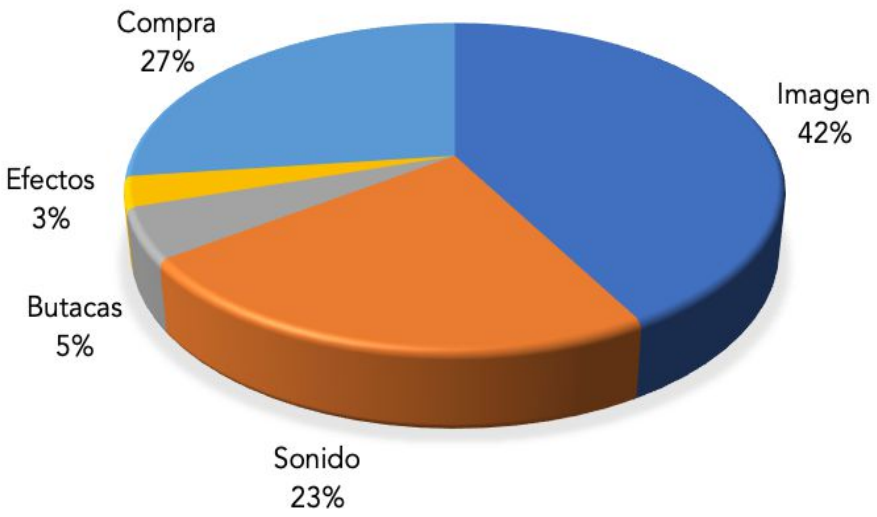


Ilustración 73. ¿En qué cree que se han modernizado? Fuente: Elaboración propia

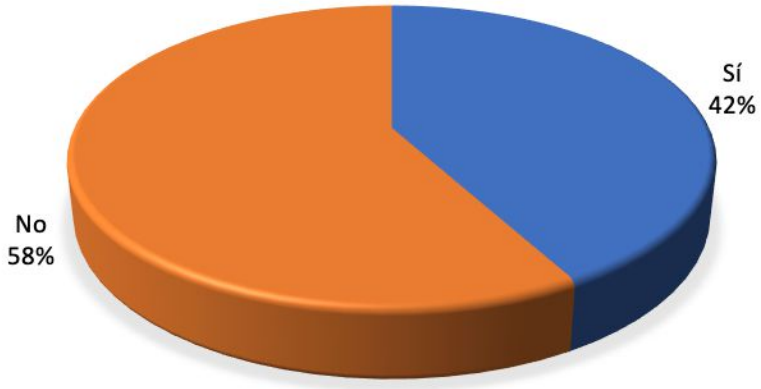


Ilustración 74. ¿Tiene suscripción en alguna plataforma digital de contenidos audiovisuales? Fuente: Elaboración propia

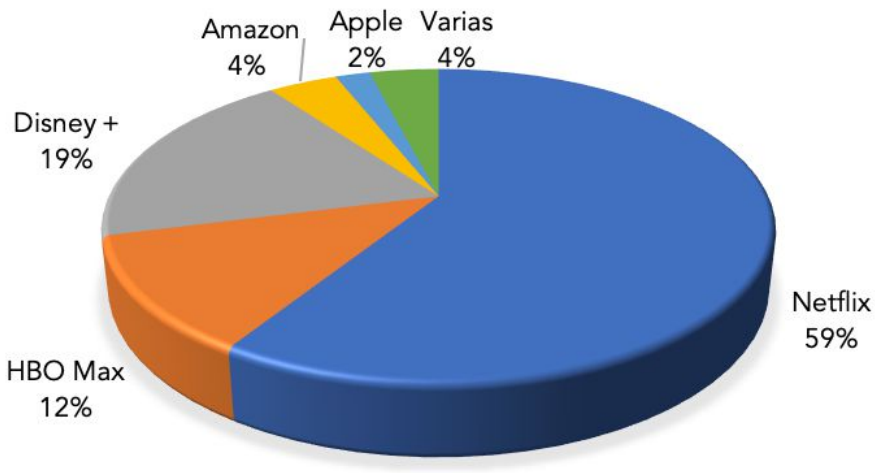


Ilustración 75. ¿A qué plataforma digital pertenece? Fuente: Elaboración propia

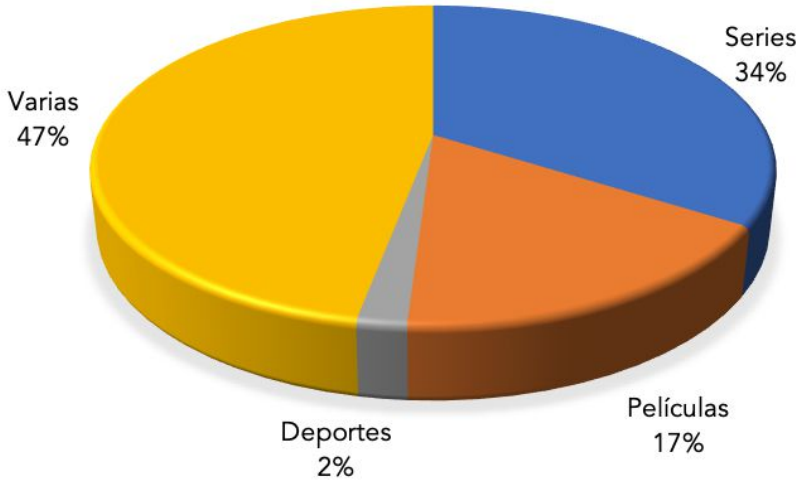


Ilustración 76. ¿Qué tipo de contenidos ve en plataformas digitales? Fuente: Elaboración propi

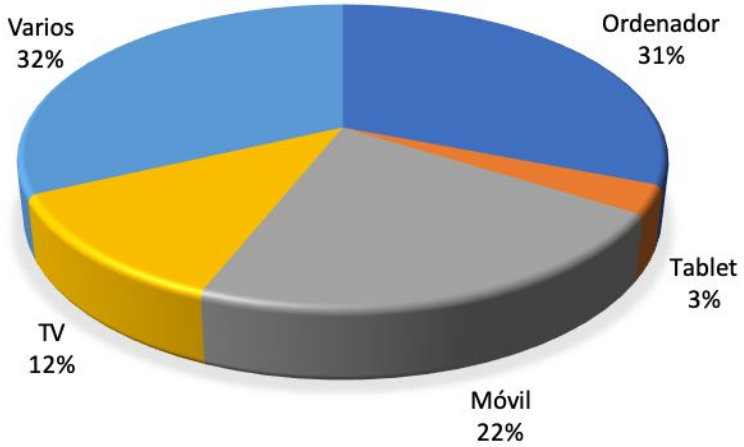


Ilustración 77. ¿En qué dispositivos suele ver los contenidos de plataformas digitales? Fuente: Elaboración propia

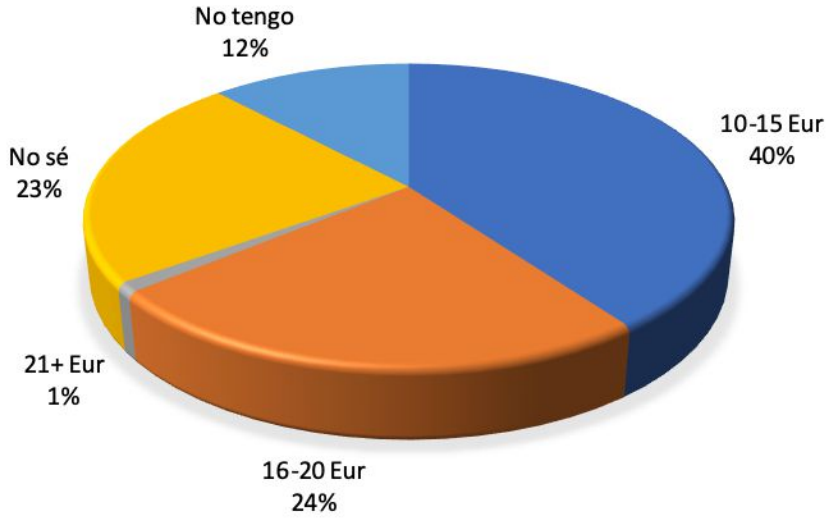


Ilustración 78. ¿Cuánto gasta mensualmente en plataformas digitales? Fuente: Elaboración propia

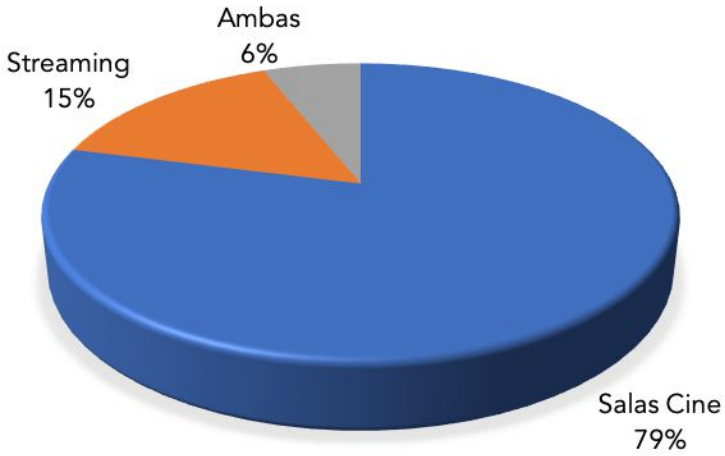


Ilustración 79. ¿Prefiere ver el cine en las salas o en *Streaming*? Fuente: Elaboración propia

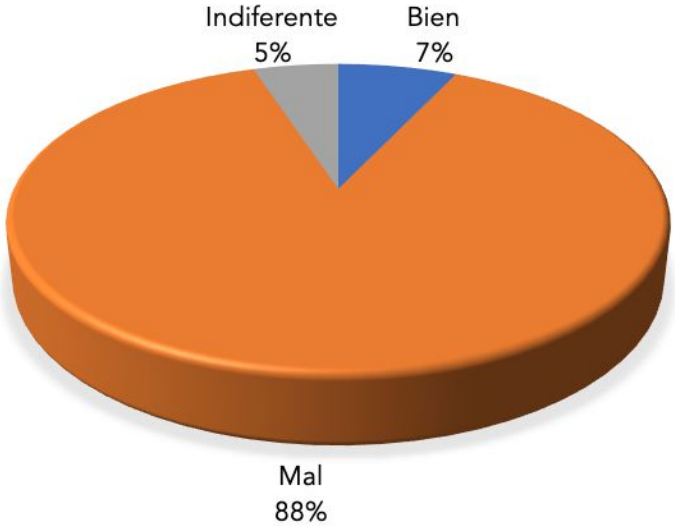


Ilustración 80. ¿Qué opina de que el cine se estrene directamente en plataformas? Fuente: Elaboración propia

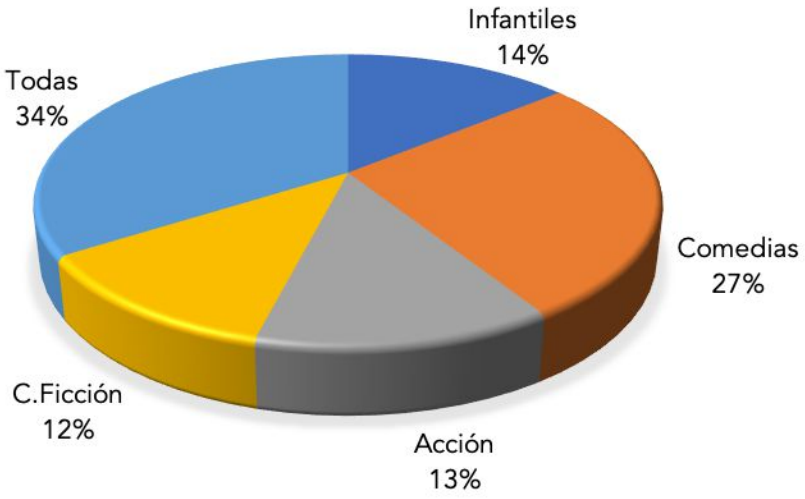


Ilustración 81. Si le parece bien que se estrene en plataformas ¿qué tipo de películas? Fuente: Elaboración propia

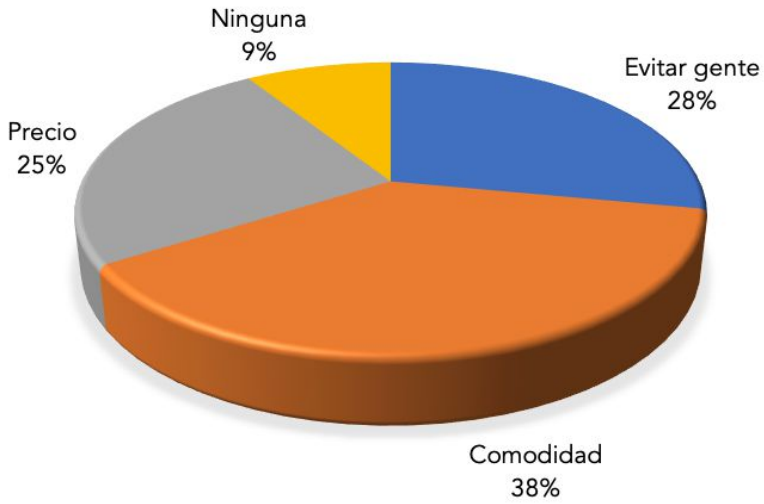


Ilustración 82. ¿Por qué vería una película en plataforma *Streaming*? Fuente: Elaboración propi

Conclusiones principales:

- No hay una percepción mayoritaria que sea univoca sobre si los cines se hayan modernizado. La mayoría opina que solo algunas salas (42%), aunque la opinión está dividida en el resto.

- La modernización se entiende por la mayoría que se ha dado especialmente en aspectos técnicos como la image y sonido de la sala (65%), seguido de las formas de compra (27%).

- Una mayoría de los encuestados disponen de suscripción a una plataforma digital (58%) siendo la más utilizada Netflix (59% de los que dicen disponer) seguida de Disney + (19%) y HBO Max (12%).

- De los que usan plataforma digital, la mayoría ve diversos tipos de contenidos (47%) aunque se observa una clara tendencia hacia las series (34%). Es destacable igualmente que el visionado de películas representa el 17%, la mitad que en el en caso de las series. Debe notarse también este sentido que el 79% de los encuestados prefiere ver las películas en las salas.

- La mayoría de los usuarios de plataformas digitales emplea varios dispositivos de acceso (32%) si bien prácticamente esa opinión se iguala con las de los que manifiestan usar preferentemente el ordenador (31%). El móvil es el dispositivo preferido por el 22%.

- Existe una opinión negativa mayoritaria acerca de que se estrene el cine directamente en plataformas (88%). En el caso de que se estrenen, las opiniones expresadas muestran por un lado que no hay una preferencia específica (34%) y por otro, que las comedias son el género preferido (27%).

- Las razones por las que se vería una película en *Streaming* tiene mucho que ver con el confort de los espectadores, tanto por comodidad (38%) como por el hecho de evitar gente (28%). Aunque también es destacable la opinión sobre el precio (25%)

4.3.2.4. Aspectos relacionados con los canales de comunicación para informarse de novedades de salas de cine.

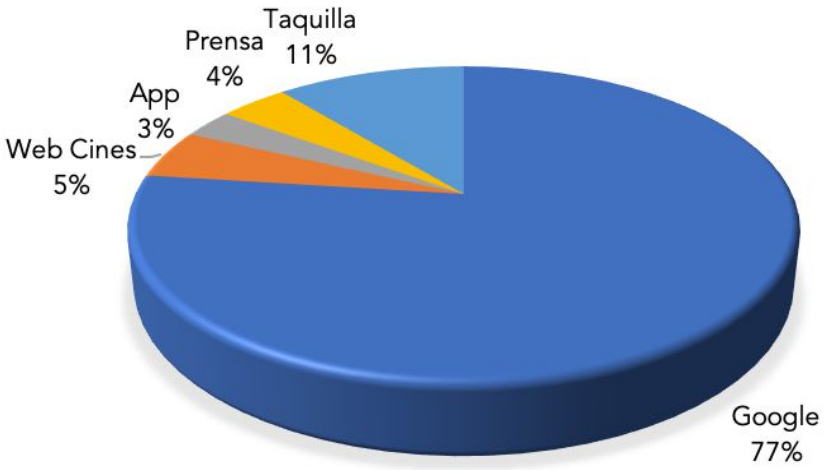


Ilustración 83. ¿Cómo se informa de la cartelera de películas? Fuente: Elaboración propia

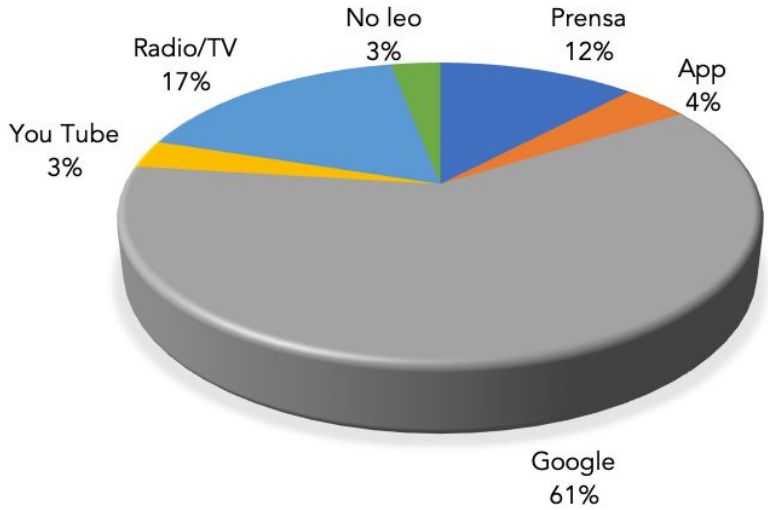


Ilustración 84. ¿Cómo se entera de las críticas de las películas? Fuente: Elaboración propia

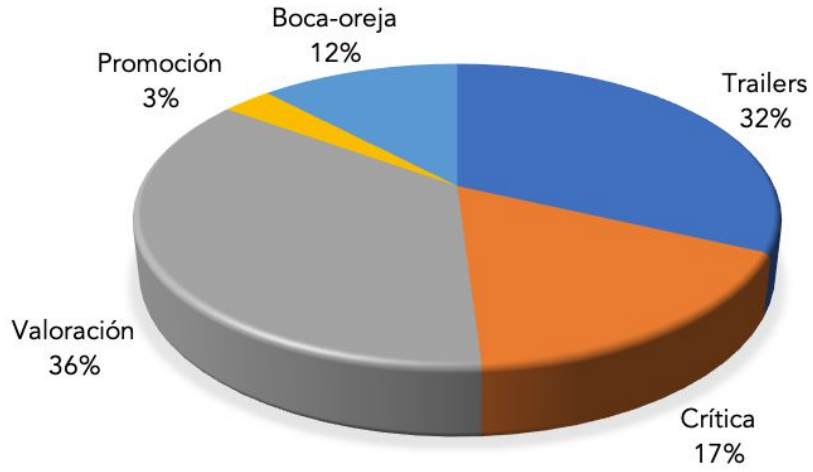


Ilustración 85. ¿Qué le influye más para decidir una película? Fuente: Elaboración propia

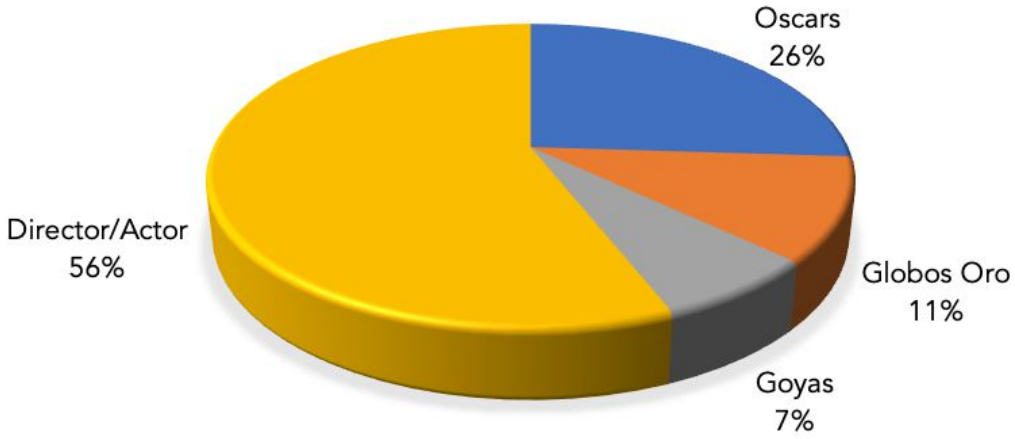


Ilustración 86. ¿Qué factores le motivan más para ir al cine? Fuente: Elaboración propia

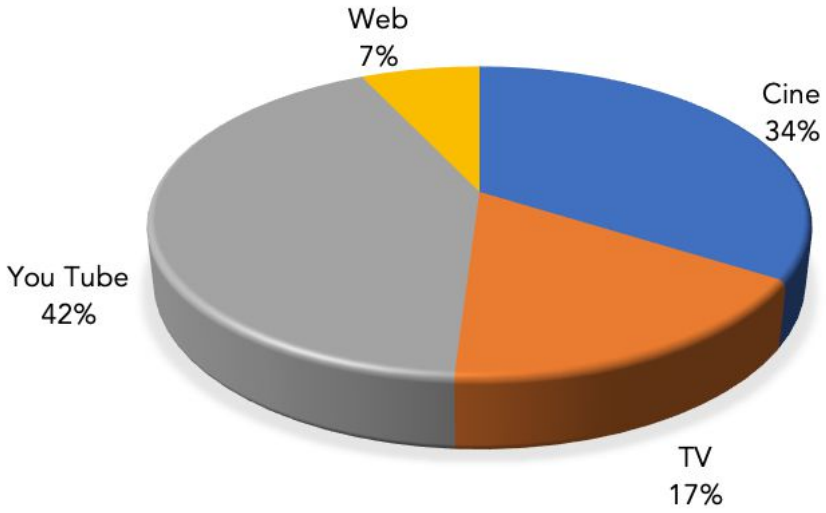


Ilustración 87. ¿Dónde recuerda ver los tráilers de las películas? Fuente: Elaboración propia

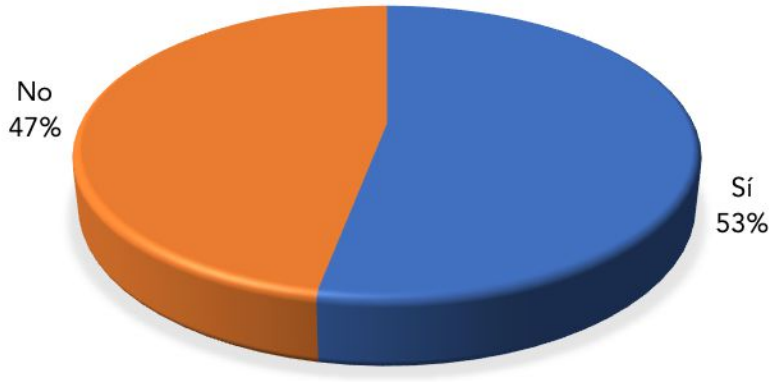


Ilustración 88. ¿Recibe algún boletín (newsletter) de cines? Fuente: Elaboración propia

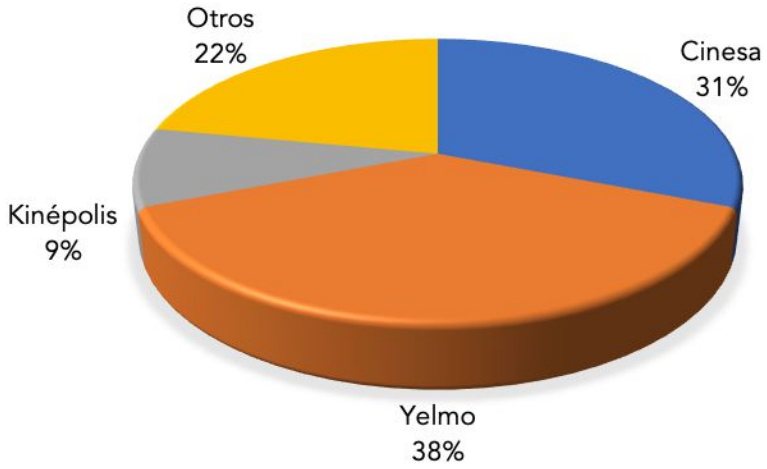


Ilustración 89. ¿Recuerda de qué cine recibe boletín (newsletter)? Fuente: Elaboración propia

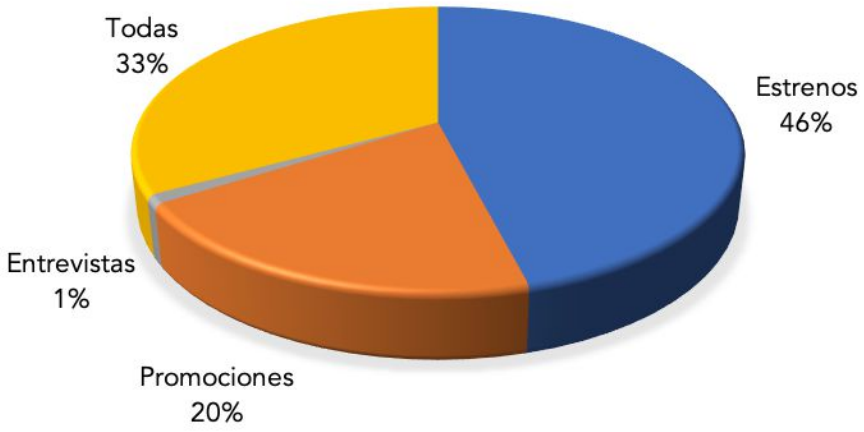


Ilustración 90. ¿Qué información desearía ver en una newsletter de cine? Fuente: Elaboración propia

Conclusiones principales:

- A la hora de decidir el ir a ver una película la mayoría de los encuestados dice dejarse influir principalmente por las valoraciones emitidas (36%) y por los tráilers visionados (32%), y en menor medida por las críticas realizadas en medios de comunicación (17%). En relación a esto, manifiestan mayoritariamente que son el director o los actores la razón principal que les motiva a ir al cine (56%).

- El principal canal de información acerca de la cartelera es Google (77%) y luego, la propia taquilla (11%) si bien la considerable influencia que tienen los tráilers hace intuir que gran parte de esa información preliminar se produce en You Tube (42%) o en la propia sala y según se ha acudido a ver otro título (34%). Es significativa la influencia decreciente de la televisión, con tan solo un 17%.

- A la hora de valorar el impacto que tiene una herramienta de comunicación fundamental para las salas como es el boletín de novedades o *Newsletter*, se observa que prácticamente la mitad de los encuestados admite estar suscrito a alguna, y que en su mayoría son de la Cine Yelmo (38%) y Cinesa (31%), probablemente los más activos en el uso de este canal. Los receptores de boletines valoran especialmente que se les comunique información acerca de estrenos (46%) y promociones (20%), si bien hay un número importante de personas que desean ver en esos boletines información de todo tipo sobre la salas y sus películas proyectadas (33%).

4.3.2.5. Aspectos relacionados con la utilización de redes sociales y su dinamización

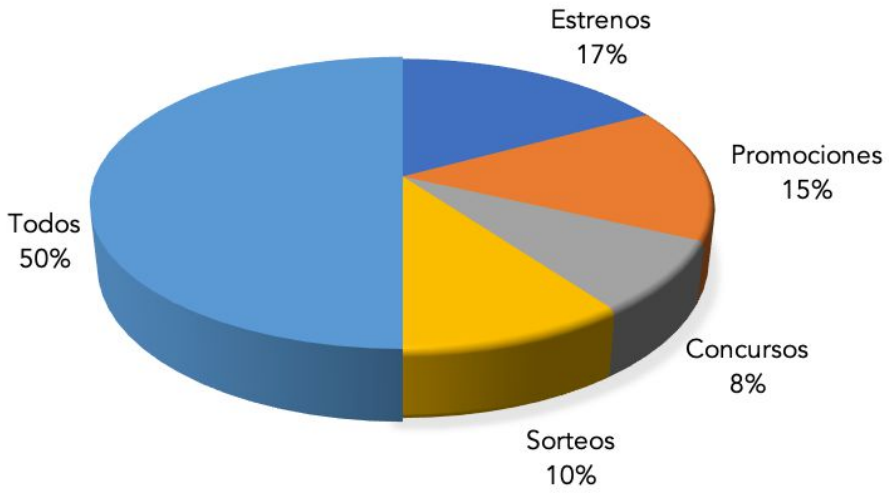


Ilustración 91. ¿Qué deben hacer los cines en sus redes sociales? Fuente: Elaboración propia

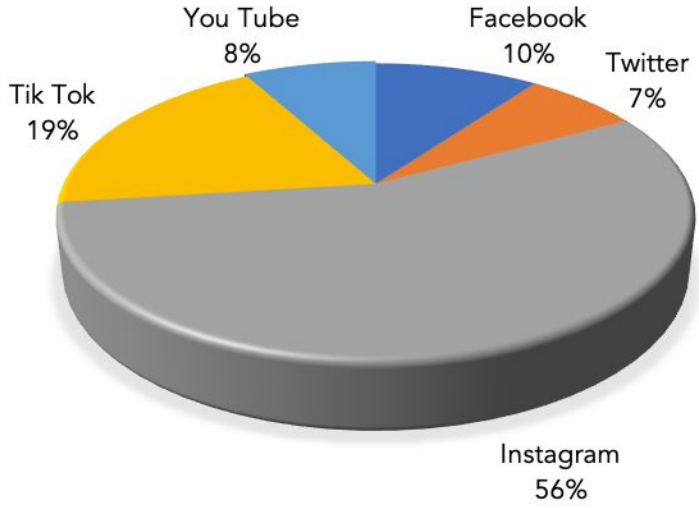


Ilustración 92. ¿Qué red social principal usaría para seguir a un cine? Fuente: Elaboración propia

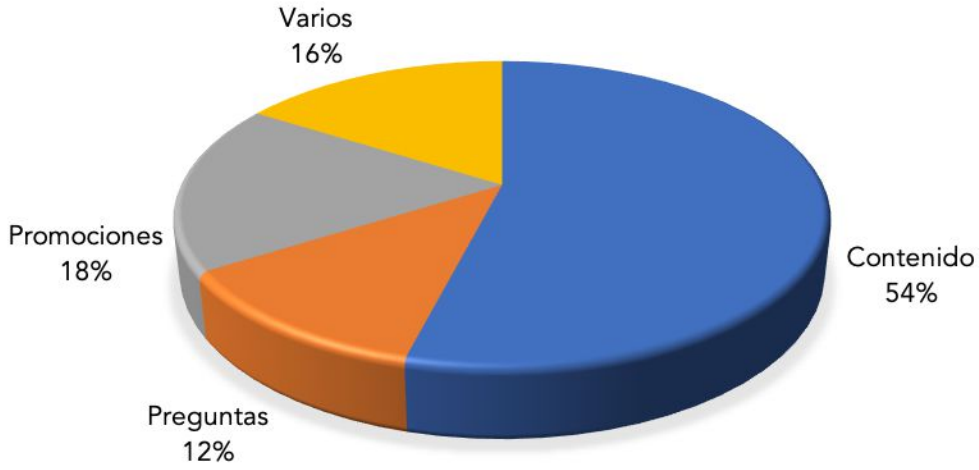


Ilustración 93. ¿Qué le hace participar más en redes sociales de cines? Fuente: Elaboración propia

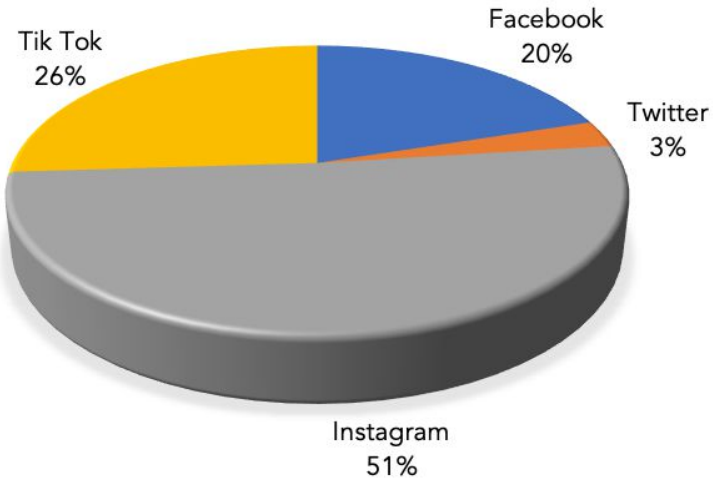


Ilustración 94. ¿Qué redes prefiere para informarse de eventos culturales? Fuente: Elaboración propia

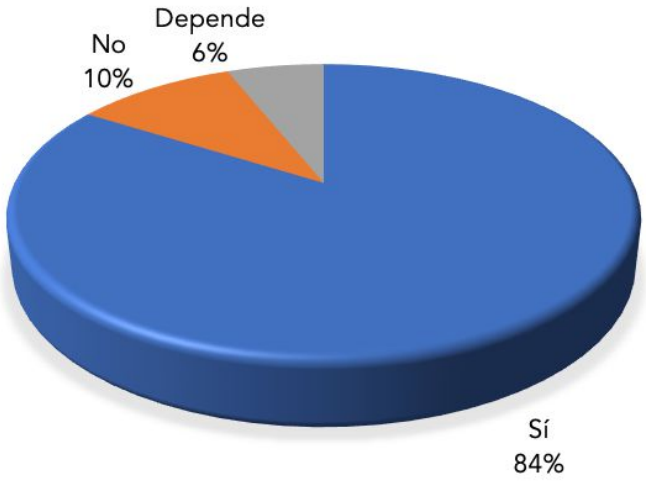


Ilustración 95. ¿Participaría en un concurso para conseguir entradas gratis? Fuente: Elaboración propia

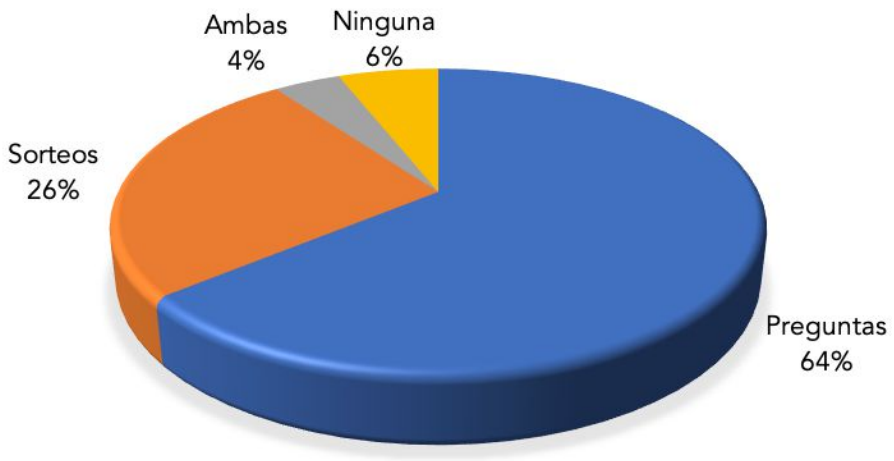


Ilustración 96. ¿Qué concursos en redes sociales prefiere? Fuente: Elaboración propia

Conclusiones principales:

- La mayoría de los encuestados opina que los cines deben hacer de todo en sus redes sociales (50%), aunque aprecian especialmente las invitaciones a participar en concursos, sorteos y promociones (32%).

- La red principal para seguir la actividad de las salas de cine es Instagram (56%) aunque Tik Tok (19%) y Facebook (10%) son también canales preferidos de contacto e interacción. En lo que se refiere a obtener información sobre eventos culturales, es también Instagram la preferida (51%) seguida de Tik Tok (26%).

- Ante la pregunta planteada acerca de qué les hace participar más en redes sociales, los encuestados se inclinan principalmente por la publicación de contenido (54%) y en menor medida, las promociones (18%).

- La inmensa mayoría de los encuestados participaría en concursos para obtener entradas gratuitas (84%) y la tipología de concursos favorita son los basados en preguntas *(Trivia*) (64%), seguido de los sorteos (26%) aunque en este último caso, depende significativamente del tipo de premio a obtener.

4.4. Cines de Madrid en la actualidad

Las estrategias de visibilidad de las salas de cine se llevan a cabo a través de sus redes sociales y de su página web. Asimismo, al inicio de cada película, aparte de la publicidad normal, los cines hacen publicidad de su propia marca, como una auto-promoción. Y de forma adicional a esto, y para disponer de una mayor visibilidad con diferentes públicos, realizan con gran asiduidad promociones y ofertas, entre las que pueden destacarse:

a) Tarjeta de cliente o de fidelización.
b) Miércoles, día del espectador.
c) Promoción en cine infantil.
d) Pases con reducción de precio si se acude más de una vez al mes. A se incluyen productos como comidas o bebidas.
e) En algunas salas hay la posibilidad de contactar con el cine para reservar visitas de colegios o institutos.
f) Promociones especiales o adicionales con la descarga de la aplicación móvil.

Cabe destacar que la mayor parte de la publicidad del cine se realiza por la promoción por parte de productoras y distribuidoras de las películas que se proyectan anunciándose con cartelería diversa, tráilers en televisión y canales digitales…y no es por tanto una responsabilidad del exhibidor.

Las estrategias de comunicación desarrolladas por las empresas de exhibición cinematográfica son muy variadas, aunque las más comunes giran alrededor de los siguientes conceptos:

a) Promoción de películas y estrenos.
   Tanto en las páginas web como en los perfiles de las exhibidoras de cine destaca la promoción de las películas y estrenos más relevantes de la semana, a través de publicaciones y vídeos cortos, con el objetivo de alentar a sus seguidores a que acudan al cine a verlas.

b) Sorteos y artículos promocionales.
   En algunas de ellas se pueden conseguir al ver una película en concreto, como puede observarse en las imágenes de ejemplo.

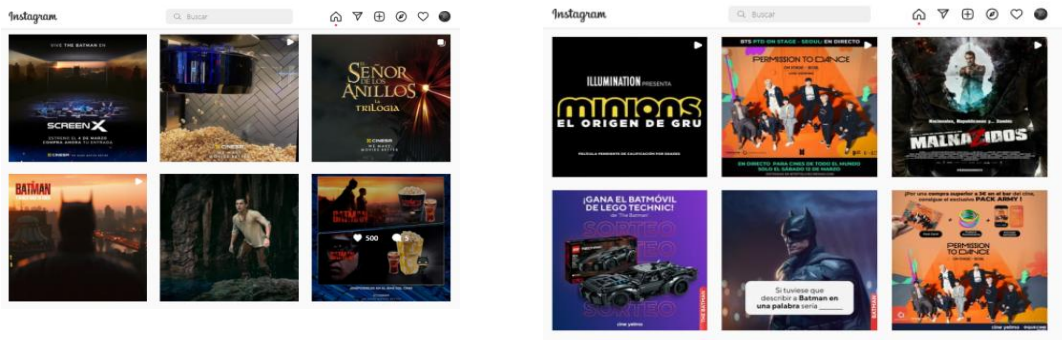


Ilustración 97. Diversas publicaciones de anuncios de películas en Instagram.
Fuente: Google Imágenes

c) Días de precio reducido.

También, es común la promoción de días en los que las entradas tienen un precio sensiblemente inferior y con el objetivo de aumentar la asistencia en días de poca afluencia. Los mejores ejemplos son el Día del Espectador, la Fiesta del Cine y los días Vuelve al Cine (entrada reducida en un plazo de dos semanas con la compra de una entrada). Cines Callao / Fiesta del cine / Cines Renoir.

Ilustración 98. Diversos carteles utilizados en campañas para vuelta al cine tras la pandemia por Covid-19 en 2020. Fuente: Google Imágenes.

d. Marketing experiencial.

Con la gran variedad de opciones que hay en la actualidad para ver películas, el cine ha perdido en gran medida su carácter exclusivo, especialmente con los estrenos directos en las plataformas de *streaming*. En su mayoría, la gente ya no va al cine solo para ver películas, sino para vivir una experiencia: la pantalla grande, el olor a palomitas, el sonido envolvente, los asientos cómodos, la compañía de sus amigos o la sensación de estar en una comunidad de espectadores…

Algunas compañías han decidido explorar esto en mayor profundidad; Kinépolis, ofreciendo experiencias multisensoriales; el Autocine de Madrid, recuperando el formato *Drive-In* que parecía ya olvidado en los años 50 de Estados Unidos.

Ilustración 99. Páginas anunciando sistema 4DX y auto-cine. Fuente: Google Imágenes

e. Emplazamiento.

Aunque la experiencia sea diferente en función del cine, el producto principal, la película, es el mismo producto en todas las salas donde se proyecta. Por ello, en muchos casos la elección de un cine u otro se basa más en una cuestión de cercanía, ya sea porque el cliente está comprando o consumiendo en el centro comercial en el que se ubica el cine – un fenómeno muy habitual desde la década de los 80 - o porque está cerca de su casa - cine de barrio o de proximidad -. Esto supone una desventaja para aquellos situados en las afueras, como Kinépolis, pues implica un esfuerzo extra en el desplazamiento

que puede hacer que los espectadores se decanten por uno para el que no tengan que hacer ese esfuerzo en tiempo o coste.

Por el contrario, hay algunas salas como son las de los Cines Callao o el Cine Capitol de Gran Vía, en las que su localización supone una potencialmente mayor afluencia de gente, y a lo que se une, por su carácter claramente emblemático, un carácter diferenciador que influye en la esperada experiencia de acudir a una sala de las de siempre.

Ilustración 100. Captura de Google Maps y fachada de Cine Capitol Gran Vía. Fuente: www.capitolgranvia.com

El *branding* de cada cine, o lo que es lo mismo, su verdadera visibilidad y diferenciación, se construye por lo general realizando un mix de todos los puntos anteriormente mencionados y su posterior comunicación perfectamente alineada.

Por ejemplo, la apertura de un cine con una sala IMAX atribuye a la marca unos valores o consolida los ya establecidos como puede ser la innovación, algo especialmente apreciado por la clientela más joven.

Por otro lado, las actividades que se puedan realizar en el cine - eventos de empresa, celebraciones, proyecciones de otros productos audiovisuales como ballets, conciertos y óperas - hacen que dicho cine reúna y proyecte a su audiencia y clientela potencial otro tipo de características, y que, en el caso de las anteriormente citadas, son especialmente apreciadas por clientes comerciales y por un público mayor.

Se puede concluir por tanto que el adecuado mix de los puntos detallados unido al uso eficaz de sus redes sociales, promociones y gestión específica e integral de su

identidad de marca - colores corporativos, mensajes, logo... - hacen que cada sala de cine tenga su propia estrategia de marca y proyecte la imagen deseada en los espectadores, si la estrategia se ejecuta adecuadamente.

Entre esas estrategias de marca o *branding*, pueden destacarse las siguientes:

a) La tradición histórica.

   Es el caso de los cines Callao, que fue una sala inaugurada en 1926, y el cine Capitol, inaugurado en 1933, y cuya imagen de marca es su ya larga historia en la vida social de Madrid, y concretamente en la cinematográfica de la Gran Vía.

b) Singularidad de la sala de cine.

   Otros, como la Cineteca o el Cine Estudio del Círculo de Bellas Artes, como también en parte el Pequeño Cine Estudio, basan su estrategia de marca en aquello que les diferencia de los demás, una oferta que se aleja del enfoque puramente comercial y se especializa en el cine de autor, alternativo o de culto.

c) Cines para toda la familia.

   Cinesa, entre otros, fundamenta su marca en la cercanía emocional, al ofrecer opciones para que todos los miembros de la familia puedan disfrutar acudiendo a sus salas.

d) Experiencia única.

   Kinépolis, por su parte, fundamenta su estrategia de marca en una orientación total al cliente para ofrecerle una experiencia inolvidable. Por ello, se encuentran en una búsqueda continua de la innovación.

   Dentro de este grupo, podemos distinguir a los cines de lujo, como Yelmo Palafox, Yelmo Ideal o Cinesa Luxe, donde lo que hace especial a la experiencia es su carácter de alta categoría mediante salas íntimas con sillones reclinables y servicio a mesa.

El plan de comunicación y marketing que siguen los cines es clave para que puedan informar de sus servicios y llegar a un mayor número de clientes potenciales.

Los cines de manera general utilizan medios directos, indirectos y personales, y combinan acciones específicas de comunicación a través de la publicidad, la promoción de ventas y entrevistas y eventos relacionados con las películas de su cartelera.

Todos cuentan con páginas web, redes sociales generales, aplicaciones móvil y promociones con ofertas especiales.

A continuación, se reflejan de forma esquemática los principales canales de comunicación utilizados:

a) Página Web

Con secciones dedicadas a Cartelera, Promociones, Venta, Tarjetas de fidelización (normalmente por puntos canjeables por descuentos) y Datos de contacto.

b) Redes sociales

Todas las salas de cine cuentan con perfiles en las principales redes sociales para publicar información de oferta de películas, promociones, etc.

También, en algunos casos, se colabora con *influencers.*

Entre las publicaciones realizadas destacan las relacionadas con estrenos, eventos, promociones, productos diversos, y generación de Stories diarios sobre anécdotas o cosas destacables en las salas.

c) Apps (aplicaciones para *Smartphones)*

Con secciones y funcionalidades relacionadas con la compra de entradas, promociones, tarjeta de fidelización, información y noticias…

d) Street Marketing

Realizan algunas acciones en la calle que promocionan las películas del momento.

e) Eventos

Algunos realizan premieres de películas o capítulos de series y eventos corporativos.

4.4.1. Cine Capitol

Capitol
GranVía-Madrid

Ilustración 101. Cine Capitol Gran Vía – Fachada y logo. Fuente: Google Imágenes

Cine Capitol Gran Vía es un cine *multiplex* destaca por su antigüedad y su ubicación, en pleno centro de Madrid.

Cuenta con tres grandes salas, la principal tiene una capacidad de más de 1.360 personas y las restantes pueden albergar más de 200. Esto hace que los espectadores gocen de gran comodidad y calidad debido a la gran pantalla que acompaña a las salas. Su precio es asequible teniendo en cuenta su ubicación y cualidades diferenciadoras: 8,25€.

Es una sala multiusos que comercializa además espacios publicitarios para marcas.
Su estrategia principal se basa en mantener la esencia de la fachada y su historia, pero a la vez ofreciendo los últimos estrenos, una gran variedad de películas tanto internacionales como nacionales y la organización de eventos.
No destaca por tener las últimas tecnologías, sino que lo más importante de la sala de cine es historia, su estética y su ubicación. De esta forma llega a ser conocido por mucha gente.

Su actividad se basa en ofrecer películas de estreno y películas de otros años que llaman la atención. Sin embargo, también ofrece otras actividades como obras de teatro y el alquiler de sus salas para eventos corporativos.

El cine cuenta con la tecnología adecuada para poder llevar a cabo retransmisiones en directo de los diferentes eventos que se puedan llevar a cabo en sus instalaciones.

La oferta de teatro tiene un importante protagonismo, algo que, unido al hecho de que la oferta de eventos y cine infantil y juvenil es menor, parece indicar a las claras que uno de sus principales tipos de público es adulto. Los principales públicos del Cine Capitol Gran Vía son personas que viven en el centro de Madrid, cerca del cine. Por el tipo de películas que ofrece el cine, suele estar dirigida a un público joven, de entre 20 y 35 años.

La sala se centra en proyectar grandes estrenos nacionales e internacionales. Además de los estrenos más importantes, alberga también eventos como espectáculos, pre-estrenos, rodajes o *premieres.*

El cine tiene un prestigio y trayectoria considerable, por lo que no es extraordinariamente necesario que se publiciten. El medio primordial que utilizan son sus propias redes sociales, que utilizan eficientemente para anunciar sus estrenos y eventos. También utilizan Spotify con el mismo objetivo.

Cabe destacar que ellos mismos son un soporte, en sus pantallas de la entrada transmiten todo tipo de publicidad para diferentes marcas, desde ropa hasta exposiciones que tienen lugar en la ciudad. En menor medida también publicitan su espacio en alquiler en dichas pantallas, mostrando el interior de las salas y todo lo que pueden albergar, como se ha indicado con anterioridad.

Básicamente, pueden destacarse dos tipos de eventos:

a. Eventos de cine y espectáculos: En el que se realizan preestrenos, premieres y rodajes.
b. Eventos corporativos: En este tipo de eventos se realizan reuniones, presentaciones, convenciones, rodajes y pases privados.

Los canales de comunicación principalmente utilizados son:

Página web

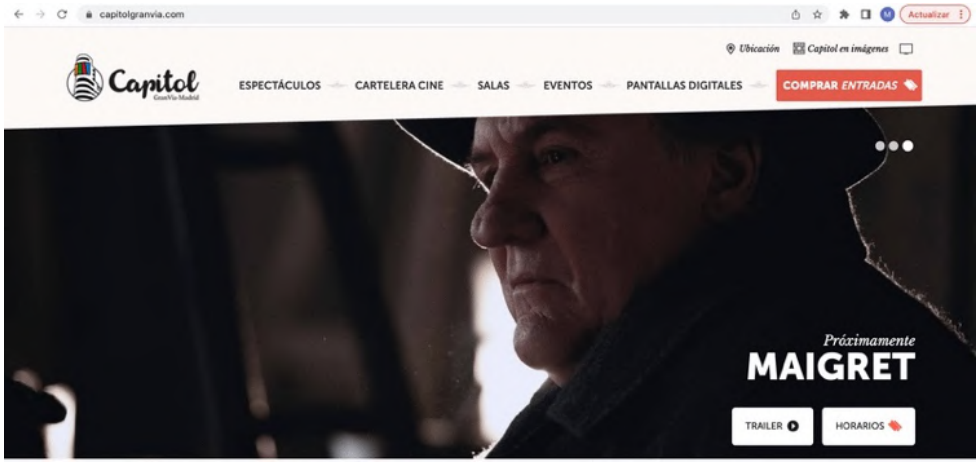


Ilustración 102. Cine Capitol Gran Vía - Página web y página de registro a Newsletter. Fuente: www.capitolgranvia.com

Redes sociales

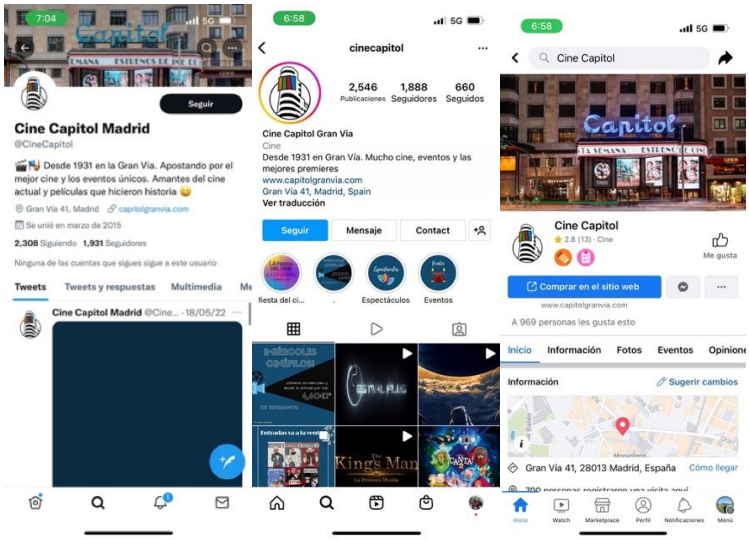


Ilustración 103. Cine Capitol Gran Vía – Perfiles en Twitter, Instagram y Facebook. Fuente: Google Imágenes

Su comunicación online se centra principalmente en redes sociales donde anuncian los estrenos y espectáculos que tienen lugar en las instalaciones.

Cuentan con tres perfiles propios en Twitter, Instagram y Facebook, siendo muy activos en ellas, y teniendo una media de 1 a 2 publicaciones por semana, salvo en épocas señaladas, en que esta frecuencia aumenta.

Utilizan en sus publicaciones e interacciones un tono neutro e informativo; de forma más cercana dependiendo del tipo de película que anuncian, si bien no es lo general.

Veamos con algo más de detalle lo que hacen principalmente en sus perfiles en redes:

a) Instagram

   Tienen 1.888 seguidores.

   Publican imágenes y vídeos tanto de las películas que se estrenan como las que se ponen en cartelera. Asimismo, tienen un apartado acerca de todos los eventos que se han realizado allí.

   Sin embargo, no hacen publicaciones diarias para entretener al público, sino solo cuando van a cambiar la cartelera para anunciar las nuevas películas que van a proyectar.

b) Twitter

   Tienen 2.308 seguidores.

   Al igual que en Instagram, sus publicaciones son puramente informativas, si bien mantienen un contacto diario con su público interactuando con ellos de forma regular, tanto retuiteando comentarios sobre el cine y sus eventos como respondiendo directamente a los usuarios.

c) Facebook

   Tienen 969 Likes.

   Utilizan este perfil únicamente para informar acerca de las películas que tienen en ese momento en cartelera, las que son de estreno y también para anunciar sus ofertas, pero no tienen una comunicación diaria con sus usuarios.

   Además, tienen un apartado con toda la información corporativa y de actividades relevantes del cine.

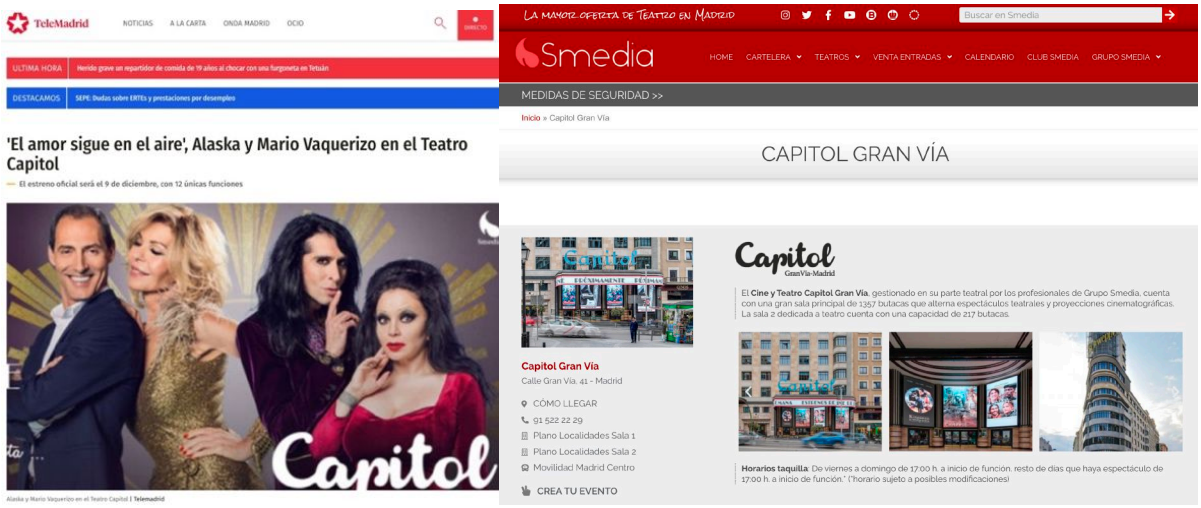


Ilustración 104. Cine Capitol Gran Vía – Referencias de noticias. Fuente: Telemadrid.es y Smedia.es

Además, desde la pandemia han creado unos pases especiales en los que ver películas ya reproducidas anteriormente.

Cuentan con el descuento del "Día del espectador" o "Los miércoles al cine" como la mayoría de cines de la ciudad. En este día, las sesiones cuestan 4,60€, un descuento bastante considerable teniendo en cuenta el precio inicial; esta oportunidad es aprovechada por muchos espectadores por lo que las salas suelen llenarse.

Ilustración 105. Cine Capitol Gran Vía – Promoción El miércoles al cine. Fuente: Elaboración propia

Como acción de fidelización cuentan con una tarjeta llamada "Club Capitol", por la que se debe pagar 1€ para adquirirla, pero le dan al consumidor ventajas como puntos acumulables que se pueden canjear por productos del bar.

Ilustración 106. Cine Capitol Gran Vía – Promoción Club Capitol. Fuente: www.capitolgranvia.com

Hay 4 tipos de tarjetas para los diferentes tipos de público: mayores de 65 (Cuba Capitol Gold), familias (Club Capitol Familia), jóvenes de 18 a 30 años (Para Jóvenes) y adultos mayores de 30 (Club Capitol Fan).

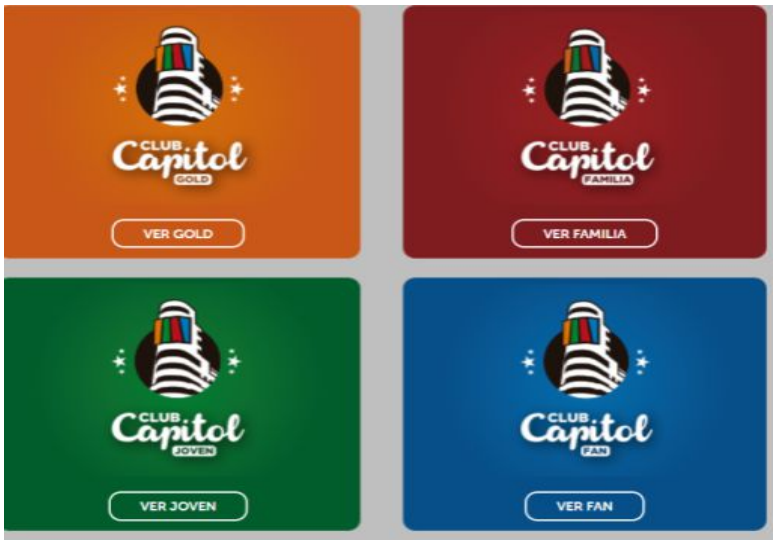


Ilustración 107. Cine Capitol Gran Vía – Tarjetas de fidelización. Fuente: www.capitolgranvia.com

También es posible suscribirse a su *Newsletter* en la que se informa de sus novedades más destacables, principalmente los estrenos semanales, o los eventos que se celebran en sus instalaciones.

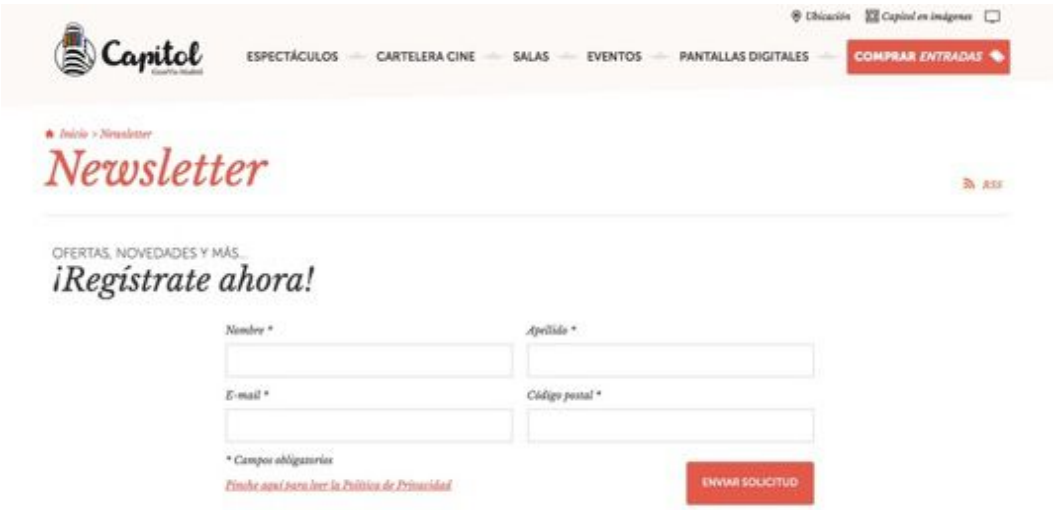


Ilustración 108. Cine Capitol Gran Vía – Formulario de suscripción a newsletter. Fuente: www.capitolgranvia.com

Se ha llevado a cabo una investigación específica sobre la sala de cine y en la que se han incluido preguntas para participantes online, así como encuestas presenciales con espectadores que acuden a sus salas. En total, se han encuestado a 230 personas, obteniéndose los siguientes resultados:

Ilustración 109. Si piensa en Cine Capitol Gran Vía ¿qué percepción tiene? Fuente: Elaboración propia

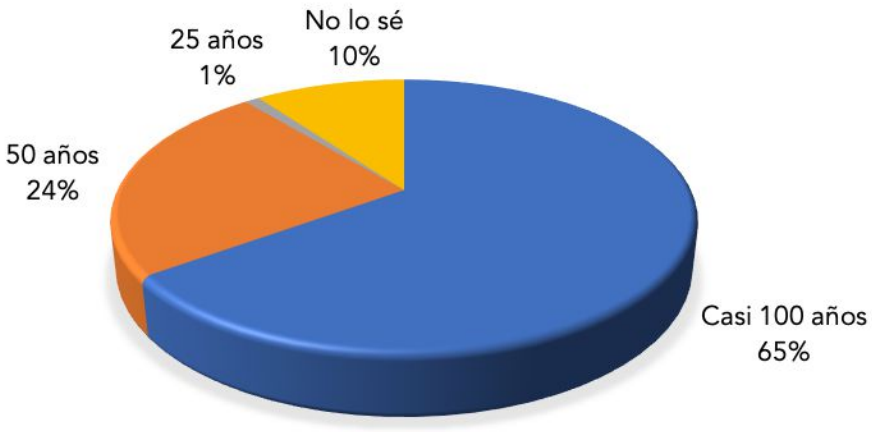


Ilustración 110. ¿Cuál es la antigüedad percibida de Cine Capitol? Fuente: Elaboración propia

Ilustración 111. ¿Qué cree que diferencia a Cine Capitol de otros cines? Fuente: Elaboración propia

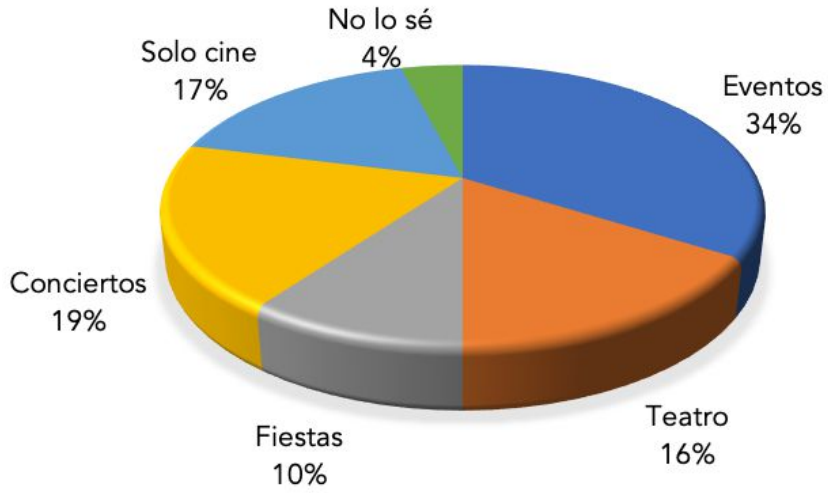


Ilustración 112. ¿Qué otras actividades se realizan en Cine Capitol? Fuente: Elaboración propia

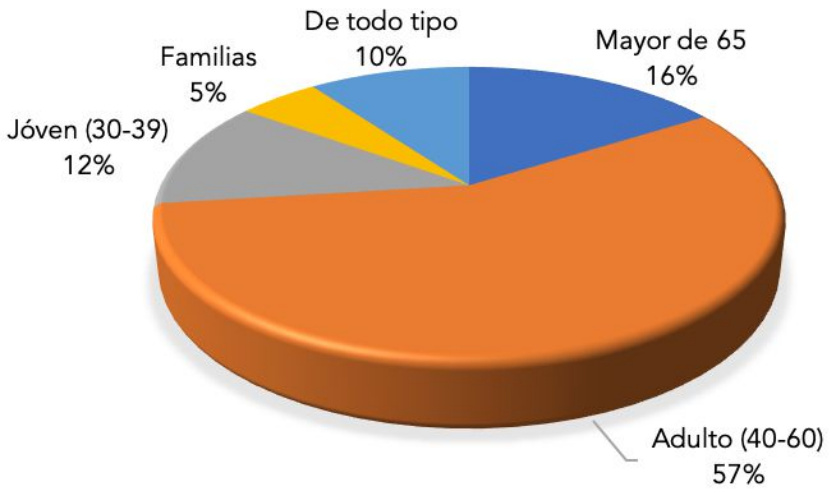


Ilustración 113. ¿Qué tipo de público asiste a Cine Capitol? Fuente: Elaboración propia

Siendo como era el primer objetivo de la investigación medir el grado de conocimiento y percepción que los espectadores y no espectadores se pueden establecer las siguientes conclusiones fundamentales:

- Que mayoritariamente existe una percepción de sala antigua y con connotaciones de lujo (aproximadamente el 83%).
- Que esta percepción de antigüedad se sitúa en torno al siglo (65% de los encuestados) pero que sube hasta el 89% si se trata de una percepción superior a los 50 años.
- Que la opinión mayoritaria de los encuestados acerca de los aspectos más diferenciales del cine son su privilegiada localización (43%) seguido de su prestigio (38%).
- Hay una percepción mayoritaria de que la sala realiza otro tipo de actividades más allá de la proyección de películas (el 79% de los encuestados) especialmente eventos diversos (34%)
- En opinión de los encuestados, al cine acuden mayoritariamente personas entre 40 y 50 años (57%), que si le sumamos las opiniones que incluyen a los mayores de 65, obtenemos un resultado de un 73% en total, lo que viene a ratificar de alguna manera su percepción de cine tradicional, y con clientela de segmentos mayores en edad.

Propuesta de mejora

Por lo analizado de su estrategia y plataformas actuales de comunicación, parece bastante evidente que estas pudieran optimizarse y especialmente en el contacto con el público joven, ya que, si bien hacen un uso frecuente de sus perfiles sociales, se trata de una estrategia principalmente informativa, casi exclusivamente centrada en la promoción de películas y eventos que acoge.

Al poco atractivo que supone este tipo de aproximación hacia los segmentos jóvenes, el bajo nivel de interacción impide la creación de vínculos eficaces con ellos. A ello debe unirse el hecho de que no se comunican del todo bien las promociones existentes, como son los casos del Día del espectador o los descuentos especiales para estudiantes universitarios.

A su vez, disponen de la gran ventaja que suponen las grandes pantallas exteriores situadas en la fachada del edificio, sin duda un gran elemento para anunciar noticias y promociones del propio cine, así como un medio para la interacción con los posibles espectadores o clientes.

Los objetivos principales de la propuesta se basarían en:

a) Acercar al público joven al cine, ya que es el público que menos acude actualmente a las salas.

b) Modificar la imagen actual de cara al público más joven, ya que una de las razones por las que el público objetivo no acude a la sala, es seguramente por la percepción de cine excesivamente elegante y, por tanto, de cine caro.

c) Fidelizar a los nuevos clientes y espectadores, tratando no solo de que más público acuda a los estrenos, sino que estén más al tanto y participen en las otras actividades que se puedan organizar y ofrecer.

La estrategia a seguir estará especialmente enfocada en *branding* y fidelización, dirigiéndose hacia el público joven en especial, y basándose sobre todo en los canales

que se estima podrían ser los más acertados para este tipo de público. De esta manera se modernizará la imagen de la sala de cine, pero sin perder la esencia de ser un cine con una gran historia y estilo propio.

La narrativa de comunicación será acorde al posicionamiento, tratando de transmitir el valor histórico y estilístico que diferencia a este "palacio" de las grandes cadenas y de otros cines singulares, pero de arquitectura más estándar. A su vez, se pretenderá modificar la percepción que tiene determinado público objetivo de que el cine Capitol es caro, o más caro que otras alternativas de ocio cinematográfico.

El mensaje que está detrás de la comunicación resume adecuadamente los dos elementos diferenciadores claves con respecto a la competencia: el estilo histórico e impactante que se traduce en una experiencia única más allá de ver la película, y la asequibilidad esta experiencia.

El eslogan elegido para transmitir el mensaje es *"La impresionante historia que te puedes permitir",* teniendo la palabra "historia" un pretendido doble sentido. Por una parte, hace referencia a la historia de la película y, por otra parte, a la historia del propio Cine Capitol. Ambas proyectan la imagen de una experiencia única e inolvidable. Por otro lado, la segunda parte del eslogan muestra lo asequible de la experiencia, o lo que es lo mismo, que esa inversión merece la pena de acuerdo a lo que se va a vivir.

Las redes y canales sociales que se utilizarán serán Instagram, Twitter y Tik Tok, pues son las redes sociales que más éxito tienen entre el público joven.

Por otro lado, también se utilizará You Tube para subir vídeos de las premieres que se celebran en el propio cine, entrevistas, reportajes, etc. y así funcionando como canal de cobertura y elemento fundamental de *branding.*

A continuación, se muestran ejemplos representativos de las publicaciones en las redes sociales antes mencionadas:

Instagram y Twitter

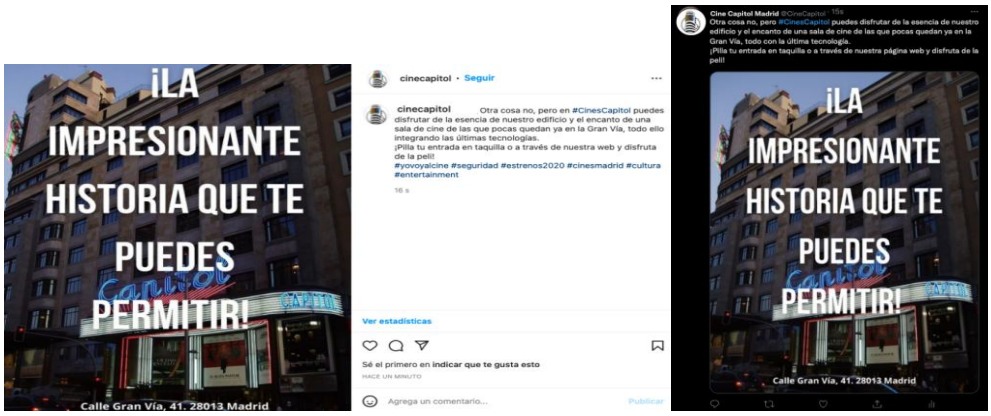


Ilustración 114. Cine Capitol Gran Vía – Adaptaciones de creatividades para perfiles Instagram y Twitter. Fuente: Elaboración propia

Tik Tok

Se realizará un vídeo de 15 segundos mostrando la fachada del cine, su nombre y ubicación. Se explicará brevemente el valor de la sala mientras se muestra su apariencia, mostrándose el servicio del bar, comidas y bebidas, así como información sobre ellos. Se mostrará a un grupo de jóvenes divirtiéndose en el cine. Finalizará con la explicación de precios especiales para jóvenes estudiantes.

Publicidad exterior

También se insertarán en mupis y marquesinas urbanas en localizaciones de congregación de público joven, así como en localizaciones próximas al cine, preferentemente a la salida de las estaciones de Metro.

Ilustración 115. Cine Capitol Gran Vía – Aplicaciones de creatividades para publicidad exterior. Fuente: Elaboración propia

Otra de las acciones claves que se proponen es la de potenciar la tarjeta de fidelización que ya tiene el cine añadiendo promociones especiales, aparte de los descuentos y la acumulación de puntos con los que ya cuenta, y la posibilidad de tenerla en la *app* del móvil que se tiene pensado crear, de manera que les será más cómodo el acceso a los espectadores y usuarios.

También se pretende hacer una sección *premium* para los clientes más fieles, aquellos que visiten el cine mínimo una vez por semana, entregándoles una nueva tarjeta premium con la que además de contar con las anteriores ventajas también contará con la posibilidad de ir a los eventos corporativos de forma totalmente gratuita. Se considera que además de motivar más al cliente a ser fiel a este cine, se fomenta la creación de branding y la unión con los públicos haciéndoles parte de la marca.

Se pretende también crear una app que sea disponible tanto para Android como para IOS, en la cual se puedan incluir la cartelera, nuevos estrenos, promociones exclusivas y poder tener la tarjeta de fidelización guardada en la app.

4.4.2. Cines Callao

Ilustración 116. Cines Callao – Fachada y logo. Fuente: Google Imágenes

Cines Callao posee una gran historia detrás. Fue el primer cine de España en proyectar una película sonora y hablada, 'El Cantor de Jazz', el 13 de junio de 1929, y también la primera rodada en español en Hollywood, 'El cuerpo del delito', en 1930.

Asimismo, se estrenó en 1935 la primera película en color en España; y en 1953, la primera cinta en 3D.

Estos cines se encuentran en pleno centro de Madrid, en mitad de la Gran Vía, y cuenta con dos salas, una mediana (429 butacas) y una grande (770 butacas) ofreciendo en ellas asientos VIP.

Las actividades que desempeña son variadas. La principal es la proyección de películas, pero también se realizan premieres de películas y series con el reparto y gran asistencia mediática. Su lugar céntrico le permite tener mucha afluencia de gente en sus alrededores – Plaza de Callao – lo que hace que sean numerosas las marcas que aprovechan su fachada para publicitarse en sus pantallas exteriores y para hacer eventos en su interior.

Ilustración 117. Cines Callao – Promociones en fachada. Fuente: Google Imágenes

Se dirigen en su gran mayoría a público adulto, pero también cuenta con un espectáculo musical para los más pequeños.

La actividad de Cines Callao se divide en dos áreas. Por un lado, la actividad de venta de entradas para películas, y, por otro lado, toda la actividad de Callao City Lights. Esta engloba el espacio para eventos y publicidad exterior digital de gran formato.

Ilustración 118. Cines Callao – Logo City Lights. Fuente: Google Imágenes

Son sin lugar a dudas un referente en la industria del cine de Madrid, ya que llevan los eventos y premieres más relevantes, además de ser un referente en el espacio europeo.

Cines Callao gestionan eventos a través de su propuesta Callao City Lights. En su espacio, las marcas interesadas pueden realizar exclusivas *Premieres,* presentaciones, ruedas de prensa, desfiles, fiestas, eventos de empresas y muchas otras cosas. Cuenta para ello con dos salas, un *lobby* y un ambigú, llegando a un aforo máximo de 1.161 personas. Sus salas disponen de la posibilidad de crear eventos con realidad aumentada, interactividad, emisiones en directo y sincronización de pantallas.

Como servicio adicional ofrecen un equipo de profesionales como coordinador, técnicos, acomodadores, taquilleros y personal de limpieza para que los eventos salgan adelante personalizar el exterior del edificio o utilizar las dos pantallas digitales exteriores de última tecnología y de gran tamaño, 102 m2 y 130 m2, en la plaza que además es la más transitada de España, con 150 millones de personas al año, y la tercera más transitada de Europa. Esto permite al cine, por su privilegiada ubicación, asegurar un gran impacto publicitario.

.

En cuanto a su actividad como sala de proyección cinematográfica, ofrecen por lo normal entre 3 y 5 películas, en sesiones a partir de las 16:00h, y con películas dobladas al castellano.

Ilustración 119. Cines Callao – Imágenes de promociones. Fuente: www.callao.es

Además, disponen de tres promociones: el *Día del espectador*, que se celebra todos los miércoles, dejando el precio de las entradas a 4,5 €; una promoción para los fines de semana, en las que se pueden adquirir las entradas por 8 €; ofertas específicas por la compra de entradas a través de la página web, con un precio de solo 4,50 €, si bien es una estrategia temporal para evitar las aglomeraciones innecesarias en la taquilla dentro del cine, y especialmente durante la pandemia.

Ilustración 120. Cines Callao – Vista del interior de la sala de cine principal. Fuente: Google Imágenes

La actividad principal de Cines Callao podría transmitir una imagen de cine tradicional, que tiene valor histórico debido a la ubicación geográfica y al edificio en estilo Art Deco en el que se encuentra; sin embargo, la actividad del cine va más allá, observando como una de sus principales fuentes de ingreso en la explotación del circuito de publicidad exterior Callao City Lights. De esta manera la marca se posiciona como un líder tecnológico que abre sus puertas a diferentes marcas anunciantes para que coloquen sus productos de comunicación combinados con material propio del cine, así como promociones de próximos estrenos.

De igual manera, el uso del edificio en sí mismo se distancia de la exclusividad tradicional que supone centrarse únicamente en la proyección de películas,

aprovechando las salas para la realización de eventos corporativos, lanzamientos de producto, eventos culturales, entre otros; reforzando así la idea de una marca que, a su manera, busca la transmisión de conocimiento y del valor de pensar, así como del disfrute a la vez que conserva su identidad más tradicional y nostálgica.

Puede concluirse que su modelo de negocio se basa en la proyección de películas, espectáculos, eventos y preestrenos, y en su propuesta de valor tiene un peso importante su ubicación, que da gran visibilidad y aporta gran prestigio a todas las acciones.

Las acciones de marketing en Cines Callao se basan en estrategias dinámicas y creativas en donde usan el espacio de la localización de la Plaza Callao a su favor, al ser una plaza tan transcurrida por personas logran tener fácil acceso al público deseado y crear este efecto “viral” de forma más sencilla.

En su página web tienen una sesión llamada “Comunicación” en donde se pueden observar varias acciones realizadas por Cines Callao, ya sea en el espacio de la Plaza Callao y el metro, o en la pantalla gigante que tienen en la entrada de sus instalaciones.

Estas acciones están relacionadas con las películas que se ofrecen en cartelera, con videojuegos, exposiciones de arte, estrenos de contenido audiovisual, campañas de publicidad de conocidas marcas, eventos deportivos en vivo, eventos con causas sociales de importancia, etc.…

Algunos ejemplos de las acciones de marketing realizadas son las siguientes:

Ilustración 121. Cines Callao – Evento de marketing *El Garriraptor de Horizon Forbidden West toma la plaza de Callao*. Fuente: Google Imágenes

Para promocionar el videojuego desde Cines Callao se decidió utilizar tanto la pantalla gigante como el espacio de la Plaza Callao para realizar una acción de marketing.

Ilustración 122. Cines Callao – Promoción de eventos. Fuente: www.cinescallao.es

Para promocionar series, películas, o programas de televisión se realizan eventos con los actores, productores y el equipo presente.

Ilustración 123. Cines Callao – Promoción de pantallas exteriores como espacios publicitarios. Fuente: www.cinescallao.es

En este ejemplo se pueden observar a varias marcas como Nissan, Samsung y Carolina Herrera usando las pantallas de Cines Callao para promocionar campañas de publicidad creativas e impactantes.

Ilustración 124. Cines Callao – Información sobre acciones de RSC. Fuente: www.cinescallao.es

Ilustración 125. Cines Callao – Sección Callao City Lights en página web. Fuente: www.cinescallao.es

En cuanto a las plataformas y acciones de comunicación, Cines Callao tiene una página web con información completa sobre su oferta de cartelera de películas, pero a diferencia de otras páginas web de cines, tienen un apartado dedicado especialmente a la oferta de servicios de sus pantallas y en donde se hace evidente la importancia que tienen para explotación comercial.

En la mencionada sección se muestra claramente el gran desarrollo tecnológico y novedoso que ofrecen con servicios como los de realidad aumentada, emisiones en directo, sincronización de las pantallas y más. Además, se pone un énfasis especial en la demostración de resultados de campañas ya realizadas, el impacto que lograron tener en el público y los beneficios finales de visibilidad y notoriedad para las marcas, con lo que el contenido tiene un gran enfoque comercial.

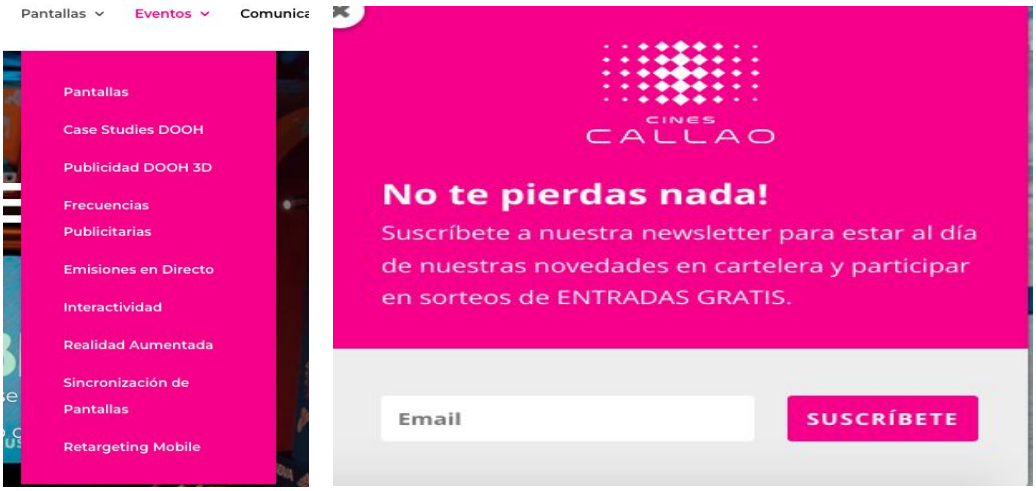


Ilustración 126. Cines Callao – Sección de eventos y suscripción a newsletter en página web. Fuente: www.cinescallao.es

También tienen una *newsletter* en la que ofrecen a sus suscriptores información puntual sobre las novedades de cartelera. Para fomentar la suscripción, que es gratuita, disponen de una promoción por la que se pueden conseguir entradas gratis, tratando de fomentar la viralización de la acción.
En redes sociales están presentes en las principales plataformas como Instagram, Facebook y Twitter. En ellas mantienen una misma línea de diseño, textos y mensajes.

Resaltan en ellas sus promociones, como por ejemplo las del Día del espectador, que son los miércoles, pero también publican contenido adaptado en días especiales, como es el caso de San Valentín, animando a las personas con un mensaje claro para que acudan al cine.

A diferencia de su página web que está más enfocada en el negocio de explotación publicitaria de las pantallas exteriores, sus perfiles en redes sociales están más enfocados en la actividad de proyección cinematográfica. Usan por lo general un estilo de redacción bastante juvenil y actual, con el uso de memes para dar a conocer sus ofertas especiales, textos con proliferación de *emojis*, y mostrando en la mayoría de sus publicaciones el enlace directo a la sección de venta de entradas.

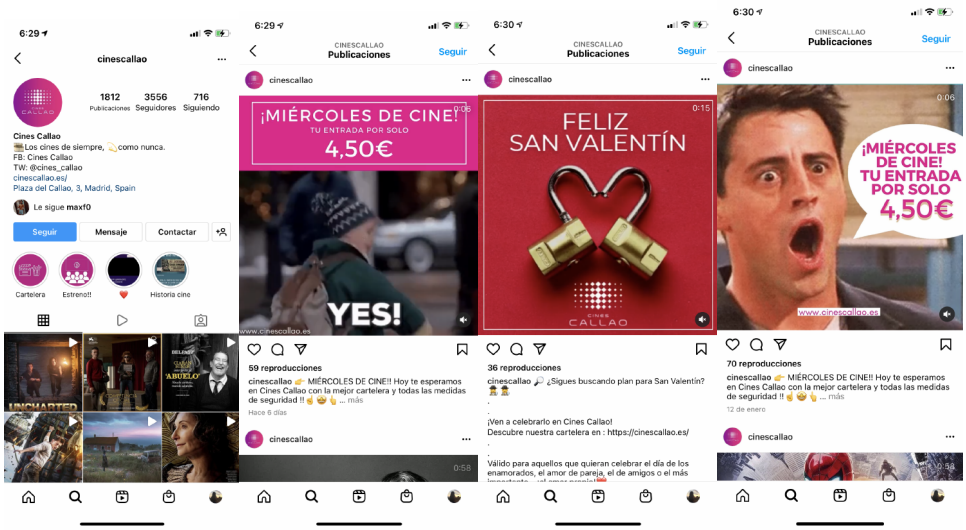


Ilustración 127. Cines Callao – Páginas de perfil en Instagram mostrando publicaciones. Fuente: Instagram.com

En el perfil de Instagram sigue la misma estructura en cada publicación, los textos contienen emojis y finalizan con el link de la venta de entradas. Tienen publicaciones

dedicadas a los días de oferta, a los días especiales y a las películas que están en cartelera.

Ilustración 128. Cines Callao – Páginas de perfil en Twitter mostrando publicaciones. Fuente: Twitter.com

En Twitter y Facebook mantienen básicamente el mismo contenido, diseño y textos que en Instagram, no observándose un feedback o interacción con sus seguidores que sea regular o destacable.

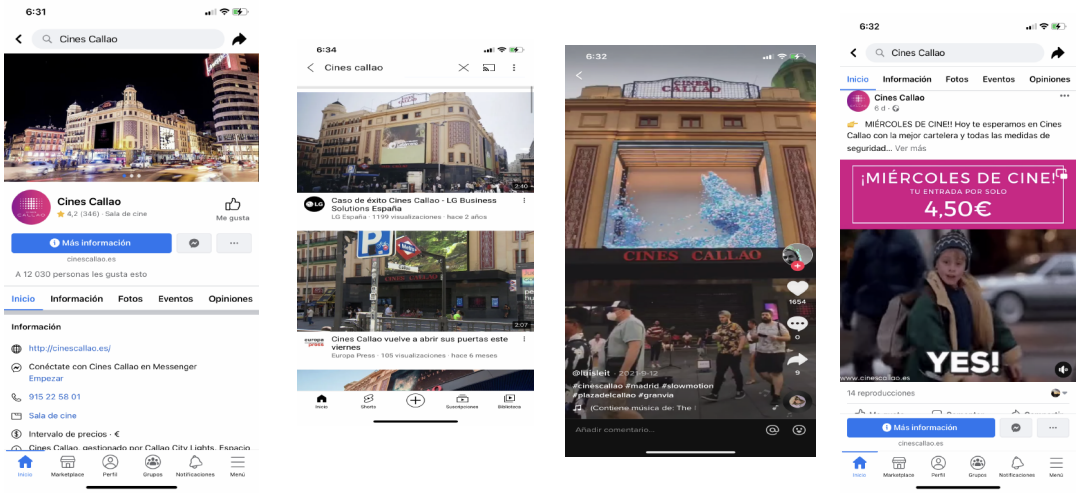


Ilustración 129. Cines Callao – Páginas de perfil en Instagram, You Tube, y Tik Tok. Fuente: Instagram.com, You Tube.com, TikTok.com

En plataformas como You Tube, Cines Callao no tiene una cuenta creada, aunque sí existe una específica de Callao City Lights en donde se publican gran parte de las acciones de marketing realizadas en la Plaza de Callao y en las pantallas.

Además, existen múltiples vídeos de diversas cuentas de terceros con contenido acerca de Cines Callao, de sus estrenos, así como de sus acciones de marketing y comunicación.

En Tik Tok, Cines Callao tampoco tiene cuenta específica, pero existen cuentas de clientes y aficionados que comparten sus experiencias y recomiendan el cine y sus instalaciones, por lo que también la marca se puede beneficiar de los vídeos y comentarios positivos en esta red social.

En lo que respecta a la estrategia publicitaria de Cines Callao, el enfoque principal es la promoción de películas, descuentos y de activaciones que buscan atraer personas físicamente a los locales. Estas acciones se realizan casi exclusivamente en soporte digital, observándose una cierta coherencia entre la información mostrada en la página web y en las distintas redes sociales en las que actúan.

Si nos enfocamos en el primer caso, la oferta de publicidad exterior de gran formato a través de la firma Callao City Lights, se trata de una actividad que presenta especial relevancia en los canales corporativos de Cines Callao, indicando que es una de sus principales fuentes de ingresos. Este servicio incluye también las pantallas de gran formato que se encuentran en La Platea Madrid, en el barrio Salamanca.

Las pantallas de Cines Callao compiten a su vez con las colocadas en los edificios circundantes como son El Corte Inglés y el Palacio de la Prensa, por lo que su estrategia publicitaria debe tomar en cuenta precios o acciones competitivas, pero también cooperaciones entre las distintas organizaciones en caso de que una marca anunciante quiera aparecer en todo el circuito de manera simultánea, como ha sucedido por ejemplo con Samsung.

Aparte de estos elementos, no se ha observado presencia en soportes *offline*, lo que da a entender que Cines Callao confía en su propia visibilidad, prestigio, y reconocimiento de sus instalaciones.

Teniendo en cuenta que la publicidad que realiza Cines Callao se enfoca en la promoción de ofertas para entradas, así como el servicio de publicidad exterior y eventos corporativos en los espacios interiores, se hace evidente que hay una cierta desconexión con el público espectador al que solo parece dirigirse con anuncios constantes de promociones estrenos, pero sin incidir en otros aspectos más relacionados con su proyección de imagen.

Así mismo, la comunicación para la promoción del servicio de pantallas para publicidad exterior resulta bastante mejorable en distintos aspectos, empezando seguramente por el diseño la información ofrecida en su página web y que aconsejaría una reestructuración completa de la experiencia de usuario y de las acciones que cada portal tiene para los distintos públicos.

Por lo observado, actualmente se combinan dos servicios para dos públicos diferentes, lo que puede causar confusión. Y en el plano estético, la selección de colores corporativos parece aleatoria e incoherente con la imagen que los consumidores tienen de Cines Callao, por lo que sería recomendable hacer una revisión y replanteamiento de la estrategia de comunicación de marca de manera que lo que se ve y lo que se cuenta tenga un mayor valor.

De manera general, las personas investigadas eran espectadores de salas de cine más o menos habituales, y expresaban un evidente gusto por esta forma de ocio, y hasta cierto punto, afición. En su mayoría habían asistido al menos una vez a Cines Callao, por lo que ya eran conocedores de las instalaciones.

Entre los principales resultados obtenidos, pueden resumirse los siguientes:

a. Se destaca y valora su localización céntrica, su antigüedad – con una clara percepción de “cine de toda la vida”- y la organización y orden de sus espacios e instalaciones.

b. La mayoría de los encuestados reconoce que se informan por buscadores y redes sociales, aunque una minoría de ellos, también expresaron que se informen sobre la marcha, según pasean por zonas aledañas y pasan por la taquilla para decidir la película.

c. También la mayoría de las personas manifiestan que compran las localidades a través de la página web, o por servicios online o aplicaciones de venta de localidades.

d. La mayoría de los encuestados recuerdan haber presenciado eventos de estrenos realizados en Cines Callao, si bien no recuerdan el nombre de estos eventos o su temática e impacto.

Propuesta de mejora

El objetivo principal es proponer una campaña especialmente enfocada en aumentar la visibilidad de la actividad como sala de cine. Para ello, se plantean como objetivos específicos:

a. Modificar el posicionamiento de marca, situando a Cines Callao como una experiencia transformadora, que le abre al espectador las puertas al mundo creativo e imaginativo cinematográfico (migrar de la personalidad de El Sabio a El Mago).
b. Darle un enfoque más preciso a la actividad del cine tradicional.
c. Atraer segmentos de público más jóvenes.

La estrategia a definir y desarrollar se basa en la utilización de su localización privilegiada, el edificio emblemático, y la estética de sus históricas salas para crear una narrativa que diferencie a Cines Callao de otras ofertas de ocio cinematográfico.

Para ello, el enfoque se centrará en la experiencia única que significa ir a Cines Callao: la *puerta hacia un mundo lleno de imaginación, diversión y creatividad.*

Esta idea del viaje a otra dimensión gracias al cine permite dar los primeros pasos hacia el nuevo posicionamiento inspirado en el arquetipo del Mago, buscando alimentar la imaginación y la capacidad transformadora.

Una forma de potenciar este poder transformador reside principalmente en la historia y apariencia del edificio y sus salas. Debido al estilo y la teatralidad que están presentes en el interior del cine, invitar a la gente a cruzar sus puertas y vivir las películas en este entorno se puede entender casi como un viaje en el tiempo, el inicio de una aventura en el pasado disfrutando las maravillas del presente.
Este es un aspecto que ha de considerarse clave a recuperar ya que la esencia como sala de cine se ha perdido ido diluyendo en parte debido al protagonismo otorgado al negocio de la explotación de las pantallas exteriores por parte de Callao City Lights, y a la gran producción de eventos y acciones de marketing que ofrecen a otras marcas en sus instalaciones, por lo que se genera un sentimiento de confusión en el público acerca de lo que realmente es Cines Callao como sala de cine para los espectadores comunes.

En esta campaña, la propuesta es recordarle al público cinematográfico los servicios que ofrece Cines Callao y proporcionar experiencias aprovechando las ventajas inequívocamente asociadas como la localización, la estética de las salas, el reconocimiento por su tradición histórica y el posicionamiento ya obtenido por el cine, en favor de la nueva imagen. Por ello, la apuesta se basa en utilizar la estética de las salas como un lujo moderno y una experiencia diferenciadora al resto de las salas de cine de la capital.
Los mensajes y narrativas de comunicación serían las que se detalla a continuación:

a. *“Cine como en ningún otro lado”*
b. *“Un mundo lleno de emociones”*
c. *“La puerta hacia un mundo lleno de imaginación, diversión y creatividad”.*

Ilustración 130. Cines Callao – Creatividades y adaptaciones a diversos soportes publicitarios. Fuente: Elaboración propia.

Cines Callao mantiene un posicionamiento difuso en la actualidad, y no hace una buena distinción de sus servicios. Además, se ha podido analizar y comprobar que su arquetipo de marca no es el más adecuado para una marca referente de la industria del entretenimiento y de las experiencias.

La propuesta es por tanto posicionar a Cines Callao como la puerta que permite al espectador entrar en un mundo lleno de imaginación, diversión y creatividad.

Para este reposicionamiento resulta clave hacer una clara distinción entre la oferta del cine y Callao City Lights, razón por la cual se elige el arquetipo de marca 'El Mago'. justificándose por ser un proceso de transformación, cambiando la realidad. Y entre las palabras clave de este arquetipo se destacarían "transformador", "expresión", "magia", "ceremonias" o "lo inconsciente".

La tarea del mago es la transformación de la realidad. Y esto, es exactamente lo que hace un cine, por lo que se pretende posicionar a Cines Callao como la puerta a un mundo lleno de imaginación, diversión, misterio y creatividad y en dónde las personas pasan por sus puertas para formar parte de una experiencia transformadora, una especie de "ceremonia" que abarca desde el momento en el que compran las entradas, entran al cine, disfrutan del rato de evasión, y finalmente, "despiertan" con la finalización de la experiencia.

Para reforzar este posicionamiento se hace uso de sus puntos fuertes, como su localización céntrica de fácil acceso y su emblemática arquitectura. No se trata de solo ir a ver una película a un cine, o a cualquier sala. Cines Callao ofrece la experiencia máxima al estilo de un lujo cultural con sus salas emblemáticas, que hacen recordar a un teatro real y majestuoso, un verdadero palacio de ensueño. Combinando lo que puede ofrecer Cines Callao desde su localización y su arquitectura con el posicionamiento propuesto con el concepto de 'El Mago', ir a Cines Callao debe significar vivir la experiencia del cine y todas sus emociones en todos los sentidos.

Cines Callao necesita un cambio de imagen y este debe centrarse en los servicios que ofrece como cine tradicional, su fuerte es su localización tan céntrica de fácil acceso y su emblemática arquitectura que permiten vivir la experiencia del cine en todos sus sentidos. Por eso, la propuesta se basa en ofrecer al público un mundo de imaginación, diversión y creatividad en las salas de cine de toque teatral con más historia de Madrid.

Acciones de apoyo en medios digitales

a) Promocionar eventos en revistas digitales como Business Insider o Fotogramas promocionar a través de palabras clave. En este tipo de revistas queremos

utilizar el método de linkbuilding para redirigir a los usuarios a las redes sociales de los Cines Callao.

b) Desarrollar en la página web de los cines Callao una campaña de SEO para captar clientes.

c) Modificar y mejorar las redes sociales, su imagen corporativa, el diseño interno y realizar una plan de contenidos actualizado.

    - Instagram: Notificar a los usuarios la realización de la premiere de Avatar, sorteos para las entradas de la película, directos y reels sobre la premiere, post en formato vídeo resumiendo los acontecimientos más importantes del evento. Crear un filtro de Avatar para conseguir más engagement.
    - Tik Tok: Realizar entrevistas a los invitados para contar su experiencia en el evento, directos de la premiere, momentos importantes de las ruedas de prensa. Crear un filtro de Avatar para interactuar con los usuarios..
    - Linkedin: crear un perfil de la empresa y compartir noticias del sector, de los eventos que realizamos. Se trataría de un perfil profesional para conseguir clientes.
    - Email: Realizar encuestas para conocer las opiniones de los clientes.

Los resultados previstos a corto plazo serían:

- Nuevo posicionamiento de Cines Callao.
- Interacción en redes sociales con sus públicos.
- Visibilidad de los anuncios reproducidos en sus pantallas por un gran volumen de espectadores.
- Acercamiento al público joven debido a las cadenas de radio escogidas para reproducir las cuñas.

El cambio de posicionamiento de Cines Callao lograría sin duda que la oferta cinematográfica se convirtiera en el eje y aumentara el prestigio por Cines Callao como sala de cine antigua.

Eso le permitiría reforzar aún más sus principales valores de ubicación y diseño arquitectónico, con una experiencia plena de vivir el lugar, pero ahora también enfocándose a un público más joven.

Conclusiones que justifican la propuesta de mejora.

Pueden extraerse dos ideas claras:

a) Potenciar más la estrategia de eventos y publicidad del espacio de Callao como cine; para ello llevaremos a cabo premieres de los últimos estrenos de películas ya que como efecto colateral de estos eventos, recibiremos más espectadores que quieran visualizar las películas que se promocionan en dichos acontecimientos

b) Actualizar las redes sociales de Callao, ya que actualmente están muy desactualizadas; para ello llevaremos a cabo la estrategia de contenidos que hemos implementado en los objetivos, creando así una plataforma visual en la que los espectadores puedan estar al día de los estrenos, premiere, eventos etc.

4.4.3. Cines Golem

Ilustración 131. Cines Golem – Foto de fachada y logo. Fuente: Google Imágenes

Golem es una empresa audiovisual fundada en Pamplona en 1982 y su negocio actual consta de 42 pantallas repartidas en 6 complejos en Pamplona, Burgos, Madrid y Bilbao.

Esta empresa no busca proyectar cine de forma convencional, sino que busca diferenciarse, por ello crea espacios basados en la comodidad para todas sus proyecciones, donde por poner un ejemplo, no se permite el consumo de comidas o bebidas en las salas. Otro factor de diferenciación se basa en su criterio de selección de películas, centrándose en el cine de autor o en películas independientes en versión original subtitulada. Además, Golem cuenta con una distribuidora propia, llamada de la misma forma.

Con esta idea, en 2005 Golem adquiere el cine madrileño de Alphaville situado en la zona de Plaza España y lo moderniza creando 5 salas con 600 butacas.

El valor que ofrece el cine Golem a sus espectadores es el de la calidad de sus servicios en dos sentidos: la de sus salas y la artística de las películas proyectadas, que expresan una manera muy diferente de entender el cine.
Para Golem el cine es un concepto selecto, y hay otro cine fuera de las propuestas más comerciales y estandarizadas.

El público-objetivo actual es más especializado y aficionado al cine que el espectador típico, ofreciendo para ellos títulos alternativos, como cine de autor, y donde los espectadores buscan experiencias directamente relacionadas con la diversidad cultural, con el enfoque intelectual e incluso con la “crítica” cinematográfica desde la perspectiva del espectador seriamente interesado en tendencias y aproximaciones vanguardistas.

Son públicos con una cierta curiosidad por otro tipo de cine y que se mueven por la zona aledaña y eligen estas salas o bien, público especializado que se desplaza expresamente, dada la buena diferenciación de su cartelera y el buen reconocimiento de marca.

El precio de la entrada es de 7,20 €, si bien varía dependiendo de la promoción específica.

La página web de Cines Golem estética y funcionalmente está obsoleta. En ella puede observarse información de las películas que van a proyectar - *banner* principal – y

también, películas en cartelera donde se dispone de la opción de comprar las entradas o ver el tráiler. Las demás secciones son difíciles de encontrar, ya que aparecen al final de la página.

Ilustración 132. Cines Golem - Página principal de sitio web de Madrid. Fuente: https://www.golem.es/golem/golem-madrid

En la página web, solo hay acceso directo a Twitter, Facebook y You Tube, aunque también tienen perfil en Instagram.

Hacen uso de email marketing a través de “Sección de noticias” donde tras la suscripción se pueden recibir noticias sobre estrenos y ofertas exclusivas.

Entre sus principales plataformas digitales, pueden destacarse las siguientes en la tabla que se muestra a continuación:

KPI’S	FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER	PÁGINA WEB
Número de seguidores	2.209	2.272	3.770	-
Frecuencia - publicaciones	3 publicaciones diarias	3 posts diarios	3 tweets diarios	-

Contenido	Imágenes / Videos	Imágenes / Videos	Imágenes / Videos / Retuits	Imágenes/texto
Comunicación	Información sobre promociones y películas	Información sobre promociones y películas	Información sobre promociones y películas, y datos curiosos Datos curiosos de películas	Cartelera, Ofertas, Ubicación

Tabla 1. Estrategias digitales de Cine Golem. Fuente: Elaboración propia.

Golem realiza una estrategia de publicación orgánica, sin recurrir a la publicidad, subiendo de forma frecuente información de los nuevos títulos de su cartelera, tráilers y escenas para mantener informado a su público de la oferta que ofrece.

Su comunicación en You Tube se realiza a través de la cuenta de la distribuidora de Golem, donde principalmente publican tráilers o fragmentos de películas que se van a proyectar próximamente.
En Instagram se definen como una sala para cinéfilos con una gran oferta de películas alternativas como son las de cine clásico, independiente y en versión original.
Publican contenido acerca de las proyecciones que se van estrenando, así como fragmentos o datos curiosos de las mismas.

Tiene dos cuentas, la que tiene mayor número de seguidores está inactiva y actualmente, se usa la cuenta @golem.madrid con 1.042 seguidores.

Publican diariamente sobre todo de la cartelera y no se usa un formato definido.

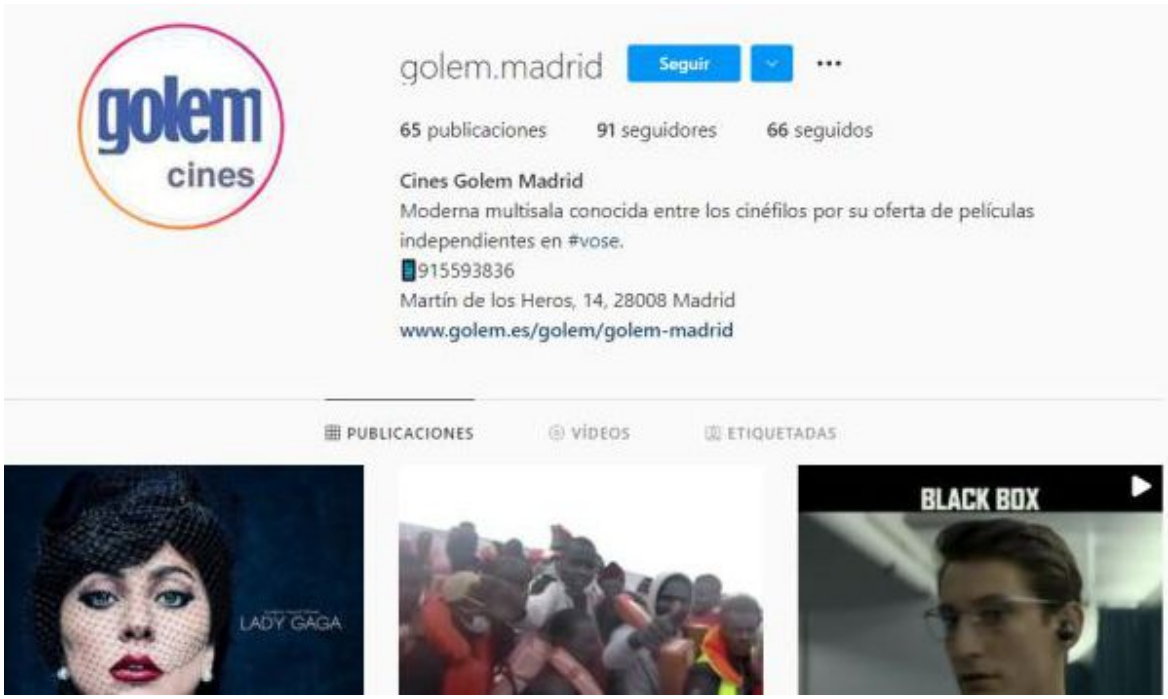


Ilustración 133. Cines Golem – Perfiles actuales en redes sociales. Fuente: Redes sociales de Cines Golem.

En Twitter cuenta con 3.909 seguidores y se publica diariamente la misma información que se publica en Instagram. En You Tube se suben tráilers de las películas que se van a estrenar y donde se puede observar un descenso significativo en las visualizaciones.

Los perfiles en redes sociales están segmentados por cuentas por diferentes localizaciones geográficas, lo cual ayuda a los seguidores en la búsqueda de las salas

más próximas, pero, sin embargo, destaca la baja tasa de interacción con los seguidores y la falta de creatividad en los contenidos publicados.

Una campaña a destacar fue “Estrénate con Golem” llevada a cabo en septiembre de 2021, y donde el objetivo era que su público superara las reticencias y miedos generados por la situación sanitaria, fomentando las ganas y expectación por asistir a las salas de cine. Los primeros en beneficiarse de esta acción fueron los sanitarios, que contaron con una “alfombra blanca” por todo su esfuerzo durante la pandemia.

La campaña se apoyó en una estrategia de medios digitales – principalmente redes sociales – mediante un spot de 30 segundos y también en varias piezas gráficas.

Ilustración 134. Cines Golem – Campaña “Estrénate en Golem”. Fuente: Google Imágenes

También durante la época de crisis sanitaria, Golem organizó un ciclo de cine titulado “El cine que viene” con el claro objetivo de que el público recuperara la ilusión por el cine en esos tiempos difíciles.

Para ello colaboraron diferentes distribuidoras, y llegaron a proyectarse ocho de los títulos más destacados del año, premiados ya en festivales como Berlín, Venecia, Toronto y San Sebastián.

Ilustración 135. Cines Golem – Campaña “El cine que viene”. Fuente: Google Imágenes

Según el análisis realizado en redes sociales, el público objetivo al que se dirige podría definirse como gente eminentemente cinéfila. Son personas a las que les gusta disfrutar del arte, de otras culturas y en otros idiomas. Los amantes del cine lo mencionan como “un lujo para todos los que amamos el cine”. Suele ser un lugar de encuentro para ir a comentar la película que se ha visto.

Los espectadores de Golem suelen ser muy fieles. En una entrevista publicada en You Tube hecha por los 40 años de Golem, una pareja menciona (Golem, 2022): *“Llevamos 25 años viniendo todos los viernes”.*

Haciendo una revisión de los perfiles sociales, especialmente en las redes, Facebook, Instagram y Twitter, se utiliza el mismo contenido en todas ellas. Principalmente el tipo de contenido que utilizan es corporativo, subiendo la información de sus películas. Su propósito es informativo y no se desarrollan acciones significativas encaminadas a generar *engagement.* Semanalmente suben contenidos de la cartelera y redirigen a las *stories* para incitar a la compra de entradas.

Se ha llevado a cabo una investigación específica sobre la sala de cine y en la que se han incluido preguntas para participantes online, así como encuestas presenciales con espectadores que acuden a sus salas. En total, se han encuestado a 332 personas, obteniéndose los siguientes resultados:

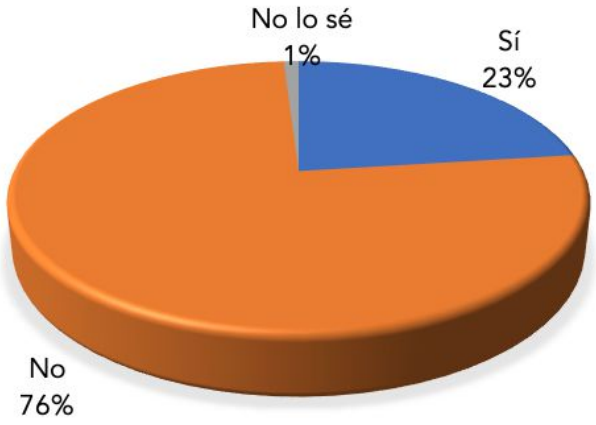


Ilustración 136. ¿Conoce los Cines Golem? Fuente: Elaboración propia

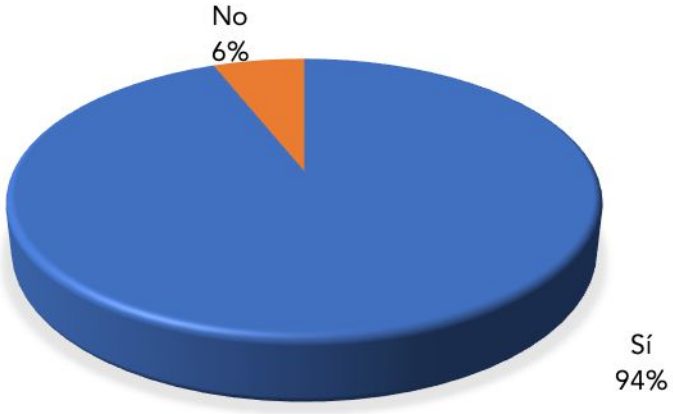


Ilustración 137. ¿Sabe qué tipo de cine proyecta Cines Golem? (de los que conocen) Fuente: Elaboración propia

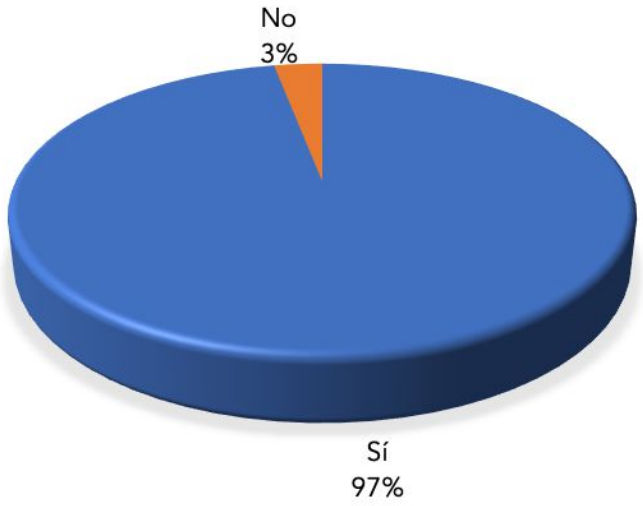


Ilustración 138. ¿Ha ido alguna vez a Cines Golem en Madrid? (de los que conocen) Fuente: Elaboración propia

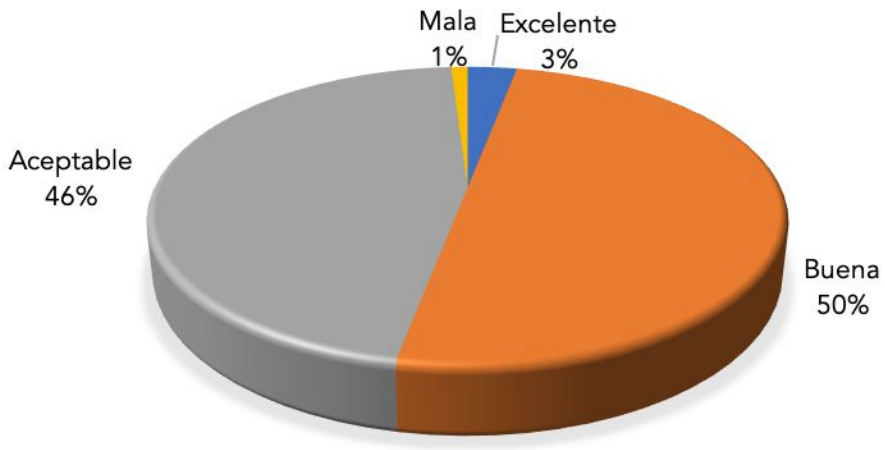


Ilustración 139. ¿Cómo fue su experiencia en Cines Golem? Fuente: Elaboración propia

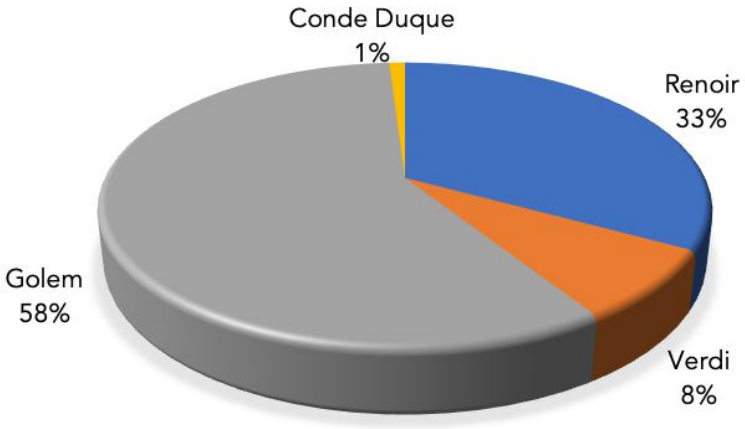


Ilustración 140. ¿Qué cine es el más conocido por proyectar en versión original? Fuente: Elaboración propia

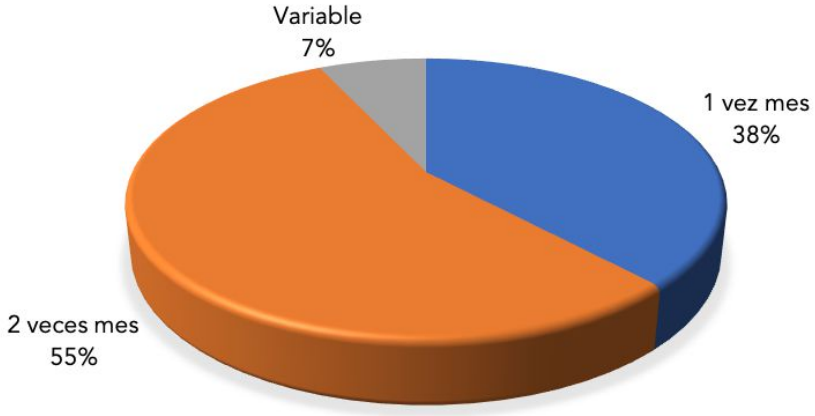


Ilustración 141. ¿Con qué frecuencia va a cines en versión original? Fuente: Elaboración propia

Ilustración 142. ¿Conoce el tipo de público que asiste a Cines Golem? (De los que reconocen ir) Fuente: Elaboración propia

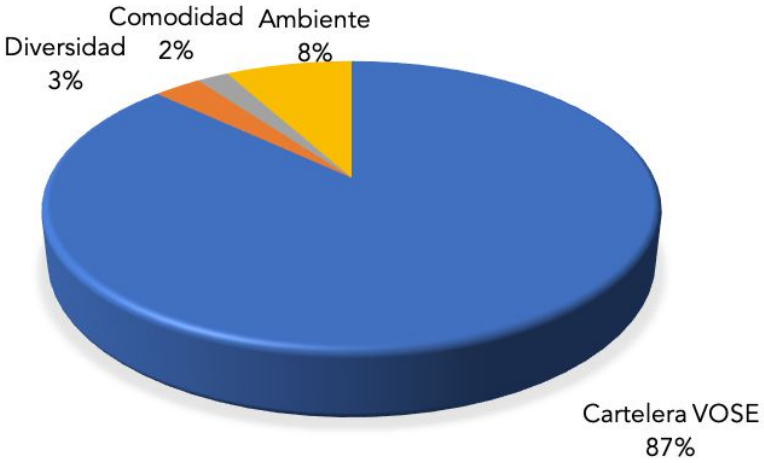


Ilustración 143. ¿Qué hace a Cines Golem diferente? Fuente: Elaboración propia

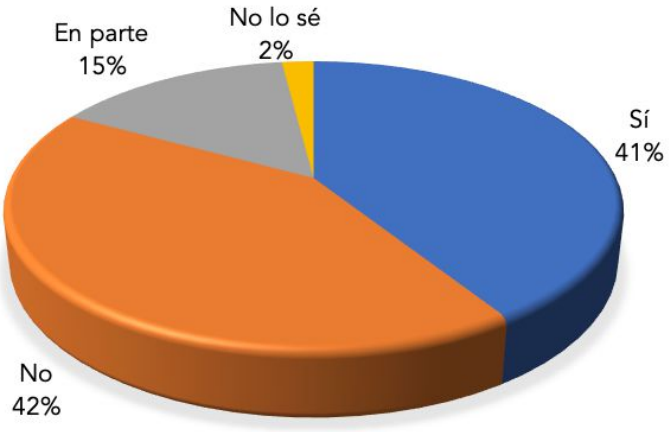


Ilustración 144. ¿Cree que Cines Golem podrá competir con grandes cines? Fuente: Elaboración propia

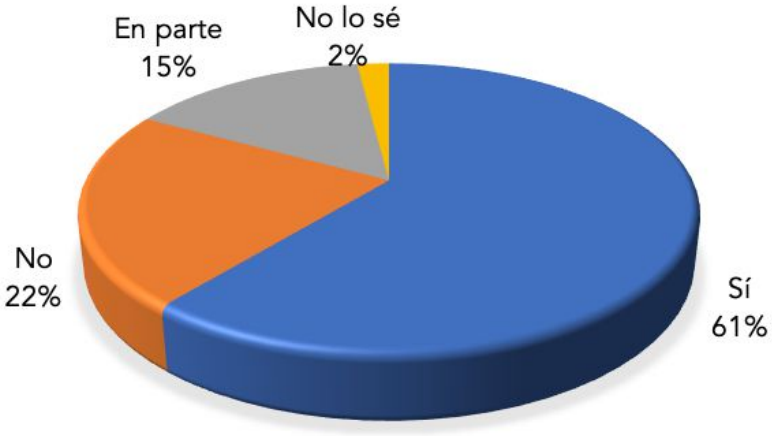


Ilustración 145. ¿Cree que estos cines podrán competir con plataformas Streaming? Fuente: Elaboración propia

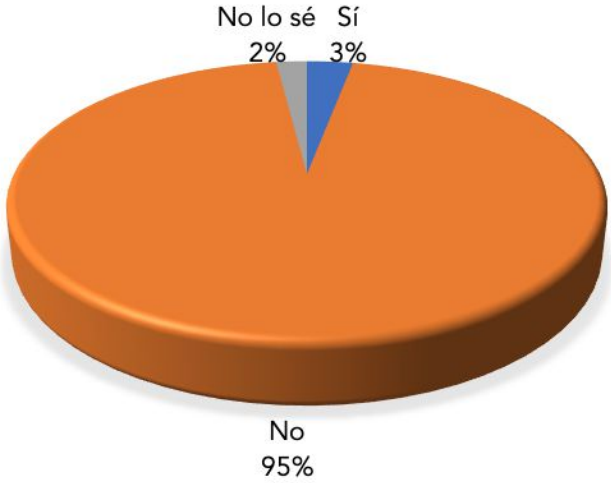


Ilustración 146. ¿Volvería a Cines Golem si tuviera otro cartelera o versiones dobladas? Fuente: Elaboración propia

Propuesta de mejora

En base al análisis de los soportes de comunicación, sus estrategias de publicación y diversas encuestas realizadas a los diferentes públicos-objetivo del cine, se ha decidido desarrollar una estrategia de mejora que abarca los siguientes objetivos:

a. Aumentar el número de seguidores y su engagement en redes sociales a corto-medio plazo.
b. Aumentar el tráfico orgánico a su página web.

c. Incrementar el número de visualizaciones de los contenidos en You Tube, especialmente los referidos a tráilers de los últimos estrenos y otros de enfoque informativo.
d. Aumentar la fidelización de espectadores a corto plazo.

Las plataformas que se van a utilizar son la página web, y las redes sociales Instagram, You Tube y Twitter, aunque con énfasis principal en las tres primeras de las citadas.

De cara a la definición e implementación de las acciones, se dividirán por entornos de actuación, teniendo en cuenta a los diferentes públicos-objetivo. A continuación, se detallan las acciones por plataformas y canales:

a. Modificar y renovar la página web actual, con un rediseño completo, nueva estructura que mejore el acceso a sesiones, y nuevo *copy.*

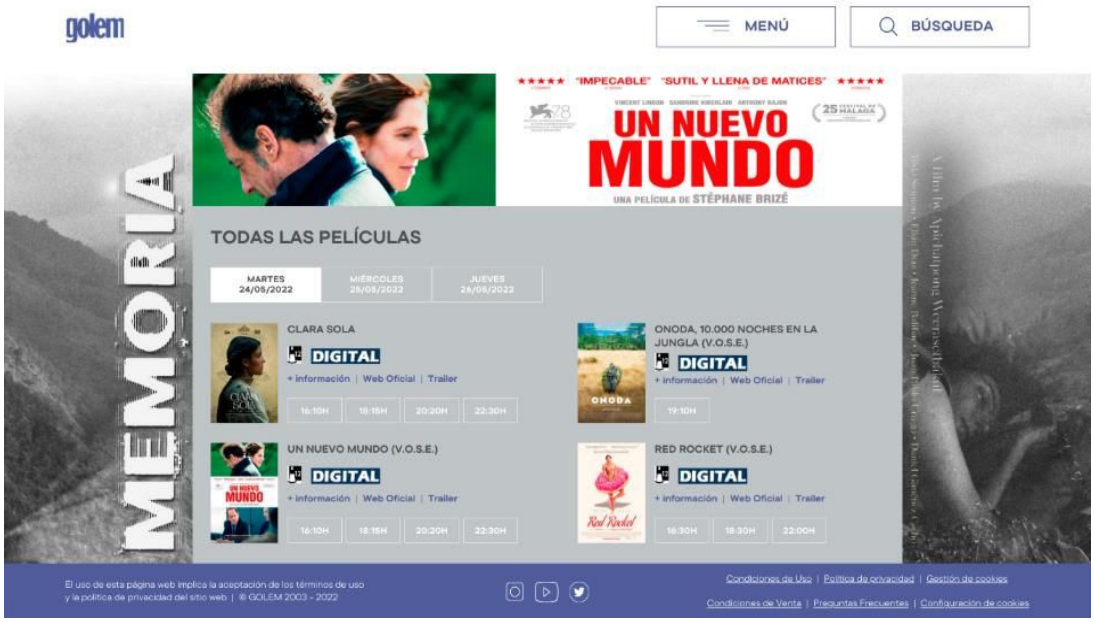


Ilustración 147. Cines Golem - Propuesta de rediseño de página de inicio de la web corporativa. Fuente: Elaboración propia.

b. Introducir en la web un blog de cine donde la empresa comente película y de consejos, aspectos que ayudarán a la misma a mejorar el posicionamiento SEO, y, por lo tanto, el conocimiento de su marca.

Ilustración 148. Cines Golem - Propuesta de página de inicio de blog corporativo. Fuente: Elaboración propia.

c. Realización de un concurso donde los espectadores puedan redactar un guión de cine y el ganador obtendrá un bono gratuito de 10 sesiones para cualquier película y cualquier día de la semana.

Ilustración 149. Cines Golem - Creatividad del concurso “Crea tu guión”. Fuente: Elaboración propia

d. Inversión en estrategias orgánicas y de pago en buscadores, basándose en la selección de las siguientes palabras clave: para las palabras claves “cine independiente Madrid”, “cine Madrid”, “Madrid cine”, “cine independiente”, “mejores cines independientes”, “Golem Madrid”, “cine Golem”.

e. Creación de una newsletter donde se envíe a los suscriptores la cartelera, los posts que se realicen en el blog, videos de los coloquios y ofertas que lance el cine, entre otras.

Ilustración 150. Cines Golem - Prototipo de newsletter corporativa. Fuente: Elaboración propia

f. Acciones en redes sociales.

1. Instagram:
    - Cerrar la cuenta inactiva que comparte el nombre de Cines Golem.
    - Crear "*stories* destacadas", donde se presenten prensa y noticias de nuestros cines.
    - Hacer directos entrevistando a directores, actores, gente del museo...
    - Crear posts no solo con imágenes, sino también con texto que ayude a su comprensión.
    - Hacer videos que generen reacciones como los publicados en junio de 2020.
    - Crear un *feedback* en *stories*, donde se realicen encuestas a los seguidores y puedan elegir entre las películas que les gustaría que aparecieran en cartelera.

- Crear posts con comentarios críticos de los cinéfilos.
- Hacer sorteos mensuales de entradas.

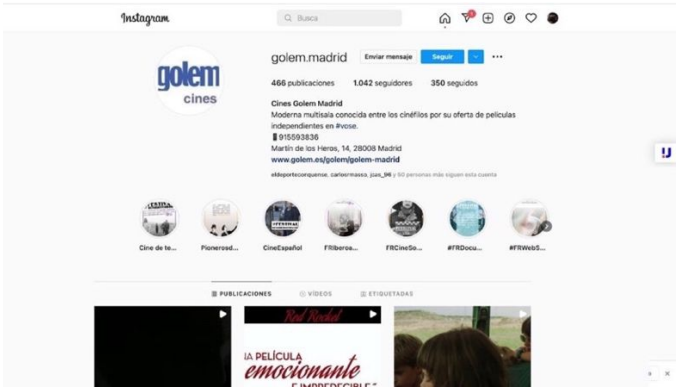


Ilustración 151. Cines Golem – Propuesta de página de inicio en Instagram. Fuente: Elaboración propia

2. You Tube
    - Crear un canal de Cines Golem Madrid.
    - Publicar las coberturas en vídeo y audio de las mesas redondas y los coloquios.
    - Mostrar tráilers de las próximas películas de la cartelera.
    - Publicar las entrevistas que se hagan en directos de Instagram.
    - Crear y publicar videos promocionales para los cines.

Ilustración 152. Cines Golem – Propuesta de página de inicio en You Tube.
Fuente: Elaboración propia.

g. Aplicación móvil *(App)*

- Modificar y mejorar la actualmente disponible, mediante un rediseño y reprogramación de algunas de sus características.
- Crear un juego en el que antes de empezar la película aparezcan preguntas relacionadas con el cine independiente y se tenga que responder desde la aplicación, siendo de carácter premiado.
- Crear un apartado de reseñas para los cines.
- Generar reseñas de cada película, pero sin comentarios para evitar '*spoilers*'. Se creará un sistema de evaluación por valoración por estrellas.

h. Acciones *Offline*

- Coloquios con directores de cine, los cuales se llevarán a cabo en las propias instalaciones del cine y serán publicados posteriormente tanto en la página web como en el canal de You Tube corporativo.
- Creación de un carnet de fidelización por el cual cada 9 veces que los clientes visiten los cines Golem, se les regalará una entrada para la película y el día que elijan.

Ilustración 153. Cines Golem – Propuesta de carnet de fidelización. Fuente Elaboración propia

- Campaña 'Opina con Golem', donde cada vez que alguien complete dos carnets de fidelización, es decir, acuda 20 veces al cine, pueda participar en uno de los coloquios con los directores.

4.4.4. Cines Renoir

RENOIR
CINES EN VERSIÓN ORIGINAL

Ilustración 154. Cines Renoir – Fachada y logo del cine. Fuente: Google Imágenes

Cines Renoir se fundó en 1986, abriendo los Cines Renoir Plaza de España. Su fundador Enrique González Macho pretendía traer a España películas en V.O (Versión Original), aunque a día de hoy también se emiten películas más "comerciales".

Con el tiempo se fueron abriendo más cines de la compañía y actualmente en España hay 4 Cines Renoir Plaza de España, Cines Renoir Retiro, Cines Princesa y Renoir Floridablanca; los tres primeros están situados en Madrid, y el último se encuentra en Barcelona.

Las actividades que realiza Cines Renoir son eventos de todo tipo. Dentro de estos eventos se pueden encontrar, conferencias, tertulias o proyecciones de películas en alguno de sus cines, o incluso en varios de manera simultánea. Además, estas proyecciones pueden ser independientes o estar dentro de algún ciclo. En ocasiones también se realizan pases especiales de películas, aunque esto se suele hacer en colaboración con alguna asociación o institución. Se trata de un cine con salas de proyección en versión original subtitulada.

Dispone de servicios como la venta anticipada de entradas, el alquiler de las mismas salas para realizar proyecciones privadas (de cortos o películas creadas por el cliente), pases privados, el proyecto "Aula Renoir" (para acercar por medio de los colegios, a los más pequeños al mundo del cine y de los idiomas); coloquios de personalidades del sector; ciclos mensuales de temáticas; bolsa de empleo; club de socios para disfrutar de una experiencia más completa y económica con sorteos y promociones…

Es decir, se trata de un servicio muy completo con actividades en diferentes campos, más allá de la mera proyección de películas; y que intenta crear una comunidad por medio del “Club Renoir”.
Se caracteriza principalmente por su evolución histórica y popularidad dentro de Madrid – entorno urbano – principalmente por la proyección de películas en versión original subtitulada.

La buena ubicación de sus salas le permite ser muy accesible a la hora de llegar tanto a turistas como a los ciudadanos de Madrid, quienes consideran estas salas entre las más reconocidas para el ocio cinematográfico.

Por sus actividades, su funcionamiento se asemeja mucho al del resto de salas, emitiendo películas actuales, así como clásicos y ciclos temáticos. Por ello, no es especialmente destacable ninguna ventaja competitiva, salvo su tradición como sala de cine comercial en versión original subtitulada.

El ciclo que estos cines han promocionado recientemente tiene el nombre de “Nouvelle Vague: Un comienzo”. En este ciclo, y durante el mes de marzo de 2022 se realizaron pases proyectando películas pertenecientes a esta corriente francesa de los años 50 y que, hasta este momento, permanecían inéditas en España.
El ciclo solo se realizó en Cines Princesa, manteniendo con ello la esencia de estas salas, proyectar películas independientes y poco conocidas o desconocidas.

Hace unos años, Cines Renoir estaba orientado hacia un público más adulto ya que, al proyectar las películas siempre en versión original subtitulada, las personas que no solían consumir este tipo de cine, o incluso los jóvenes, no se sentían interesados en asistir. Además, después de la proyección de algunas películas se realizan coloquios, que están orientados a personas más “cinéfilas”.

Hoy, el cliente ideal de Cines Renoir es una persona gran aficionada al cine, a la que le guste todo tipo de películas, no solo cine comercial de Hollywood, que entienda de cine para que pueda asistir a alguno de sus coloquios post-película, y que además tenga alguna red social para poder promocionarles, ya que no realizan inversiones en

medios pagados publicitarios. Esto les ayudaría a crecer en sus redes sociales y así llegar cada vez a más público.
Los canales de comunicación principales son los siguientes:

Página web

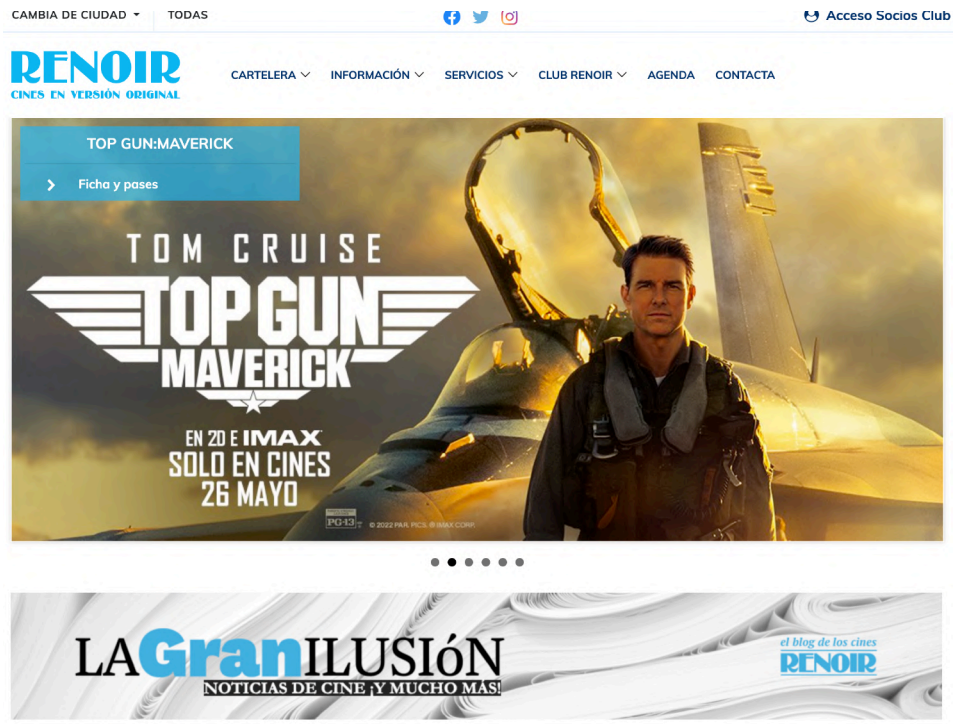


Ilustración 155. Cines Renoir – Página de inicio de la web. Fuente: www.cinesrenoir.com

En su web, Cines Renoir no solo anuncia su cartelera, también publican sus promociones activas, como la de “Vuelve al cine”, incluso promocionan también sus ciclos de cine independientemente.

Analizando las estadísticas de su página web, se percibe una tendencia a la baja de las visitas en el último trimestre, pues en diciembre obtuvieron cerca de 390.000 visitas, mientras que en febrero no llegaron a las 280.000.

En cuanto al ranking nacional esta página se encuentra en el puesto 4.169, mientras que según el ranking por categoría (Cines Renoir pertenece a la categoría de arte y entretenimiento, y más concretamente a películas y streaming) se encuentra en el puesto 213.

Newsletter

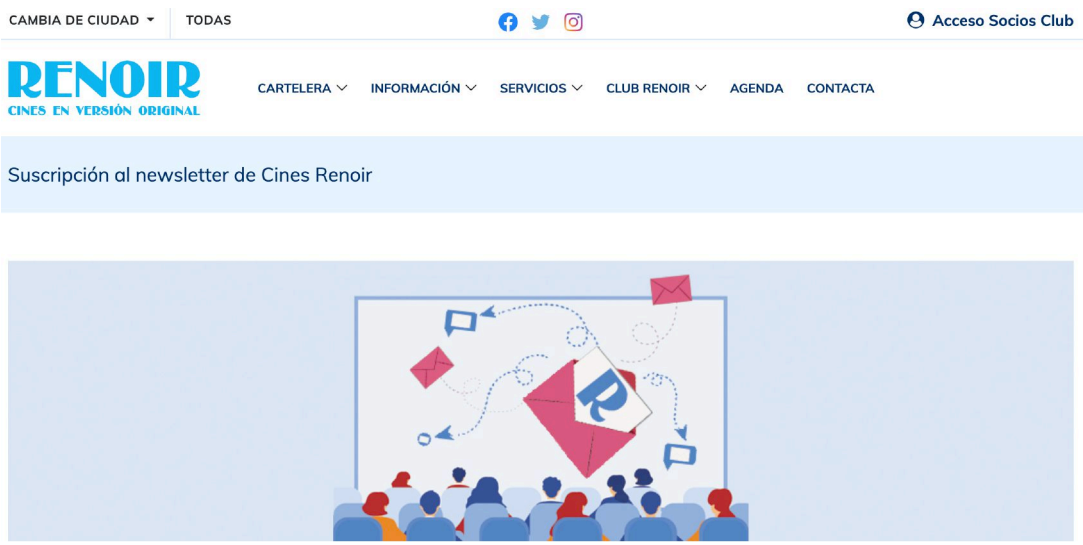


Ilustración 156. Cines Renoir – Página de registro a la newsletter. Fuente: www.cinesrenoir.com

En la *newsletter* comparten novedades del Club Renoir y anuncian sorteos, concursos, estrenos, preestrenos, etc. Aunque hay muchos usuarios que se quejan de que, a pesar de estas suscritos, no les llega esta newsletter, lo que indica que, probablemente, desde los propios Cines Renoir no se le dé a este medio la importancia que merece.

Redes sociales

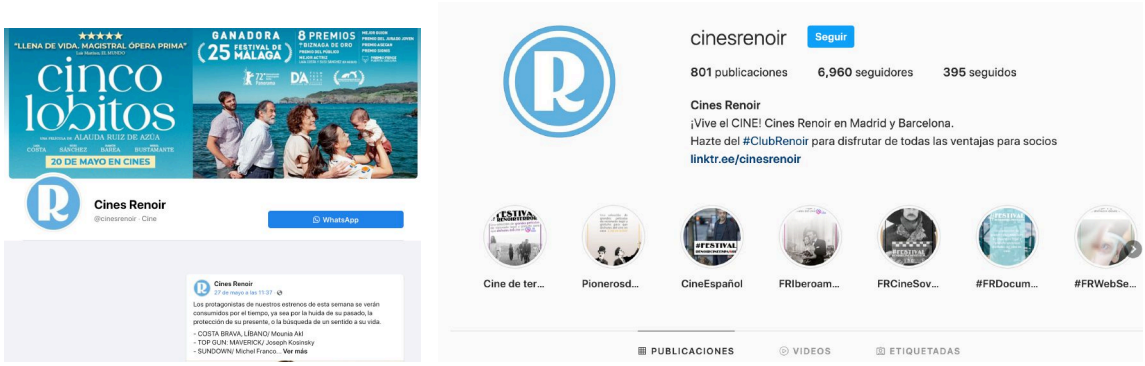


Ilustración 157. Cines Renoir – Perfiles de Twitter, Facebook e Instagram. Fuente: www.cinesrenoir.com

Desde 2011 y para ampliar su público, estos cines han iniciado sus estrategias en redes sociales, con el fin de atraer a esa gente joven que antes no solía asistir a sus salas. Para ello se crearon cuentas en Twitter, Facebook e Instagram, incluso recientemente abrieron un canal en You Tube.

En Instagram no suelen ser muy activos y, aunque sí que publican fotos diariamente, estas suelen ser fotogramas de películas sin ningún pie de foto que permita reconocerlas.

En esta plataforma tampoco hacen apenas promoción de sus eventos, cosa que sí que hacen en sus otras redes sociales. A causa de este escaso contenido los usuarios apenas les dan feedback pues sus fotos apenas llegan a los 100 likes, y tan solo 4 de sus vídeos superan las 1.000 reproducciones.

Las publicaciones que hacen en Twitter y en Facebook son todo lo contrario. En estas dos redes sociales comparten artículos sobre películas de fuentes ajenas a Cines Renoir, comparten contenido de los usuarios que los etiquetan, promocionan eventos que se celebran en sus salas, comparten, también comparten los artículos que se publican en su blog.

El punto débil de estos cines es su canal You Tube donde solo han publicado 2 vídeos, sumando solo 12.000 reproducciones.

Apariciones en medios de comunicación.

Ilustración 158. Cines Renoir – Imágenes de noticias aparecidas en Madrid.Es. Noticia y ABC Play. Fuente: Google Imágenes

Al ser un cine con un contenido tan específico no hay muchos cines en la ciudad que le puedan hacer competencia directa, aunque esto no quiere decir que no existan. De hecho, hay dos cines que sí que pueden hacer competencia a Cines Renoir, son: los cines Artistic Metropol, de los que se hablará detalladamente más adelante y Golem Alphaville, del que se han ofrecido sus claves principales con motivo del análisis de Cines Golem.

Ambos cines tienen las mismas redes sociales que Cines Renoir, aunque no todos hacen el mismo uso de ellas. Además, solo Cines Golem Alphaville tiene una *App* propia disponible tanto en Apple Store como en Play Store.

En general Cines Renoir y Cines Golem Alphaville son los más activos en Instagram, Twitter y Facebook, aunque en YouTube Cines Golem multiplica por 10 las estadísticas de sus competidores.

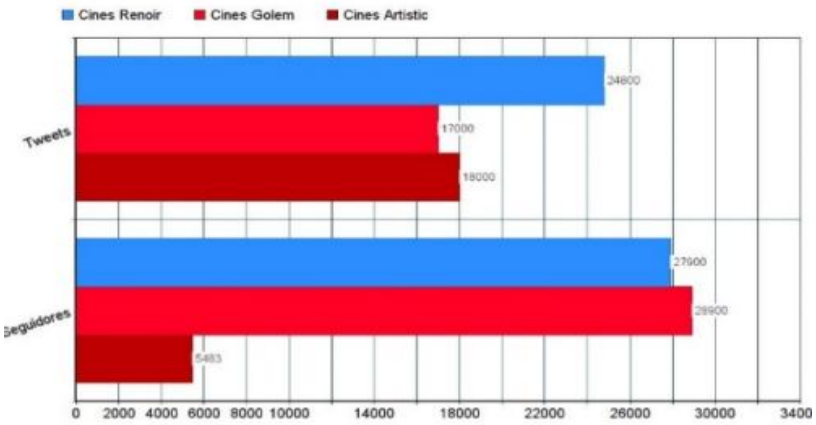


Ilustración 159. Cines Renoir - Estadísticas comparativas de Twitter con Cines Golem y Artistic Metropol. Fuente: Google Imágenes

En esta imagen donde se muestran las estadísticas de los tres cines en la red social Twitter, se muestra como Cines Renoir tiene muchos más *tuits* publicados que las otras dos empresas, pero sin embargo Cines Golem le supera en seguidores, y Cines Artistic Metropol se queda bastante atrás.

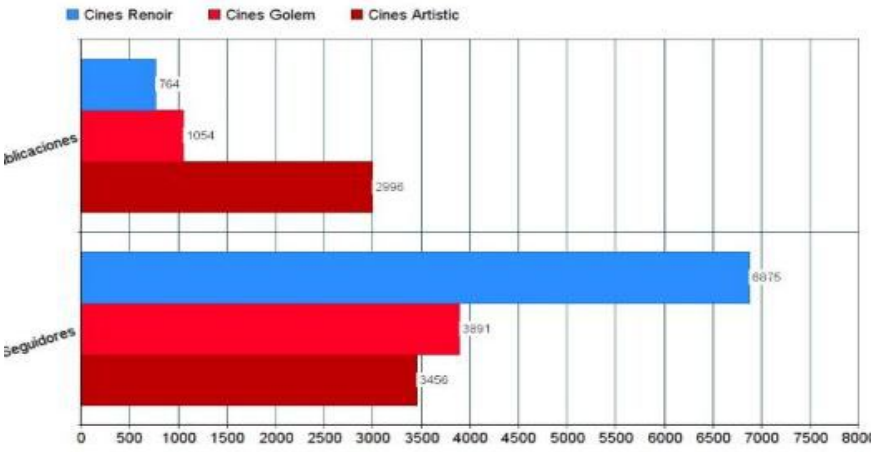


Ilustración 160. Cines Renoir - Estadísticas comparativas de Instagram con Cines Golem y Artistic Metropol. *Fuente: Google Imágenes*

En la siguiente gráfica, donde aparecen las estadísticas de Instagram, vemos como cines Artistic duplica las publicaciones del resto de cines, pero, sin embargo, Cines Renoir supera, por bastante, la cifra de seguidores de los otros dos. A pesar de tener tantos seguidores, ninguno de los cines tiene una tasa alta de feedback, sus

publicaciones apenas llegan al centenar de likes, y tampoco consiguen más que un par de comentarios.

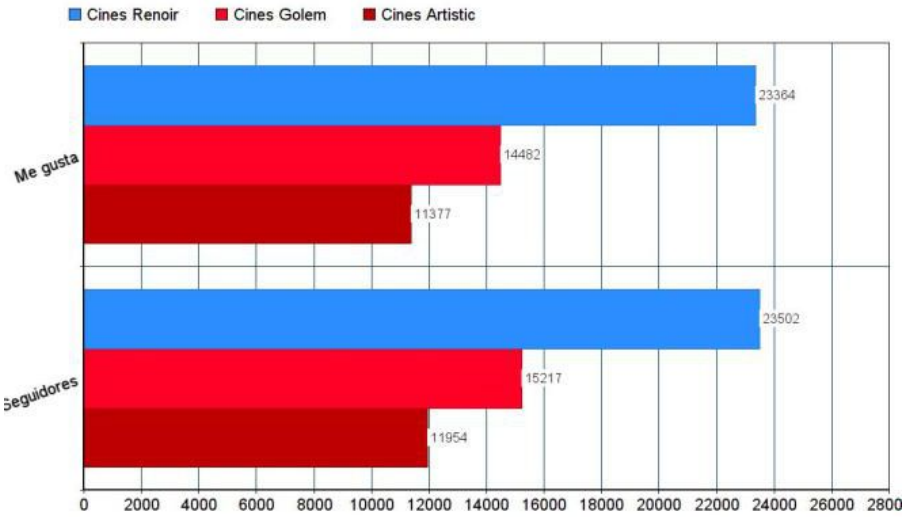


Ilustración 161. Cines Renoir - Estadísticas comparativas de Facebook con Cines Golem y Artistic Metropol. *Fuente: Google Imágenes*

La siguiente gráfica muestra la comparativa entre las cuentas de Facebook de las 3 empresas. En este caso Cines Renoir supera por bastante a los otros 2 cines tanto en seguidores como en Me Gusta.

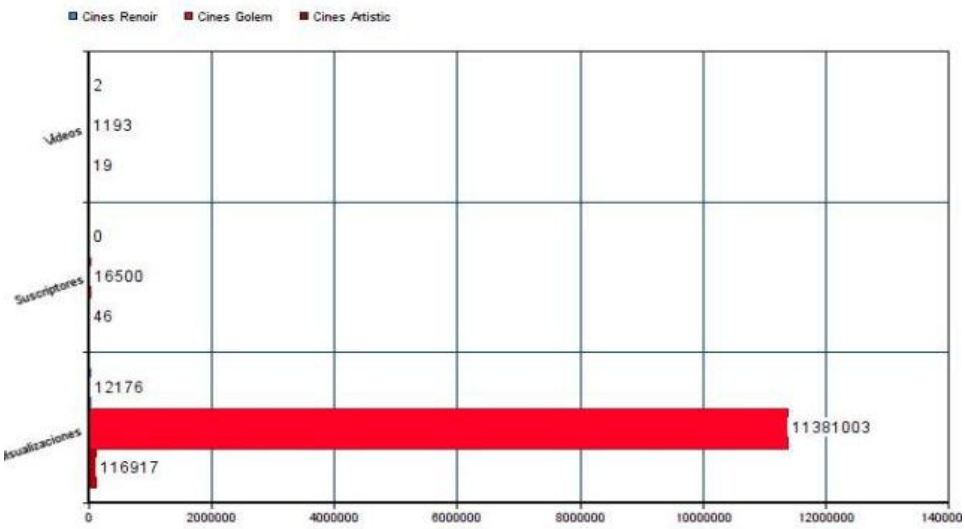


Ilustración 162. Cines Renoir - Estadísticas comparativas de You Tube con Cines Golem y Artistic Metropol. *Fuente: Google Imágenes.*

En esta cuarta gráfica se muestran las estadísticas en YouTube de los canales de estos cines. Como se puede observar, la cantidad de visualizaciones de Cines Golem es tan superior que apenas se perciben las barras que muestran las estadísticas del resto de valores. Aunque sí que hay que mencionar que estos cines abrieron su canal de You Tube 7 años antes que Cines Artistic y 14 años antes que Cines Renoir, que crearon su canal a mediados de 2021.

Por último, como se ha mencionado Cines Golem Alphaville es el único de los tres cines analizados que tiene una *App* propia. Esta App suma más de 10.000 descargas, aunque sus valoraciones no son muy positivas. En Play Store tiene 44 valoraciones y la media es de 3,1 estrellas, mientras que en Apple Store solo tiene 5 valoraciones, que dan como media 2,2 estrellas.

En cuanto a las páginas web de los distintos cines solo se han podido analizar las de Cines Renoir y Cines Golem, puesto que la de Cines Artistic tiene tan poco tráfico que no se pueden extraer estadística. Sobre las otras hay que decir que tienen unas estadísticas bastante parecidas en cuanto a su posición en los rankings global, nacional y por categorías, aunque sí que hay que destacar que en el último trimestre la web de Cines Renoir duplicaba, y casi triplicaba las visitas en comparación con la página web de Cines Golem.

Estos cines tienen varias maneras de comunicarse con sus potenciales clientes: newsletter, página web, blog, Instagram, Facebook, WhatsApp, Twitter y You Tube.
En el caso del blog, el contenido que publican es, en su mayoría, reportajes, entrevistas, curiosidades y noticias acerca de las películas que se encuentran en la cartelera. También promocionan un concurso orientado para escritores noveles. Es un concurso de relatos breves, se empezó a organizar cuando los cines cumplieron su 30 aniversario, y ya llevan 6 ediciones.

En definitiva, si los Cines Renoir hicieran más promoción y campañas en redes sociales sus actividades llegarían a más gente, y esto también conseguiría que más personas visitaran sus salas.

En cuanto a acciones de marketing, se pueden destacar:

a. Se cuenta con una estrategia de precios competitivos, que es algo bastante común en la industria de las salas de cine, empleándose descuentos en fechas señaladas, como el "Día del Espectador"; para ciertos sectores, como los estudiantes o la tercera edad…
b. Uno de los mayores reclamos son sus proyecciones en versión original. De hecho, en su propia página web, lo primero que leemos bajo el logo es: "cines en versión original".
c. También, ganan consumidores por medio de dos tipos de promociones:
   - "Vuelve al cine", por medio de la cual, el cliente obtiene una entrada descontada si la adquiere en los próximos 10 días.

     Se creó con la intención de incentivar a los espectadores a volver a las salas de cine después del confinamiento del primer semestre de 2020 y, hoy en día, sigue en funcionamiento.

     Se trata de una promoción aplicable a todos los Cines Renoir y abierta a todo tipo de clientes, no solo a los socios. Aunque en un principio solo estaba disponible en la taquilla del cine, ahora Cines Renoir ha llegado a un acuerdo con la página para comprar entradas www.pillalas.com y también está disponible on-line. Gracias a esta promoción los clientes, al comprar sus entradas, obtienen un código único que les permite hacer su siguiente compra con un descuento. La única condición que se le pone al cliente es que debe canjear el código en los 10 días siguientes al día en que lo obtuvo, siempre que no sea en el día del espectador.

     Además, gracias al acuerdo que estos cines tienen con la página web, el espectador puede ahorrarse 10 céntimos por cada entrada que compre, de manera on-line.

Ilustración 163. Cines Renoir – Promoción "Vuelve al cine". Fuente: www.cinesrenoir.com

- “Club Renoir”

  Se trata de una tarjeta por medio de la cual, el afiliado obtendrá entradas más baratas durante un año. Se trata de una cualidad a destacar de esta empresa, ya que, por un precio muy económico, el cliente disfruta además de servicios exclusivos como preestrenos.

  Algunas de las principales ventajas son los precios reducidos y descuentos en entradas, invitaciones incluidas con la tarjeta de socio, invitaciones de regalo en cumpleaños, preestrenos exclusivos, e incluso sorteos y descuentos en promociones especiales.

  Existen dos modalidades de tarjetas de socios: una tarjeta individual, con un precio de 15€ y que incluye dos invitaciones; y una tarjeta compartida, que cuesta 25€, pero incluye 4 invitaciones.

Ilustración 164. Cines Renoir – Anuncio de Club Renoir. Fuente: www.cinesrenoir.com

d. Algunas de sus demás actividades, no cuentan con promoción intensiva, solo lo que encontramos en su página web: alquilar la sala de cine para hacer proyecciones de tu propio material; descuentos de grupos (colegios)…

Las personas que acuden al cine son especialmente receptivas a las nuevas propuestas culturales. Muchos de ellos acuden semanalmente a ver películas en las salas de cine.

Se ha llevado a cabo una investigación específica sobre la sala de cine y en la que se han incluido preguntas para participantes online, así como encuestas presenciales con espectadores que acuden a sus salas. En total, se han encuestado a 443 personas, obteniéndose los siguientes resultados:

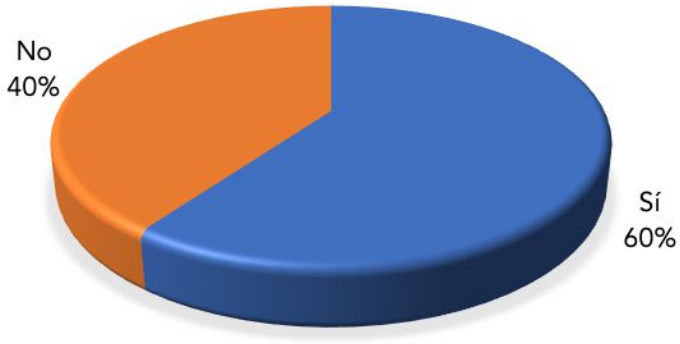


Ilustración 165. ¿Conoce los cines Renoir? Fuente: Elaboración propia

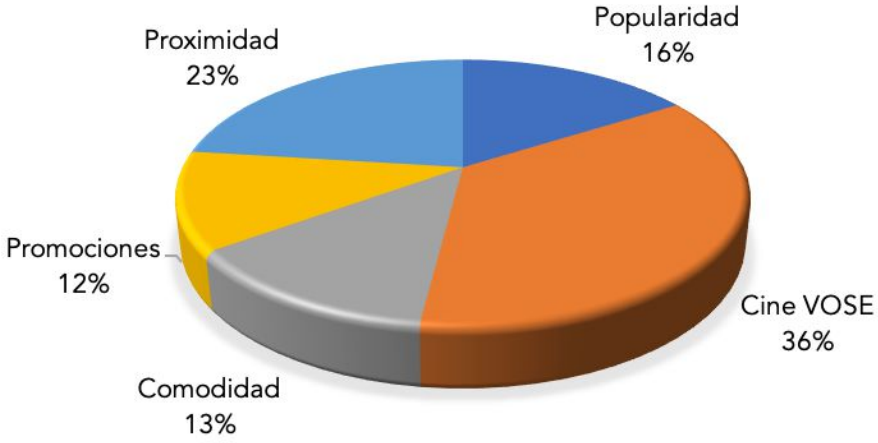


Ilustración 166. ¿Por qué razón los ha conocido? Fuente: Elaboración propia

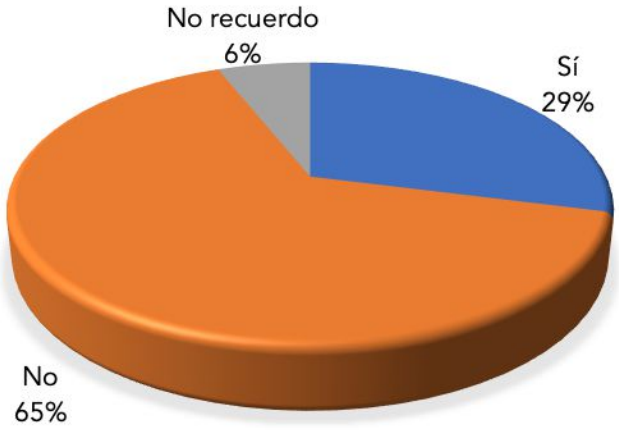


Ilustración 167. ¿Ha ido alguna vez a Cines Renoir en Madrid? Fuente: Elaboración propia

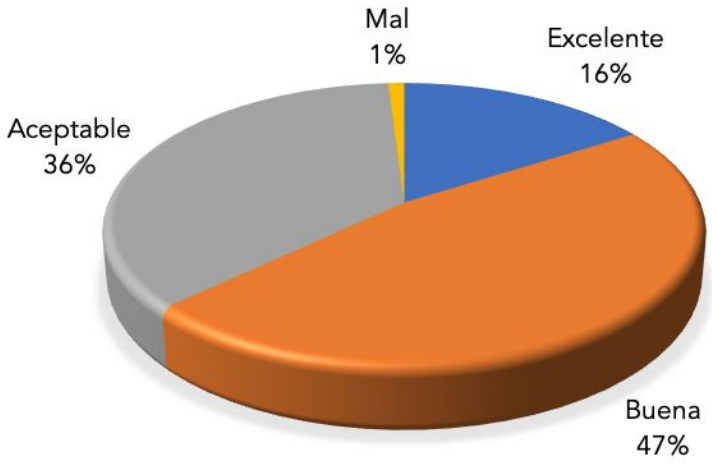


Ilustración 168. En el caso de que haya ido ¿cómo calificaría la experiencia? Fuente: Elaboración propia

Se ha decidido no enfocarse en los más jóvenes porque tienden a invertir su presupuesto de ocio en otras actividades, como, por ejemplo, discotecas, bares, etc., como en un público-objetivo más mayor, por su dificultad a la hora de leer subtítulos.

Propuesta de mejora

Para la elaboración de los objetivos y las estrategias de la propuesta, se ha comenzado con un análisis de las redes y formas de publicitar de los Cines Renoir, partiendo del hecho que el uso de estas redes resulta algo deficiente y poco interactivo si se considera el tipo de público al que va dirigido.

Los Cines Renoir se encuentran en una gran cantidad de medios y plataformas digitales. Los más importantes, como se ha mencionado anteriormente son su página web principal, Twitter, Instagram, y su Blog de Cine (La Gran Ilusión). En menor medida hacen uso de su Facebook y You Tube.

Mediante estas páginas dan a conocer diferentes tipos de información, eventos y reportajes además de las propias proyecciones de películas. En esta propuesta de estrategia interactiva se comenzará por el análisis de uso de estas páginas y proponiendo posteriormente soportes o mejoras.

El soporte más importante con el que cuentan para mostrar sus eventos y películas en pantalla consiste en su página web. Se trata del soporte más actualizado, qué está planificado en función a la ciudad - Madrid o Barcelona - y a los cines en los que se proyectan las películas.

Su diseño es muy sencillo e intuitivo, cuenta con imágenes en movimiento y una estructura clara. En la página web encontramos pestañas sobre la cartelera de los cines, información, servicios, información sobre el Club Renoir, agenda y formas de contacto.

Lo primero que pueden observarse son imágenes sobre las películas más recientemente añadidas a la cartelera. Abajo se encuentran otras que se proyectan en cines.
El tipo de público de esta página es de todo tipo ya que permite conseguir entradas de cine y obtener información sobre ellas.

En el caso de Twitter, cuentan con cerca de 28.000 seguidores. Se trata de una red muy actualizada que informa sobre los estrenos de los cines, los ciclos de cine e interactúa con críticos y seguidores. Se puede considerar como la red social más activa y cercana a su target. Resulta interactiva puesto que la propia red depende de las interacciones de los seguidores.

En Instagram, la cifra de seguidores en más baja que en Twitter y cuenta con 7.000 seguidores. Sin embargo, las interacciones con los posts son bajas en proporción a los seguidores. Tampoco son muy activos mediante las stories. Emplean fotografías de los estrenos y algunos carteles de eventos como posts. En público enfocado puede ser más juvenil puesto que la propia aplicación tiene ese target. Esto explicaría porqué en seguidores son menos que en Twitter.

En cuanto al Blog de cine de La Gran Ilusión se trata del blog de cine perteneciente a Los Cines Renoir. Se puede acceder mediante la página web principal de los cines.
Aparece visible en la página principal, sin embargo, por su diseño no resulta muy llamativo. En esta página pueden encontrarse noticias del mundo del cine, críticas, revisiones y reportajes llevados a cabo por cineastas o críticos de cine.

El blog cuenta con entradas que consisten en comentarios sobre las películas estrenadas en los cines, además de noticias vinculadas a los *tuits* de la página de Twitter de los Cines Renoir.

Atendiendo a su diseño, este resulta ciertamente monótono y poco llamativo. Puede entenderse que el tipo de público al que va enfocado son personas con un interés en el cine y en las películas de estreno, por ejemplo, personas que buscan críticas de las películas que han visto en cines.

Entre otras redes, se pueden encontrar Facebook o You Tube. Esta última está prácticamente en desuso puesto que solo tienen 2 videos sobre estrenos.

De esta forma se plantean 3 preguntas claras para una mejora de estos soportes:

1. ¿A qué público se enfocan estas redes?
2. ¿Qué medios digitales se podrían utilizar para mejorar la interactividad global con sus seguidores?
3. ¿Qué mejoras se pueden aplicar en los soportes para que resulten más interactivos en la relación con los usuarios?

La siguiente propuesta pone en relación las propias redes de Cines Renoir y el uso de otras diferentes que se pueden impulsar.

a. Mejoras en el blog

   El blog, que se debería adaptar al formato web móvil, puede ser muy aprovechable, dado el público-objetivo, por lo que resulta clave abordar mejoras de diseño y practicidad.
   Con este rediseño se consigue que sea bastante más llamativo y visual, permitiendo visibilizar elementos ocultos y con un estilo final más interactivo.

Ilustración 169. Cines Renoir – Blog “La gran ilusión” actual y propuesta de rediseño. Fuente: lagranilusion.cinesrenoir.com y Elaboración propia (rediseño)

b. Mejoras en Instagram y Twitter

Ya que estas redes permiten comunicación interactiva digital, mobile y audiovisual, resultan plataformas de interacción muy diversas y de considerable impacto.

Además, estas características están también relacionadas con el tipo de usuarios de estas redes sociales, que son por lo general, jóvenes.

Con la creación de este tipo de imágenes y vídeos se pretende incrementar cuantitativa y cualitativamente el nivel de interacción y *engagement*.
Para informar de eventos como el Concurso de Relato breve del Blog de La Gran Ilusión, se ha optado por crear pósters digitales.

En el plano audiovisual, se pueden crear *reels* o *stories* de Instagram que combinen imágenes en movimiento sobre los estrenos. El público por tanto no tendrá que entrar en la página web del cine para conocerlos, ya que a través de estas redes dispondrán de la información más relevante puntualmente.

Ilustración 170. Cines Renoir – Propuestas creativas de concurso de relato y Ciclo Nouvelle Vague. Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los cambios digitales, las propuestas son sin duda formas atractivas de aprovechar los eventos o formas de publicitarse de los cines.

Se ha optado también por la creación de un podcast de cine que sirva como elemento divulgativo, y que podrá ser una pieza perfectamente complementaria de los coloquios que se celebran mensualmente.

Esta iniciativa podría ser un foco de atracción hacia los coloquios reales o los estrenos que se cubran en el podcast.

Se utilizarán para ello plataformas como Spotify o You Tube, siendo en este último caso, un elemento revitalizador de la poca actividad que actualmente mantiene.

Ilustración 171. Cines Renoir – Propuestas creativas de podcast de cine. Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de esta campaña se estima la duración máxima de un mes. Para la adaptación de estos cambios en redes se tiene en cuenta como cada red emplea soportes audiovisuales o digitales diferentes. Con el rediseño del blog, por ejemplo, constaría de un cambio que se habría realizado en los meses anteriores y posteriormente actualizado.

Los cambios en Twitter e Instagram consistirán en ir incorporando a lo largo del mes y acorde a las fechas en las que se establezcan, los diferentes pósters y videos interactivos realizados. En el caso de la información del póster del evento de cine de la Nouvelle Vague, a comienzos de mes. En el caso de los *reels*, al comienzo de cada semana de ese mes con los nuevos estrenos.
Se puede emplear un medio u otro para informar sobre otros medios. Por ejemplo, el uso de Twitter, Instagram o el blog sobre el nuevo *podcast.*

Se concluye por tanto que esta sala está claramente influida por otras salas y por la propia industria del cine madrileña. Se puede hablar de una idea de crecimiento tanto orientada al cliente, en temáticas y nivel de disfrute, como a la expansión tecnológica, resultando en intentos de renovación y diversidad de opciones en este modelo de negocio.

Sin embargo, resulta necesario decir que, a pesar de la cierta mejora general de la asistencia y recaudación de las salas, sus resultados siguen siendo escasos en comparación con años anteriores.

Esto viene a decir que el uso tradicional de las salas no es por lo que se acude a ellas, sino que se observa y cada vez en mayor medida, que la audiencia valora más la experiencia de visualización y el entorno, tanto como la misma película.

En cuanto a las redes sociales, el uso que Cines Renoir hace de ellas deja, en ocasiones, bastante que desear. Desde hace unos años el objetivo de estos cines ha sido acercarse a la gente joven, que en su mayoría usa Instagram. Pero el uso que hace Cines Renoir es bastante pobre, lo que hace que ese objetivo que se impusieron hace unos años no se llegue a cumplir.

Y es que, como se ha podido constatar en la investigación realizada, la gran mayoría de las personas que no conocían el tipo de películas que se proyecta en Cines Renoir o que no había ido nunca, estaban en el rango de edades de 18 a 25 años o bien, eran adolescentes.

Por otro lado, cabe destacar que Cines Renoir se mantiene bastante fiel a su esencia, a esos valores que su fundador tenía en mente cuando abrió el primero de sus cines.

A pesar de sus ya 36 años de vida y de que, en ocasiones, se proyecten películas más comerciales, siguen manteniendo ese espíritu de cine independiente. Continúan realizando ciclos y conferencias que giran en torno a las corrientes artísticas que han ido surgiendo en Europa, como el ciclo reciente de la Nouvelle Vague francesa.

Para ampliar y mejorar el uso de las redes sociales, los Cines Renoir deberán mejorar las fórmulas interactivas para estar más en contacto con su público, que es juvenil y especializado en cine, y por tanto motivar y aumentar su afluencia. Mediante la adaptación a nuevos soportes digitales y una mejora en la visibilidad de sus productos pueden obtener mejoras en la cercanía a los espectadores.

Otras propuestas de mejora

Se ha procedido a seleccionar diversos aspectos sobre los que trabajar para mejorar la comunicación del cine, así como incrementar su demanda:

a. En primer lugar, a nivel comunicativo creemos que es necesario crear una nueva cuenta en la red social de Tik Tok.

   Si el objetivo es volver a llenar las salas de Renoir de gente debemos acercarnos a todos nuestros púbicos de la forma más directa posible, es por ello que las generaciones más jóvenes están muy presentes en esta nueva red social y consideramos que es la forma más adecuada de hacerles llegar nuestro mensaje.

   Siguiendo esta línea, también decidimos fomentar la promoción más allá de redes sociales a través de medios más “convencionales” como la radio.

b. A nivel funcional, es el momento de introducir una App que funcione para todos los establecimientos de Renoir.

   Un servicio mucho más cómodo y adaptado a los tiempos que corren con el que los clientes puedan disfrutar de todos sus servicios con una simple gestión desde sus dispositivos.

c. Como conclusión, aquellos aspectos que tratamos de mejorar consisten en pequeñas adaptaciones e innovaciones que harán más fuerte la comunicación y la promoción de las salas Renoir, las cuales como el resto de cines, se han visto gravemente afectadas tras la crisis de la reciente pandemia y la anterior aparición de los servicios streaming.

Teniendo en cuenta que el principal objetivo es incrementar la demanda de los cines Renoir a través de una fuerte estrategia de comunicación, el plan está basado principalmente en los dos grandes factores que han provocado el descenso generalizado de la industria de las salas de cine en estos últimos años; la aparición y auge de los servicios de plataformas *streaming*, y el confinamiento obligado por la crisis sanitaria durante 2020 y gran parte de 2021.

Es por ello que se ha decidido centrar la propuesta en: “La vuelta a los cines”. Un mensaje que muchas otras compañías lanzaron en su momento tras la reapertura invitando a todos sus públicos a volver a las salas. Sin embargo, las salas Renoir con esta campaña no solo buscan obtener un beneficio económico, sino la recuperación de una tradición casi olvidada, o por lo menos, muy “aparcada" que es la de “ir al cine y vivir la experiencia al completo”.

Para ello, se ha optado por segmentar nuestra propuesta en cuatro públicos diferentes a los que mandarles un mensaje concreto. De esta forma, los públicos-objetivo serían:

- Los niños (de 4 a 13 años)
- Los adolescentes y jóvenes (de 16 a 24 años).
- Los jóvenes adultos (de 24 a 40 años).
- Los adultos, Generación X (de 40 a 55 años).

Cada uno de estos segmentos tendrá un mensaje personalizado centrado en la necesidad de retomar la tradición del asistir al cine. A continuación, se explica la estrategia llevada a cabo para cada público.

a. Los niños (de 4 a 13 años).

   El principal objetivo de esta campaña es conseguir que los niños pequeños vuelvan a celebrar los cumpleaños en el cine, ya que era algo que hace unos años era muy común y se recuerdan como experiencias muy divertidas, puesto que incluían una merienda previa o posterior de ir a ver una película todos juntos al cine.

   El mensaje, al estar dirigido a niños, se centrará en proponer un rato divertido, diferente, con amigos y familia, viendo una película nueva. Tendrá un lenguaje sencillo, directo y que apele a lo bien que se lo puede pasar y lo diferente y chulo que puede ser su cumpleaños en comparación con los del resto.

   El formato de comunicación a emplear con este público será la creación de un juego para los más pequeños que estará en la web de Cines Renoir y relacionado con las películas infantiles que han estado y están en el cine en ese momento. Será sencillo, incluyendo hasta cuatro minijuegos diferentes muy divertidos, entretenidos y fáciles. Si el niño consiguiera superarlos obtendrá un código descuento (20%) para poder celebrar su cumpleaños en el cine.

   Para esta campaña se creará una cuña de radio que se emitirá en emisoras como COPE, Los 40 Principales, Cadena Dial, BabyRadio, Onda Cero… La selección de estas emisoras se debe a que la campaña se dirigirá tanto a los niños como a sus padres, pues ellos son los que terminan tomando la decisión sobre la celebración.

   Se trasmitirá el mensaje sobre lo interesante de la opción de celebrar el cumpleaños en el cine Renoir y lo divertido y especial que puede llegar a ser, acompañándose de la información relativa a la existencia del juego en la página web y con la que pueden ganar ese descuento antes citado.

El juego se desarrollará por entero en la propia web del Cine Renoir, aumentando así el número de visitas y posiblemente, el número de nuevos suscriptores en su *newsletter*, ya que es una condición indispensable para poder recibir el código descuento. Además, el estar suscrito permite estar al tanto de las ofertas y noticias sobre estrenos y novedades.

b. Los adolescentes y jóvenes (de 16 a 24 años).

Con esta campaña se pretende acercar este público al cine como una opción más de ocio. Para ello, se ha optado por una campaña en redes sociales, ya que hay que considerar que es la opción más adecuada para el tipo de contenido y de plataformas digitales que estos suelen usar y atender.

Se creará una cuenta de Tik Tok, ya que se trata de una red social muy conocida en la actualidad, y en la cual, la mayoría de los adolescentes ya tienen una cuenta creada. También, porque se trata de contenidos de formato corto, simple y conciso, con la fugacidad que gusta en este tipo de público.

El mensaje se centrará en la tendencia de "todas las modas vuelven"; para ello, se han empleado imágenes actuales con inspiración en las décadas de los 80 y los 90, pero con las que aún, los públicos se sientan identificados, ya sea por la actividad en sí, la estética o incluso la moda.

"Todo vuelve; Renoir, también" hace referencia a la vuelta al cine tras la pandemia, pero también a que el cine puede contar como una de las ya mencionadas modas cíclicas en la que todas las generaciones recaen, siendo esta actividad más propia del ocio de nuestros padres en su juventud, que de la generación actual.

Como creatividades específicas se han seleccionado clips de bancos de imágenes sin copyright, acompañados de una canción representativa y que permita una mayor inmersión en las décadas antes citadas. Todos los clips serán de corta duración, buscando siempre ese formato simple y fugaz.

Las plataformas a las que se subirá el vídeo serán Tik Tok, Instagram y Twitter.

c. Los jóvenes-adultos de 25 a 40 años

El objetivo de esta campaña será animar a este público y crear el hábito de ir al cine, proponiéndolo como algo asequible, que sirve como desconexión de la rutina y como una opción interesante y atractiva para ir con pareja o amigos.

En el caso de que este público tenga hijos se puede también enfocar en la propuesta de un plan divertido para todos los integrantes de la familia, siendo un plan para hacer todos juntos.

El mensaje se centrará principalmente en provocar que la acción de ir al cine sea un plan recurrente y en el cual uno se puede evadir de la rutina pasando un rato entretenido. Para ello, se creará una serie de Podcast dirigidos por Andrea Compton, *influencer* cinéfila con numerosos vídeos de opinión sobre películas y series.

En estos *Podcast* se harán comentarios, descripciones, entrevistas al reparto y directores y que informarán sobre las películas disponibles en el cine. Estas acciones harán sin duda que el espectador se anime a asistir a algunas de las sesiones de las películas que más les ha llamado la atención.

En todo momento los locutores estarán alineados con este mensaje y estrategia publicitaria.

Las creatividades específicas serán elementos gráficos para publicidad en You Tube - en formato *banner* horizontal – y en Instagram y Twitter, se realizarán publicaciones con cada nuevo Podcast explicando de qué película se trata y si asistirá algún invitado especial.

Por otro lado, en la página web se creará un vínculo específico que redireccionará a las plataformas en las que se encuentran los *Podcast*. Se mantendrá la continuidad de los colores corporativos y la misma estética visual.

Las plataformas en las que se alojarán los *Podcast* serán Spotify, Apple Podcast y Ivoox, pero también usándose You Tube, Instagram y Twitter como canales sociales para promocionarlos puntualmente.

d. Los adultos Generación X (de 40 a 55 años)

Como se ha comentado previamente, el objetivo principal de la campaña es la vuelta al cine después de la pandemia, ya que el número de espectadores se ha visto seriamente reducido, especialmente entre los espectadores adultos.

Muchos de estos adultos son sin duda cinéfilos, muy aficionados al cine como ocio favorito, ya que, a diferencia de generaciones más jóvenes como los Millenials o la Generación Z, la Generación X - los nacidos entre 1965 y 1980 - no han crecido en la "cultura de la multipantalla" ni puede ser considerada como una generación "nativa digital". Ir al cine era una de las formas de ocio más comunes durante su infancia y juventud, motivo por el cual la campaña tendrá un evidente enfoque nostálgico por el cine clásico.

El eje principal del mensaje es la transmisión de todos esos buenos momentos que han vivido los adultos con películas que les han resultado especialmente importantes desde un punto de vista emocional. Con esta narrativa se pretende que, al recordar esos buenos momentos que han vivido durante décadas yendo al cine, los adultos sean conscientes de que todo esto vuelve a ser posible después de la pandemia.

El formato de comunicación que se ha elegido es la radio, ya que sigue siendo un referente para la Generación X (Moreno, 2019). Una forma demostrada de evasión es escuchar la radio, y sus bondades de consumo rápido y fácil, se une la característica muy destacable de que puede atenderse en cualquier momento y lugar – coche, paseando, estando en el hogar y etc. -.

Como creatividades específicas emplearán cuñas publicitarias en radio, y a ser emitidas en las emisoras más escuchadas por este tipo de público. El mensaje será el siguiente:

> *Tras una entrada de música de bandas sonoras seleccionadas, una voz en off:*
>
> *¿Te suenan? En Cines Renoir han sonado todas ellas, y no vamos a dejar que olvides lo que sentiste al verlas. Si eres un amante del cine,*

ven a Cines Renoir y podrás ver las mejores películas en versión original. Estamos en Princesa, Plaza de España y Retiro. ¿A qué esperas?

Para que la campaña resulte verdaderamente eficaz, las emisoras seleccionadas serán COPE; RNE; Cadena 100; Los 40 Classic; Cadena Dial, Onda Cero; Europa FM; Kiss FM y Rock FM.

Conclusiones para justificar la necesidad de mejoras.

- No están bien posicionados y no captan nuevos clientes a través de buscadores, ni *offline.*
- Actualmente no cuentan con publicidad y no redirigen público a su web ni generan leads
- La Newsletter es poco llamativa y no atrae al suscriptor, llega más tarde que las de la competencia
- Las redes sociales no captan todos los clientes que podrían captar y necesitan aumentar su notoriedad a través de las mismas

¿Qué se conseguiría?

- Captar nuevos clientes mejorando la visibilidad en redes sociales y el posicionamiento en buscadores.
- Conseguir nuevos suscriptores mejorando la Newsletter y la Web.
- Generar *leads* y redirigir público a la página web
- Fidelizar clientes y generar una comunidad participativa.

Todo esto reflejado en salas de cine más llenas que nunca y un cliente fidelizado que recomienda este cine a sus amigos/familia y comparte nuestras publicaciones de RRSS.

4.4.5. MK2 Cine Paz

Ilustración 172. MK2-Cine Paz – Fachada y logo del cine. Fuente: Google Imágenes

Los cines MK2 se posicionan como el primer circuito de arte y ensayo de Francia, y, en la última década, se ha expandido a otros países, entre los cuales y de forma notable, está España. Tienen una amplia audiencia medida en número de espectadores, vendiendo casi 10 millones de localidades al año.

Después de 40 años explotando salas singulares en París, en 2014, MK2 compra la red de cines Cinesur, un *holding* de múltiples salas de cine repartidas en Andalucía y una de las principales de España.

En total cuentan en la actualidad y en España con 10 salas cines, 128 pantallas y 5 millones de espectadores anuales.

En el año 2020 se alió con Cine Paz lo que les ha permitido tener una mayor variedad en su cartelera y también han implementado diversos eventos que les hace diferenciarse del resto de cines.
La actividad de la sala MK2 Cine Paz dista de la actividad tradicional de un cine convencional. Cuenta con ciclos exclusivos agrupados por temáticas, que proyectan películas que, pese a no ser estrenos, cuentan con un público cinéfilo que considera que la experiencia total del cine es disfrutar de la película en una sala diseñada con este propósito. En octubre de 2022 se ha podido disfrutar de 3 ciclos exclusivos, uno de ellos es el ciclo de Billy Wilder, un homenaje que toma forma con la proyección de lo mejor de su filmografía cada martes de ese mes.

También cuenta con el clásico cine de estreno comercial, en el que se proyectan las nuevas obras cinematográficas de forma exclusiva. Esta actividad no es la principal de esta sala de cien puesto que su oferta de estrenos comerciales es más bien reducida.

La sala MK2 Cine Paz también es un punto de encuentro para los amantes de la ópera, el ballet y los conciertos, así como la proyección del espectáculo que protagonizó Coldplay en Buenos Aires.

Como sala de cine que es también tiene eventos especiales para los más cinéfilos como la presentación de En los márgenes, la primera película de Juan Diego Botto, el cual dará un coloquio. Otro evento especial ofertado es la proyección de películas históricas con su posterior coloquio encabezado por expertos en la película en cuestión.

Por lo que se puede ver esta sala de cine no sólo proyecta películas de estreno, permite volver a vivir la experiencia de ver en la pantalla grande una película clásica de la historia del cine, o vivir experiencias como escuchar al director de la película hablar después de su proyección, o trasladarnos a un concierto que se dio en el otro lado del Atlántico.

Esta sala de cine es un híbrido entre una sala de estrenos y una sala de cine de autor y de proyecciones clásicas. Este tipo de cine se pronuncia como un cine bien ubicado y recientemente remodelado con las últimas tecnologías de proyección y sonido, que proyecta películas para todo tipo de públicos incluyendo a los consumidores de películas en versión original subtitulada, destacando por ser una sala de cine que los más amantes del séptimo arte van a disfrutar especialmente debido a sus proyecciones exclusivas y sus eventos especiales.

Cine Paz, al tener un perfil más cultural, tiene también un podcast que se puede escuchar a través de su página web en el que tratan temas diferentes relacionados con el mundo del cine.

En cuanto a las estrategias de visibilidad, tras su unión con MK2 este cine salió en varios artículos, ganando repercusión, a su vez, también comunican los diferentes

eventos en su página web y redes sociales - Instagram, Facebook y Twitter - en las que hacen sorteos para obtener entradas para sus eventos y así ganar más seguidores en dichas redes sociales. En su web uno se puede suscribir a su *newsletter* para recibir las últimas novedades.

Principales medios de comunicación:

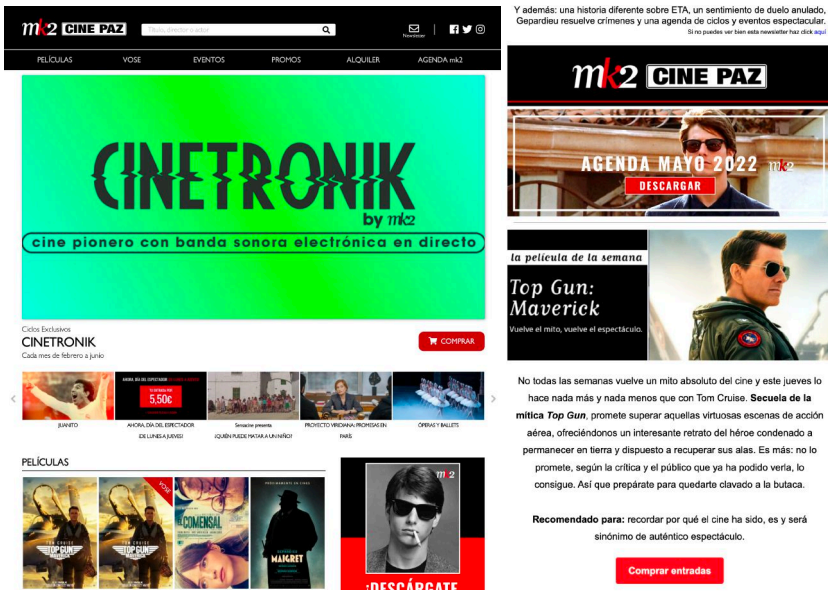


Ilustración 173. MK2-Cine Paz – Página de inicio de la web, y Newsletter. Fuente: www.cinepazmadrid.es

Incluyendo:

- Cartelera actual y preventas.
- Próximos estrenos.
- Compra de entradas (tarjeta o PayPal).
- Acceso a redes sociales.

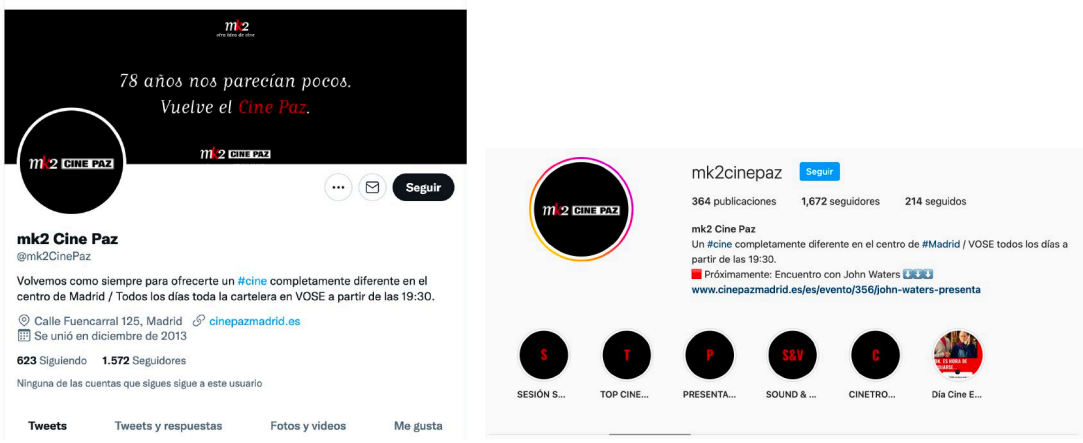


Ilustración 174. MK2-Cine Paz – Perfiles en redes sociales. Fuente: Redes sociales de MK2-Cine Paz

Se puede observar que en sus redes sociales hacen publicaciones frecuentes cada 2-3 días, aunque no obtienen interacción con sus seguidores, que son en total de 1.621.

Es un número bastante bajo de seguidores, y también llama la atención la baja tasa de *engagement.* Es cierto que es un cine enfocado a un público de edad comprendida entre 40-70 años y por lo tanto es más difícil llegar y captar la atención del público. Sin embargo, es una franja de edad que también hace uso de Instagram, y haciendo un contenido más dinámico podría aumentarse esa tasa de participación de seguidores.

En cuanto a Twitter, publican el mismo tipo de contenido adaptado a esta red social. Es otra cuenta en la que no tienen muchos seguidores y tampoco existe apenas interacción con los seguidores. Esto es más impactante, ya que twitter es una red social mucho más adecuada para el público objetivo de MK2 Cine Paz y se trata de una red social en la que se debate y se discute, y el cine es un tema del que se puede crear discusión y debate, pero vemos que no saben cómo aprovechar esta plataforma para crear conversación y comunidad.

A continuación se muestra una tabla que resume de forma esquemática las plataformas de comunicación que utilizan, así como las variables claves para entender la estrategia de publicación y dinamización que emplean:

	Facebook	Instagram	Twitter	Página Web
Número de seguidores	890 seguidores	978 seguidores	992 seguidores	-
Frecuencia de publicaciones	1 al día	1-2 al día	1-2 al día	-
Tipo de Contenido	Imágenes/ texto	Imágenes/Vídeos	Texto/Imágenes/Vídeos	Imágenes/texto
Comunicación	Recomendaciones Datos curiosos de cine Información general	Fotos instalaciones Datos curiosos de cine Nuevos y próximos estrenos	Próximos estrenos Memes propios Eventos en el cine Retuits	Cartelera Estrenos Eventos Promociones Quienes somos Alquiler

Tabla 2. Tipos de contenidos y dinámicas de participación de MK2-Cine Paz. Fuente: Elaboración propia

A la vista de los datos extraídos del análisis del tráfico que genera en las redes y en comparación con sus competidores del sector, se puede afirmar que el principal punto débil del MK2 Cine Paz es su falta de visibilidad - en redes y de cara al público en general - que, en un momento de comunicación global disponible para todos, no resulta acorde con lo que cabría esperar de una sala que podría promocionar un elemento tan singular hoy en día como es el ser un cine en el centro de la capital - ventaja logística - además de ser uno de los más antiguos en la misma - identidad de marca diferenciada -.

Ilustración 175. MK2 Cine Paz – Estadísticas de tráfico por dispositivo. Fuente: Similarweb.com

Cabe pensar por tanto que una estrategia de comunicación orientada al mantenimiento o ampliación del negocio pasa por dar a conocer la sala a un público más joven, que además suele estar caracterizado por una movilidad geográfica más limitada, de cara a desplazarse a multisalas de la periferia.

Ese enfoque hacia el relevo generacional necesita, que sin descuidar al espectador actualmente consolidado, resulten igualmente atractivos para los de menor edad lo que implica un cambio en su estrategia de comunicación, además de otras posibles estrategias de marketing y comerciales.

La fidelización de este segmento de consumidores pasa por revertir, contener o complementar, y en la medida de lo posible, la tendencia del visionado de contenidos audiovisuales en plataformas digitales en lugar de la asistencia a cines, para lo que se estima necesario que se potencie y comuniquen los elementos exclusivos y distintivos de las salas frente al consumo doméstico.

Se puede comprender el limitado alcance que puede tener un cine de barrio frente a las grandes cadenas de exhibición como Cinesa, o Cine Yelmo. Pero resulta llamativa la diferencia de tráfico generado en redes entre el caso de MK2 Cine Paz y el de otras salas de tamaño medio como son los Cines Verdi o Cines Renoir.

Ilustración 176. MK2 Cine Paz – Rankings web de cines. Fuente: Similarweb.com

Se plantea por tanto la hipótesis de que, aun disponiendo de salas de características similares - generalmente céntricas y de tamaño reducido - la mayor oferta geográfica del grupo MK2 unida a una mejor estrategia de comunicación y visibilidad de los Cines Verdi y Cines Renoir, hace que su posicionamiento en redes destaque.

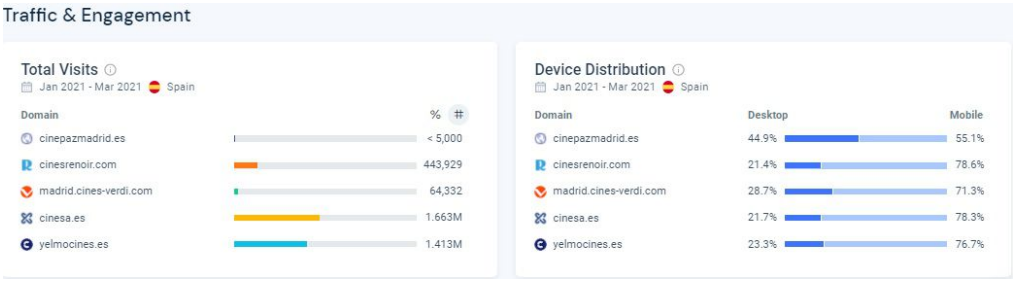


Ilustración 177. MK2-Cine Paz – Estadísticas de tráfico por tráfico y engagement Fuente: Similarweb.com

A la vista de estos datos, una de las cuestiones claves es preguntarse por qué cuando un espectador se propone acudir a una sala de cine céntrica consulta prioritariamente la web de los cines Renoir y no la de MK2 Cine Paz.

Engagement
Jan 2021 - Mar 2021 Spain All traffic

Metric	cinepazmadrid.es	cinesrenoir.com	madrid.cines-verdi.com	cinesa.es	yelmocines.es
Monthly visits	< 5,000	147,976	21,444	**554,430**	471,223
Monthly unique visitors	< 5,000	88,542	10,578	**330,310**	291,876
Visits / Unique visitors	1.54	1.67	**2.03**	1.68	1.61
Visit duration	00:00:48	00:02:01	00:00:37	**00:03:23**	00:02:54
Pages per visit	2.87	2.56	1.82	2.43	**2.94**
Bounce rate	57.67%	37.14%	54.70%	52.97%	**34.10%**
Deduplicated audience BETA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Ilustración 178. MK2-Cine Paz – Estadísticas de engagement. Fuente: Similarweb.com

Por otra parte, se analiza el volumen de tráfico por dispositivos – ordenador frente a dispositivos móviles - se detecta un hecho relevante: MK2 Cine Paz encabeza, y casi duplicando la cifra de su inmediato seguidor, el tráfico a través de ordenadores. Este dato parece relacionarse con el tipo de perfil de visitante que consulta la página web podría corresponder con un segmento de edad más maduro, menos afín a las tecnologías móviles de comunicación, y en algunos casos, necesitado de tecnologías de accesibilidad visual de la web que en dispositivos móviles resultan menos habituales.

Cabe pensar por tanto que una estrategia de comunicación orientada mantenimiento o ampliación del negocio pasa por dar a conocer la sala a un público más joven, que además suele estar caracterizado por una movilidad geográfica más limitada, de cara a desplazarse a multisalas de la periferia.
Esa visibilización por esos segmentos de menor edad necesita de ofrecer servicios de comunicación - además de otras posibles estrategias comerciales-, que sin descuidar al consumidor actualmente consolidado resulten igualmente atractivos para los más jóvenes.

La fidelización de este segmento de consumidores pasa por revertir o contener la tendencia del visionado de contenidos audiovisuales en plataformas digitales en lugar de la asistencia a cines, para lo que se estima necesario que se potencie la visibilización de elementos exclusivos de las salas frente al consumo en el hogar.

Se hace necesario por tanto dotar de herramientas de comunicación interactiva a MK2 Cine Paz, equiparándolo a los estándares que se han normalizado en el mercado actual y asumiendo que la inversión a realizar en el desarrollo o mejora de estas plataformas tendrá un retorno en el medio o largo plazo. Ello conlleva inevitablemente la fidelización a través de la participación activa de los consumidores en las campañas de comunicación, como foros, concursos, sorteos, etc. -.

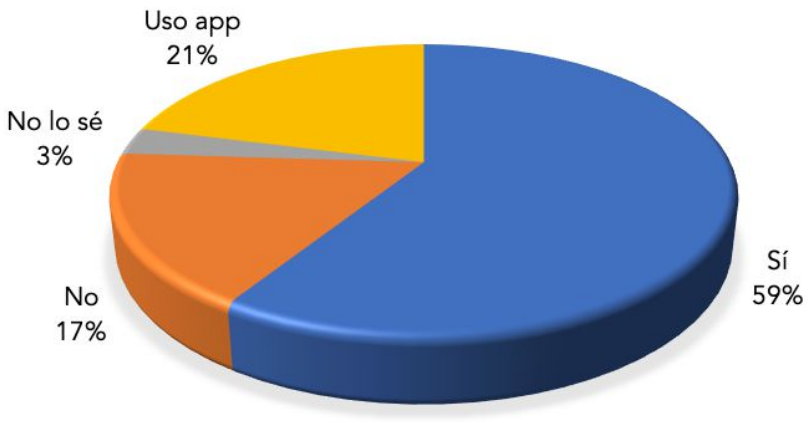


Ilustración 179. ¿Considera que una app mejoraría la experiencia en la compra de localidades?
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la creación de una *App* que facilite la compra y selección de localidades, así como otros beneficios añadidos, permitiría además la obtención de datos relacionados con gustos, frecuencias de consumo e intereses en general, permitiendo diseñar futuras campañas enfocadas según los casos.

Apoyar la estrategia de comunicación con campañas de carácter comercial, con costes asumibles en relación a la visibilidad obtenida, podría significar la viabilidad del negocio en el medio y largo plazo, frente a la presión de las plataformas domésticas y a las economías de escala que benefician a las grandes marcas de la exhibición cinematográfica.

Planteamiento de estrategia interactiva

Tras analizar los aspectos claves de la sala de cine y de su competencia, se ha podido concluir que las estrategias interactivas a seguir deben ir enfocadas en cumplir los siguientes objetivos:

a. Construir y extender visibilidad y conocimiento de marca ya que este cine es principalmente de barrio, es decir, que tiene popularidad entre las personas que viven cerca de él. Por ello, es fundamental llevar a cabo una estrategia que

permita la expansión de la marca más allá, y que no solo acudan espectadores por cercaní..

b. Se pretende que las ventas de localidades aumenten a través del e-commerce. Además, también es necesario conseguir contactos, es decir, lograr una base importante de registros en la página web.

c. Mejorar la atención en la venta de entradas y establecer relación con los clientes. Dado que el cine tiene un público mayoritariamente de 50 a 60 años, se debe mejorar la atención en la venta de entradas online para que este proceso les sea más fácil y accesible.
   Por otro lado, también resulta fundamental generar fidelización para que las personas que acudan al cine se conviertan en clientes habituales y no solo esporádicos.

Para que estos objetivos se cumplan se proponen estrategias de captación de clientes para dar a conocer la sala y, por lo tanto, impactar. También se considera que otra estrategia importante es la conversión para así generar contactos y aumentar las ventas, y, por último, una estrategia específica de fidelización para que los clientes se conviertan en habituales e incluso lleguen a recomendar la sala de cine.

Para poder conseguir los objetivos y llevar a cabo las estrategias descritas anteriormente, se ha optado por actuar con 3 propuestas interactivas diferentes:

a. En primer lugar, se pretende extender la visibilidad y conocimiento de marca entre las personas más jóvenes de entre 18-35 años y que vengan a consumir el producto ya que ellos no suelen ser el público habitual del MK2 Cine Paz.

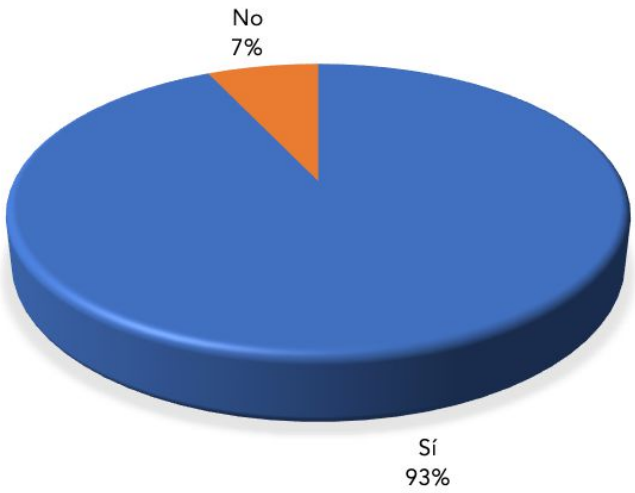


Ilustración 180. Pregunta: ¿Conoce MK2 Cine Paz? Fuente: Elaboración propia

Por ello, se sugiere crear una campaña para tener más presencia en Instagram, donde predominan personas de esa edad y que portencialmente interactúen más con el cine en sus plataformas. Esto consistiría en utilizar el *hashtag* #MK2CinePaz animando a las personas a publicar en Instagram y poder disfrutar de un descuento del 5% en próximas visitas. Está invitación se realizaría tanto en las redes sociales como a través de cartel localizado a la entrada y salida del cine.

Ilustración 181. MK2 Cine Paz – Propuesta para Instagram. Fuente: Elaboración propia

b. Por otro lado, se propone la creación de un foro de participación donde los espectadores puedan debatir sobre las películas y otras proyecciones.
   Esta acción estaría enfocada a personas de entre 35 y 60 años ya que suelen ser quienes participan en este tipo de foros, o bien personas más jóvenes, pero con un gran interés por el cine, como podrían ser estudiantes universitarios de Comunicación Audiovisual o de áreas relacionadas.
   Por tanto, aparte de crear una comunidad que reúna tanto a los más jóvenes como a los más mayores, sin duda ayudaría también a la hora de obtener datos segmentados de los clientes y establecer ese canal de contacto con ellos a través del email.
   Se insertarían códigos QR a la entrada de las salas para que sea más cómodo llegar a la página de registro y así lo daríamos a conocer.

Ilustración 182. MK2 Cine Paz – Propuesta de creatividad para foro. Fuente: Elaboración propia

c. Por último, y para terminar de cumplir los objetivos propuestos, se desarrollará una *App* en la que se pueda consultar la cartelera disponible y que posibilite la compra online de entradas.
   Esta aplicación, por un lado, debe estar adaptada a un público mayor ya que, aunque va dirigida a todos los clientes, se considera que a las personas de más de 50 años les será mucho más fácil entrar directamente a la *App* y comprar

las entradas que ir a la página web. En esta aplicación además habrá un juego de realidad aumentada para poder ver cómo era el cine cuando abrió y las modificaciones que se han ido sucediendo.

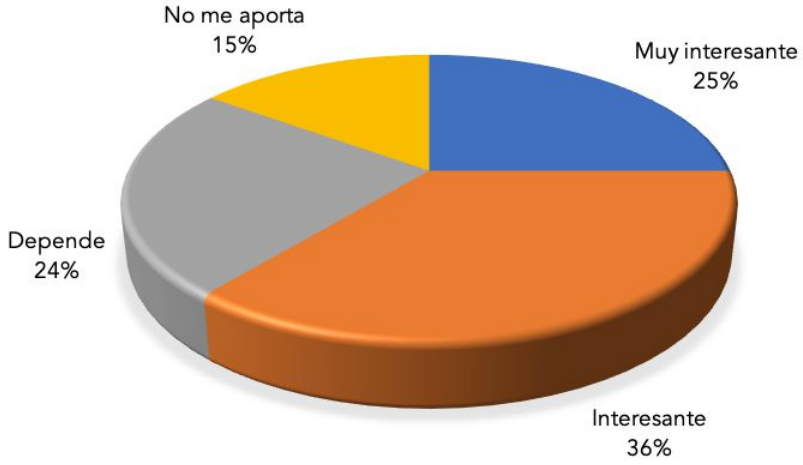


Ilustración 183.¿Cómo de interesante le parecería ver la evolución histórica de un cine a través de una aplicación de realidad virtual? Fuente: Elaboración propia

El juego consistirá en el uso de la realidad aumentada, y que cuando el usuario oriente su móvil hacia la pantalla de la sala, le aparezca un fragmento de una película antigua que se haya proyectado en MK2 Cine Paz. Cambiará cada semana y se tendrá disponible en la misma aplicación un archivo de películas para adivinar. Los acertantes entrarán en el sorteo de dos entradas y unas palomitas para canjear en un plazo de 15 días.
Para poder participar deben estar registrados en la aplicación y suscritos a la newsletter.
La resolución del sorteo se hará en Facebook ya que es la red social que suelen usar personas de más de 35-40 años y que es de suponer que son los que más probablemente conozcan las películas objeto del juego.

Con este juego se espera que las personas más mayores y que han sido espectadores del cine desde siempre puedan tener ese vínculo emocional basado en la nostalgia de recordar esas películas y épocas, y compartir esa experiencia con familiares más jóvenes. También se considera que el hecho de ser un juego de realidad aumentada y con el que puedan ganar entradas gratuitas va a atraer a un público de entre 18 y 35 años.

Ilustración 184. MK2 Cine Paz – Propuesta de app. Fuente: Elaboración propia

Propuesta para aumentar la interacción en redes sociales

El objetivo es que acuda a sus salas un público más joven interesado en lo que se proyecta. Para ello, resulta fundamental dar a conocer al cine y una buena forma es consiguiendo que su público objetivo le siga e interactúe en sus redes sociales, para lo que se plantean las siguientes estrategias y acciones:

a. Campaña en Facebook Ads

   Se realizarán campañas en Facebook e Instagram y estarán claramente segmentadas para que logren impactar a potenciales espectadores, optimizando adecuadamente la inversión.

   El público-objetivo será el compuesto por usuarios en edades comprendidas entre 33 y 55 años, segmentando por interés en cine independiente y ubicada en un radio de 5 kms. alrededor del cine, que nunca hayan interactuado con nuestra página. El formato a emplear será una sola imagen, incluyendo el cartel de la película de la semana.

   Por otra parte, se contará con la colaboración de terceros, que serán cuentas de ocio en Madrid. Estas páginas se encargarán de gran parte de la difusión de las ventajas y particularidades distintivas del cine, tanto en redes sociales como en sus páginas web.

MK2 Cine Paz deberá enfocar bien el contenido que publica para que este resulte de interés para el público más joven. Se apoyará para ello en promociones específicas para ellos, buscando que los seguidores queden fidelizados.

Se deberán monitorizar y atender de forma puntual y eficaz las redes sociales, con publicaciones de interés que resulten en una consulta y participación frecuentes por parte de los seguidores. Facebook es la red social más utilizada por el púbico-objetivo al que se quiere enfocar la estrategia interactiva y, por tanto, la que más interesa vigilar y atender.
Se hace necesario recurrir a una campaña de pago para ganar el alcance y visibilidad necesarias.

Actualmente, el número de seguidores está por debajo de la media en comparación con su competencia directa y, además, apenas interactúan con las publicaciones. Esto hace que la página de Facebook apenas tenga *engagement*. Impactando a aquellos usuarios de Facebook que puedan tener verdadero interés en la oferta cinematográfica del cine, podrán ampliar su red de seguidores y, por tanto, y mediante una buena estrategia de contenidos, la interacción que estos realizan se verá multiplicada, así como las posibilidades de que puedan llegar a comprar entradas.
En cuanto a su coste, se estima una inversión de 250 € mensuales. Aun así, la campaña se puede pausar o finalizar cuando se desee, por lo que, en función de los resultados, se tomará la decisión de cuándo es oportuno dejar de invertir.

b. Uso de *microinfluencers.*

Se recurrirá a *microinfluencers* para ayudar a dar a conocer el cine. Las páginas de ocio en Madrid son sitios online que tienen cuentas en redes sociales con un gran número de seguidores - especialmente en Instagram, razón por la cual la estrategia se centrará especialmente en esta red social -.
Estas cuentas serán @_madtime con 14.000 seguidores y @madridgoout con 18.000 seguidores.

Los contenidos principales serán imágenes del cine y textos sobre características de la sala donde se proyecta, película de la semana y posibles promociones en curso con un coste estimado de campaña de 200 € por publicación, recomendándose 2 publicaciones por mes.

Que estas cuentas publiquen *posts* con imágenes y textos que den a conocer el cine deberá suponer un flujo alto de seguidores para las redes del cine, puesto que los *microinfluencers* son considerados de gran confianza por sus seguidores y atienden suficientemente a las recomendaciones que realizan.
Estas cuentas son además bastante seguidas por personas de entre 30 y 40 años.

Al mes, la cifra de 32.000 impresiones resulta de una media entre el número de seguidores de las dos cuentas propuestas - 16.000 seguidores de media - multiplicado por 2, puesto que proponemos 2 publicaciones al mes.

c. Estrategia de contenidos

Esta estrategia, a diferencia de las anteriores, estará más enfocada en la generación de ventas. En este caso, las redes sociales se utilizarían como un medio y no como un fin. Se trata por tanto de generar tráfico del nuevo público hacia el cine, y como resultado, la compra de entradas.

MK2 Cine Paz ya publica contenidos corporativos – de la empresa - y específicos – temáticos sobre cine - pero será importante que haga también énfasis en los *curados* – referidos de terceros - e inductores – aquellos que incitan a participar en algún tipo de dinámica -.

Con los contenidos curados, como es el caso de compartir *posts* publicados en Twitter por su empresa distribuidora de películas, hará ver quiénes son sus socios estratégicos en el sector, lo que generará más credibilidad y confianza sobre la sala.

La fuerte atracción que ejercerán los contenidos inductores, especialmente enfocados a promociones y sorteos, generará un aumento del *engagement*, sobre todo con el objetivo de que se compartan publicaciones, lo que resultará en un incremento notable de la viralización.
Para que la estrategia tenga éxito, se deberá tener en cuenta una serie de pautas importantes:

- Realizar publicaciones a diario: las mejores horas del día para publicar son entre las 18 y las 20 horas.
- Publicar durante los fines de semana (en Twitter y Facebook se pueden programar las publicaciones).
- Prestar atención a mensajes directos y comentarios: contestarlos a tiempo da credibilidad y confianza.
- Especial tratamiento a la imagen: lo visual es muy importante en redes sociales. Tiene que ser llamativo y transmitir el mensaje de forma sencilla.

Y por supuesto, esta estrategia acompañará de forma puntual a las promociones desarrolladas, como son:

a. Promociones permanentes durante todo el año.
    - *Día del Espectador (todos los miércoles)*: recordar esta promoción todos los martes por la tarde y los miércoles por la mañana.
    - *Sesión de las 21 horas: entradas al 20% para menores de 40 años"*: esta técnica ayuda a aumentar la venta de entradas en la sesión con menos afluencia del cine e incentiva la asistencia al público joven.

b. Promociones de duración limitada para cualquier momento del año.
    - *"Hazte una foto en nuestro cine, súbela a redes sociales y entrarás en el sorteo de xxxx":* esta técnica intensifica la experiencia de usuario en el cine.

- *"Comparte esta publicación y obtén tu combo (palomitas + refresco) al 50%"*: ayuda a difundir las redes sociales del cine a seguidores de seguidores, lo que se conoce como viralización

c. Promociones para momentos concretos.
   - Semanas del Día de la Madre y del Padre: *"Ven acompañado de tu hijo y obtén el 50% en la segunda entrada"*: aumenta el tráfico de gente más joven y da a conocer el cine entre ese target.
   - Febrero (San Valentín): *"Al cine en pareja: combo doble gratis en la segunda visita del mes"*: incentiva la segunda visita.
   - Semana de Los Goya: *"Ve en Cine Paz tres películas nominadas y a la cuarta te invitamos"*: incentiva las visitas sucesivas.

4.4.6. Cines Verdi

CINES VERDI MADRID

Ilustración 185. Cines Verdi Madrid – Fachada y logo. Fuente: Elaboración propia

Los Cines Verdi son un complejo de salas de exhibición cinematográfica y considerados un referente por los cinéfilos, lejos de los circuitos alternativos.

La primera de sus salas 'Salón Ateneo Cine' fue creada en 1926 en Barcelona, concretamente en la calle Verdi del barrio de Gràcia de la ciudad condado. En 1983, la empresa pasa a estar en manos de Enric Pérez Font, que apuesta por el cine de autor y en versión original. Es en este momento donde la organización consigue tanto los mayores beneficios económicos como la mayor notoriedad de la época.

Además, y posteriormente, Cines Verdi abre otra sala Barcelona y decide apostar por abrir otra en 2002 en Madrid, siendo este un cine que no es de gran tamaño, por lo que no cuenta con muchas salas ni con una tecnología muy avanzada.

Esta sala de cine, es un lugar de referencia para los amantes del cine de autor en versión original subtitulada Cuenta con 5 salas de proyección digital en 2K (HD), cafetería y una pequeña sala de exposiciones.

Estas 5 salas tienen características distintas entre ellas, destacando la sala 1 con un aforo de 259 espectadores, con proyecciones en pantalla grande y alta definición Full HD.

También cabe destacar que las salas 3, 4, y 5 no son temporalmente accesibles para minusválidos, tal y como se indica en su página web oficial.

Cuenta con 3 salas climatizadas y recursos técnicos como sistemas de proyección de alta definición de imagen y sistema Dolby Digital EX.

Las actividades con las que cuenta son 3:

- Martes cultural (proyección de un documental).
- Jueves de imprescindibles (películas de todos los tiempos).
- Mañanas de ópera (espectáculos en diferido en versión original con subtítulos en español).

Cuentan además con pases infantiles con un precio más bajo que otras salas.

En cuanto a su tecnología, en 2017 este cine fue noticia debido a ser el primer cine en implementar esta tecnología EclairColor HDR. A su vez, crearon un servicio de alquiler de sus películas que permitía que cualquier estreno pudiese estar en muchos hogares.

Respecto a las estrategias de visibilidad, cuentan con perfiles en Instagram, Facebook y Twitter en las que ponen información sobre sus diferentes eventos y estrenos.

No realizan publicidad como tal, sino solo anuncian los estrenos y la cartelera en su propio cine y en redes sociales.

Los públicos que acuden a este cine van desde niños a adultos, ya que cuentan con sesiones infantiles y también con películas y espectáculos dirigidos a un público más adulto.

Cuentan así mismo con diferentes ofertas en sus precios dependiendo del día de la semana que sea y el tipo de actividad que se vaya a ver, siendo en muchos casos un aliciente para que la gente prefiera acudir a este cine antes que a otros. Los precios de estas salas son variables dependiendo de la oferta escogida.

En esta tabla puede observarse la amplia variedad de la que disponen en ofertas y precios:

Ilustración 186. Imagen. Cines Verdi – Tarifas de precios. Fuente: www.cinesverdi.es

- Precio ordinario: estos precios son aplicados para clientes habituales, siendo el lunes el día más económico y los fines de semana y festivos, los más costosos, aspectos que coinciden en todas las categorías ofrecidas.

Ilustración 187. Cines Verdi – Menú desplegable web con promociones. Fuente: www.cinesverdi.es

- Verdi Kids: esta categoría es exclusiva para niños menores de 11 años. Solo es aplicable en taquilla.

Ilustración 188. Cines Verdi – Promoción Verdi Kids. Fuente: www.cinesverdi.es

- Amigos del Verdi: Categoría elevada y superior al cliente ordinario. Se obtiene un carnet de 30€ al año con el que se puede obtener ofertas y descuentos a través de puntos. Actualmente, Verdi Premium se recoge dentro de los mismos estándares de Amigos del Verdi.

Ilustración 189. Imagen. Cines Verdi – Información Amigos de Verdi. Fuente: www.cinesverdi.es

También ofrecen la posibilidad de alquilar sus salas para eventos de empresas y particulares:

Ilustración 190. Cines Verdi – Información sobre el alquiler de salas. Fuente: www.cinesverdi.es

Los canales de comunicación identificados son:

Página web

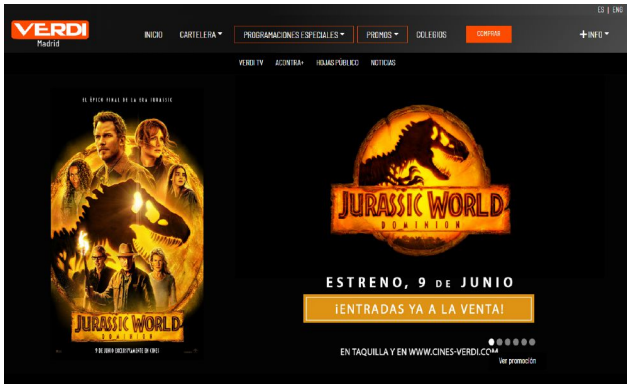


Ilustración 191. Cines Verdi – Información sobre el alquiler de salas. Fuente: www.cinesverdi.es

A través de la página web y *App* para móviles la audiencia puede:

- Ver qué películas están en cartelera y cuales vienen próximamente.
- Ver información de la película y tráilers.
- Seleccionar a qué hora/día quiere asistir a verla.
- Comprar entradas y seleccionar asientos.
- Ahorrarse colas con entradas obtenidas online.

Redes sociales

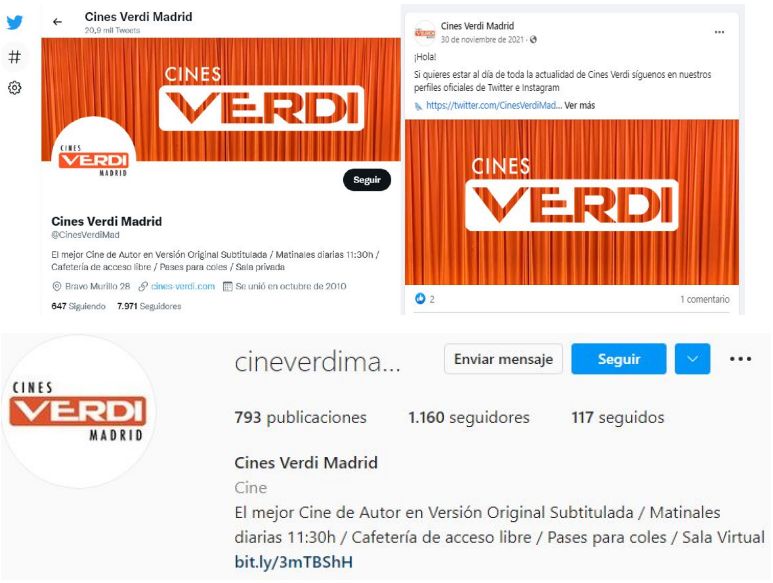


Ilustración 192. Cines Verdi – Cuentas en redes sociales (Twitter, Facebook e Instagram). Fuente: Redes sociales de Cines Verdi

Apps móviles para Android y IOS

Ilustración 193. Cines Verdi – *App* móvil. Fuente: Google Imágenes

Cines Verdi no realiza campañas publicitarias pagadas, y su comunicación se centra principalmente en dar a conocer su cartelera mediante sus redes sociales.

En su página web disponen de un apartado de noticias prácticamente abandonado. También ofrecen fichas técnicas de las películas que tienen en cartelera, que se ofrecen impresas en las salas, en archivo *pdf* en la página web.

VERDI

CYRANO

Sinopsis

Ficha artística

Ficha técnica

Notas de producción

Ilustración 194. Cines Verdi – Nota técnica de sala, descargable desde web. Fuente: www.cinesverdi.es

Ilustración 195. Cines Verdi – Promociones especiales en página web. Fuente: www.cinesverdi.es

Si se busca Cines Verdi en Google, lo primero que aparece es su localización en el mapa que ofrece Google Maps, junto a su directorio. En él se destacan brevemente los aspectos más importantes del local. En primer lugar, tiene una puntuación dada por usuarios de 4,3 estrellas sobre 5. A ello le sigue una breve descripción: «Últimos estrenos y cintas independientes sin doblar en una multisala con cafetería y galería de exposiciones». Además, se muestra la dirección y el número de teléfono.

Se puede acceder a un total de 292 fotos del local (exterior e interior: entrada, pasillo, salas, cafetería…), aunque ninguna subida por el propio cine.

Cuenta con 2.573 reseñas de Google, algunas de ellas en inglés por estrenar versiones originales. El propio cine suele contestar a las reseñas, pero de una manera muy escueta y, normalmente, a través de emoticonos. Las palabras destacadas de estas reseñas son programación - aparece 75 veces - cómodas (42), lunes (33), comercial (21), idioma (19), cinéfilo (15), versión (10), circuito (6).

De esto se pueden extraer dos ideas fundamentales. La primera sería que los Cines Verdi son una empresa que se puede localizar y contactar fácilmente. Aun así, como muestra el número total de reseñas, no son muy conocidos.
No obstante, la gente que ha ido, por lo general, se lleva una buena impresión.

De estas reseñas se puede concluir la segunda idea: los clientes de este cine están interesados, especialmente, en la programación que tienen con versiones originales.

Se ha llevado a cabo una investigación específica sobre la sala de cine y en la que se han incluido preguntas para participantes online, así como encuestas presenciales con espectadores que acuden a sus salas. En total, se han encuestado a 387 personas, obteniéndose los siguientes resultados:

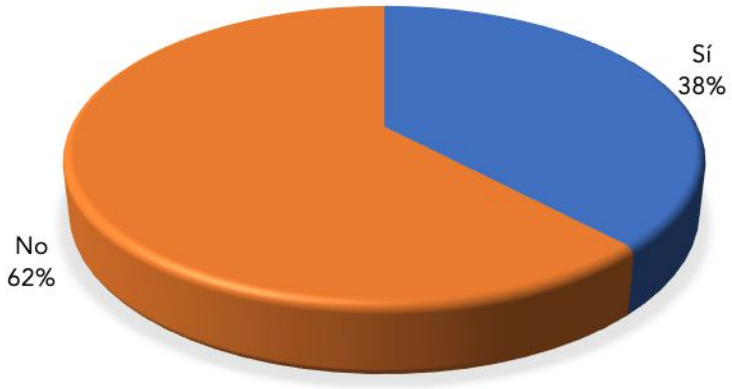


Ilustración 196. ¿Conoce los Cines Verdi? Fuente: Elaboración propia

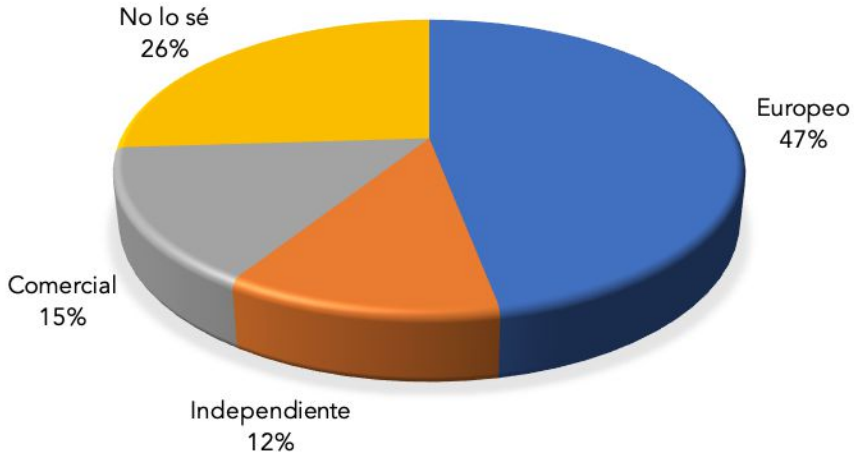


Ilustración 197. ¿Qué tipo de cine proyecta Cines Verdi? *Fuente: Elaboración propia*

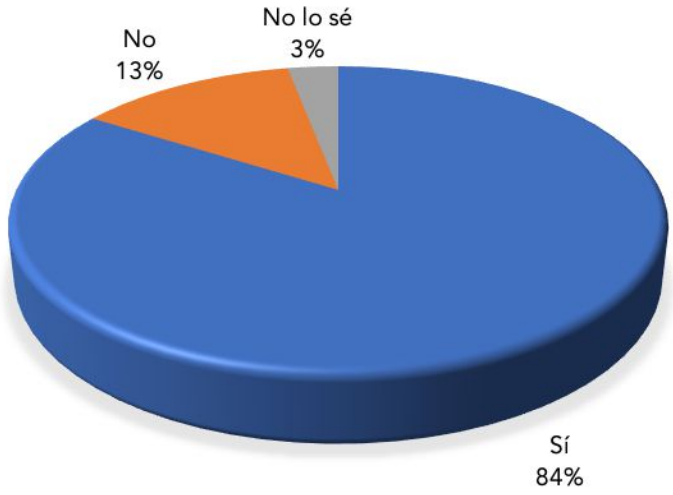


Ilustración 198. Si los conoce ¿ha ido alguna vez a Cines Verdi en Madrid? Fuente: Elaboración propia

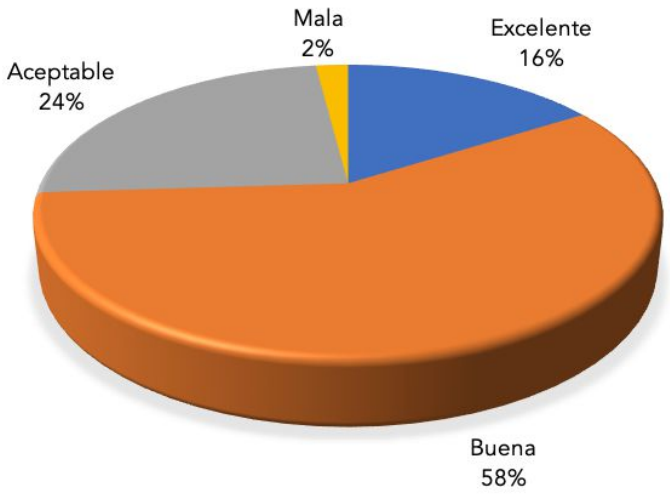


Ilustración 199. ¿Cómo fue su experiencia en Cines Verdi? Fuente: Elaboración propia

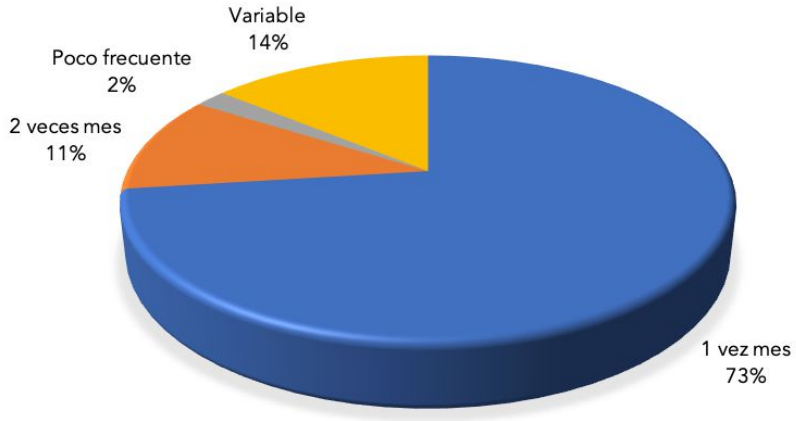


Ilustración 200. ¿Con qué frecuencia va a cines en versión original subtitulada?

. Fuente: Elaboración propia

Ilustración 201. ¿Conoce el tipo de público que asiste a Cines Verdi? (A los que reconocen ir) Fuente: Elaboración propia

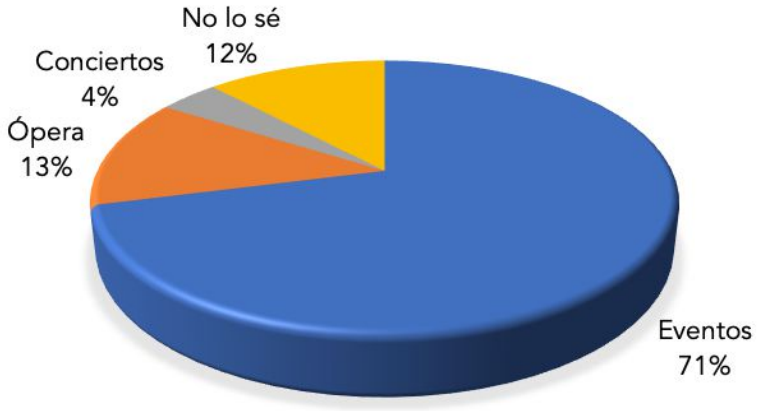


Ilustración 202. ¿Qué actividades realiza Cines Verdi (aparte de cine)? (A los que reconocen ir) Fuente: Elaboración propia

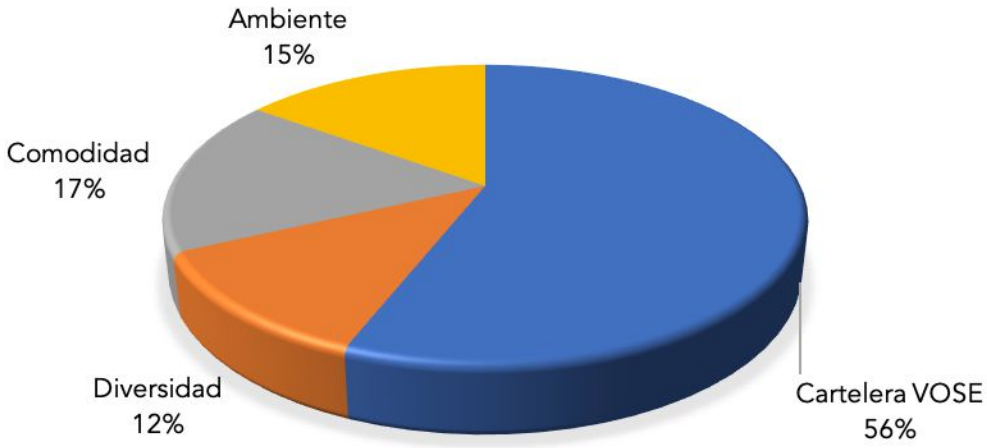


Ilustración 203. ¿Qué hace a Cines Verdi diferente? Fuente: Elaboración propia

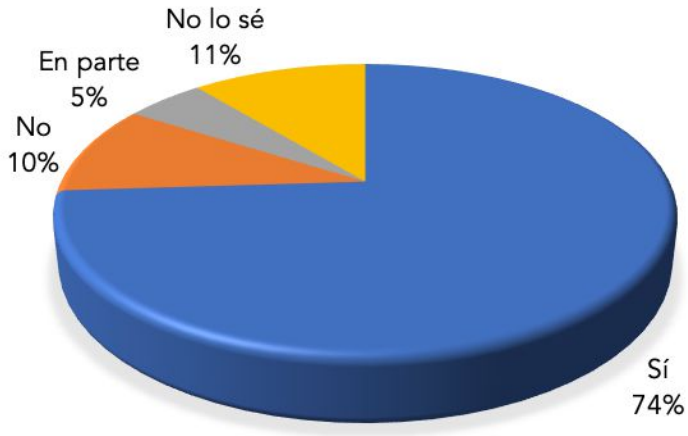


Ilustración 204. ¿Cree que Cines Verdi podrá competir con grandes cines? Fuente: Elaboración propia

Ilustración 205. ¿Volvería a Cines Verdi si tuviera otro cartelera o versiones dobladas?
Fuente: Elaboración propia

También se puede obtener información de los Cines Verdi a través de páginas web de terceros.

En este caso, los 3 primeros resultados que aparecen si se busca estos cines en Google son eCartelera, SensaCine y Salir.com. La información que ofrecen es básicamente la misma que se puede encontrar en su directorio y en su página web, a excepción de la última opción que sugiere sitios cercanos de interés. Además, aparecen en el portal web del Ayuntamiento de Madrid dentro del apartado de Cultura y Ocio, añadiendo información sobre cómo llegar en transporte público.

Profundizando algo más en la búsqueda se puede observar que, por lo general, los Cines Verdi no tienen un buen posicionamiento en los buscadores. Si se busca en Google «cines en Madrid», los cines Verdi aparecen como 7º resultado. Si se busca una película de estreno y que sea ampliamente reconocida por medios y público, y que esté presente en su cartelera actual, Cines Verdi aparecen como el último resultado dentro de los 6 destacados. Y, curiosamente, aparece como el primer resultado de la búsqueda.
Además, si se busca «cine versión original Madrid», conjunto de palabras clave por el que son reconocidos en sus reseñas, no aparecen entre los primeros resultados, que ocupados por los Cines Renoir.

Lo primero a lo que se accede si se busca estos cines es a su página web y a su aplicación móvil, donde se puede encontrar la principal información.

Al igual que otros cines, la página web de los Cines Verdi ofrece una información detallada sobre la cartelera, la programación, los próximos eventos y las propias salas del local. Por otro lado, cuentan con hojas técnicas digitales sobre las películas y un apartado de noticias con poco contenido. En el apartado de las programaciones especiales, se detallan los diferentes tipos de promociones que hay: Martes Cultural, Jueves de Imprescindible y Mañana de Ópera. También se puede alquilar una sala y contactar con ellos mediante un formulario de contacto. A su vez, cuentan con un acceso directo a sus redes sociales y un apartado de promociones que se comentará más adelante.

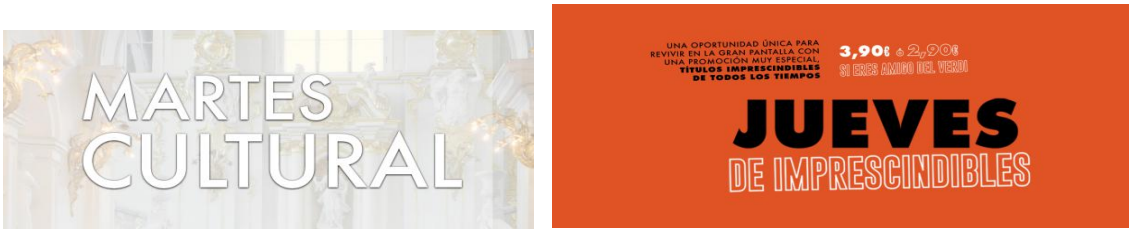


Ilustración 206. Cines Verdi – Promociones especiales “martes cultural” y “jueves de imprescindibles”. Fuente: www.cinesverdi.es

Ilustración 207. Cines Verdi – Agenda de Mañanas de ópera en Cines Verdi. Fuente: www.cinesverdi.es

La compra de las entradas se puede realizar de forma *online,* pudiendo aplicar los distintos descuentos correspondientes. Además, ofrecen un descuento especial para los colegios, en el que, dependiendo del número de alumnos, se aplicará una oferta u otra. Para ello, hace falta un mínimo de 20 alumnos acompañados por un profesor, que obtiene una entrada gratis por cada 20 estudiantes.

Ilustración 208. Cines Verdi – Logo de la plataforma acontra*. Fuente: www.cinesverdi.es

Por otro lado, los Cines Verdi están aliados con A Contracorriente Films, con la que han creado acontra+, una plataforma virtual que permite a los cinéfilos disfrutar de una variada y amplia selección de películas, de forma online. No obstante, al suscribirse como socio de este espacio virtual, aparte de poder acceder de forma virtual todas las grandes obras, otorga entradas para ir al cine cada mes. Al suscribirse se ofrecen 14 días de prueba gratuita.

También hay un apartado en la web en el que se especifica información sobre los 2 canales de Verdi TV que surgieron como una iniciativa con Samsung a partir de la pandemia y que ofrecen de forma gratuita un extenso catálogo de películas: Cines Verdi TV - cine de autor nacional e internacional de todos los tiempos - y Cine Feel Good Verdi TV - canal de cine positivo dirigido al gran público de todas las edades -. Ambos están alojados en la plataforma de contenidos gratuitos Samsung TV Plus, por lo que solo están disponibles para aquellos que cuenten con un televisor Samsung.

Ilustración 209. Cines Verdi – Logo de servicio Verdi Virtual. Fuente: Google Imágenes.

Otra iniciativa interesante que surgió a raíz de la pandemia es la Sala Virtual Verdi, algo escondida en su página Web, y que es una plataforma para disfrutar en casa de los estrenos actuales de la sala y de los que ya han pasado por ella. Se puede ver la película durante 3 días y hasta en 3 dispositivos, y, además, cuenta con una *App.* Sin embargo, actualmente no se puede acceder, dando señales de que está en desuso.

Discine g.c.p. es la empresa líder en planificación, distribución y gestión de cine publicitario en salas de exhibición de toda España. Reposicionan e impulsan la comunicación de marca dentro del nuevo cine digital. Desarrollan cada campaña dependiendo de los espectadores y públicos a los que se quieran dirigir, para de esta forma impactar de la manera más eficaz.

Esta empresa trabaja con los Cines Verdi, entre otros grandes grupos de exhibición, colocando así la publicidad antes del comienzo de las películas que se emiten en estos cines.

En cuanto a la parte más estadística, según los datos ofrecidos de Similar Web, Cines Verdi se encuentra en el número 385.750 en el ranking global, en el puesto 11.300 en España y en el 513 en la categoría de artes y entretenimiento en España. Tiene un total de 110.000 visitantes en mayo de 2022, de los cuales el 96.77% de las audiencia en cuanto a ubicación geográfica proviene de España.

Las redes sociales de Cines Verdi han sido uno de los principales canales para atraer visitantes a la web. Destacan Twitter, Facebook y YouTube, con una distribución de 46.25%, 37.25% y 16.51% respectivamente.

Los visitantes de la web de Cines Verdi también han visitado otras páginas web similares, de los cuales podemos destacar como competidores a Cinesa - con 1.5 millones de visitas mensuales, rango de categoría 49 - Yelmo Cines - con 1.4 millones de visitas mensuales, rango de categoría 48 - y los Cines Renoir - con 274.000 de visitas mensaules, rango de categoría 213 - .

Por último, también presentan una *App* disponible en IOS y Android desde la que se puede gestionar su servicio *streaming,* así como la compra de entradas para la sala, lo que resulta de gran utilidad.

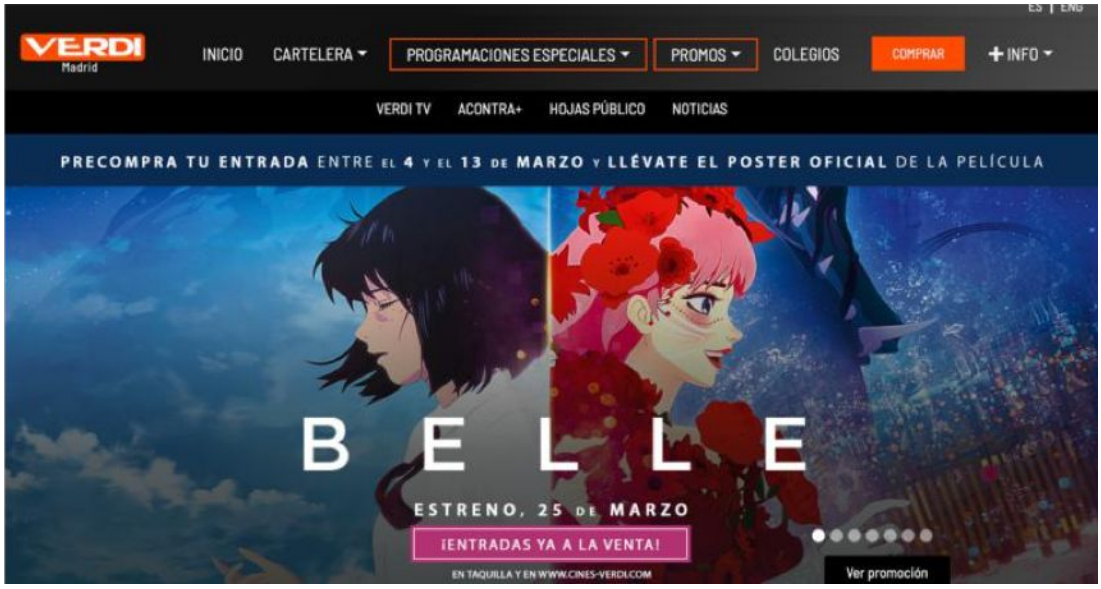


Ilustración 210. Cines Verdi – Promoción específica de película en página web. Fuente: www.cinesverdi.es

En cuanto a sus redes sociales, exceptuando Facebook la cual se encuentra inactiva desde noviembre de 2021, el resto de ellas comparten contenido diariamente de la misma forma que el resto de salas.

Cabe destacar, que dentro de esta lista de recomendaciones se encuentra en el Top 3 una de las salas de Renoir, más concretamente la ubicada en la Calle Princesa, Argüelles, la cual recomiendan por disponer de salas de pequeño tamaño para ver películas de últimos estrenos, lo cual se traduce en que todo sea más cercano a la hora de visualizar la obra y, al mismo tiempo, más vibrante y emocionante, además de tecnología y pantallas de gran calidad.

En cuanto a los canales de marketing digital que han impulsado el tráfico al sitio web, el 72,39% consisten en búsquedas online y el 25,41% proviene de tráfico directo.

Para ello, ha habido en total 305 palabras claves que han servido para las búsquedas, de las cuales destacan los términos «cines Verdi», todo ellos no remunerados.

Ilustración 211. Cines Verdi – Ejemplo de publicación en redes sociales. Fuente: Facebook.com

Asimismo, ofrece una aplicación móvil que se puede descargar tanto desde Google Play como en Apple Store, de manera gratuita. Esta aplicación permite la visualización de las carteleras actualizadas, así como información sobre las distintas sesiones, promociones, eventos, compra de entradas…Lo básico que ya se ofrece en la página web.

Es interesante detenerse en la comunicación directa que hacen los Cines Verdi. Por un lado, en su página web se cuenta con acceso al número de teléfono y a un formulario de contacto. En su aplicación móvil, no se tiene la posibilidad de contactar con ellos. A través de sus redes sociales se puede enviar un mensaje directo vía Instagram. Sin embargo, en Twitter no tienen habilitada esta opción. En Facebook, curiosamente, tienen su correo electrónico en el directorio, cosa que no ocurre en el de Google; también tienen publicado el horario del cine.

Sus seguidores en redes sociales son escasos. En Facebook cuenta 6.272, en Twitter con 7.955 y en Instagram con 1.097. Una cifra menor se encuentra en su canal de YouTube, con tan solo 112 suscriptores.

También cuentan con una *Newsletter* a la que se puede suscribirse través de su página web; sin embargo, su actividad es inapreciable.

En Facebook llevan bastante tiempo sin publicar, en el momento en que se hace el presente análisis, así como tampoco en You Tube - desde hace 2 años - y solo cuentan con 4 vídeos que son *tráilers* y *teasers*.

Son más activos en Instagram y en Twitter con una media de 2 publicaciones diarias. Sin embargo, sus publicaciones en redes sociales tienen una media de 1 like y 0 comentarios. Su contenido se basa en publicar pósters de las películas, informar sobre el alquiler de las salas y, sobre todo, informar sobre sus promociones, como es el Día del Espectador.

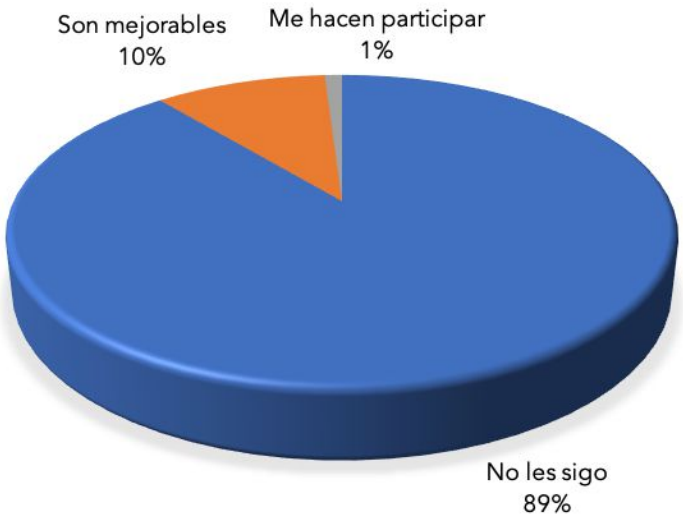


Ilustración 212. ¿Cómo de participativas son las redes sociales de Cines Verdi? Fuente: Elaboración propia

La razón de esta falta de *engagement* se debe a la inactividad y la falta de comunicación con el público, al que no se captar adecuadamente su atención. Seguramente si se publicasen sorteos y encuestas, participarían y difundirían más.

Como se ha observado, los Cines Verdi hacen mucho hincapié en sus promociones en su estrategia de comunicación digital. Estas están enfocadas, sobre todo, en el precio de la entrada. De martes a viernes, es de 8€ - reducido a 7€ con carnets: joven, Fnac, universitarios y mayores de 60 años -. Sin embargo, los fines de semana es de

9€ sin ningún tipo de descuento, cuando empresas como Cinesa sí que mantienen los descuentos los fines de semanas. La promoción más destacada es la del Día del Espectador. En este caso son los lunes, día en el que las entradas cuestan 4,90€ para todos los colectivos.

Por otro lado, está el Martes Cultural que ofrece documentales de Arte y Ensayo, y los Jueves de Imprescindibles donde las entradas están a 3.90€ o 2.90€ si se es Amigo del Verdi. Para ser Amigo del Verdi, o lo que es lo mismo, socio, se ha de rellenar un formulario a través de su página web, pudiendo así acceder a descuentos especiales, además de a eventos exclusivos y canjear puntos por entradas gratis, productos del bar y *merchandising*.

Antes se mencionaba el descuento por ser socio de Fnac y es que los Cines Verdi reaalizan uan colaboración con ellos, ofreciendo descuentos de 1€ para los socios de Fnac al comprar las entradas en taquillas de martes a viernes, excepto festivos y festivos y vísperas. Para ello es imprescindible identificarse con la tarjeta Socios Fnac y el DNI.

Con todo ello, se puede hablar del perfil de sus públicos-objetivo. A pesar de las pequeñas dimensiones de las salas de proyección, transmiten un ambiente acogedor e íntimo al haber un aforo reducido.

Los clientes potenciales principales son los cinéfilos, personas a los que le gustan las versiones originales, y los estrenos de títulos poco conocidos. Un público en suma que les apasiona el 7º Arte y no sólo lo ven como entretenimiento para pasar el rato.

Los espectadores que se ajustan a estas características son fáciles de determinar, porque principalmente no hay una edad o sexo requerido para estos cines, sino más bien los gustos de cada persona. En gran medida, el público es adulto o mayor y, en menor medida, adolescentes, teniendo en cuenta sus entornos personales.
Otro público-objetivo interesante serían los *influencers* que se mueven dentro de la cultura y el ocio en Madrid, o del mundo del cine e incluso profesores de cine que recomienden ir a sus alumnos.

Si se definiera el Customer Journey del cine, habría que empezar por ese espectador potencial buscando una sala donde estrenen películas que sean subtituladas y especialmente de un film recién estrenado, poco conocido y que no se encuentra en las grandes salas comerciales. A continuación, escribe en la búsqueda, “cines con películas subtituladas” o “cines con películas en versión original”. Una vez encontrado el cine, visita su página web. Se informa de que hay una cartelera de películas independientes y también hay una programación cultural y mañanas de ópera. Asiste al cine y le ha gustado la experiencia. Se hace miembro de los Cines Verdi y poco a poco va acumulando puntos obteniendo entradas gratis. Por último, escribe una reseña y recomienda a sus amigos, familiares, o por las redes sociales el sitio.

Los Cines Verdi reciben poca atención porque no son los únicos cines independientes en Madrid, están los cines Renoir, Conde Duque o MK2. Entre todos ellos, Renoir es el cine que recibe más reseñas y el más popular por las redes sociales. En comparación con los Cines Verdi que tiene solamente mil seguidores por Instagram, los cines Renoir tienen casi 7.000 seguidores. La red con más seguidores es Twitter que cuenta con casi 28.000 espectadores. Por tanto, debe considerarse a los Cines Renoir como principal rival ya que ofrecen servicios más llamativos y aspectos ventajosos. Para empezar, mientras que solo hay un cine Verdi en Madrid, los Cines Renoir tienen varios. Uno en Retiro y otro dos en Plaza España y Princesa, donde ambos se encuentran casi al lado. Además, en Plaza España y Princesa disponen de un parking al lado de estos cines, que resulta más fácil acceso que los Cines Verdi.

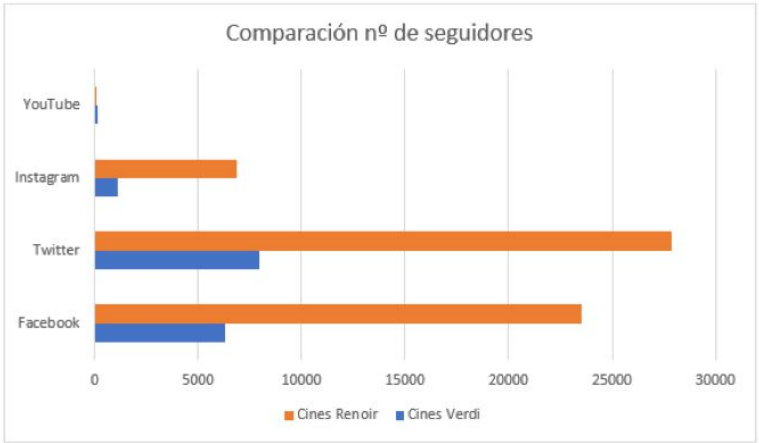


Ilustración 213. Cines Verdi – Comparativa de las redes sociales con Cines Renoir. Fuente: similarweb.com

Indagando en las publicaciones que publica Renoir, se ha encontrado que han aprovechado el aniversario de la Nouvelle Vague para atraer aún más al público, especialmente cinéfilos. Al igual que en Cinesa, publican sorteos, un método efectivo que siempre consigue más espectadores. En los Cines Verdi todavía no hay indicios de esta actividad.

Los precios de las entradas son similares pero la ventaja de Renoir, es que ofrece el día del espectador, tanto los lunes como los miércoles, mientras que Verdi solo ofrece los lunes. El resto de la semana, martes y jueves Renoir ofrece entradas a 7,6€; los viernes, fines de semana y festivos a 9€. Con los Cines Verdi, de martes a viernes son 8 y los fines de semana, 9€. La diferencia radica en que, sin ofrecer el carnet joven o universitario, los cines Renoir son mejores negociando con los precios. Igualmente, si te ofreces ser miembro del Cine Verdi, estás gastando más de la cuenta, aunque te ofrezcan precios más bajos.

Lo curioso de los Renoir es su promoción vuelve al cine: desde la última vez que se ha comprado una entrada, tendrá una validez de 10 días que te ofrecerá para tu próxima entrada con un precio de 6,60€. un método ingenioso para que el espectador sea un cliente fiel.

Las últimas cuestiones planteadas se centran principalmente en las posibles mejoras que se sugieren y si les parece un buen contenido el que actualmente publican en sus redes sociales.
Existe una gran falta de interacción con los seguidores en redes sociales, por lo que las sugerencias principales se enfocan en mejorar las invitaciones a determinadas dinámicas de participación como, por ejemplo, concursos y sorteos, que se amplíe el número e interés de las promociones realizadas, y en otro orden de cosas, y de manera bastante más minoritaria, que se amplíen las salas de proyección.

De acuerdo con el análisis realizado, se han identificado tres públicos diferentes destacables a través de sus características propias de perfil, tipo de establecimiento y precios:

a. Jóvenes entre 20 y 30 años, residentes en Madrid, con cierto nivel cultural e interesados por el cine. Se trata de jóvenes cinéfilos, que se introducen o ya están introducidos en este mundo, buscando las mejores obras en versión original.

b. Individuos mayores de 60 años, residentes en Madrid, con cierto nivel cinematográfico. Buscan evadirse del trabajo y disfrutar de una buena película.

c. Familias con niños de hasta 11 años que puedan disfrutar de VerdiKids. Al ofrecerse películas infantiles, con descuentos familiares en la cafetería y con descuentos para menores de 11 años, es la mejor opción para familias y niños.

Propuesta de mejora

Si bien Cines Verdi ya cuenta con presencia en los diferentes canales digitales proponemos impulsar estrategias que permitan desarrollar mejor la usabilidad de las mismas tales como:

a. Creación de contenido online de interés.
b. Colaboración con marcas que generen tráfico a la página web y redes sociales.
c. Promover el incremento de usuarios, a través de campañas (promociones, actividades *offline*, activaciones con *influencers* especializados en temas de cine.
d. Mejorar la navegabilidad en diversas plataformas:
    - La página web no es tan intuitiva y no es fácil de navegar. Debería replantearse el diseño de la navegabilidad y arquitectura de la página ya que es el canal donde se redirige un gran porcentaje de las ventas online para aumentar las ventas.
    - Instalar píxeles para tener la posibilidad de hacer acciones de *retargeting* - campañas de varios impactos diferentes sobre los mismos usuarios - a las audiencias que exploran las películas, ven los *tráilers,* pero no finalizan la compra.
    - Retirar horarios que no se encuentran disponibles.
    - Aplicación móvil:

- Descarga: Tiempo extenso de descarga (posible abandono de descarga)
- *Journey Map* - Eliminar la redirección a la web
- Velocidad: Optimizar la velocidad de carga

e. En un enfoque específico en el público jóven y amantes del cine, se propone además la realización de las siguientes actividades y canales para generar mayor interacción con la audiencia y hacer crecer la comunidad *online*:
   - *Streaming* de expertos del cine donde este público se pueda conectar a escuchar opiniones y debates.
   - Foro dentro de la web donde los espectadores puedan, después de ver la película, conectarse y compartir opiniones e interpretaciones.
   - Uso de *hashtag* en redes sociales con el objetivo de promover eventos y generar tendencias.
   - Videos y *spots* que describan la “experiencia” y “esencia” de las salas para impulsar la presencia online y hacerla más atractiva.

Al haberse observado cómo, por parte de los adolescentes y los jóvenes, hay un gran desconocimiento sobre Cines Verdi, el objetivo es llegar a este público tan numeroso y que además es especialmente activo en redes sociales, y en la medida de lo posible, que pueda ayudar a generar conocimiento de las salas.

Una estrategia que se ha considerado especialmente indicada para el público joven consistiría, principalmente, en modificar la actividad y el contenido de sus redes y canales sociales, incluyendo nuevos canales como Tik Tok por tener gran popularidad entre el público objetivo. Se busca mejorar tanto los soportes interactivos como su visibilidad, ya que de poco sirve que este público llegue a sus redes sociales si no va a encontrar nada que capte realmente su atención.

Sin embargo, aunque se mejorara su contenido, no sería suficiente porque hay un gran porcentaje que desconoce su existencia, siendo esta una de las principales razones por las cuales se propone la creación de una programación especial para que cineastas jóvenes de entre 16 y 26 años puedan presentar sus cortometrajes y ser vistos por personas fuera de su círculo.

La propuesta consta de estas dos partes que se llevarían a cabo simultáneamente, puesto que, si se empezara por la programación para cineastas jóvenes, los jóvenes comienzan a conocer el cine, pero los contenidos de las redes sociales no les engancharían lo suficiente, por lo que sin duda se estaría desaprovechando esta acción inicial de conocimiento.
Se propone denominar a esta programación especial «Talento Joven», y su adecuada promoción debe ser el desencadenante fundamental para que los jóvenes lleguen a sus redes sociales, compartiendo luego en ellos las experiencias que han vivido mostrando su trabajo o viendo el de sus amigos o familiares. Un efecto inmediato de la acción sería la generación de más contenidos del local: imágenes de los asistentes, de las salas, de las zonas comunes…

Para darlo a conocer de forma óptima se ha ideado un cartel que incluya las palabras claves “cineastas”, “jóvenes”, “exhibir”, “cortometrajes” y “Cines Verdi”. Se localizará tanto en el propio local y en paradas de autobús y metro, sobre todo cercanas a la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid y a escuelas de cine, pudiéndose acceder a un formulario de inscripción en página web mediante un código QR.

En este apartado, además, se contaría con el acceso a un spot sobre esta promoción y se invitaría a compartirlo a través de You Tube, generándose a su vez otra sección complementaria en la página web y en la aplicación, con la programación específica de cortometrajes y permitiendo la compra de entradas a precios reducidos.

Sin embargo, y como ya indicado anteriormente, de poco sirve llegar al público joven si no se optimizan las redes sociales actuales, por lo que se propone incluir sorteos y concursos, principalmente en Instagram, así como en Facebook y en Twitter. Algunos elementos interesantes a sortear serían productos diversos de *merchandising* de las películas y del propio local, y entradas dobles para asistir a estrenos. Para poder participar sería condición indispensable generar comentarios mencionando a amigos, seleccionar Me Gusta en la publicación y compartirla. También se promocionaría la iniciativa «Talento Joven».

Además, a través de Twitter especialmente, se realizarán encuestas y preguntas sobre las impresiones que tienen tras el visionado de la película – pudiendo votar al Mejor Cortometraje, que podrá permanecer más tiempo en cartel, si resulta popular - o sobre sus preferencias - películas dobladas o en versión original subtitulada, comer en el cine o no comer…- cuestiones estas que pueden aportar información fundamental para futuras promociones y actos.

En el canal de YouTube, que está prácticamente abandonado en la actualidad, se propone una reactivación con contenidos como *tráilers*, análisis y críticas de películas, curiosidades, algunos tops…, y todo gracias a colaboraciones con *influencers* del mundo del cine, como puede ser el caso de Alejandro G. Calvo de SensaCine.

También se propone que el canal se vincule con Tik Tok, donde los contenidos serían similares, pero en un formato de menor duración y añadiendo, vídeos cómicos – *memes* - que conecten bien con este público. En todas sus redes sociales se crearían enlaces específicos de acceso la página web, la aplicación y etc...

Para visualizar «Talento Joven», se han desarrollado tres propuestas creativas:

- Diseño para el cartel con el código QR.
- *Storyboard* con los elementos más importantes del spot publicitario.
- Apartado en página web y aplicación móvil para inscribirse en esta propuesta.

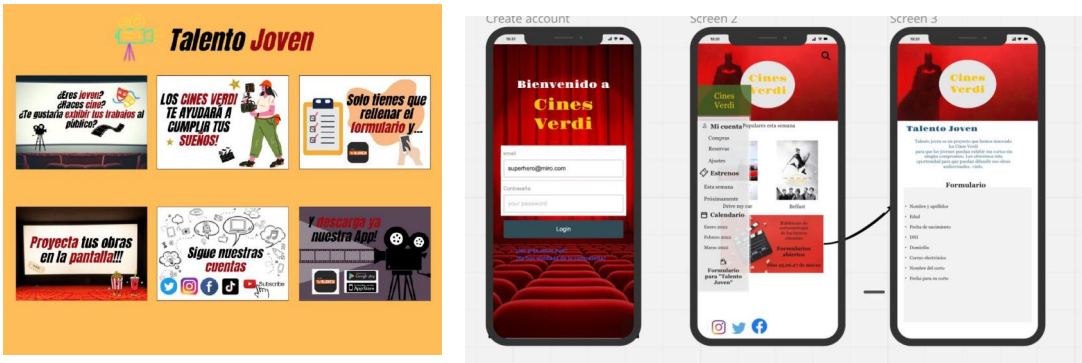


Ilustración 214. Cines Verdi – Propuestas creativas de cartel, storyboard y wireframes para App y Web. Fuente: Elaboración propia.

Las principales plataformas de la propuesta son la publicidad, tanto por el cartel con el código QR como el spot en You Tube enlazado a la Web y a la aplicación móvil, y los sitios sociales, sobre todo las redes sociales, pero también los *influencers*. Pero el denominador común de estos elementos es el objetivo de *engagement*, clave para la propuesta. Los participantes deben sentirse interesados por esta programación especial, compartiéndola tanto como puedan, comentando, seleccionando Me gusta…

Para ello, se propone un plan de publicación en sus sitios sociales como se muestra a continuación:

Dinámica	Frecuencia
Sorteos y/o concursos	1 vez al mes
Promociones	2-3 veces por semana
Informar sobre «Talento Joven»	1-2 veces por semana
Iniciar conversaciones (preguntas)	2-3 veces al mes
Entretener (análisis, tops, datos curiosos)	1-2 veces por semana

Tabla 3. Cines Verdi - Propuesta de plan de publicación en redes sociales. Fuente: Elaboración propia

Además, se ha definido fijado un posible calendario para la iniciativa «Talento Joven». En un principio, lo ideal sería proyectar estos cortometrajes cada viernes a las 17:00

y con una duración de 2 horas, ya que hay que tener en cuenta que los jóvenes van a tener una agenda más apretada durante la semana. En cuanto a la entrada, esta debería no ser muy cara para que el público no se muestre reticente a asistir.

Con todo ello, cada mes se debería haber realizado un sorteo o concurso, haber informado de 8 a 12 veces sobre las promociones y de 4 a 8 veces sobre «Talento Joven». Por otro lado, haber comenzado conversaciones a través de preguntas de 2 a 3 veces y haber publicado contenido para entretener de 4 a 8 veces. También se debería haber llevado a cabo 4 pases de cortometrajes de «Talento Joven», lo que significa 8 horas aproximadamente de duración.

Por último, el cortometraje más votado de cada mes por Twitter será exhibido todos los domingos del mes siguiente.

Otras propuestas de mejora.

Se propone una estrategia publicitaria bajo el concepto “El cine como siempre lo has visto”.

El objetivo principal de la campaña es presentar a los Cines Verdi como una opción siempre disponible, manteniendo la línea de lo que supone ser un cine alternativo en Madrid y contando además con el atributo especial de proyectar las películas en versión original.

No se busca introducir ninguna novedad ni en los cines ni en la comunicación, sino apoyarse en los atributos que se dan al proyectar cine de autor, alternativo y material en versión original. Son estas características las que hacen a Cines Verdi competir con otros cines con mejor tecnología u otros con una gran carga histórica en la ciudad.

Se dirigen principalmente a un público conocedor de estas características, que acude específicamente a estos cines a consumir determinado tipo de cine en versión original, aunque siempre hay un margen para expandirse a nuevos públicos.

Así pues, la misión es volver a relanzar estos cines y generar conocimiento en la opinión pública, que sea una opción distinta para nuevos públicos, y tratar de hacer sentirse como en casa al público que ya es conocedor.

La estrategia parte de la captación y fidelización, incluso conversión de otros espectadores habituales. Se basa por tanto en trabajar bien la identidad corporativa y la imagen proyectada de los Cines Verdi.

Por un lado, la campaña hará llegar a un nuevo público y potencial espectador, y por otro, se prevé realizar un ciclo de cine con posteriores coloquios que fomentará el visionado de un cine más clásico, a la vez que se recuerda la Ilustración del actor o actriz protagonistas.
Las acciones específicas que están previstas serían las siguientes:

- *Spot*

  Se realizará para televisión y redes sociales, con el objetivo de que reconozcan y sientan curiosidad por estos cines y el tipo de películas que se proyectan. Está enfocado principalmente tanto hacia jóvenes y adultos interesados por un cine más bohemio y proyectado en versión original, así como a adultos y mayores que ya conocen estos cines y son espectadores asiduos.

  La finalidad es que tenga un enfoque arrollador, que invite a prestar atención y tratar de descubrir el significado del anuncio, las distintas tipografías y formas, y con un final irónico que potencie la versión original subtitulada.

Ilustración 215. Cines Verdi – Propuesta de spot para publicaciones en vídeo. Fuente: Elaboración propia

Además de emitirse en redes sociales, también lo será en las pantallas que hay en el interior de las vías de estaciones, las cuales solo son visibles cuando el tren está viajando entre dos estaciones.

De esta forma, se logrará captar la atención de los pasajeros con un medio original en un momento en el que no suelen estar haciendo nada interesante, por lo que es más probable que presten atención.

- Cuña de Radio

Esta pieza seguirá el mismo concepto y también dirigida a los públicos-objetivo antes detallados. Se emitirá en emisoras de radio como Cope, Ser y Onda Cero.

Tendrá una narrativa bastante más explicativa que el spot, resumiendo de forma clara y directa lo que Cines Verdi ofrece, en un tono juvenil y alegre, acompañado de una melodía clásica y reconocible de las bandas sonoras del compositor Ennio Morricone.

Música de la cuña:

- Pieza: “L'Estasi Dell'oro”
- Álbum: BSO de “Il buono, il brutto, il cattivo”
- Compositor: Ennio Morricone
- Año: 1966

Pieza: “El cine como siempre lo has vivido”	
Guion Técnico	Guion literario
Suena la pieza musical Se baja el volumen de la música y habla el narrador La intensidad de la música aumenta	“Vive el cine como siempre lo has hecho.” “Descubre los últimos estrenos, disfruta de las mejores óperas y revive tus clásicos favoritos, siempre en versión original.” “Cines Verdi: El cine, como siempre lo has vivido”

Tabla 4. Cines Verdi – Guion de cuña radiofónica. Fuente: Elaboración propia

- Carteles

Ilustración 216. Cines Verdi – Propuestas de carteles promocionales. Fuente: Elaboración propia

Las propuestas gráficas publicitarias serían dos:

- La primera publicitando la oferta del cine en familia, invitando al espectador a asistir con sus hijos, y dando a entender que existen descuentos y beneficios para los niños.

- La otra se centraría en un ciclo de cine sobre Jean-Paul Belmondo, donde durante una semana se proyectarían sus mejores películas con coloquios a posteriori. Serviría para rendir tributo a su memoria y como atractivo para un público habituado al cine clásico.

Las imágenes gráficas serán situadas tanto en marquesinas de paradas de autobuses como en carteles pegados en paredes, en las zonas residenciales próximas a Cines Verdi.

Además, y ya en clave de promoción en propios soportes, se propone el siguiente banner que se localizaría en la parte superior de la página web.

Ilustración 217. Cines Verdi – Banner para página web de Cines Verdi. Fuente: Elaboración propia.

Para que la campaña resulte eficaz y logre el mayor número de impactos posible, se ha decidido que se realice entre finales de septiembre y principios de octubre, coincidiendo así con el Festival de Cine de Madrid.

A lo largo del verano, se irán realizando las acciones correspondientes, y se hablará del tema y en septiembre será el día de lanzamiento de la campaña, que coincidirá con la campaña promocional del Festival de Cine de Madrid. Esta continuará durante toda la duración del festival, y la semana siguiente a este se aprovechará para analizar los resultados de esta, medir su efectividad y sacar conclusiones.

4.4.7. Cine Yelmo

cine yelmo

Ilustración 218. Cine Yelmo – Logo e imagen del interior de la sala. Fuente: Google Imágenes

Previamente denominada Yelmo Cines - como sigue siendo reconocida popularmente - fue fundada por el empresario Ricardo Évole en el año 1981 y desde entonces y

dada su constante evolución, se ha ido convirtiendo en una de las cadenas de exhibición cinematográfica más importantes de España.

En el año 2015, y por financieros, la empresa fue adquirida por la multinacional mejicana Cinépolis, para conseguir así una entrada directa al mercado europeo y ampliar su presencia a nivel global.

En 2016, introdujeron en España las Salas Junior para público infantil, con la intención de exhibir películas cinematográficas adaptadas para familias.

En 2017, Cine Yelmo apostó por lanzar un nuevo concepto de salas para orientarse a un público de poder adquisitivo medio-alto, y a las que denominó Yelmo Cines Luxury. En estas salas prima la comodidad y la atención individualizada, con butacas amplias y reclinables, y con un avanzado sistema de sonido que resulta en una experiencia totalmente inmersiva. Otro de los aspectos que les diferencia es el servicio gastronómico, ofreciendo una carta de gran variedad, con servicio en la propia butaca. Este concepto ‘’premium’’ popular ya en países de Asia y EEUU, no se ha introducido de forma importante en Europa.

Cabe resaltar también que Cine Yelmo fomenta el arte y sus distintas fórmulas a través de los contenidos que ofrece en +QueCine, proyectando grandes conciertos, ópera, ballet e incluso teatro. Entre sus contenidos están producciones del National Theatre de Londres, Metropolitan de Nueva York, Ballet Bolshoi de Moscú y documentales de maestros de la pintura, entre otros.

Cuenta en la actualidad con más de 500 salas digitales en España, siendo la segunda empresa más grande con 48 centros operativos en 22 provincias. Se considera el circuito más moderno dentro del sector, con una apuesta decidida tanto por la innovación técnica como la ubicación estratégica en el interior de los centros comerciales más importantes.

Respecto a cifras de audiencia, en los últimos años ha tenido más de 15 millones de espectadores, teniendo ya en cuenta la espectacular caída de 2020 y parte de 2021.

En 2019, el último sin las incidencias del confinamiento y las restricciones de aforos en salas, representó el 17,5% de los espectadores de toda España.

Las salas con las que cuenta Cine Yelmo en Madrid son las siguientes:

- Ideal, con un total de 9 salas.
- Islazul y Palafox Luxury, con un total de 7 salas.
- Otras salas como Parque Corredor, Plaza Norte 2 Luxury, Plaza Norte 2, Planetocio, Plenilunio, Rivas H2O, TresAgua.

Los servicios que ofrece Cine Yelmo están relacionados principalmente con la exhibición cinematográfica, con una amplia cartelera de estrenos, pero también se incluyen otros eventos y actividades. A continuación, se detalla una lista de lo que se ofrece:

- Versión Original.
- Cine digital 3D y 4D.
- Cine Premium y Cine Luxury.
- Salas Junior.
- Eventos empresariales y pases privados).
- +QueCine, en el que dedica un espacio a películas emblemáticas, proyecciones culturales como ballet y ópera, musicales, documentales infantiles…
- Tarjeta de fidelización MovieYelmo en la que se dan beneficios especiales

Disponen de una tecnología muy innovadora, avanzados sistemas de sonido y proyección, y donde destaca la sala Macro XE, que cuenta con un sonido inmersivo, sala y pantalla de gran tamaño y 4K con imágenes de alta definición. Tiene un gran tamaño y proporciona una perfecta perspectiva e inmejorable visibilidad.

Ilustración 219. Cine Yelmo – Ejemplos de promociones especiales. Fuente: www.yelmocines.es

Los públicos que acuden a este cine son de todo tipo ya que cuentan con películas para todas las edades.

En cuanto a su comunicación, cuenta con perfiles sociales en Facebook, Instagram - con 70.000 seguidores - Twitter con 41.000 seguidores, LinkedIn y su propia aplicación para móviles. No cuenta con cuentas individuales por salas específicas, sino que es a través de su página web principal por donde se accede a toda la oferta y a todos los cines de su red.

Las publicaciones y dinámicas en sus redes sociales buscan una conexión más emocional, basadas en el humor y la cercanía con el público. La mayoría de estas publicaciones son relacionadas con los estrenos próximos u ofertas promocionales del cine gracias a la experiencia que ofrecen sus salas.

Ilustración 220. Cine Yelmo – Página de inicio de web. Fuente: www.yelmocines.es

La página web no es muy intuitiva, falta mucha información y es únicamente en la aplicación para móviles dónde aparecen las ofertas y novedades. Ofrece diversas opciones a elegir para un visionado adaptado al tipo de espectador, es decir, si se quiere Sala Estándar, Sala Junior o Sala Luxury, si se desea versión doblada o versión original y etc.

Por otro lado, está la estrategia convencional. En este caso Cine Yelmo se ayuda de *spots* promocionales y publicitarios en el mismo centro de visionado, así como carteles dentro de los propios cines o en publicidad exterior en determinadas ciudades.

También, en las pantallas del cine emiten vídeos promocionales antes de la proyección de la película informando sobre los servicios de Cine Yelmo.

Ilustración 221. Cine Yelmo - Promociones para entradas, abonos y anuncio de App. Fuente: Google Imágenes

Cine Yelmo presenta la campaña #Yelmocionate, con la que quiere reconectar al público con las emociones para volver a vivir al máximo la experiencia del cine en el cine. El epicentro de la campaña es un emotivo vídeo que Cine Yelmo exhibirá en todas las pantallas de sus cines de España y que ya está disponible en sus redes sociales. Uso de redes sociales en instagram: promocionan sus precios, ofertas especiales, estrenos, fomenta la interacción con el espectador, ponen memes y etc.

Aspectos claves de la estrategia de comunicación interactiva

La página web principal de Cine Yelmo ofrece los servicios habituales ya mencionados que se centran en la consulta de horarios y la compra de entradas.

Pero la empresa Yelmo Cines tiene otra página web, yelmocinesb2b.es. Esta segunda página está orientada a ofrecer soluciones a otras empresas, informan sobre casos en los que colaboran con terceros para ofrecer eventos como presentaciones de productos. También se puede encontrar información de la empresa, y lo más destacable de todo, un apartado de actualidad con noticias del sector como información sobre producciones de cine, artículos sobre marketing o nuevas tecnologías relacionadas con el mundo del cine.

Esta sección dejó de actualizarse en el año 2020, y las publicaciones prácticamente semanales acaban con un último artículo en marzo de ese año.

Esta empresa tiene notoriedad en páginas web y aplicaciones externas que se encargan de ofrecer descuentos, cupones u ofertas especiales a los consumidores. Algunas de ellas son Groupon o Fever, medios que le dan visibilidad y ofrecen la posibilidad de compra de entradas desde la misma plataforma.

La aplicación propia del servicio dispone de varios servicios de cara al consumidor.

En primer lugar, facilita la búsqueda de cines cercanos por medio del uso de la ubicación del dispositivo móvil, también ofrece la consulta de información de las películas en cartelera, proporcionando el horario de exhibición, la clasificación por edad, la duración, el género, una breve sinopsis y la opción de visualizar el tráiler de la película íntegramente desde la propia aplicación.

Ofrece la posibilidad de compartir por medio de aplicaciones de terceros esta misma página para que otro usuario también con la aplicación instalada pueda acceder a la misma página de la película.

Esta aplicación también cuenta con un sistema de notificaciones y un elaborado copywriting usando emoticonos y mayúsculas. Invita al consumidor a comprar las entradas de los estrenos más destacados comenzando con frases como “¿Cuál es tu película de terror favorita?”, que implican más directamente al lector.

Otras ofrecen ofertas exclusivas para la web y la aplicación, que consiguen captar más atención en las futuras alertas. También aprovechan los eventos estacionales como las navidades o el comienzo del verano para tematizar las notificaciones.

Ilustración 222. Cine Yelmo – Notificaciones de eventos. Fuente: www.yelmocines.es

Volviendo a las redes sociales, debe destacarse que tienen un cuidado excepcional con la publicación puntual en ellas y en bastantes ocasiones fomentan la interactividad de los usuarios.

Por ejemplo, en su canal de You Tube presentan una selección de videos con tráilers, presentaciones de eventos y videos promocionales de sus servicios con la imagen de los actores de las películas en cartelera. En estos últimos pueden verse a personajes famosos haciendo promoción de servicios como las tarjetas de fidelización MovieYelmo o la compra de entradas online a través de la aplicación móvil o página web.

En las demás redes sociales, gracias a su versatilidad y facilidad para la interacción, pueden observarse otras interesantes estrategias. En Twitter, cada cierto tiempo realizan sorteos referentes a los estrenos, y para la participación en ellos requieren la respuesta de algunas preguntas referentes a la temática del estreno, premiándose con entradas y elementos de *merchandising*. En otras ocasiones los sorteos son más convencionales y de acuerdo a los estándares de las redes sociales para este tipo de

acciones, requiriendo para la participación repostear la publicación, comentar con ciertos *hashtags* y seguir a la cuenta.

Ilustración 223. Cine Yelmo – Sorteo +Que Cine. Fuente: Google Imágenes

En Instagram, gracias a la posibilidad que ofrece el uso de las historias de 24 horas y el poder fijarlas en el perfil, se convierte en la red social con más interactividad. Plantean juegos que van desde test de cultura cinematográfica a preguntas personales sobre gustos de actores o personajes, y pasando por confesionarios donde se recomiendan películas según los gustos. También disponen de un apartado donde se presentan curiosidades sobre películas y que le dan un mayor interés a la cuenta y consiguen la atención del público.

En las historias diarias acompañan la información de una película en cartelera con el enlace de compra. En la cuenta se ven sus distintos servicios con ejemplos de estrenos, en ocasiones con la opinión de famosos que asisten a esos eventos.

En sus publicaciones invitan al público a colaborar de igual forma, preguntando por sus opiniones o imitando memes de actualidad con su estética corporativa.

Ilustración 224. Cine Yelmo – Historias destacadas de juego interactivos. Fuente: www.yelmocines.es

Como se puede observar, Cine Yelmo está actualmente presente en las principales redes sociales, estrategia que se inició con la renovación del programa de redes sociales en el año 2016, y con el claro objetivo de actualizar e ir personalizando su identidad. De esta manera y durante el periodo de un año, trabajaron en cada red social cambiando su contenido de manera constante y personalizándolo de acuerdo con los intereses de los consumidores, ofreciendo así una oportunidad para participar en su imagen de marca y manera de mostrarla.

Aparte de esta estrategia, Cine Yelmo tiene una gran actividad en sus redes, publicando contenido diario y de gran variedad como tráilers, noticias de artistas, imágenes de actores en los días de sus cumpleaños, entre otras.

En la página web también se puede contactar con la empresa en un buzón de sugerencias y así transmitirles cambios o mejoras, aparte de que ofrecen un trato en persona en sus distintas oficinas para cuestiones más personales o para agilizar el proceso.

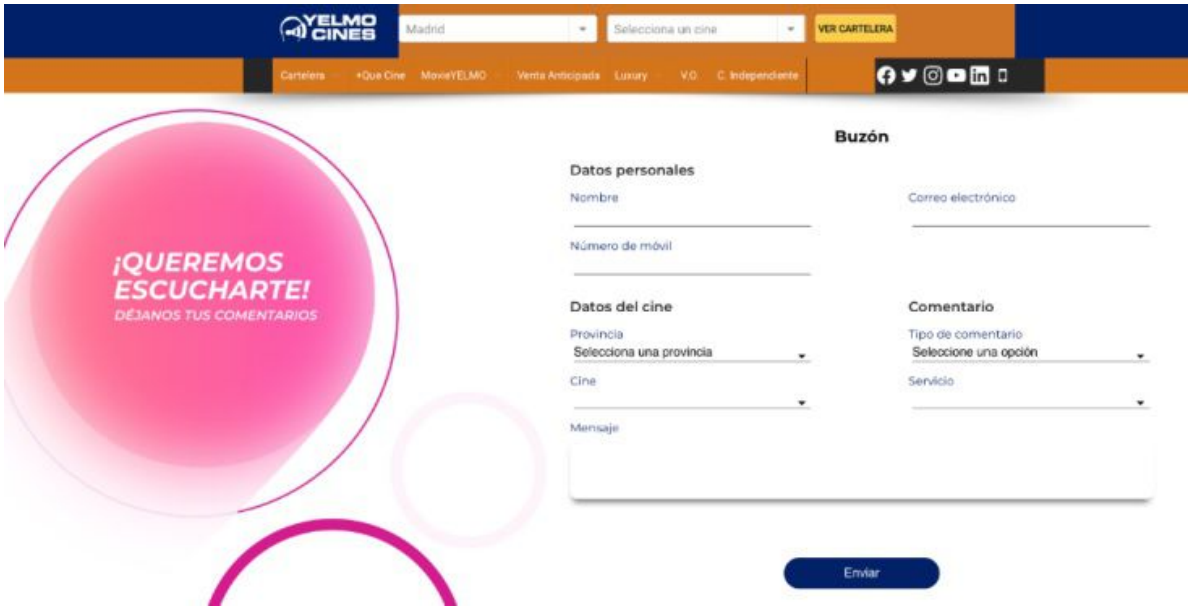


Ilustración 225. Cine Yelmo – Buzón de contacto y sugerencias en página web. Fuente: www.yelmocines.es

A pesar de su notable presencia en las redes sociales, Cine Yelmo tiene aspectos a mejorar en la comunicación interactiva. Aparte de publicar información y contenido de interés, puede usar otras fórmulas para acercarse a sus usuarios y seguidores manteniendo un flujo de información constante y renovada. Esto se puede realizar a través de la creación de canales interactivos, como chats o foros, donde los usuarios podrían compartir sus opiniones y deseos siendo escuchados por otros usuarios y a la vez por la misma empresa. Cuanta más comunicación exista mejor se podrán definir las necesidades del momento, ya que en un buzón de sugerencias no existe una comunicación así de constante y fluida.

También se pueden realizar distintos juegos en línea para alentar la interactividad con la página web y la empresa en general, como pueden ser test sobre la historia de Cine Yelmo y su creación, para informar de una manera interactiva sobre los valores de la compañía y su proceso hasta la actualidad. Siendo una empresa del mundo de la exhibición cinematográfica, sin duda pueden utilizarse una gran cantidad de materiales relacionados con películas, equipos artísticos, materiales inéditos, anécdotas… para juegos en línea que den a conocer la variedad de películas que se ofrecen y proyectan.

En cuanto a los precios, puede concluirse que Cine Yelmo tiene un precio elevado, considerando la media de precios de cines en Madrid. Esto es una debilidad frente a la competencia y la opinión de los espectadores, según la investigación realizada es que su elección varía según el precio de la sala.

Ilustración 226. Cine Yelmo – Tarifa de precios en julio de 2022. Fuente: www.yelmocines.es

4.4.7.1. Cine Yelmo Ideal

Ilustración 227. Cine Yelmo Ideal – Vista exterior de la fachada de la sala de cine. Fuente: Google Imágenes

Pertenece desde 1990 a la empresa Cine Yelmo, pero su edificio data de 1916, y que, tras varias remodelaciones a lo largo del tiempo, dispone en la actualidad de 9 salas

de reducido tamaño. Está especializado en la proyección de películas en versión original.

El público que más asiste a las proyecciones del cine Yelmo Ideal son adultos jóvenes, de entre 30 y 40 años de edad cuyas preferencias en el cine son la calidad y las versiones originales.

Cine Yelmo Ideal traspasa la publicidad general de la cadena de Cine Yelmo a su sala de cine, no teniendo ni redes sociales propias ni publicaciones específicas en ellas. Las únicas que existen son las referidas a promociones que realizan centros como Fnac para promocionar películas o concursos, aprovechando la característica principal del cine, las películas en versión original subtitulada.

Tras llevar a cabo un análisis de sus plataformas y su posicionamiento, se concluye que debería destacar más aquellos elementos que le diferencian como son su ubicación inmejorable en la parte central de la ciudad de Madrid, y su apuesta firme y ya histórica por el cine en versión original.

Los precios actuales son los siguientes:

- Joven (tarjeta/carnet) 7.40 €
- Niño (< 13 años) 7.40 €
- Senior (> 60 años) 7.40 €
- Adulto 9.40 €
- Yelmo Luxury Palafox
- Reducido (día del espectador) 5.90 €
- Reducido (día del espectador) 10.90 €
- Tarifa semana (noche 14.90€- tarde 10.90€ mediodía 10.90€)
- Tarifa fines de semana (noche 17.90€ - tarde 16.90€- mediodía 12.90€)
- Adulto Evento (concierto) 24.90 €

Asimismo, la comunicación de todo ello debería ser específica para esta sala de cine, debido a que agruparlo todo bajo el paraguas de Cines Yelmo hace que se invisibilicen muchas de las salas particulares.

Aparte de las plataformas que comparte con el resto de los cines de la red, Cine Yelmo Ideal no tiene excesiva aparición en medios de comunicación, salvo en casos esporádicos como fue el cierre temporal por reforma en 2017 y que fue hasta esa fecha, la más importante en sus 100 años de historia.

Ilustración 228. Cine Yelmo Ideal – Noticias sobre la reforma del local en 2017. Fuente: sensacine.es y abc.es

Se debería posicionar como un cine hecho para y por los cinéfilos que adoran las ventajas de pertenecer a Yelmo.

Respecto a la competencia, los cines más próximos al Cine Yelmo Ideal son el Cinesa Príncipe Pío 3D perteneciente a la cadena Cinesa que, al igual que el Cine Yelmo Ideal, ofrece una amplia cartelera de películas para ser vistas en alta calidad y, cuando corresponda, en 3D. No obstante, este cine permite incrementar la experiencia gracias a sus salas Dolby Cinema con mejoras de sonido, imagen y diseño de las salas.

Asimismo, la página web resulta más atractiva y posee más facilidades para la contratación de sus salas para eventos o para negociar las inserciones publicitarias.

Propuesta de acción

Los objetivos que se han determinado para llevar a cabo la propuesta son:

1. Atraer al público objetivo (jóvenes y adultos de entre 16 y 35 años) a través de una estrategia de comunicación efectista, aumentando su afluencia y facturación.

2. Destacar la propuesta de valor de Cine Yelmo Ideal: calidad de experiencia única y ubicación inmejorable.

3. Comunicar aquellos servicios específicos con los que cuenta Cines Yelmo, como su cine en versión original, eventos privados, salas junior y premium, +QueCine entre otros.

Lo que se ha establecido para Cine Yelmo, concretamente para la sala Ideal, ha sido una apuesta por mensajes juveniles dado que es el público objetivo al que se ha pretendido dirigirse. A través de la investigación realizada, se ha podido observar cómo la experiencia de ver una película en un cine es algo contra la que los servicios de streaming no pueden competir, y por ello en las ejecuciones creativas y en la construcción de la narrativa se hace referencia a hechos que los espectadores habituales de salas de cine conocerán de primera mano.

Se propone resaltar la excelente ubicación en el centro de la ciudad, exponiendo todos los servicios que ofrecen para ver en pantalla grande, gran comodidad de las butacas de las salas y una experiencia completa de calidad, algo relacionado con la tecnología de última generación de sonido e imagen, y del mismo modo, oferta de productos y refrescos para acompañar la experiencia y merchandising de Cine Yelmo Ideal.

Por ello, se utilizará el claim “El cine ideal sí existe”, y donde, con un juego de palabras que hace referencia al propio local, se destaca la calidad de la experiencia que ofrece Cine Yelmo como cadena, una diferencia clave con la competencia y propuesta de valor de la marca.

La comunicación estaría presente tanto en las plataformas más destacadas y utilizadas por los públicos-objetivo, como en las más tradicionales y personalizadas para conseguir una comunicación plena. La narrativa se pretende que sea clara,

coherente con la línea de Cine Yelmo, totalmente descriptiva y realista a la par que atrayente.
El lenguaje será sencillo, entendible y cercano, mientras la estética, moderna y atractiva para ese público joven.

La campaña tendrá una duración de 6 semanas, comenzando a finales de marzo y hasta el inicio de mayo, pudiéndose prolongar si se diera el caso.

Las plataformas y formatos elegidos son:

- Publicidad digital a través de Google Ads y redes sociales (Facebook Ads e Instagram Ads).
- Email marketing: El envío de emails de correos recurrentes a usuarios registrados y clientes de Cine Yelmo Ideal.
- Publicidad exterior: Cartelería a través de MUPIs y marquesinas, tanto dentro del establecimiento como en la vía pública.
- Cuña radiofónica difundida en Spotify y plataformas de podcast como Podium Podcast.

Entre las diferentes piezas creativas de campaña que se proponen, destacan:

- Rediseño del packaging y entradas. Busca hacerlo más atractivo para el público joven.

Ilustración 229. Cine Yelmo Ideal – Propuestas para Snacks y entradas. Fuente: Elaboración propia

- Publicidad exterior. Continuando la línea creativa y estética que en el resto de piezas, se proponen creatividades en localizaciones comunes de jóvenes

Ilustración 230. Cine Yelmo Ideal – Propuesta de cartelería en marquesinas urbanas (mupis). Fuente: Elaboración propia

- Publicidad digital. Principalmente mediante *banners* en páginas web específicas.

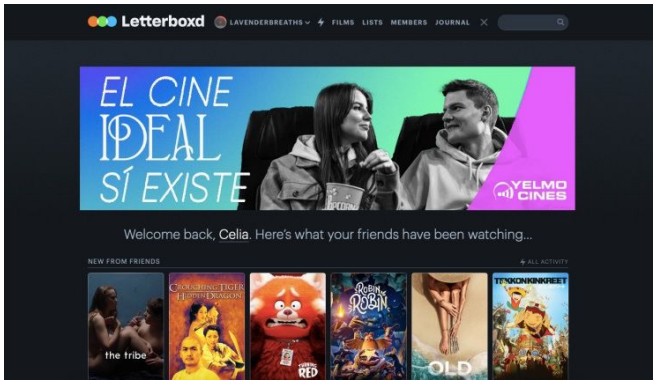


Ilustración 231. Cine Yelmo Ideal – Propuesta de banner digital. Fuente: Elaboración propia

- Email marketing. Se aprovechará el envío de la newsletter semanal actual, pero renovando sus características estéticas, y en parte, sus contenidos.

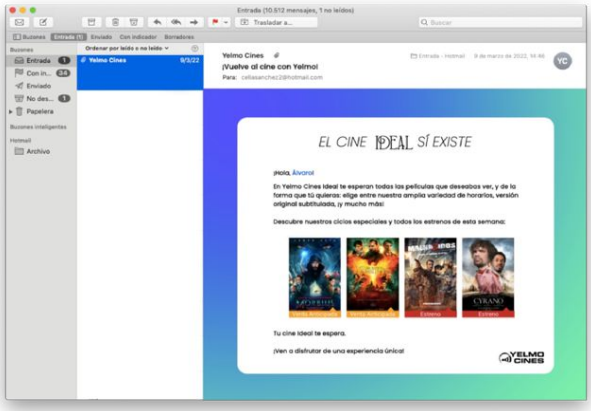


Ilustración 232. Cine Yelmo Ideal – Propuesta de renovación estética en boletín. Fuente: Elaboración propia.

- Publicaciones en redes sociales. Como parte fundamental de la estrategia de comunicación, se propone actualizar contenidos en los principales perfiles y cuentas, especialmente en Instagram.
  -

Ilustración 233. Cine Yelmo Ideal – Propuesta de publicaciones e Historias en Instagram. Fuente: Elaboración propia

A su vez, las actividades dentro de las propias redes sociales de la marca serán fundamentales para completar la difusión del mensaje.

Se ha establecido un calendario de publicación de contenidos semanal, al que se le sumará cada día aquello que se determine oportuno según la actualidad y situación.

- Instagram:
  - 2 *posts* semanales, martes y jueves y 2 historias diarias y reels semanal el domingo con resumen de los últimos estrenos en Cine Yelmo Ideal y ciclo o evento especial.

- Twitter:
  - 2 tuits diarios, con tono desenfadado y tratando de generar interacción con los seguidores.
  - Realización de sorteos semanales/quincenales.

- Facebook:
  - 4 *posts* semanales: lunes, miércoles, viernes y domingo.

- LinkedIn:
  - 3 publicaciones semanales, lunes, miércoles y viernes.

- You Tube:
  - Publicación de video semanal recopilatorio de los últimos estrenos que serán difundidos en redes.

4.4.8. Kinépolis Ciudad de la Imagen

Ilustración 234. Cine Kinépolis Ciudad de la Imagen – Logo y fachada del cine. Fuente: Google Imágenes

El cine Kinépolis Ciudad de la Imagen pertenece al grupo Kinépolis, de origen belga. En España posee 6 cines, dos de ellos en la Comunidad de Madrid, abriendo el primero de ellos en 1998.

Su modelo de negocio se basa en crear verdaderos centros comerciales alrededor del cine. Además, las salas están dotadas de la más puntera tecnología en exhibición cinematográfica.

Su objetivo es ofrecer una experiencia única y personalizada para cada público. Para ello, sus dos pilares son satisfacer las necesidades y deseos del espectador manteniendo una comunicación bidireccional ofreciendo un contenido personalizado, y ofrecer al espectador un servicio con la mejor calidad técnica para convertirlo en una experiencia única.

Para Kinépolis Ciudad de la Imagen es importante crear valor sostenible para espectadores-consumidores, empleados, accionistas, socios y la comunidad. Cuentan con una política de sostenibilidad que está presente en la toma de decisiones diaria de la empresa y que tiene en cuenta las consecuencias sociales, ecológicas y culturales de las operaciones comerciales.

Esta sala es actualmente una de los más conocidas de Madrid, ya que es una gran superficie dedicada al cine, cuenta con grandes salas de proyección y con la máxima

tecnología. Las diferentes salas y tecnologías con las que cuenta este cine son: 3D, Atmos y Laser Ultra.

En cuanto a las actividades que desempeña destacan las proyecciones para sesiones infantiles, de ballet, ópera, clásicos, espectáculos de magia, espectáculos en vivo, comedias y monólogos y musicales. Para ello la compañía está asociada con el MET, la Royal Opera House y el Bolshoi.

Algunos de los eventos que están disponibles actualmente son *Kids at the movies* - eventos para los más pequeños con animaciones y regalos de sus películas favoritas - los clásicos - vuelta a la pantalla de las películas de culto - espectáculos en vivo - "Hipnosis y mentalismo de Toni Pons" o monólogo -.

Tienen diferentes opciones también a la hora de asistir, ya que se pueden contratar ofertas para celebrar cumpleaños infantiles, pack de película junto a 1 hora de juego para niños, diferentes ofertas registrándose en su *newsletter*...

Ofrece por tanto una experiencia completa, no olvidando centrarse en mejorar la experiencia previa y posterior a la película con los servicios de restaurantes, tiendas, eventos y etc.

Entre sus servicios diferenciales pueden destacarse los siguientes:

a. Cuenta con filas *Cozy Seat,* unos asientos mucho más cómodos que el resto, pues cuentan con un espacio para apoyar los alimentos y un perchero para las prendas del espectador. Se accede a este servicio pagando un suplemento en la entrada.

b. Disponen de una tecnología innovadora, probablemente la más avanzada de las salas de exhibición de la Comunidad de Madrid:

    - Emplea la tecnología láser 4K de Barco con el sistema de sonido inmersivo Dolby Atmos lo que permite al espectador una experiencia más intensa e inmersiva.

- Dispone de tecnología 4DX que permite al espectador una experiencia cinematográfica única al añadir efectos especiales como movimientos de asientos sincronizados con el sonido de la pantalla, nieve, burbujas, vibraciones y olores.

- Usa Tecnología HFR: High Frame Rate que permite experimentar una calidad de imagen increíble y una nitidez nunca vista ya que incluye al menos 48 fotogramas por segundo, el doble de los habitualmente empleados.

c. Se orientan en todo momento a las preferencias de los espectadores. Recomienda a los asistentes una selección de películas y eventos de forma personalizada gracias a su sistema de marketing relacional, y que mediante el feedback recibido, puede llegar a personalizar las propuestas realizadas.

d. Seleccionan las películas nacionales e internacionales potencialmente más populares, y en la medida de lo posible, aquellas que permiten a sus servicios de proyección aprovechar todo su potencial tecnológico.

Se dirige a todo tipo de públicos, ya que tiene numerosas ofertas y actividades para niños y adultos, así como una gran oferta de películas de todos los géneros y autorizadas para todas las edades.

Entre sus promociones destacan:

- Tarjetas de acceso: KineCinco (5 entradas por 35€) y KineDiez (10 entradas por 60€).
- Pequeplan: entrada de cine más 1 hora de juego en un parque de ocio por 9,90€.
- Concursos para asistir a preestrenos, eventos y conseguir regalos.
- El día del cumpleaños del espectador, le regalan una entrada.

Como se ha mencionado, Kinépolis Ciudad de la Imagen está constantemente innovando para ofrecer al espectador la mejor experiencia posible. Esta innovación se

puede apreciar en la utilización de las últimas tecnologías de sonido y proyección, en los eventos que ofrece, en las plataformas *online-mobile* que implementa y actualiza y también en sus estrategias de marketing.

La finalidad de Kinépolis es centrar su estrategia de negocios en las necesidades y deseos de su público. Es por ello por lo que su estrategia de comunicación se va a basar en este aspecto clave.

Las campañas que realizan se centran en focalizarse en sus clientes aportando aquello que desean y personalizando los mensajes. Su eslogan “porque nos gusta el cine tanto como a ti” transmite al cliente la pasión que siente la empresa por el cine y el compromiso que tienen con su público.

Kinépolis cuenta con 5 medios propios: una página web, Facebook, Twitter, YouTube e Instagram.

Su página web especialmente cuidada con la cartelera y los eventos y ofrecen información sobre sus promociones. No existen redes sociales exclusivas de este cine, sino que son las genéricas del grupo Kinépolis en España. En ellas, promocionan películas de estreno y, en especial, las utilizan para promover sus concursos - sorteos de entradas, colaboraciones con otros centros, regalos exclusivos y etc -. Este tipo de publicaciones generan una gran cantidad de interacciones en las redes sociales y, además, el Community Manager se preocupa por generar conversación con sus seguidores en los comentarios.

En su página de inicio colocan *banners* con las películas que se van a estrenar próximamente y alguna de sus acciones cuyo propósito es la venta directa de la entrada. Por ejemplo, con motivo del estreno en abril de 2022 de la película “Los Secretos de Dumbledore” se ha publicado y mantenido un banner con el que se invita al cliente a comprar las entradas con semanas de antelación. Al ser una precuela de la conocida saga de películas de Harry Potter propone a los fans venir disfrazados al cine a cambio de vivir la experiencia y el regalo de un póster exclusivo gratuito.

Ilustración 235. Cine Kinépolis – Banner promocionando la película “Los secretos de Dumbledore” en 2022. Fuente: kinepolis.es

En cuanto a los medios sociales en los que se comunica, tienen perfil en Instagram, YouTube, Facebook y Twitter, bastante actualizados y con todas las novedades de sus estrenos, películas y ofertas.

Las publicaciones que realiza para Facebook, Twitter e Instagram se basan en la promoción de los estrenos del cine acompañado de un pequeño texto, el enlace para comprar la entrada y el cartel del propio film, tráiler o videos de entrevista a los actores.

Se comunica con su público utilizando un vocabulario cercano. Se dirige a sus usuarios utilizando el término “Kinéfilos”, una mezcla entre el nombre del cine y la palabra cinéfilo. Con esto, Kinépolis trata de hacer sentir al cliente especial y miembro de una comunidad.

Ilustración 236. Cine Kinépolis – Ejemplo de publicación en redes sociales. Fuente: Facebook.com

Asimismo, sus *copies y* siempre hacen alusión a la película que se está promocionando de una forma original y divertida. De esta manera, Kinépolis se percibe como un cine al que le importa su público, pues personaliza los mensajes, conoce las películas que estrena y los gustos del cliente.

El cine ha optado por sorteos y regalos a cambio de la compra de la entrada de la película. Por ejemplo, para el estreno de Batman sortearon un cómic de edición especial en inglés si el espectador compraba su entrada de V.O.S. También sortearon camisetas, botellas, altavoces y *tote bags* con el logo de la película. Además, elaboraron una acción conjunta con Frikípolis, una tienda de productos especializados en el cine, series o cómic, para sortear dos Funko POP de Batman.

Ilustración 237. Cine Kinépolis – Ejemplo de publicación en Facebook con motivo del estreno de The Batman en 2022. Fuente: Facebook.com

En You Tube, cuentan con una selección de escenas exclusivas de las películas que estrenan en el cine, tráiler, entrevistas a equipo técnico y actores y piezas audiovisuales para anunciar sus estrenos y eventos. Los *spots* de Kinépolis siguen una estructura similar. Se trata de una secuencia de escenas de películas que se han estrenado en el cine acompañadas de una música de fondo y un texto.
El mensaje principal que quieren lanzar consiste en recordar al público la experiencia que se vive cuando se va al cine.

Ilustración 238. Cine Kinépolis – Ejemplo de publicación en You Tube. Fuente: You Tube.com

Otras estrategias de visibilidad se basan en el uso de marketing de contenidos, como las newsletter, y la publicidad nativa en páginas de ocio de Madrid.

No hace grandes campañas de publicidad, la más reciente que hemos encontrado se trata de una campaña para la vuelta al cine después del Covid-19, y el resto de *spots* siguen todas ellas el mismo concepto, una sucesión de frases emocionales intercaladas con fragmentos de películas del momento, son spots pensados para la reproducción en la propia sala de cine y esto ya se puede observar en su formato.

Sí hace uso de promociones. Por un lado, ofrece descuentos de forma directa mediante la obtención de los bonos y tarjetas de fidelización mencionados anteriormente premiando a los espectadores habituales. Por otro lado, también dispone de descuentos para grupos determinados - mayores de 65 años, niños o discapacidad entre otros -. De forma más indirecta, ofrece descuentos puntuales en alimentos que ofrece el establecimiento - palomitas y bebida a un precio reducido - a modo de incentivo adicional.

Ilustración 239. Cine Kinépolis – Promoción de estrenos de películas en versión original. Fuente: kinepolis.es

Propuesta de mejora

Los objetivos clave de la campaña son los siguientes:

a. Conseguir que los espectadores admitan pagar un poco más para conseguir una experiencia mejor.
b. Conseguir que los espectadores acudan a estas salas, aunque el traslado sea mayor, siempre con el objetivo de tener una experiencia mejor que en otros cines.

c. Aumentar la afluencia a las salas especiales: Laser Ultra, 4DX y ScreenX.
d. Posicionar a Kinépolis Ciudad de la Imagen como la mejor experiencia de cine disponible en Madrid.

Para ello, la estrategia a seguir se enfocará en los siguientes puntos:

a. Destacar la experiencia Kinépolis por encima de la experiencia de ir al cine. Mucha gente va al cine por la experiencia de comer palomitas, ver la película en una pantalla grande, entre otras. Ese es precisamente el tipo de público y motivación al que se pretende dirigir, puesto que lo pueden conseguir en cualquier cine, y no se justificaría el desplazamiento a Kinépolis Ciudad de la Imagen.

b. Kinépolis Ciudad de la Imagen, en cambio, es mucho más, ya que ofrece la posibilidad de vivir la película, sentirse como si se estuviera dentro de ella. Por ello, el público-objetivo elegido es ese tipo de espectadores que estén dispuestos a vivir esta experiencia, aunque implique un esfuerzo adicional en el desplazamiento.

c. No se trata por tanto de una campaña para fomentar que la gente vaya al cine, sino para el espectador habitual de salas, vaya a Kinépolis Ciudad de la Imagen. Para ello, se basará el reclamo en la experiencia superior que ofrece la cadena.

Para llevarlo a cabo, se utilizará una misma narrativa para las diferentes plataformas a utilizar. La forma de transmitir el mensaje obviamente cambiará, pero, sin embargo, el mensaje como tal, será siempre el mismo. Se deberá prestar una especial atención a mantener crear una coherencia consistente a lo largo de todos los medios que se emplearán en la campaña, desde los físicos a los digitales.

Se considera necesario enviar un mensaje directo, sencillo y conciso, que el público entienda y elija en el momento que se encuentre con él.

La narrativa se encuentra dentro del posicionamiento actual de Kinépolis. Es decir, se quiere potenciar el mensaje que puede constatarse en su comunicación corporativa y comercial y que se basa en que la experiencia de Kinépolis no es igual a la de otros cines, ya que no es ir al cine, es ir a Kinépolis; porque Kinépolis es vivir la película; ser el protagonista.

Parece claro tras el análisis practicado que uno de los factores claves que actúa como barrera es la lejanía e incomodidad de desplazarse. Es por ello que se propone un enfoque de campaña y narrativa resolutivas, tratando de enviar un mensaje concreto, de solución.

Se llega por tanto a un *insight* claro y que se empleará en todas las plataformas y medios donde se desarrollarán las campañas: el público-objetivo quiere venir a vivir la experiencia de Kinépolis Ciudad de la Imagen, pero necesita facilidades. Y se le darán...

Así nace la campaña: Kinépolis empieza en…- Atocha, Moncloa, Plaza de España, Avenida de América, Plaza Elíptica, Colón…-. Básicamente consiste en colocar autobuses lanzaderas alrededor de los puntos más céntricos de la ciudad, para que el potencial espectador pueda vivir la experiencia Kinépolis completa, sin ningún tipo de dificultad.

A pesar de transmitir el mismo mensaje en todos los medios, sin duda, deben adaptarse las narrativas. Para ello se propone la siguiente estrategia:

a. Exterior

   En este caso se emplearán dos mensajes coherentes y que están unidos.

   En primer lugar, en los lugares concretos dónde se situarán las lanzaderas, se incluirá el mensaje de la campaña “Kinépolis empieza en…”.

   Y, por otro lado, en diferentes barrios del centro de Madrid se empleará el mensaje del espectador como protagonista de la experiencia Kinépolis.

b. *Podcast*

En este medio y formato, los presentadores, con los que el público-objetivo empatiza, contarán su experiencia Kinépolis y mencionarán lo fácil que es ahora poder ir a nuestro cine favorito, un cine único.

El guion se adaptará a los diferentes podcasts, y presentadores tendrán cierta libertad creativa, para poder contar su experiencia en Kinépolis. A pesar de esto, se creará y seguirá un guion orientativo, con los aspectos claves que se quiere transmitir a su audiencia.

A modo de ejemplo, se describen a continuación los discursos principales:

> *Presentador 1: Cuando vas a Kinépolis, no vas solo al cine, vas a vivir una experiencia única y muy completa. Cuando ves una película en sus salas, te sientes el protagonista, como si todo girase a tu alrededor. Su comodidad, el sonido, todo te hace sumergirte en la película. Vives el momento.*
>
> *Presentador 2: Sabes que fui la semana pasada, y me encantó. Además, ahora han puesto lanzaderas en diferentes puntos de Madrid. Yo vivo en Chamberí y al tener uno en Moncloa, ya no tengo excusa. Siempre quiero ir, y ahora no lo voy a dudar.*
>
> *Cada presentador puede contar una experiencia personal que ha vivido en los cines o una película que le haya gustado en especial por haberla visto en una de nuestras salas especiales.

c. *Influencers* y banners publicitarios

Tanto en el caso del discurso de los primeros, como en el mensaje publicitario de los segundos, se trasladará de forma inequívoca la idea de que ir a Kinépolis, no es ir al cine, es ir a Kinépolis. Y dado que se le ofrecen los medios, ya no hay excusa para no elegirlo y acudir.

En este caso, los *influencers* elegidos hacen bastante referencia a su pasión por las películas y el mundo cinematográfico, teniendo en cuenta la generación de:

- Historias de Instagram promocionando las nuevas lanzaderas de Kinépolis y como la experiencia es única.
- 1 post después de acudir a Kinépolis, con una foto en sus salas y en el exterior.

El diálogo en sus historias debe ser personalizado para cada uno de ellos, pero también todos deben mencionar los aspectos claves.

> “Cada vez que voy a Kinépolis me gusta mucho más ir al cine. Es una experiencia totalmente diferente. Ahora lo tenemos mucho más fácil con sus lanzaderas que prácticamente nos recogen en casa. Estuve la semana pasada, y voy a volver para el estreno de [película a elección]. No hay nada como ver una película allí, la última vez en su sala 4DX, parecía que era el protagonista de la peli”.

La definición de plataformas y principales acciones de campaña que se proponen serían las que se detallan a continuación:

a. Redes sociales y acciones online.

Se considera a las redes sociales como un vehículo indispensable para la promoción y difusión de Kinépolis Ciudad de la Imagen, debido a que la mayoría de las personas actualmente consumen productos y/o servicios basándose en grupos de referencia.

Las nuevas plataformas de comunicación digital permiten llegar a un público más general y al público-objetivo identificado, creando un mayor impacto en los espectadores.

Se realizarán e insertarán una serie de banners que aparecerán en páginas de reseñas y opiniones como por ejemplo Rotten Tomates, IMDB, Letterboxd, etc.

Las creatividades específicas para piezas gráficas o digitales serán las siguientes:

Ilustración 240. Cine Kinépolis – Propuesta de creatividades gráficas (banners). Fuente: Elaboración propia

Ilustración 241. Cine Kinépolis – Propuesta de creatividades gráficas para publicidad exterior. Fuente: Elaboración propia

Ilustración 242. Cine Kinépolis – Propuesta de creatividades gráficas para redes sociales. Fuente: Elaboración propia

b. Marketing de *influencers*

Dentro de las redes sociales cabe destacar la Ilustración de los influencers, los cuales son muy influyentes en las decisiones de los usuarios sociales. Debido a su gran credibilidad, alcance e influencia, se ha decidido introducir estrategias de comunicación a través de *influencers* como Andrea Compton, Inés Hernand, Wismichy, Mery Turiel y Ana Padilla, ya que se considera que, a pesar de contar

con un gran número de seguidores fieles, cuentan con una gran afición por ir al cine.

Esta estrategia se centrará en publicar contenido sobre descuentos en Kinépolis Ciudad de la Imagen e incluso invitarles a sesiones de a cambio de que realicen la labor de promoción en sus perfiles en redes sociales. Se trata de hacer una serie de recomendaciones y testimonios del cine, y exponer sus experiencias positivas a través de la publicación de contenido en sus cuentas.

c. Cuñas de radio.

Se realizarán 4 cuñas breves para diferentes podcasts. Los *podcasts* seleccionados son escuchados el público-objetivo de interés e incluso en alguno de ellos, participan *influencers* con los que también se colaborará por otro lado en redes sociales.

Durante la retransmisión de los *podcasts*, se podrán escuchar cuñas realizadas por los propios presentadores, y dónde ellos mismos hablarán de sus experiencias viendo cine, especialmente en Kinépolis. A través de estos mensajes se trata de transmitir lo fácil que es ir a vivir una experiencia única, completa e irrepetible.

d. Medio Exterior.

El objetivo fundamental es convencer a las personas residentes en el núcleo urbano de Madrid para que acudan a Kinépolis Ciudad de la Imagen.

Para ello, se va a aprovechar que Madrid es una ciudad donde la publicidad exterior tiene mucho impacto sobre las personas. Y si bien es cierto que la sociedad actual considera a los medios *online* y *Mobile* como las herramientas publicitarias más importantes, la publicidad exterior continúa siendo uno de los medios y soportes con mayor impacto, ya que son una forma de llegar a un público muy amplio, dada su gran visibilidad y sus posibilidades de ajustar bien las ubicaciones más interesantes para dar con las audiencias buscadas.

La publicidad exterior de la campaña se localizará en las zonas urbanas donde predominen las personas entre los 25-35 años, como por ejemplo los barrios de La Latina, Chamberí, Usera, Malasaña, etc.…

4.4.9. CINESA

Ilustración 243. Cinesa – Interior de sala y logo. Fuente: Elaboración propia

Cinesa es una empresa de exhibición cinematográfica en España que comenzó sus actividades en 1944 y a día de hoy dispone de 38 edificios y 514 salas. Pertenece a Odeon Cinemas Group, que opera en más países a parte de España, como Italia y Reino Unido. A partir de 2016 el grupo pertenece a AMC Theatres.

Se posiciona como la empresa líder en exhibición cinematográfica en España con cerca de 22 millones de espectadores, y líder también en salas de exhibición con más de 500, repartidas en los más de 40 cines que tiene en las mejores localizaciones de las principales capitales de provincia, y sobre todo en Madrid y Barcelona.

Cinesa tiene 15 cines en la Comunidad de Madrid. Su misión es crear experiencias de ocio inolvidables para cada uno de sus clientes donde los valores pasión, diversión, conocimiento, exclusividad, y respeto queden recalcados en la visita

Entre las actividades y acciones de comunicación interactiva que ofrece Cinesa se encuentran:

- Proyección de películas.
- Cinesa Luxe: Salas de gran formato y más vacías, butacas reclinables, bar, si no te gusta la película te devuelven el dinero.

Ilustración 244. Cinesa – Cinesa Luxe. Fuente: Cinesa.es

- Proyección de otros contenidos audiovisuales como óperas, ballets, documentales y conciertos.

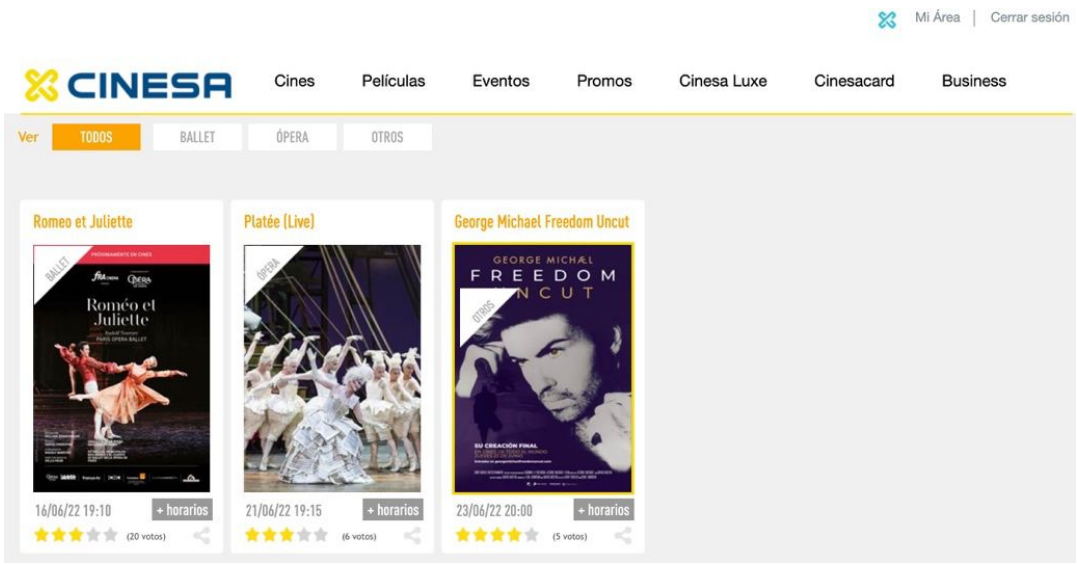


Ilustración 245. Cinesa – Eventos programados. Fuente: Cinesa.es

- Cinesa Business: (B2B) un espacio dedicado a empresas. Se les permite entre otras cosas el alquiler de salas para la realización de eventos - entregas de premios, presentaciones de productos y etc -.

Ilustración 246. Cinesa – Cinesa Business. Fuente: Google Imágenes

Además de esta opción, Cinesa ofrece muchas más opciones para las empresas: entrada para grupos, pases privados y publicidad, a elegir si se quiere hacer en la pantalla, en el propio cine o en la página web de Cinesa mediante banners o en los tráilers.

- Venta de palomitas y otros alimentos a domicilio con la aplicación móvil de Glovo.
- Cinesacard: una tarjeta online que funciona por un sistema de recaudación de puntos para acceder a promociones y regalos.
- Cinesacard Mastercard, que es una tarjeta Cinesacard con la funcionalidad de Mastercard añadida.
- *Gaming* en la pantalla grande: hasta 20 personas 12,5€
- Promociones: A través de un apartado en la página web, se puede acceder a comprar la entrada con algún tipo de regalo exclusivo, la participación en un sorteo, un póster, un refresco, unas palomitas…

Entre las promociones más destacables se encuentran el Pack Familia, el Bono CinesaFans que otorga 5 entradas de cine por 20, 25 o 30€ dependiendo de los días y las salas, la Cinesacard que proporciona 4 entradas más baratas,

acumulación de puntos, descuentos exclusivos, eventos exclusivos, precios especiales y diversas ofertas basadas en cupones para consumiciones.

Ilustración 247. Cinesa – Cupón para servicio de bar en cine. Fuente: cinesa.es

Su página web es un sitio general de Cinesa en España, y donde se puede crear un perfil personalizado de usuario para compra de entradas online sin colas, llevar entradas en el teléfono móvil, acceder a promociones únicas y etc.

Ilustración 248. Cinesa – Página de inicio en web. Fuente: cinesa.es

Ilustración 249. Cinesa – Sección web para crear la cuenta de usuario. Fuente: cinesa.es

Resulta completa y amena para navegar contando con las herramientas necesarias para comunicar al usuario de todos los eventos, estrenos y promociones y así mismo para hacerse con entradas para estos.

Además, tiene un espacio reservado para empresas y otro para los clientes que quieran hacerse la Cinesacard, es decir registrarse para conseguir beneficios como promociones, regalos y descuentos.

Ofrecen igualmente información precisa y bastante completa sobre las tecnologías y herramientas que ofrece el grupo Cinesa.

Ilustración 250. Cinesa – Página de registro de Cinesacard. Fuente: cinesa.es

En Instagram Cinesa tiene una única cuenta general para todos los cines y que se denomina @cinesa.es. El perfil cuenta con 138.337 seguidores, 7.453 seguidos y 3.794 publicaciones. Del análisis realizado se ha observado que los seguidores crecen de forma bastante constante desde 2019, si bien también se detecta una ligera desaceleración en los meses de pandemia.

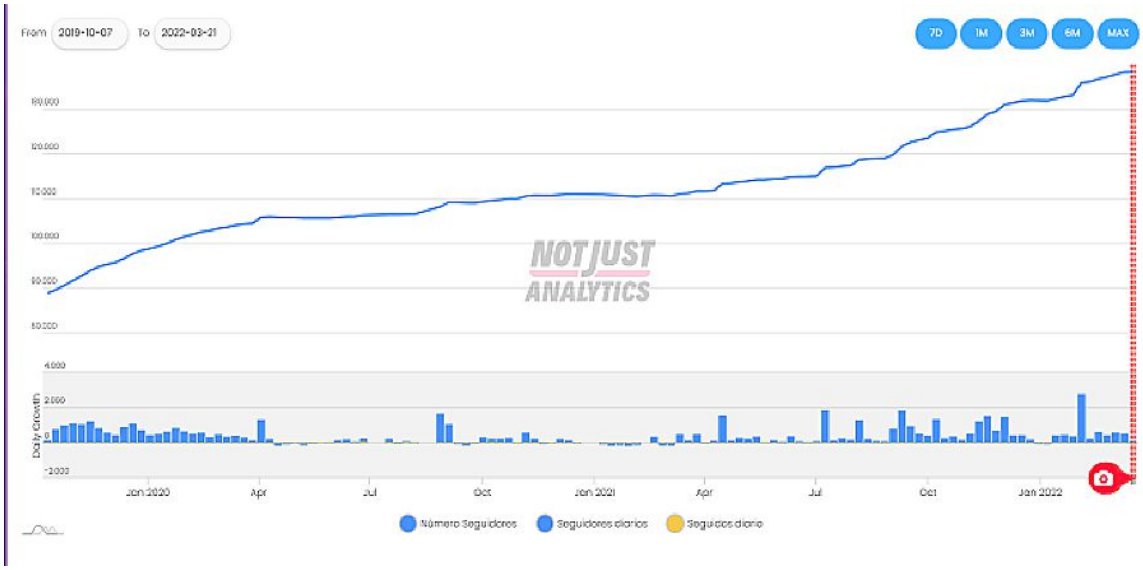


Ilustración 251. Cinesa – Análisis de engagement en Instagram. Fuente: Notjustanalytics.com

Además, para ser la cuenta oficial Cinesa de toda España y para el número de seguidores que tienen, la tasa de *engagement* – del 0.26% - resulta más baja que el promedio. Resulta sorprendente la media de visualizaciones de vídeo, que suelen ser los contenidos que más tráfico generan en Instagram.

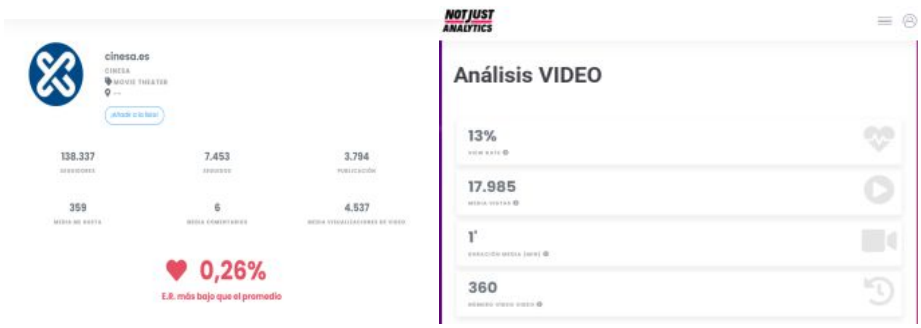


Ilustración 252. Cinesa – Análisis de engagement en Instagram. Fuente: Notjustanalytics.com

Como se comentaba anteriormente, la cuenta no tiene muchas interacciones no obstante el alto número de seguidores. Eso puede deberse al hecho de que la mayoría de los contenidos que se publican no animan al usuario a interactuar, sino solo a la compra de entradas.

En general, se observan 5 tipos de contenidos en los posts que publican:

- Carteles de las películas.

- Tráilers de las películas.
- Sorteos para ganar entradas o gadgets (contenido que más interés e interacción genera en la cuenta por la posibilidad de ganar algo de manera sencilla).
- Promociones especiales que incluyen colaboraciones con marcas (como por ejemplo Jimmy Lion).
- Un juego donde los usuarios deben reaccionar con emoji (contenido que genera bastante interacción en la cuenta).

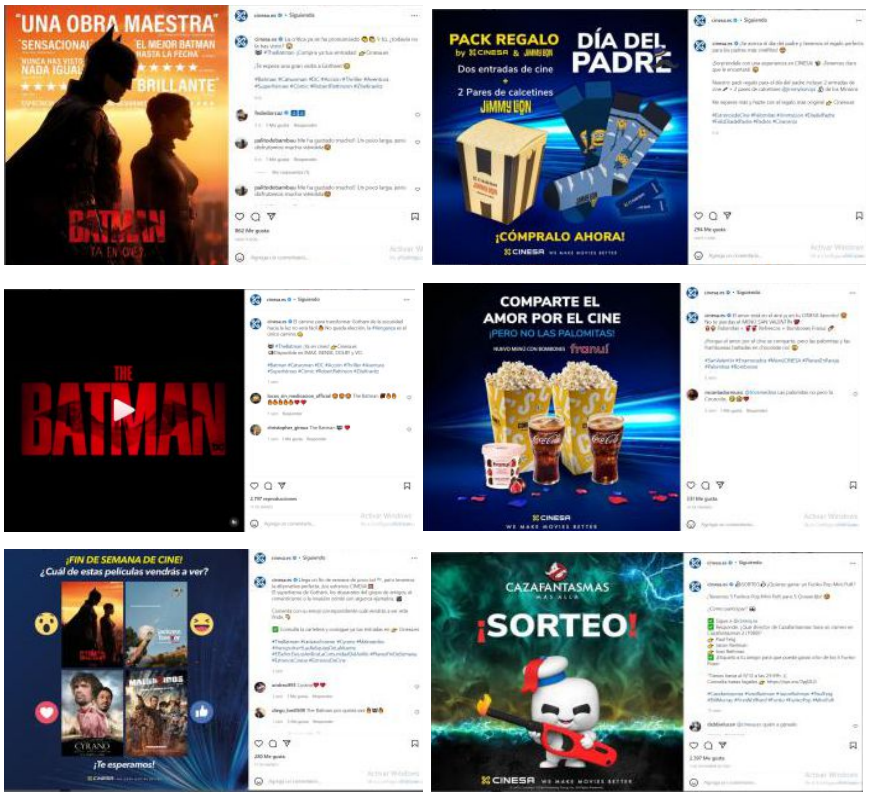


Ilustración 253. Cinesa – Publicaciones en Instagram. Fuente: Instagram.com

Desde el punto de vista de la frecuencia de comunicación, la cuenta resulta bastante activa, tal vez demasiado. De hecho, se ha observado que se publican 3 posts todos los días, pero sin una cadencia en las publicaciones.

Este hecho puede desorientar a los usuarios porque cuando se mira la cuenta no hay una coherencia visual ni un *feed* bien estructurado, con lo que muy probablemente se ahuyentará al usuario.

Además, demasiados contenidos publicados diariamente pueden llegar a saturar con relativa facilidad.

Por lo que se refiere a las historias, los contenidos que se publican mayoritariamente son carteles de películas, pero como muestran las historias destacadas, en ocasiones y eventos especiales comparten e historias con *hashtag* dedicado.

Además, hay historias destacadas en las que se van evidenciando las colaboraciones hechas con *influencers*, por lo que debe suponerse que este tipo de colaboraciones forma parte de su estrategia de comunicación en las redes sociales.

La mayoría de las veces han utilizado este tipo de recurso para promocionar películas de mucho éxito, como por ejemplo Dune, en las salas Premium que tiene.

También publicitan determinadas historias al público que no sigue la cuenta, para que le aparezca cuando está navegando en la sección de Historias con la posibilidad de ser redirigidas a la compra de entradas con tan solo un *scroll*.

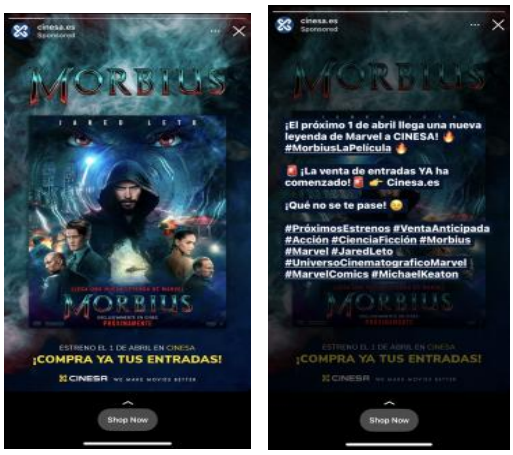


Ilustración 254. Cinesa – Publicaciones en Instagram. Fuente: Instagram.com

La sección de los *reels*, también, es bastante activa, pero los contenidos resultan siempre los mismos, es decir tráilers o video de carteles de las películas.

Se ha podido observar también como Cinesa tiene activas bastantes campañas con *Dark Posts* - promocionar posts no publicados en los *Feed* de Noticias de las páginas de fans - tanto en Instagram como en Facebook.

El denominador común de todas las campañas activas es la venta de las entradas y esto encuentra coherencia con lo que es el texto de los *posts* y en general con la que parece la estrategia.

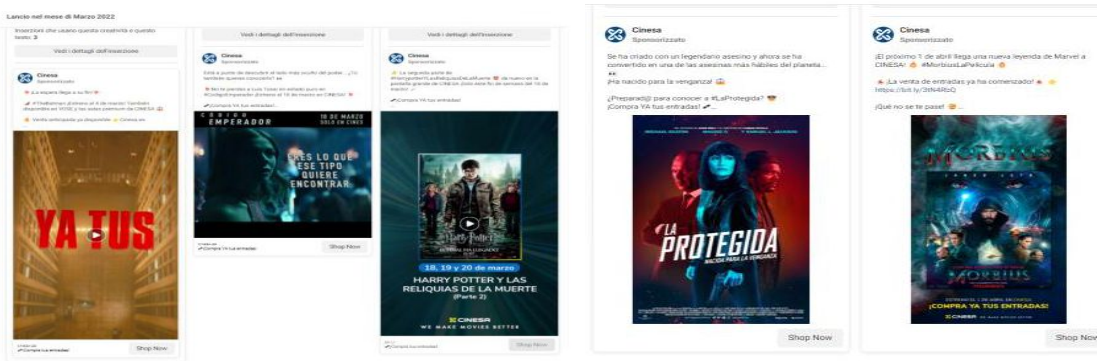


Ilustración 255. Cinesa – Publicaciones en Facebook e Instagram. Fuente: Facebook.com, Instagram.com

Existe también otra cuenta Instagram, no de Cinesa sino de Heron City las Rozas donde se publican, cada 7 a 10 días, contenidos que se refieren al cine. El perfil cuenta con 3.043 seguidores, 498 siguiendo y 945 publicaciones.

Como se ha podido observar, la cuenta está dedicada al centro de ocio de Heron City en general y por eso los contenidos que se publican son muy variados. Lo curioso es que, en el año 2021, la cuenta era mucho más activa, intentando interactuar con los usuarios, sobre todo con sorteos dedicados al cine. En cambio, a partir de 2022, la cuenta parece publicar, en la mayoría de los casos, contenidos donde invitan a hacer planes en Heron City, pero sin buscar y lograr una particular y significativa interacción con los usuarios.

En general, los contenidos que más *engagement* generan son los sorteos dedicados al cine donde se pueden ganar entradas. Además de este contenido, publicitan las películas que se encuentran en cartelera, con una frecuencia de aproximadamente dos veces al mes.

La frecuencia de publicación es de 3 veces a la semana lo cual está bastante bien. Lo que se echa en falta es la presencia de contenidos específicamente publicados para generar tráfico en la página. Por ejemplo, se podrían crear muchos más *reels* en Heron

City o activar colaboraciones con *influencers* para que muestren todas sus experiencias, además de anunciar todas las colaboraciones que tienen los lugares entre sí, como la de Cinesa Las Rozas con The Fitzgerald, y atrayendo más tráfico tanto a Heron City como a Cinesa Las Rozas.

Otro canal de comunicación es Facebook. El perfil tiene 504.864 likes y 550.173 seguidores.

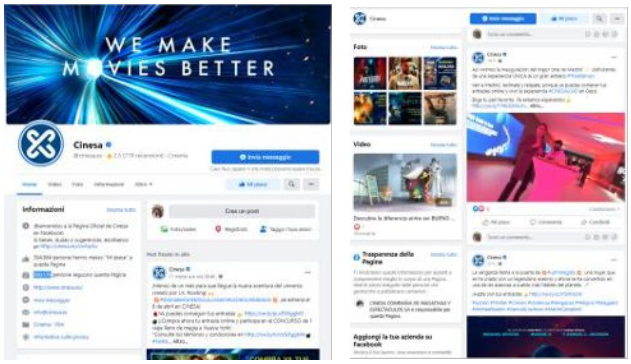


Ilustración 256. Cinesa – Perfil en Facebook. Fuente: Facebook.com

Los contenidos que se publican son los mismos 4 tipos que en Instagram:

- Carteles de las películas.
- Tráilers de las películas.
- Promociones especiales que incluyen colaboraciones con marcas.
- Un juego donde los usuarios deben reaccionar con *emoji,* que es el contenido que más interacción genera en la cuenta.

Sin embargo, no hay apenas interacción si se tiene en cuenta el alto número de likes y de seguidores de la página. La frecuencia de publicación es de 4 publicaciones al día, lo cual es algo excesivo.

En el momento en que se realiza el análisis y la monitorización, los contenidos que más interés e interacción generan son los relativos a Harry Potter y Animales Fantásticos. Pero lo que hace realmente que la gente interactúe es el interés por la película y no por el tipo de contenido.

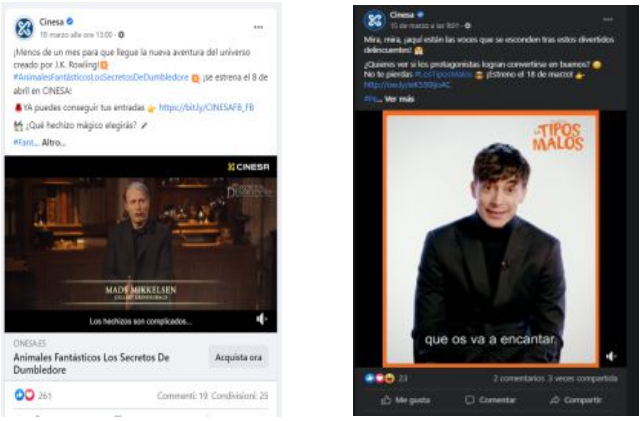


Ilustración 257. Cinesa – Publicaciones en Facebook. Fuente: Facebook.com

Cinesa tiene activas bastantes campañas en *Dark posts*, tanto en Instagram como en Facebook. El denominador común de todas las campañas activas es la venta de entradas y esto encuentra coherencia con lo que es el texto de las publicaciones y en general con la que parece la estrategia.

Como en Instagram, también en Facebook existe una cuenta dedicada a Heron City y en la cual, su contenido no varía respecto a las otras redes, aunque el nivel de interactividad es algo superior al de Instagram.

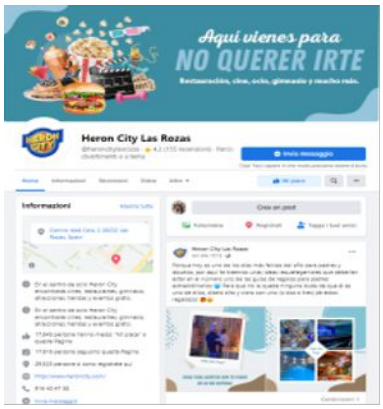


Ilustración 258. Cinesa – Página en Facebook de Heron City. Fuente: Facebook.com

La cuenta de Twitter de Cinesa tiene actualmente 76.700 seguidores. A pesar del alto número, no tienen casi una alta interacción derivada de los tuits publicados, si bien se observa por monitorización, que Cinesa es mencionado en numerosas ocasiones, posiblemente debido a la popularidad que tienen los cines y la cantidad de espectadores que acude a ellos. Otro hecho destacable es que gran parte de los

comentarios realizados por los usuarios no se relacionan con las películas, sino con los eventos que programa y realiza.

Ilustración 259. Cinesa – Publicaciones en Twitter. Fuente: Twitter.com

La cuenta de Tik Tok se creó en septiembre de 2020 y a día de hoy cuenta con 10.700 seguidores y 45.500 Me gusta. Se publica varias veces a la semana, lo cual, a priori, resulta razonable. Pero como en las otras redes sociales en las que participan, se observan pocas interacciones. Algún Tik Tok está logrando hacerse viral. Debido a que la cuenta lleva apenas dos años abierta y que es complicado llevar a los usuarios de una red social a otra, debe entenderse que esa es la razón principal en la diferencia de seguidores respecto a las otras plataformas.

Los contenidos que se publican son básicamente de 3 tipos:

- Tráilers de las películas.
- Anuncios sobre las películas y sus fechas de estreno.
- Contenidos divertidos o curiosos que crean los propios empleados del cine.

Esta última fórmula, de contenidos lúdicos publicados por los miembros de la marca, funciona a menudo bien cuando se trata del crecimiento orgánico de redes como Tik Tok.
Además, colaboran con *influencers* en esta red y expertos en cine.

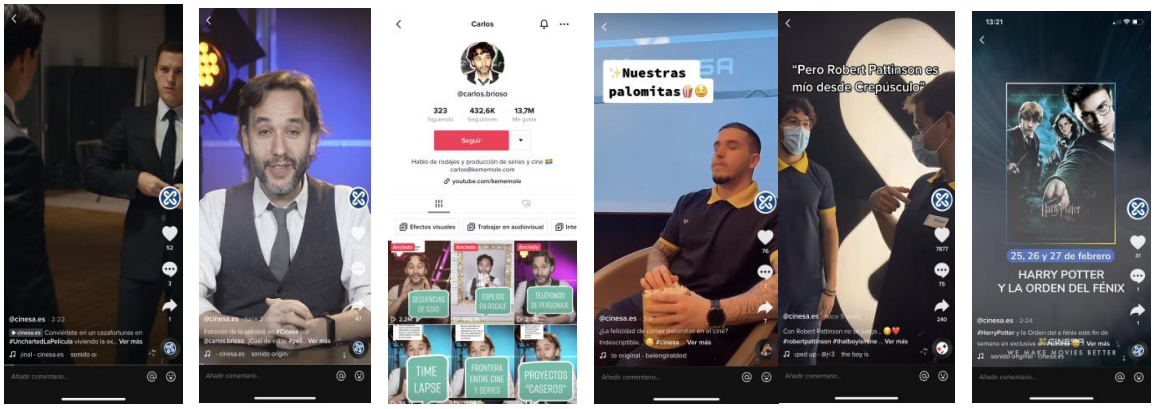


Ilustración 260. Cinesa – Publicaciones en Tik Tok. Fuente: tiktok.com

El canal You Tube cuenta actualmente con 61.900 suscriptores y por lo que se observa, es una cuenta bastante activa publicando, pero sin tasas relevantes de interacciones con usuarios.

Los tipos de contenidos que se desarrollan son los siguientes:

- La explicación de su lema “We Make Movies Better”. Hace unos meses realizaron una campaña dividida en 4 actos y en la que contrataron a Nicole Kidman para rodar escenas en el cine y enseñar a los usuarios lo que es que hace Cinesa tan especial y único en su género.
  Lo curioso es que solo el primer y el último video tienen muchas visualizaciones, respectivamente 172.736 y 72.638. Los otros videos no llegan a las 1.000 visualizaciones.

- “Estreno de la semana” es otro contenido que ofrecen y donde van mostrando los tráilers de las películas que se irán estrenando en la semana correspondiente.

- “Próximos estrenos”. En este archivo van subiendo los tráilers de las películas que se van a estrenar en los próximos meses.

- “Encuentro Cinesa”, es un formato donde actores, músicos, periodistas y directores de cine son encuestados en las salas Premium de Cinesa. Este tipo

de contenido gusta mucho a los usuarios, teniendo una gran cantidad de visualizaciones y comentarios, si se compara con el promedio de interacciones.

- “Experiencias Premium” incluye vídeos en los que muestran al usuario cómo funcionan y la experiencia que va a vivir en las salas especiales que disponen de tecnologías más” avanzadas.

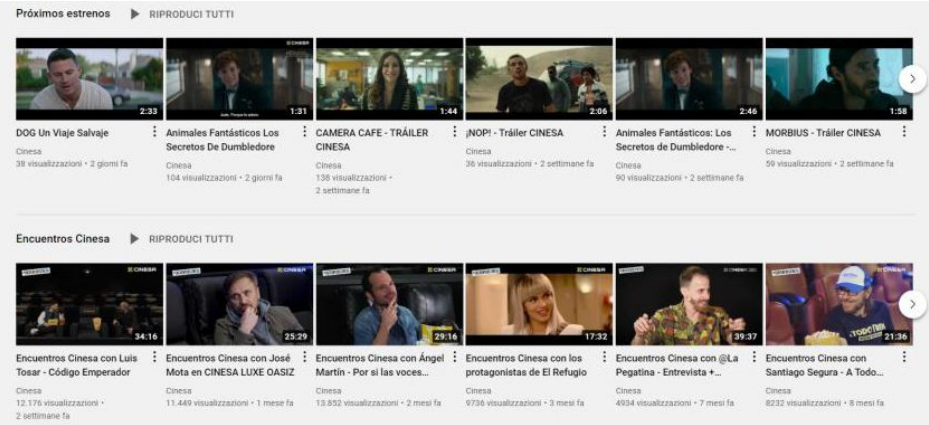


Ilustración 261. Cinesa – Publicaciones en You Tube. Fuente: Youtube.com

En Linkedin, Cinesa tiene una única cuenta general para todos los cines, con un número total de 8.756 seguidores. En esta red social muestra bastante más cuidado en las publicaciones, tanto en su frecuencia como en su formato, y está en consonancia con una imagen empresarial seria y segura.

A diferencia de las otras redes sociales, el contenido difiere. Se pone el foco en proyectar la imagen de Cinesa como sitio ideal para el alquiler de salas de eventos, al incluir herramientas de tecnologías de punta que proporcionan la mejor experiencia audiovisual gracias a su personal e instalaciones y la opción de publicitar eficazmente productos y servicios. No existe mucho contenido sobre otros productos o servicios relacionados con la venta de localidades de cine u otros contenidos audiovisuales.

Los tipos de contenido que se observan son:

- Colaboraciones.
- Alquiler de espacios de tecnología de punta.
- Herramientas de promoción.

- Proyección de imagen empresarial.

Ilustración 262. Cinesa – Publicaciones en Linkedin. Fuente: Linkedin.com

Puede resumirse por tanto que la estrategia central está basada en la publicación masiva de contenido, lo cual debe considerarse un error puesto que además de poder llegar a saturar al usuario, muchas veces el contenido no es de interés, sobre todo si se repite lo mismo constantemente y en todas sus redes sociales. Se centra excesivamente en las fechas de estreno y los tráilers de las películas.

4.4.9.1. Cinesa Heron City Las Rozas - IMAX

El cine se encuentra en Heron City, un centro de ocio situado en Las Rozas junto a la zona comercial Las Rozas Village, y que está enfocado al entretenimiento, contando con restaurantes, zonas infantiles, un gimnasio, además de otros eventos y actividades.

Ilustración 263. Heron City – Página de inicio en web. Fuente: Heroncity.es

La página web de Heron City Las Rozas está bien estructurada y desarrollada y el usuario puede orientarse perfectamente acerca de lo que puede hacer en el centro de ocio, así como acceder a la página web especifica de cartelera.

El cine dispone de un total de 4.564 butacas en 24 salas diferentes. Su productora es Odeon Cinemas Group.

No tiene presencia en redes sociales, ya que sus cuentas derivan todo a la cuenta principal de Cinesa, y dispone de algunas ofertas que son generales para toda la cadena, como el Día del espectador, Pack familiar, descuentos con algunas marcas….

Entre las características más importantes de sus salas y servicios al espectador, deben destacarse las siguientes:

- Salas IMAX (abreviatura de «Image Maximum») caracterizadas por un sonido envolvente y una imagen de muy alta resolución, mayor que la de las películas convencionales. Eso proporciona al público la sensación de estar dentro de la película, rodeado por la acción debido a las enormes dimensiones de su pantalla curvada.

- Proyecciones en Versión Original Subtitulada en español, aunque en una selección de títulos y sesiones.

- Accesibilidad para las personas con discapacidades a través de la tecnología Whatscine y que permite a invidentes escuchar la descripción de la o a las personas sordas ver a mediante de unas gafas especiales la transcripción de diálogos por lenguaje de signos o ver los subtítulos a través de su propio teléfono móvil.

Cinesa Heron City Las Rozas no es uno de los cines entre las primeras posiciones de Google, aunque sí otro cine del grupo, Cinesa Proyecciones 3D, en la calle Fuencarral de Madrid.

En la página web general del grupo, Cinesa Heron City Las Rozas tiene su sección específica donde se incluye la cartelera y el servicio de compra online de localidades.

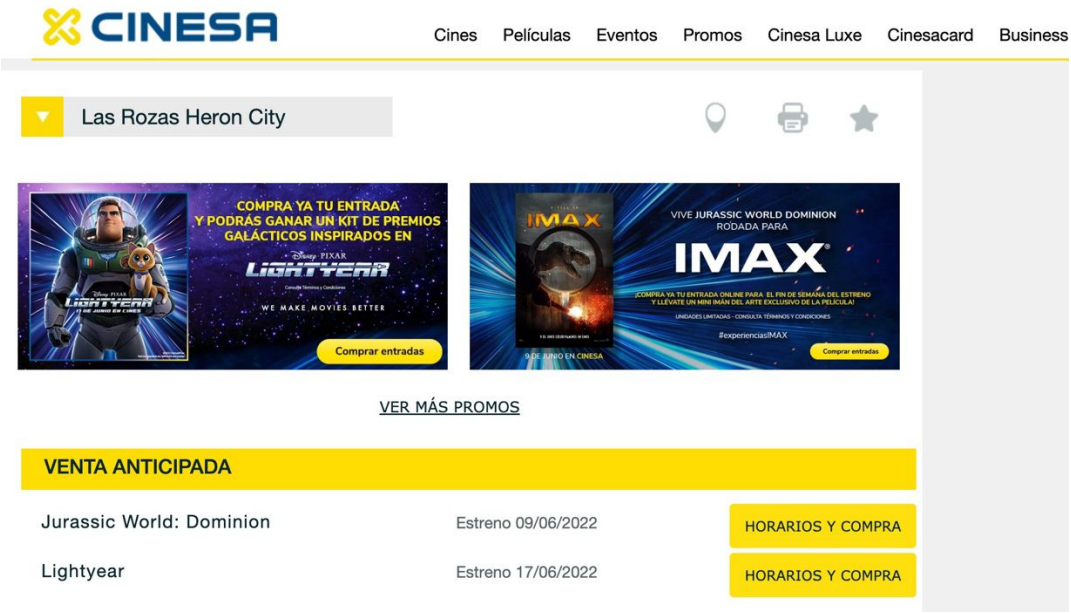


Ilustración 264. Cinesa – Página de inicio en sección de Cinesa Las Rozas Heron City. Fuente: cinesa.es

Se publican promociones dirigidas principalmente a las familias. Al seleccionar la promoción, el usuario es redirigido a la página general de Cinesa donde se explican en detalle y las características principales para acceder y disfrutar de ellas.

Ilustración 265. Cinesa – Promoción Pack Familia. Fuente: cinesa.es

Cinesa además tiene un blog denominado “Pasión por el Cine” donde se habla de cine en general. No está enfocada a los cines Cinesa, sino a los amantes del cine. El blog

está inactivo desde 2018, por lo que se ha convertido en un soporte sin aparente finalidad.

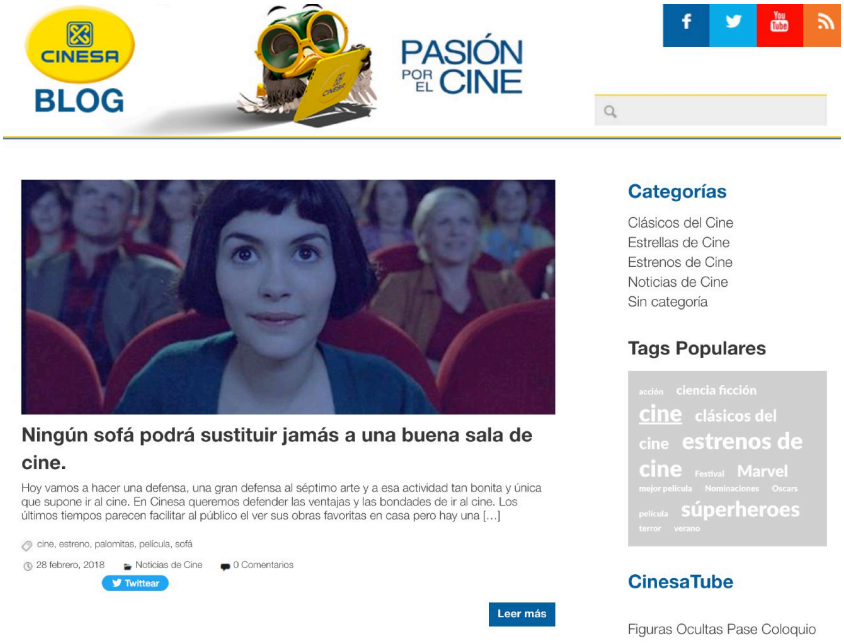


Ilustración 266. Cinesa – Blog Pasión por el cine. Fuente: cinesa.es

Su aplicación para dispositivos móviles cumple básicamente el mismo objetivo que la página web, con similar contenido, pero con *feed* diseñado para una app móvil. Permite elegir el cine específico y así centrar la información sólo a lo que al usuario le interesa.

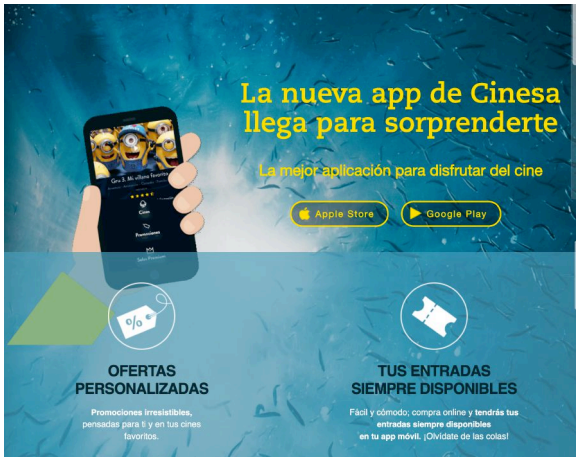


Ilustración 267. Cinesa – Información de acceso a aplicación móvil. Fuente: Cinesa.es

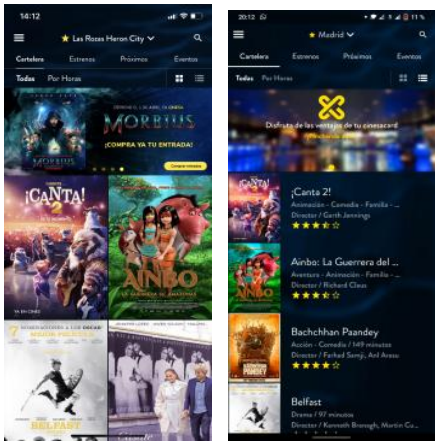


Ilustración 268. Cinesa – Aplicación móvil. Fuente: Google Imágenes

En su página de inicio, muestra los carteles de las películas y eventos, y existen dos opciones para previsualizar la aplicación. En la primera, las miniaturas de los carteles se expanden a pantalla completa, y en la segunda, se pueden ver las calificaciones e información sobre el género cinematográfico, elenco artístico seleccionado y tipo de público para las que cada película está recomendada.

Un detalle importante es que, al pulsar para ir a la compra de la localidad, y aunque se permanezca en la aplicación, se redirige a la página web, la cual tiene un diseño y colores totalmente diferentes a los mostrados en la aplicación, lo que puede originar una cierta confusión en la navegabilidad.

También, y con el registro en la página web, se dispone de la opción de suscripción a la newsletter de Cinesa, uno de los principales vehículos de información a los usuarios sobre estrenos y novedades con todos sus detalles.

Ilustración 269. Cinesa – Página de registro como usuario, con acceso a Newsletter. Fuente: Cinesa.es

Propuesta de mejora

La idea de base es la posible colaboración entre Cinesa Las Rozas y restaurantes seleccionados de Heron City, y con el fin de generar más asistencia a las salas.

Los objetivos pretendidos son los siguientes:

a. Generación de más ventas en la sala IMAX del cine.
b. Aumentar el número de personas que conozcan y elijan Cinesa Las Rozas para ver sus películas favoritas. Esto derivaría en un aumento de ventas general en el cine.
c. Aumento de tráfico y seguidores en las redes de Heron City.

Para poder alcanzar dichos objetivos, la acción se va a centrar en promover Cinesa Las Rozas como la mejor opción para una tarde de ocio con amigos o pareja. Se va a utilizar el vínculo entre Cinesa y el centro de ocio Heron City y, además, se va a buscar la viralidad en redes sociales como vía directa para llegar a gente que no conoce Cinesa Las Rozas. Y para todo ello se ha elegido el formato *Reels* de Tik Tok para crear el anuncio principal.

La idea consiste en una promoción especial que duraría 4 semanas. En esta promoción, el cine colaboraría con un restaurante de Heron City – cada semana con uno diferente - consistiendo básicamente en que, con cada entrada de cine, se regalará un menú del restaurante correspondiente y para disfrutarlo en la sala, realizándose solo en la sala IMAX.

Los establecimientos con los que se realizará este acuerdo comercial serán Llaollao, Burger King, Crepes and Waffles y Taco Bell.

La promoción solo sería válida y efectiva se adquiere la entrada online en la página web o en el restaurante de esa semana – siempre en establecimientos localizados en Heron City - y para las películas de la sala IMAX entre las 15.00 y las 21.00 de la noche.

Se podrá participar en juegos en redes sociales para ganar entradas para las sesiones especiales seleccionadas, y realizándose los juegos los martes y jueves.

En el caso de los martes, el juego será: ¿Quién dijo…?, y en el que habrá que adivinar, a través de una frase, la película a la que pertenece y el personaje que la dice, seleccionado entre todos los acertantes a 3 ganadores mediante sorteo que obtendrían 2 entradas cada uno.
En el caso de los jueves, el juego consistirá en que, a través de una imagen o vídeo corto, se adivine la película y entre los que acierten habrá 3 ganadores que obtendrían 2 entradas cada uno. Un total de 6 ganadores y 12 entradas gratuitas por semana.

Además, se dispondrá un cartel a la entrada de la sala que informe a los clientes de que la gente que se tome una foto con la comida y la suba a sus redes sociales, entrará directamente en la participación en un sorteo de 3 bonos de 10 entradas gratis a Cinesa Las Rozas.

La programación sería la siguiente, en cada una de las 4 semanas:

- Día 1. Historia + Reel publicación de un carrusel en Instagram: *Big News are Coming to Heron City* y primera pista + promoción de la semana. Copy: explicación de la promoción.
- Día 2. Juego ¿Quién dijo?
- Día 3. Sorteo de los ganadores mediante historias.
- Día 4. Juego Adivina la Película (imagen)
- Día 5. Sorteo de los ganadores mediante historias.

La difusión de la promoción se llevará a cabo por redes sociales de la siguiente forma:

a. En cuenta general de Instagram de Cinesa se publicará un anuncio por semana en formato de vídeo vertical a través de *Reels* y *Post*, así como una imagen vertical en las Historias, promocionada para llegar a los que no sigan a la cuenta en ese momento, y un carrousel en un *post*.

b. En la cuenta de Instagram de Heron City se publicará el mismo contenido que en la de Cinesa, ya que se realizará en el modo “colaboración de las dos cuentas”, a excepción de las Historias que no se pueden realizar de ese modo, aunque se publicarán también en esta cuenta. Tanto los juegos semanales para ganar entradas como el ganador del concurso de las fotos de los clientes que se hará al finalizar el mes, se realizarán en esta cuenta.
c. En la cuenta de Tik Tok de Cinesa se publicará el anuncio vertical.
d. Se hará uso de influencers mediante colaboración #suppliedby, para que promocionen la experiencia, mediante Historias en sus perfiles. Se elegirá un influencer por cada fin de semana:

    - Semana 1: @_riverss_ (1,5 millones de seguidores en Instagram y más de 5,7 millones en Tik Tok)
    - Semana 2: @ebenvillalba (31.400 seguidores en Instagram y más de 510.000 en Tik Tok)
    - Semana 3: @aleagullosm (395.000 seguidores en Instagram y más de 3,8 millones en Tik Tok)
    - Semana 4: @vitocardalda (64.900 seguidores en Instagram y más de 560.000 en Tik Tok)

    Después de haber asistido, realizarán la publicación de un Tik Tok que creen ellos mismos en su cuenta mostrando la experiencia.

Además, tanto en la página web de Cinesa como en la de Heron City irá apareciendo un banner de promoción, para alcanzar también el público que no tiene o no maneja redes sociales.

Ilustración 270. Cinesa – Propuesta de banners en Instagram. Fuente: Elaboración propia

Ilustración 271. Cinesa – Propuesta para sorteo/juego en Instagram. Fuente: Elaboración propia

Ilustración 272. Cinesa – Propuesta de historias promocionadas en Instagram. Fuente: Elaboración propia

Ilustración 273. Cinesa – Propuesta de banner para página web. Fuente: Elaboración propia

Ilustración 274. Cinesa – Propuesta de historias de Reels en Instagram y Tik Tok. Fuente: Elaboración propia

En este último caso, el guión locutado sería el siguiente:

- *Imagen 1: "Te regalamos un menú Chicken Nuggets"*
- *Imagen 2: "Con la compra de una entrada para la sala IMAX de Cinesa Las Rozas."*
- *Imagen 3: "Porque a quién no le gusta disfrutar de una buena comida en el cine."*
- *Imagen 4: "Próximamente en Cinesa Las Rozas, ven a vernos".*

Propuesta alternativa

Teniendo en cuenta la decadencia de las salas de cine como expositoras de películas, el paradigma del entretenimiento de las mismas debe cambiar. La pandemia ha hecho mucho daño pero lo cierto es que ya antes de la ésta se empezó a notar una cierta reticencia a ir a las salas de cine en Madrid. Los precios aumentaron y toda la demanda se ha centrado en esperar promociones como la semana del cine o el día del espectador cada miércoles.

Por ello, aprovechar la gran inversión monetaria que se hace en salas es esencial. El mundo del *gaming* está en auge y no sólo en niños, si no cada vez en edades más avanzadas. Twitch como plataforma está revolucionando el mundo del entretenimiento como canal renovado y 2.0. Es por ello que la fusión con los canales más tradicionales como es el cine o tv es esencial también. En este caso se propone una nueva línea

de negocio que va muy enfocada a relanzar una estrategia de marketing y comunicación de los cines Cinesa.

La idea es convertir las salas en espacios físicos para la retransmisión en directo de eventos de EA Sports como las *twitch cups* que asiduamente se celebran. La colaboración pagada con *streamers* e *influencers* de moda que participen en estos eventos, sin duda es un reclamo para el propio cine y para muchos jóvenes que se acercarán a las instalaciones sólo para ver los eventos.

La propuesta desglosada en puntos vendría a ser:

- Objetivo: Captar nuevos clientes los cuales son aficionados a videojuegos, los denominados “gamers”, para poder atraer un nuevo público a nuestras salas de cine.
- Estrategia: Alianzas con streamers gamers más reconocidos de España de plataformas como Twitch, con los cuales haremos diferentes tácticos para utilizar nuestras salas de cine como plataforma principal.
- Plan de acción, especialmente adaptado a los diferentes formatos que se consideren más eficaces para cumplir con los objetivos y claramente enfocado a los públicos-objetivo específicos que se hayan definido.

  Se trataría de poner de acuerdo a los *streamers* para poder hacer un torneo de cada videojuego, donde ellos sean los conductores principales de cada uno.

  En las salas de cine se haría la transmisión del mismo y las entradas a las butacas se venderían para poder ver en vivo las mismas. Al ser parte de estos torneos, lo que haríamos sería otorgar entradas al cine de manera anual a los ganadores.

  Por otro lado, tambien se estaría presente en las transmisiones de cada uno de estos *gamers* con una breve mención y un banner visual en la parte lateral para poder ver los diferentes.

- Creatividades específicas para piezas gráficas o digitales.

Ilustración 275. Cinesa Las Rozas - Propuesta de evento Gaming. Fuente: Elaboración propia

- Definición de plataformas y principales acciones de campaña que se proponen.

  Las plataformas que se plantean son Twitch, plataformas de *streaming,* Tik Tok e Instagram promocionando los torneos que se realizaran en las plataformas de Cinesa, como en las de los *influencers.*

4.4.10. Cines Conde Duque

Ilustración 276. Cines Conde Duque. Logo e imágenes de los cines. Fuente: Google Imágenes

Cuenta con localizaciones en la calle Santa Engracia – con 3 salas - y en la calle Pradillo – Conde Duque Sala Morasol – constando de 8 salas perfectamente equipadas con capacidad entre 130 y 220 personas.

El precio general en un día normal es 8.90 €, si bien tienen precios especiales los miércoles, a 4,95 € - Día del Espectador – así como precios especiales para universitarios con carnet a 6,90 €.

Su modelo de negocio se basa casi exclusivamente en la explotación de la exhibición de productos audiovisuales – principalmente, cine - en un espacio que cuenta con 3 salas y que son un verdadero espacio de entretenimiento enfocado en la familia y en espectadores cinéfilos.

Su propuesta de valor podría definirse como la de ofrecer experiencias cinematográficas personalizadas para públicos jóvenes, familias, adultos y personas interesadas en la cultura en general, brindando diferentes actividades para disfrutar como son la variedad de productos cinematográficos incluyendo estrenos, cine clásico y cine familiar y diferentes tipos de actividades y eventos para espectadores individuales o grupos de asistentes y colectivos específicos.

Su página web incluye cartelera de películas, Sala Virtual, información sobre alquiler de espacios para empresas y eventos, promociones y otras actividades.

Por lo observado, no cuentan con un plan de comunicación digital ni una estrategia establecida, su manera de comunicar es 100% informativa, generando muy poco impacto en sus publicaciones.

Ilustración 277. Cines Conde Duque – Página de inicio web. Fuente: cinescondeduque.com

La página web es general para sus salas, pero tiene accesos directos a las secciones de cartelera de los cines de Alberto Aguilera y Santa Engracia. También permite acceder al resto de propuestas que ofrecen.

Entre sus servicios y promociones especiales resultan especialmente destacables las siguientes:

- Reserva de salas para celebraciones

Ilustración 278. Cines Conde Duque – Banner anunciando la posibilidad de reserva de sala privada de cine. Fuente: cinescondeduque.com

- Precios especiales en fechas señaladas

Ilustración 279. Cines Conde Duque – Información sobre promociones específicas en página web. Fuente: cinescondeduque.com

- Actividades específicas para centros educativos

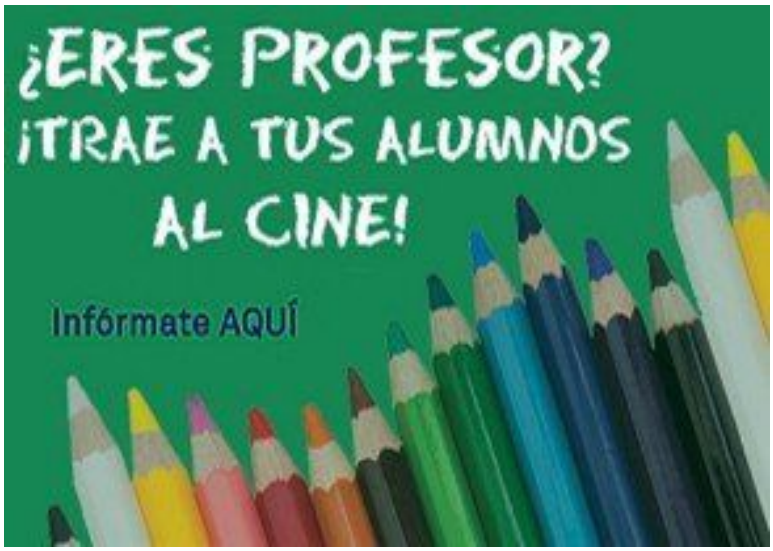


Ilustración 280. Cines Conde Duque – Información sobre actividades con colegios y centros educativos. Fuente: cinescondeduque.com

- Retransmisiones de eventos culturales (ópera)

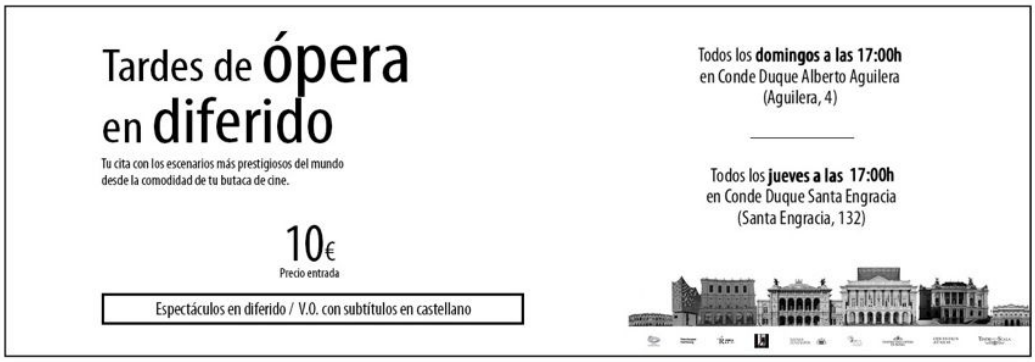


Ilustración 281. Cines Conde Duque – Información sobre retransmisiones de eventos de ópera. Fuente: cinescondeduque.com

Redes sociales

Están presentes en Facebook y Twitter.

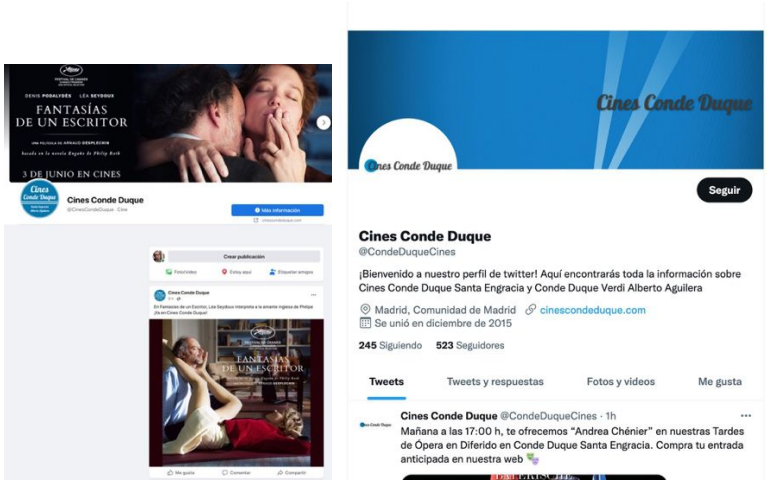


Ilustración 282. Cines Conde Duque – Perfiles sociales en Facebook y Twitter. Fuente: Facebook.com y Twitter.com

ESTRATEGIAS DIGITALES

KPI'S	FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER	PÁGINA WEB
Seguidores	3.052	19.500	714	
Frecuencia de publicaciones	1 publicación diaria	1 post diario	1-2 tuits cada 2 días	
Contenido	Imágenes y Videos	Imágenes y vídeos	Imágenes y Retuits	Imágenes y texto
Comunicación	Información sobre promociones y películas. Datos sobre actores	Información sobre promociones y películas. Sorteo de entradas. Datos sobre actores	Información sobre las promociones y películas. Sorteo de entradas. Suscripción a newsletter	Cartelera. Información sobre el cine, cursos y sobre instalaciones

Tabla 5. Cines Conde Duque – Información sobre las estrategias digitales. Fuente: Elaboración propia

Apariciones en medios de comunicación

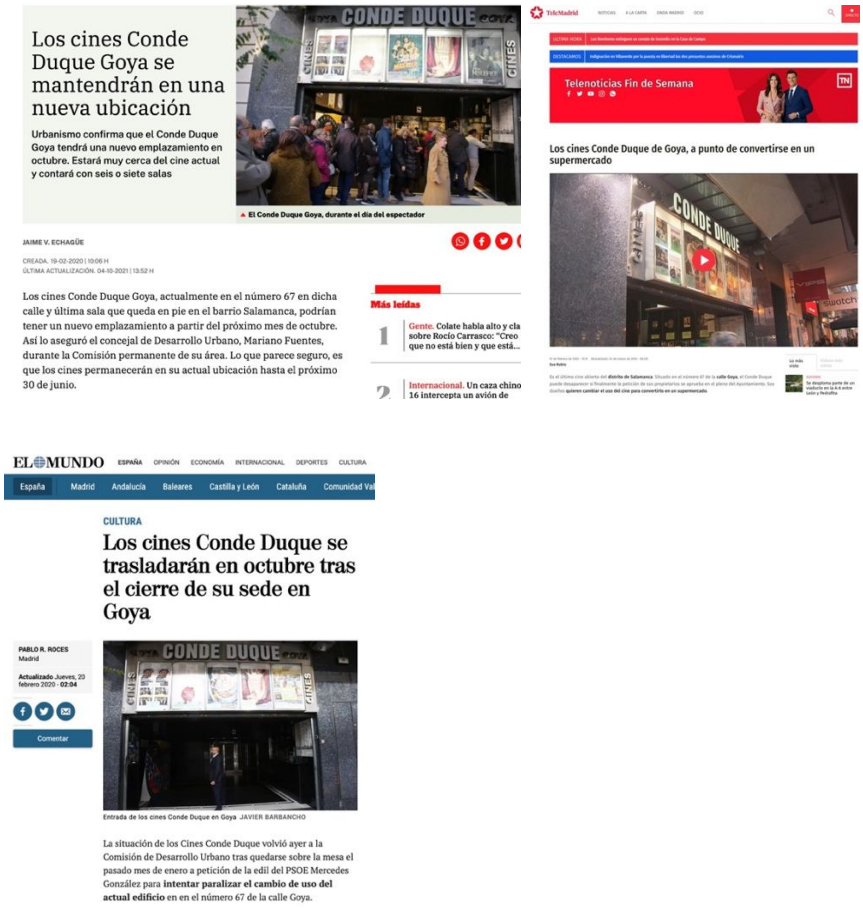


Ilustración 283. Cines Conde Duque – Reseñas en medios con motivo del cierre de la sala localizada en Goya. Fuente: cinescondeduque.com

Ejemplos de soportes digitales actuales

Ilustración 284. Cines Conde Duque – Publicaciones en Facebook. Fuente: Facebook.com y Twitter.com

Propuesta de mejora

El objetivo principal será generar un espacio de entretenimiento para toda la familia.

Para ello, la estrategia debe basarse especialmente en establecer una comunicación activa con los diferentes públicos objetivos por medio de redes sociales.

Como acciones principales se establecen las siguientes:

- Crear Instagram y desarrollar una estrategia digital y contenido diversificado.
- Crear Tik Tok y desarrollar una estrategia digital y contenido diversificado.
- Desarrollar una campaña digital segmentada en Facebook.
- Aumento de engagement en las plataformas
- Mantener un calendario de contenidos para todas las anteriores.
- Elaborar personalidad para el cine en las redes sociales.

Como objetivo secundario se pretende crear un espacio de interrelación entre miembros de la sociedad.

La estrategia a desarrollar para conseguir este objetivo se basaría en fortalecer las ventajas del cine presencial como experiencia para la comunidad.

Como acciones se proponen las siguientes:

- Fomentar la experiencia de ver una película en la pantalla grande.
- Implementar espacios adicionales para los niños complementarios a la película.
- Tener acceso a elementos y escenas exclusivas.
- Respuestas en el menor tiempo posible.
- Gestión de la reputación, dado que en ocasiones se suscitan controversias en sus perfiles sociales.
- Regulación de las sesiones privadas, especialmente si hay presencia de menores.

Esta propuesta permitiría lo siguiente:

- Mayor alcance de la comunicación, incluyendo redes sociales.
- Crecimiento de la comunidad de seguidores.
- Mayor *engagement* en redes sociales.
- Un incremento de la interacción en los diferentes canales digitales.
- Realizar varias propuestas a lo largo del año.
- Escucha continua a través de la app y las redes sociales principales.

Y en paralelo, aunque no directamente vinculada con la estrategia de comunicación:

- Aumento de la venta de entradas.
- Aumento de las descargas de la app móvil.
- Implementar encuestas de satisfacción y mejora

4.4.11. Cine Embajadores

Ilustración 285. Cine Embajadores – Logo, fachada e interior de la sala. Fuente: Facebook.com y Twitter.com

Cines Embajadores están ubicados en el barrio de Arganzuela siendo considerado un "cine de barrio". Forma parte de la red de salas especializadas del cine europeo: Europa Cinemas.

Este cine solo cuenta con 3 salas y proyecta películas donde priman el cine español y europeo como, por ejemplo: El francés, italiano y alemán, además de las películas premiadas en los grandes festivales como Cannes, la Berlinale o Venecia; a su vez, proyecta estrenos del cine de autor americano, alternativo y en versión original, en combinación con filmes comerciales de calidad.

El modelo de negocio en el que se centra este cine es diverso. Sus actividades van desde la proyección de películas de cine independiente; películas en versión original (V.O.S.E.); alguna película comercial – aunque no es en lo que se centra - a servicios de bar y coctelería, organización de todo tipo de eventos en sus salas, como, por ejemplo, sesiones de piano en directo, coloquios, proyección de cortometrajes nominados a diversos premios y la proyección de películas infantiles, entre otros muchos eventos.

El público al que se dirige este cine es eminentemente de proximidad - barrios de Arganzuela, Lavapiés y Embajadores - y con perfil cinéfilo dado que las películas son en su mayoría de estilo independiente, y en versiones originales.

Pero, por otro lado, y atendiendo a lo que se ofrece en cartelera, con variedad de películas y sesiones, el perfil del público cambia; amantes del cine en versión original, apasionados del cine antiguo, personas que disfrutan la experiencia de cultura alternativa, espectadores que gustan de películas independientes o comerciales, familias y etc. Su principal medio de comunicación son las redes sociales.

A continuación, se muestra una tabla que resume de forma esquemática las plataformas de comunicación que utilizan, así como las variables claves para entender la estrategia de publicación y dinamización que emplean;

ESTRATEGIAS DIGITALES

KPI'S	FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER	PÁGINA WEB
Seguidores	2.038	5.221	8.193	-
Frecuencia – publicación	3-4 publicaciones diarias	2 -3 posts semanales	5-7 tuits diarios	-
Contenido	Imágenes y Videos	Imágenes y vídeos	Imágenes, Retuits y texto	Imágenes y texto
Comunicación	Información sobre promociones y películas	Información sobre promociones y películas	Información sobre promociones y películas. Datos curiosos sobre películas	Cartelera Blog e informaciones del cine

Tabla 6. Cine Embajadores – Información sobre las estrategias digitales. Fuente: Elaboración propia

Ilustración 286. Cine Embajadores – Publicaciones en redes sociales. Fuente: Facebook.com, Instagram.com y Twitter.com

Twitter es la red social de Cine Embajadores con mayor número de seguidores, podemos notar que tienen una comunicación constante con sus públicos y comparten regularmente contenidos. Utilizan las estrategias de *Retuits,* encuestas y menciones para conectar y generar cercanía. A pesar de la constancia de sus contenidos tiene gran alcance, no tiene una buena tasa de interacción pues no tiene apenas *likes* en sus publicaciones.

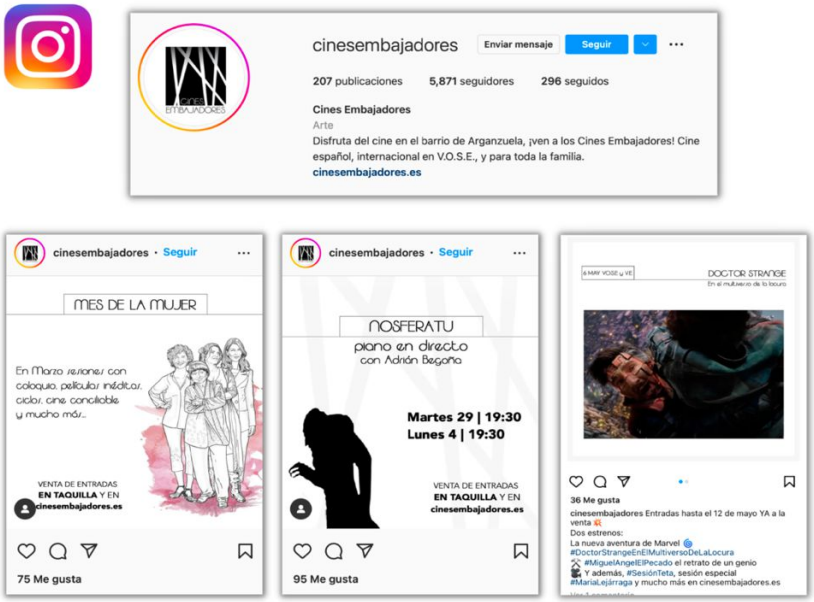


Ilustración 287. Cine Embajadores – Publicaciones en Instagram. Fuente: Instagram.com

En Instagram tienen actualmente 5.865 seguidores con un total de 207 publicaciones y publican un post que hace referencia a los próximos estrenos de su cartelera,

películas ya disponibles y eventos. También, publicaciones dedicadas a días especiales, por ejemplo: en el día de las madres en su cartera agregaron películas alusivas a este tema.

En sus historias, publican el calendario de películas y sesiones especiales de la semana, aunque deberían etiquetar a los protagonistas, directores o el site de la película para que sus seguidores obtengan más información.

Es preciso añadir que el formato que utilizan para esta red social no es el adecuado, Instagram es una plataforma enfocada a las imágenes y videos, y ellos utilizan publicaciones con mucho texto y con una tipografía pequeña que no puede leerse fácilmente, además los fondos blancos de sus publicaciones le quitan protagonismo a lo más importante la imagen.

En cuanto a los textos de sus publicaciones, les hace falta profundizar un poco más para dar a conocer aspectos importantes de las películas y conectar con su audiencia. Su contenido es monótono y repetitivo, no aporta nada diferente a lo que se puede encontrar en su página web.

Ilustración 288. Cine Embajadores – Publicaciones en Facebook. Fuente: Facebook.com

En Facebook tienen 2.024 Me Gustas y repostean el contenido de sus otras plataformas, también comunicando en esta sus próximos eventos, así como las películas que están en cartelera y las que van a estrenar.

Algo que llama la atención es que tienen fijada una publicación del 3 de junio del 2020, la cual ya no es noticia nueva y llamativa. Por otro lado, cabe decir que Facebook es la red social donde no tiene interacción alguna a pesar de publicar contenidos de forma regular.

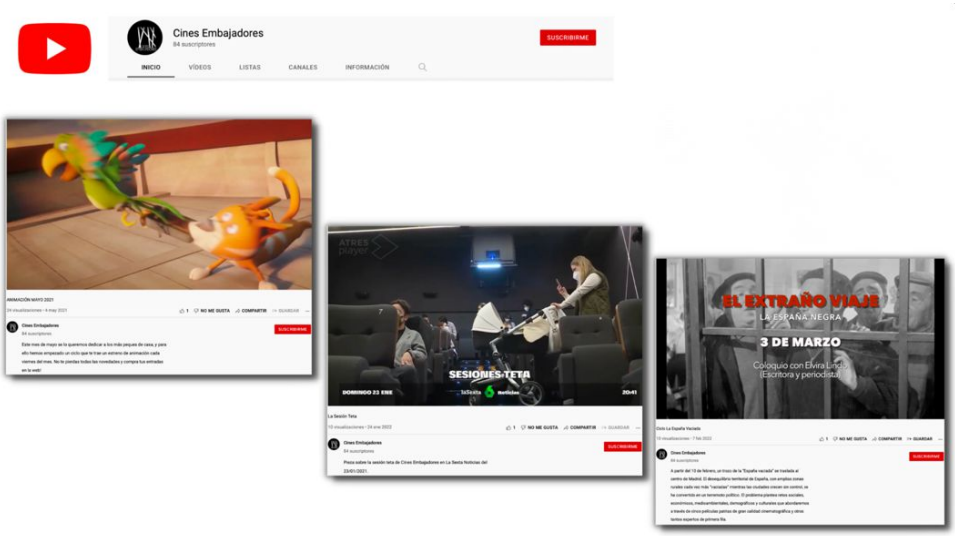


Ilustración 289. Cine Embajadores – Publicaciones en You Tube. Fuente: You Tube.com

YouTube es la red social que menos utilizan, y donde únicamente tienen 84 suscriptores, y solo cuentan con 15 videos.

Ilustración 290. Cine Embajadores – Sección de página web. Fuente: cinesembajadores.es

En su página web se puede visualizar la cartelera disponible, los próximos eventos, breves sinopsis de las películas, promociones y los canales en los que sus clientes pueden contactar. Además, se pueden adquirir las entradas online. La navegabilidad deja bastante que desear y no tiene una sección especifica donde se hable sobre la historia de la sala, o información corporativa relevante.

Se ha podido identificar que no tienen una estrategia digital y posicionamiento adecuados dentro del mercado cinematográfico, así como tampoco una buena comunicación en sus redes, o en página web, lo que hace pensar que muy probablemente nos dispongan de Community Manager.

Su estrategia en redes sociales no resulta demasiado eficaz, ya que publican lo mismo en algunas de ellas – como Twitter y Facebook – y en Instagram lo que suben es superficial, sin contenidos de valor añadido. Sí las mantiene bastante activas y actualizadas, con publicaciones regulares.

Tienen una puntuación de 4.7 entre las 1.356 reseñas de Google, lo cual no está mal identificándose además se dan respuestas y soluciones rápidas en el caso de que los usuarios no estén satisfechos con el servicio.

Actualmente su comunicación digital resulta monótona, generando bastante poco *engagement* en la mayoría de sus redes sociales.

Sus publicaciones necesitan ser el vehículo donde puedan explotar todos sus servicios dejando bien claro lo que es este cine puede aportar a sus públicos objetivo, clientes, comunidad... Se puede decir que en Twitter y Facebook las publicaciones son las mismas.

En consecuencia, es evidente que no se explotan al 100% todas las posibilidades que, las redes sociales ofrecen para poder crear engagement y un contenido que les aporte valor diferencial respecto a la competencia.

Propuesta de mejora

Se propone un objetivo por red social seleccionada, eliminando You Tube porque es una red en donde no generar usualmente contenido por lo cual no merece la pena trabajar en desarrollar una estrategia aquí.

Especificando, podrían resumirse en:

a. Aumentar el número de seguidores en Instagram.
b. Incrementar la cantidad de interacciones en Facebook.
c. Conseguir más alcance, especialmente por Retuits.
d. Mejorar la usabilidad de la página web.

A su vez, se sugiere que se integre y desarrolle un plan de gestión de la reputación basado en los siguientes tres puntos

a. Monitorización o Social Listening para conocer con más detalle qué se dice la empresa y los productos ofrecidos.
b. Elaboración de informes periódicos de reputación online, detectando y categorizando los principales comentarios hacia la marca.
c. Implementar una estrategia online efectiva con un plan de contenidos.
d. Establecer una nueva estrategia dentro de un plan de medios.

Por plataformas digitales, serían los siguientes objetivos:

a. Twitter.
   Dar a conocer contenido de forma inmediata y directa, dinámicas para generar interacción.
b. Instagram
   Generar valor de marca con contenido tipo lifestyle relacionado con el cine, no solo contenido publicitario.
c. Facebook
   Crear una comunidad apasionada que interactúe y comparta sus opiniones frente a los últimos estrenos.

d. Web

Compartir contenido más informativo y publicitario donde se pueda conocer todo sobre el cine y sus servicios ofertados.

A continuación, se muestran algunos ejemplos de publicaciones en las principales redes sociales:

Ilustración 291. Cine Embajadores – Publicaciones en redes sociales. Fuente: Facebook.com, Instagram.com y Twitter.com

4.4.12. Cine Doré

Ilustración 292. Cine Doré – Fachada e interior del cine. Fuente: Google Imágenes

Cine Doré es un cine clásico con más de 100 años de historia, fue inaugurado el 19 de diciembre de 1912. Su propietario fue el empresario Antonio Llovet. Apela a ser más que una sala de cine, un complejo cultural de estilo modernista.

Desde 1989 es una sede estable de proyecciones de Filmoteca Española. En la actualidad, el Ayuntamiento de Madrid lo cedió al Ministerio de Cultura, quienes lo destinaron como local estable de proyecciones para la Filmoteca Española.

Cine Doré tiene un total de 3 salas, con capacidad para cerca de 600 personas, incluyendo el vestíbulo donde se ubica la cafetería histórica. La sala 1 es una reconstrucción del Salón Doré, la sala 2, tiene un diseño más nuevo y la sala 3, es exterior, para proyecciones veraniegas. Las salas 1 y 2 solo proyectan películas programadas por la Filmoteca Española.

El edificio tiene además un vestíbulo que es ya un clásico en la arquitectura cinematográfica madrileña, y que aparte de disponer de un salón-cafetería, tiene a su lado una librería especializada en temas del séptimo arte. Doré es un punto de encuentro para los amantes del cine, que conversan después de ver la película

Destacar que los cinéfilos de Doré, han forjado un vínculo especial con el edificio, en general personas mayores.

Ilustración 293. Cine Doré – Interior del cine. Vestíbulo principal. Fuente: Google Imágenes

El cierre de las taquillas y la venta de entradas en línea, dificultó que el público de mayor edad siguiera acudiendo al cine, ya que no manejan las nuevas tecnologías, sin embargo, esto permitió a los más joven acudir.

Los precios de las localidades incluyen, la entrada general a 3€, el abono de 10 sesiones 20€ y el anual 40€. Además, hay descuentos y bonificaciones para mayores de 65 años, personas desempleadas, estudiantes y miembros de familias numerosas

(2€ la general, el abono de 10 sesiones 15€ y el anual por 30€), así como entradas gratuitas para menores de 18 años.

Su modelo de negocio se basa en la programación cinematográfica y realización de todo tipo de actividades que permitan difundir el patrimonio cinematográfico español y sobre el cine en general: presentación de libros, seminarios, mesas redondas, coloquios, conferencias, etc.

Su público objetivo son amantes del cine o *cinéfilos* que les gusta ver películas extrañas o muy poco conocidas para el común de los espectadores. Pero concretando algo más podrían dividirse en:

- Mayores de 50 años, que quieren revivir las cintas cinematográficas antiguas.
- Estudiantes universitarios de comunicación social y periodismo, interesados en el cine general y el español. Con fines académicos
- Colegios, con visitas guiadas con objetivos académicos manteniendo el interés de los estudiantes en la cultura española y la historia cinematográfica.

Comunicación.

Cine Doré al estar tan íntimamente ligada a la Filmoteca Española presenta los siguientes condicionantes:

- No ha logrado encontrar su propio objetivo de comunicación y por lo tanto no tienen una estrategia de comunicación propia y clara.

- No se evidencian ejes de comunicación (temáticas) más allá del de información de las próximas funciones y/o eventos.

- Se cuenta con un ecosistema de medios propios pero no se utilizan con frecuencia ni cuentan con acciones planificadas.

Las acciones de comunicación van encaminadas a las diferentes actividades que impulsa y, entre esas, la programación de películas y cortos de Cine Doré, siendo sus canales de comunicación los siguientes:

Página web.

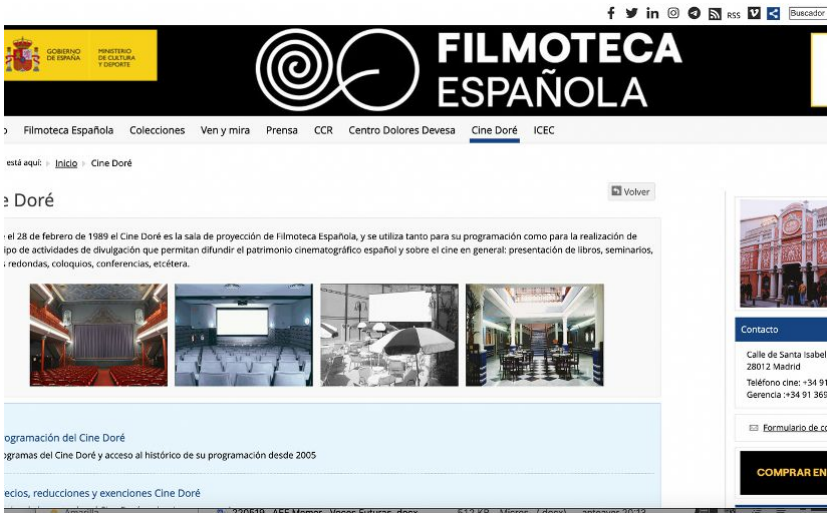


Ilustración 294. Cine Doré – Página de inicio en web de Filmoteca Española. Fuente: Web de Filmoteca Española www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/cine

Redes Sociales

Ilustración 295. Cine Doré – Perfiles en redes sociales. Fuente: Google Imágenes

Reseñas en algunos de los principales portales de noticias y ocio:

Ilustración 296. Cine Doré – Noticias sobre Cine Doré en diversos medios. Fuente: Google Imágenes

Las acciones de comunicación se centran, principalmente, en las redes sociales de Filmoteca Española. Sin embargo, también cuenta con una página web con algunos recursos audiovisuales para los amantes del cine.

Filmoteca Española tiene presencia en varias redes sociales, pero con mayor fuerza en Twitter, Facebook e Instagram. Todas redirigen a Cine Doré.

- En el caso de Twitter, mencionan “proyecciones en #CineDore”. La gran mayoría de las publicaciones no relacionan la Filmoteca con el cine Doré, son referencias culturales históricas (muchas de ellas tienen que ver con aspectos cinematográficos). Tienen un total de 24.900 seguidores y la actividad es de varios tuits al día, incluyendo algunos hilos, por ejemplo.

- En Instagram tienen 23.900 seguidores, 907 publicaciones (mayo de 2022) y aunque son más activos en Twitter dado el público-objetivo, también tiene una actividad diaria en Instagram.
- En cuanto a Facebook, tienen 8.435 seguidores, y la actividad es continua como en las otras redes. En las tres redes coinciden algunas publicaciones, pero las que más se asemejan son Twitter y Facebook, aunque no consideramos que sean redes espejo.

En relación a las redes sociales de Cine Doré en particular, tiene perfiles abiertos en Twitter, Instagram y Facebook.

- En Twitter no publican desde diciembre de 2020. El contenido publicado se centra en enlaces a Instagram, es decir, no hay una estrategia definida, sino que se centra en avisos.
- En Instagram la última publicación data de noviembre de 2021, teniendo un total de 9 publicaciones, con 265 seguidores y 38 seguidos. No hay copy en las infografías y en general son imágenes del cine en sí o alusiones a películas o actores. Debe destacarse igualmente que la tienda “Librería del Doré” que pertenece al cine, también tiene Instagram y publican con asiduidad.
- En Facebook tienen 3 publicaciones de junio del 2016, dos de ellas únicamente con imágenes del interior y exterior del cine, y la tercera publicación incluye un relato corto acerca de la historia del Cine Doré.

El diagnóstico principal es no hay una verdadera estrategia de comunicación en los perfiles oficiales de Cine Doré, sin embargo, sucede todo lo contrario en las redes de la Filmoteca Española donde son bastante activos.

Los aspectos de mejora en los que debe centrarse este cine coinciden, sobre todo, en dar más visibilidad a la institución. Por ello, se hace necesario crear una estrategia de contenidos que vaya dirigida a proyectar una imagen relacionada con la parte institucional que sustenta el cine. Aprovechando la estética e historia arquitectónica del edificio, junto al contenido clásico cinematográfico, se podrían mejorar las estadísticas del cine, tales como la afluencia.

Propuesta de mejora

Como resultado de la investigación y análisis realizados, se han identificado una serie de objetivos específicos, que pueden resumirse en siguientes:

a. Posicionar Cine Doré como el “cine clásico” de Madrid, desde una perspectiva institucional, aumentando el engagement en plataformas digitales y conectando con el público-objetivo para acercarlos a Filmoteca Española y fomentando un sentimiento de pertenencia.
b. Crear una reputación positiva en base al feedback dado por los usuarios del cine y gracias al aumento de la actividad en las plataformas digitales, y muy particularmente, en las redes sociales.

Para ello se utilizarán las redes sociales de Filmoteca Española, pero se enlazarán de forma directa con Cine Doré, para que de esta forma el público conozca el cine y sepa dónde puede acceder a los servicios que ofrecen.

Las acciones propuestas de mejora serían las que se detallan a continuación:

Ilustración 297. Cine Doré – Propuesta de acción de comunicación para el cine. Fuente: Elaboración propia

a. Evento de relanzamiento.

Se invitará a diferentes medios, personalidades del cine y autoridades. Durante este evento se proyectará una película que elegirá los días previos por el público (elegida a través de encuestas en redes sociales) y en el que posteriormente habrá un catering para todos los invitados. Los invitados recogerán sus entradas en la taquilla y al entrar se les dará una copa y una bolsa de pipas (Cine Doré era conocido como el Palacio de las Pipas en sus inicios).

Se seleccionarán 3 películas de la Filmoteca Española que a través de una encuesta en Twitter elegirán los propios usuarios. La película elegida se proyectará la noche del evento.

Se retransmitirá vía *streaming* en Instagram.

Ilustración 298. Cine Doré – Propuesta de acción de comunicación para el cine. Fuente: Elaboración propia

b. Ofertas y promociones

A través de los perfiles de redes sociales de Filmoteca Española, se realizarán ofertas y promociones coincidiendo con fechas señaladas.

Semanalmente se informará de estas promociones y se llevarán a cabo sorteos en Instagram con premios como entradas gratis, productos de la librería, merchandising o tour de visitas.

c. Estrategias en redes sociales

Debido al público-objetivo al que va dirigido el tipo de contenido del cine, se enfocará especialmente en Twitter llevándose a cabo dinámicas de datos curiosos, encuestas, juegos, etc.

En Instagram, y con la intención de lograr un mejor acercamiento al público más joven, se propone la creación de un perfil mucho más enfocado a la fotografía además de realizar programas de formación vía *streaming.*

De modo general, se recurrirá al *storytelling* para generar un lazo emocional con los usuarios y fomentar la discusión con ellos.

d. Colaboraciones con academias de cine.

Se realizarán acuerdos para que las personas que estudian en academias de cine puedan tener un lugar donde proyectar sus trabajos filmográficos durante dos semanas. La selección de obras la realizará la dirección de Cine Doré y solo habrá tres exhibiciones al año. En Facebook se crearán grupos para los interesados en las actividades realizadas por Cine Doré.

e. Eventos con personalidades del cine

Se organizarán mesas redondas de guionistas, directores, etc., para llamar la atención de cinéfilos. Serán eventos presenciales que se retransmitirán vía streaming a través de Instagram.

f. Visitas de colegios e institutos

El objetivo es que los niños y jóvenes conozcan el Cine Doré, organizándose visitas a las instalaciones del cine y se les contará la historia del mismo además de realizar diferentes actividades. Se complementarán en ocasiones con visitas al Archivo Nacional de Cine y con proyecciones seleccionadas.

Conclusiones que justifican la propuesta de mejora.

a) Existe dificultad para encontrar un rol propio de comunicación cuando estás vinculado a un organismo; sin embargo, es posible si se logra identificar una propuesta de valor adecuada para el público objetivo y sobre la misma estructurar la estrategia.

b) Cine Doré tiene el potencial para ser reconocido como un sello histórico de Madrid si se plantean considerarlo como una marca con identidad propia.

c) Es necesario actualizar y tener un plan de contenido en redes propias dando a conocer la finalidad del cine y sus actividades para que sea más conocido y revalorizado.

d) La utilización de contenido propio y referencias es clave para la actualización de sus redes.

4.4.13. Cine Artistic Metropol

Ilustración 299. Cine Artistic Metropol – Logo, fachada e interior de la sala. Fuente: Google Imágenes

El Cine Artistic Metropol – Embajadores es la primera sala polivalente de Madrid, ya que en su cartelera ofrece cine de estreno, independiente, documental, clásicos, reestrenos, cortometrajes y ciclos. También acoge eventos culturales. La versión original tiene un gran protagonismo en su oferta y, además, sus precios son muy económicos, ya que oscilan entre los 4,5 y los 7€.

Es una sala de exhibición oficial de cine, presentaciones, premieres, festivales y eventos, pero a la vez, una a empresa de gestión cultural cinematográfica y servicios audiovisuales, y una distribuidora técnica que ayuda y asesora a los nuevos realizadores. El espacio cuenta con 67 butacas, incluyendo 8 con pala de prensa y 3 sitios adicionales.

Existen varias opciones para exhibiciones cinematográficas dependiendo del film en sí o de las características del evento: películas de estreno, premiere, mínimo garantizado (largometrajes con estreno en España o Madrid), Artistic exclusive, taquilla a la carta (abiertas al público), pase de prensa o privado (alquiler de sala).

Además, es preciso señalar que se trata de un espacio donde se muestran cortometrajes con la finalidad de apoyar a los directores, productoras y distribuidoras para que puedan compartir opiniones o exhibir obras. Cuando se trata de *premieres* específicamente de cortometrajes cuentan con diferentes opciones que se adaptan a las necesidades de los que realizaron los cortometrajes: Premiere cortometraje, pase

matinal, festival o certamen, corto en cartelera, sesión de cortos de un autor en específico, sesión Cortos Artistic.

En este caso, donde Artistic Metropol abre sus puertas para cortometrajistas son en horarios bastantes específicos de 16:00-18:00 y de 20:00-22:00, independientemente de la sesión que se elija.

Es por tanto una sala de cine bastante diferenciada del resto de las existentes en Madrid, y a pesar de tener un gran *engagement* en sus redes sociales, resultan muy activos en todas ellas informando sobre sus eventos horarios y servicios, aportando todo tipo de detalles que igualmente se encuentran en su página web.

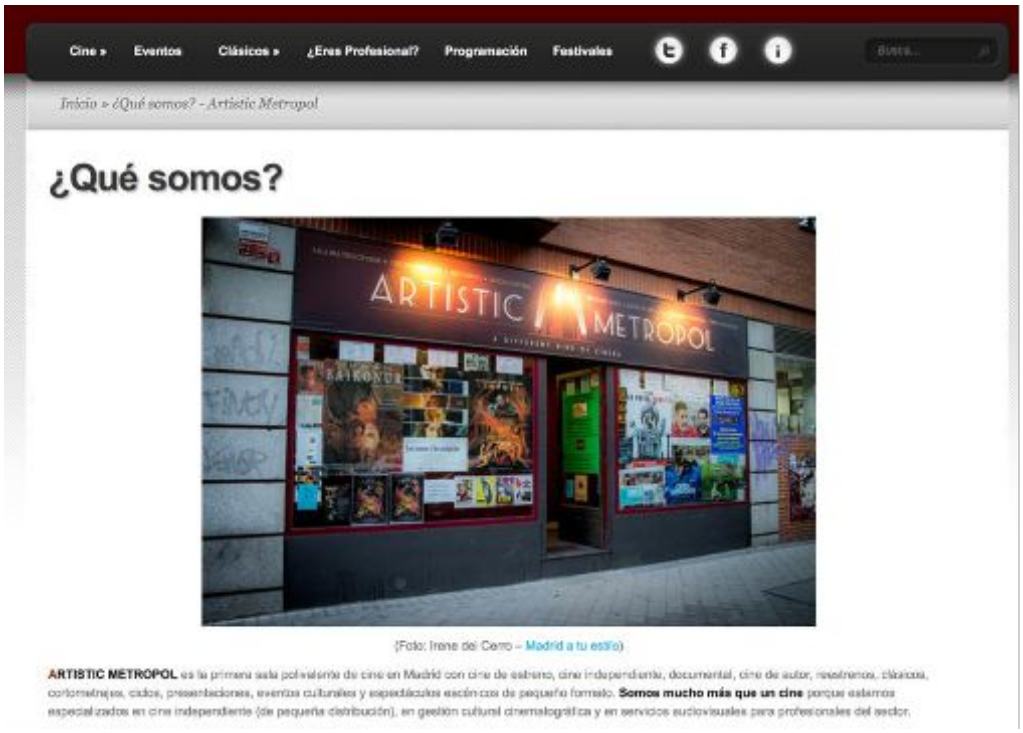


Ilustración 300. Cine Artistic Metropol – Página web. Fuente: cineartisticmetropol.es

Su página web, está muy bien organizada resultando muy útil para la búsqueda de información sobre la sala tanto para para particulares como para profesionales, estableciendo un apartado únicamente dirigido a estos.

En sus redes sociales se puede observar lo siguiente:

Instagram

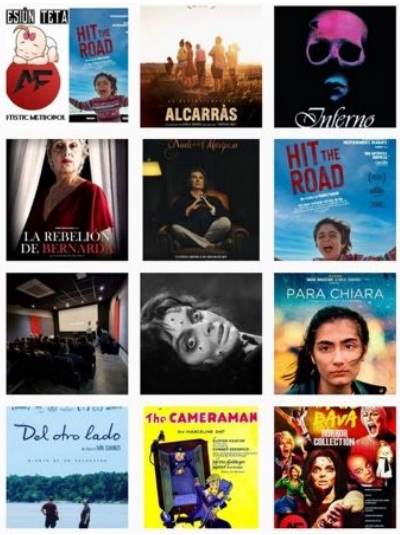


Ilustración 301. Cine Artistic Metropol – Publicaciones en Instagram. Fuente: Instagram.com

Tiene en la actualidad 3.525 seguidores. Realizan publicaciones constantes, especialmente de la cartelera incluyendo los próximos estrenos.

Facebook

Ilustración 302. Cine Artistic Metropol – Publicaciones en Facebook. Fuente: Facebook.com

Tiene en la actualidad 11.382 seguidores.

Publican la cartelera incluyendo los estrenos que tendrán próximamente, pero utilizan la misma imagen para diferentes publicaciones y el contenido resulta reiterativo.

Twitter

Ilustración 303. Cine Artistic Metropol – Publicaciones en Twitter y Facebook. Fuente: Twitter.com

Tienen en la actualidad 5.563 seguidores. Realizan publicaciones frecuentes, que actualizan con relativa asiduidad. El contenido es básicamente la programación del mes en curso, así como la película que se proyecta en ese mismo día.

Si se analiza el contenido publicado, prácticamente son redes espejo en las que no varían los *copies* ni las imágenes que utilizan, pero son más constantes en publicar en Twitter e Instagram que en Facebook, que es la red social más popular.

Puede concluirse que las redes sociales de Artistic Metropol cuentan con un buen número de seguidores se podrían explotar de mejor manera sus principales redes sociales: Instagram, Facebook y Twitter. Teniendo en cuenta que su público objetivo está alrededor de los 33 años y son personas interesadas en el mundo del cine, es muy importante para el crecimiento de las redes que se centre principalmente en ampliar su red en twitter y en Instagram, ya que son las redes sociales que más se mueven en este rango de edad, y que se prestan para debatir, compartir e informarse y tener interacciones respecto a algún tema específico.

Si bien las publicaciones de Artistic Metropol abarcan temas de interés para los consumidores, se observa que únicamente se realizan publicaciones de la cartelera y estrenos de películas no tratándose de manera sistemática otros temas de gran interés como pueden ser los foros, actividades, festivales y eventos que tengan programados. Empezar a abarcar en sus diferentes redes sociales estos temas podría resultar en un

crecimiento importante de la participación en sus perfiles, algo que ya se observa en varios de sus competidores directos.

Otro aspecto importante de mejora es que deben tener una clasificación por red social y hacer *posts* diferentes y no repetitivos, ajustándose al algoritmo de cada una de ellas.

En Twitter, podrían compartir publicaciones de interés respecto al cine, foros y diversas actividades relevantes y que les permitieran generar debates con su público para llegar a conocerlo mejor.

Así mismo, en Instagram podrían incrementar el uso de videos, *reels,* historias y contenido de alta interacción, así como utilizar Facebook como una red más enfocada a contenidos eminentemente informativos.

Al no disponerse de la suficiente información en sus redes sociales, esto podría llegar a resultar en que la gente no estuviera al tanto de todos los servicios que ofrece y, por tanto, desaprovechar una cierta parte de generación de conocimiento y negocio.

También podría provocar que su reputación se viera afectada al percibirse como una sala poco innovadora.

En base a lo anterior, se propone una estrategia y plan de gestión de la reputación que se enfoque en los siguientes objetivos:

a. Aumentar la visibilidad de la marca en el sector cinematográfico español.
b. Aumentar el *engagement* a corto y medio plazo en todos los canales sociales.

Este plan de gestión de la reputación, puede desglosarse en:

1. Acciones:

    - *Rebranding* de la identidad visual.
    - Rediseño de la página web para que sea más amigable.
    - Crear campañas de expectativa y que fueran llamativas, como el pre-lanzamiento a un nuevo cortometraje.
    - Fomentar el vínculo con la propia comunidad.

- Colaboraciones con *influencers* relacionados con el entretenimiento.
- Implementar el Jueves de Maratón.
- Abrir una sala de eventos para cumpleaños, eventos corporativos y fiestas. También para dar conciertos.
- Implementar las *previews* donde el público pueda compartir una cata y ser los primeros en ver los nuevos cortometrajes proyectados.
- Diseñar e implementar un blog en el interior de la página web donde se fomente la participación de colaboradores con artículos relacionados con el mundo del cine.
- Ser patrocinador de eventos pequeños en el cine español.
- Cada dos semanas ofrecer un día de menús diferentes con un plato de un emprendimiento gastronómico local.

2. Definición de plataformas sociales y contenidos

    - Perfiles sociales
        - Twitter
        - Instagram
        - Facebook
        - Tik Tok
    - Contenidos
        - Corporativos: promoción de eventos, lanzamiento de campañas.
        - Especializados: artículos del blog de la página web.
        - Curados: referencias de terceros.
        - Inductores: *gamification* en página web y redes para conocer mejor los gustos de sus públicos, trivia sobre el cine español y preguntas y respuestas para fortalecer el vínculo con la comunidad.

4.4.14. Cines La Vaguada

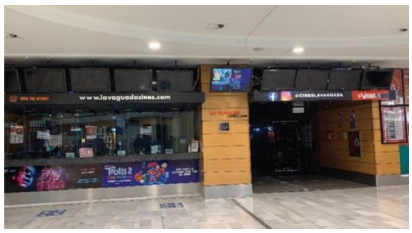


Ilustración 304. Cines La Vaguada – Logo, entrada e interior del cine. Fuente: Google Imágenes

Cines la Vaguada es un complejo de exhibición cinematográfica situado en el centro comercial La Vaguada – primer centro comercial de estas características en Madrid - en el madrileño Barrio del Pilar (distrito Fuencarral-El Pardo), y que es propiedad de Unibail-Rodamco-Westfield.

Los cines fueron el primer recinto multisalas en España y pertenecen a una familia de propietarios de salas de cine de origen francés que llevan en el negocio de la exhibición cinematográfica desde su creación en los años 30, siendo pioneros en el despliegue de multisalas en Francia. Además de la proyección de películas, ofrecen los siguientes servicios:

- Aulafilm

  Una plataforma educativa que facilita el desarrollo del pensamiento crítico de los jóvenes y fomenta la apreciación de la cultura cinematográfica en toda su riqueza y diversidad.

  Los docentes diseñan sus propios cineclubs escolares y, con el asesoramiento del equipo de mediación de Aulafilm, programan un amplio catálogo de películas acompañadas de recursos didácticos y actividades.

  La plataforma pone a disposición de los centros más de 180 títulos especialmente seleccionados por su valor cultural y educativo, disponibles para ver online en las aulas y en una amplia red de salas de cine colaboradoras. Aulafilm es un proyecto impulsado por la agencia de gestión cultural Las Espigadoras y cuenta con el apoyo del Ministerio de Cultura y Deporte de España.

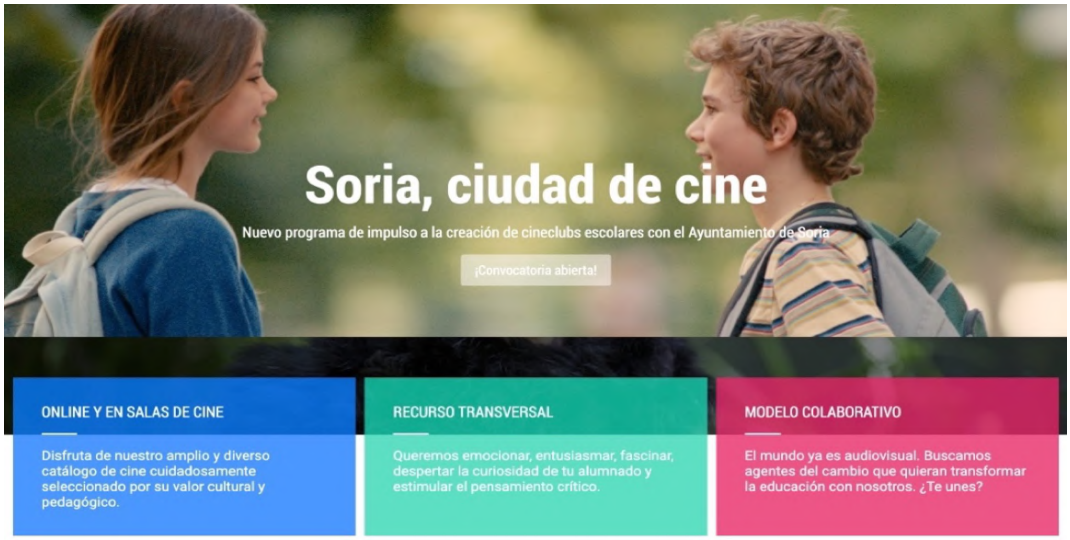


Ilustración 305. Cines La Vaguada – Página de Aulafilm. Fuente: Lavaguadacines.es

- Ópera y ballet

  Se proyectan con un amplio repertorio, donde ofrecen eventos de gran éxito ya grabados y directos, desde la Royal Opera House de Londres o desde el Gran Teatre del Liceo con sonido 4K y en pantalla grande.

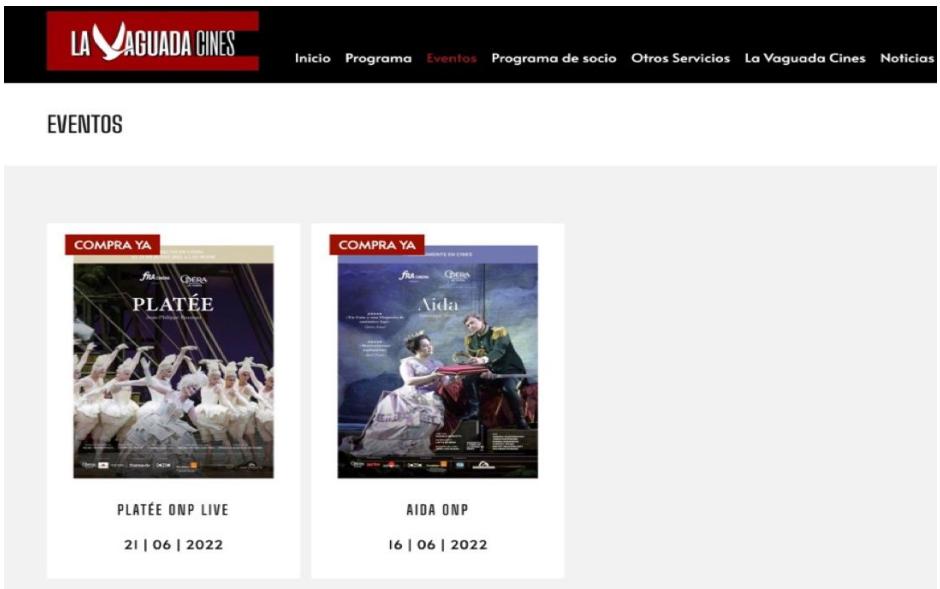


Ilustración 306. Cines La Vaguada – Página de Eventos. Fuente: Lavaguadacines.es

Cuenta con sesiones matinales, de tarde y nocturnas.

Su comunicación se realiza principalmente a través de su página web y newsletter.

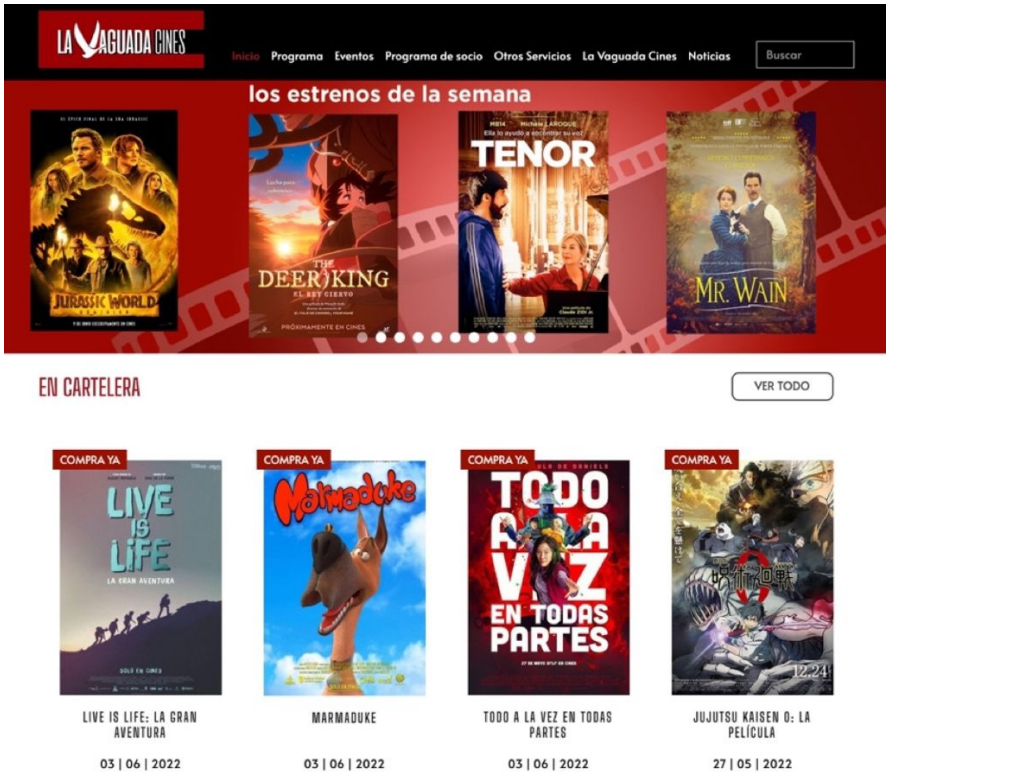


Ilustración 307. Cines La Vaguada – Página de inicio en web. Fuente: Lavaguadacines.es

A través de sus redes sociales, principalmente Facebook e Instagram, comparten vídeos y fotografías en forma de *post* y *stories* para comunicar sus estrenos, los tráilers y eventos. Suelen acompañar las premieres de intervenciones de alguna persona del elenco o relacionada con la película. También realizan publicaciones con resúmenes de los próximos estrenos o lanzan recordatorios de venta anticipada de entradas y pases especiales.

Ilustración 308. Cines La Vaguada – Página de inicio en Facebook y Twitter. Fuente: Lavaguadacines.es

Ilustración 309. Cines La Vaguada – Página de inicio en Instagram. Fuente: Lavaguadacines.es

Ofrecen servicio de alquiler de salas para fiestas o eventos y también de reservas para pases privados, generalmente grupos o celebraciones de cumpleaños.

Tiene un público objetivo amplio, pero no lo expresa directamente en sus redes sociales. Al entrar a la página web, se puede apreciar que tiene espacios dedicados a lactantes y cines con enfoque familiar, sobre todo, espacios para que los niños puedan disfrutar una película apta para su edad. Por lo que se observa, hay dos grupos objetivos en las familias: las familias con niños de 4 a 10 años, y las familias con lactantes.

Asimismo, y observando el perfil en Instagram de La Vaguada Comedy, se puede visualizar el lenguaje coloquial y el público jóven al que se dirigen en sus comunicaciones. También se puede observar que comparten información de conciertos como BTS, la banda coreana más famosa y esta tiene un público definido de jóvenes y adolescentes que les gusta ese tipo de música. También, según la cartelera que se comparte, se infiere que otro grupo objetivo son y jóvenes de 17 a 25 años.

Ilustración 310. Cines La Vaguada – Página de inicio de La Vaguada Comedy Fuente: Lavaguadacines.es

Tienen 5 tipos de sesiones especiales:

- Sesión en Versión Original: lunes y martes en sesiones de noche.
- CineKid: sesiones matinales sábados y domingos con precio reducido para niños.
- Cine Infantil VOSE: sesión para niños en versión original con subtítulos en español los domingos a las 12h, con una película infantil seleccionada.
- Sesión Teta Familiar: proyección un domingo al mes de una película de carácter familiar.
- Sesión Teta para padres y madres con su bebé: se propone un martes al mes por la mañana para proyectar una película de estreno. Se tiene en cuenta que el género de la película no sea agresivo y el nivel del sonido.

Además, realizan otro tipo de proyecciones que no son películas. Se trata de sesiones de ópera y ballet retransmitidas en directo y en diferido.

Puntualmente realizan promociones en ciertos títulos y 2x1, y desde abril de 2022 ofrecen “La Vaguada Comedy”, un show de comedia todos los viernes a las 22h conducido por diversos cómicos conocidos en España.

Tras el análisis de sus comunicaciones y plataformas de información y difusión de contenidos, puede concluirse el siguiente diagnóstico:

a. Carece de una verdadera estrategia de visibilidad, ya que las publicaciones no se comparten con un enfoque estratégico, sino que solo replican contenido audiovisual que se puede ver en cualquier cine.
b. Sus redes sociales no tienen un público definido, y se debe entrar en la página web para identificar a quiénes se dirige el contenido y tan solo en la cuenta de Comedy la Vaguada, se puede entender e identificar al público-objetivo.
c. Las acciones de comunicación son escasas, y concretamente en redes sociales, solo se comparten videos de los tráilers y ocasionalmente, un contenido diferente.

d. No se adivina una estrategia eficaz de Community Management al no observarse una planificación de trabajo previo que promueva interacción con el público y se repite contenido.

Propuesta de mejora

A partir de lo analizado, se ha observado la importancia fundamental de trabajar en el posicionamiento digital de Cines la Vaguada, y sobre todo con el objetivo de generar una alta tasa de interacción con el usuario a través de las plataformas digitales.

Se propone por tanto dos ejes de acción estratégica:

a. Mejorar el posicionamiento del cine en las plataformas digitales a corto-medio plazo.
b. Generar interacción con las plataformas digitales de Cines La Vaguada para que los grupos de interés identificados puedan tener un mejor *engagement* con las plataformas de la página.

Resulta fundamental potenciar canales y plataformas existentes tales como la página web, el perfil de Instagram de Cines La Vaguada, el perfil Instagram de Cines La Vaguada Comedy, y el perfil de Facebook.

Así mismo, haciendo el análisis y recuperando información sobre el uso de una cuarta plataforma en la que el público quiera informarse sobre contenido cultural, se propone abrir una cuenta de Tik Tok para poder llegar al público jóven que pueda asistir a Cines La Vaguada.
El contenido sería de tres tipos:

a. Contenido corporativo.
    - Se usará lenguaje formal en Facebook y la página web.
    - En Facebook se propone compartir contenido multimedia de CLV sobre los siguiente:
        - Información sobre las ofertas para padres y familias con hijos lactantes.

- Información sobre descuentos para grupos de amigos.
- Información de cartelera diaria con datos relevantes de la película invitando a etiquetar a su acompañante.
- Videos de padres lactantes.
- Videos cortos de Ópera.
- Videos de fiestas en las salas que rentan.

Esto es para mejorar y aprovechar el contenido que tiene el cine para su público, así conocen las ofertas que tiene.

- En la página web se propone compartir:
  - Notas de prensa sobre las salas y las salas para niños y lactantes.
  - Información de la importancia de las salas especiales y la apuesta de Cines la Vaguada en las familias.
  - Así no solamente se potencia el contenido de valor, sino también sirve para mejorar el posicionamiento en buscadores (SEO).

b. Contenido especializado.
   - Se empleará una variación de lenguaje divertido y formal. Divertido se refiere a un lenguaje más coloquial y con juegos de preguntas y emojis. Este se aplicará a las plataformas de Instagram y Tik Tok. En cambio, se mantendrá el lenguaje formal en Facebook y la página web.
   - En Facebook se va a aprovechar contenido de valor dirigido a la infancia para que los padres puedan aprovechar ese espacio. También se propone ofrecer sus espacios como espacio seguro para lactantes, generando un posicionamiento claro del cine para este tipo de públicos. Para ello, se creará lo siguiente:
     - Tutoriales para "ir al cine sin que te juzguen".
     - Frases y fotos de familias que disfrutan ver una película apta para familias.
     - Videos de padres contando su experiencia se toman en cuenta familias de todo tipo porque se promueve la diversidad.

- En la página web se propone que el contenido se pueda visualizar con mucha más profundidad mediante el uso de los blogs que publicarán entre otros contenidos los relacionados con la ópera y los relacionados con cultura y curiosidades cinematográficas para aficionado. Viendo estos aspectos con algo más de detalles, se pueden destacar las siguientes acciones:
  - Creación de blogs de frecuencia mensual sobre la importancia de brindar espacios para familias y compartir una película.
  - Creación de blogs de frecuencia mensual y con contenidos de los eventos de ópera que se van a compartir.
  - Creación de blogs de frecuencia mensual por parte de personas afiliadas a FilmAffinity y que comentan frecuentemente las películas que se comparten.
- En la plataforma de Instagram de Cines La Vaguada, se incluirá lo siguiente:
  - Invitación a *influencers* para asistir al cine y etiquetar la experiencia "de película".
  - Invitación a compartir fotos de familias que asisten al cine con frases de su experiencia y trasladando diversas preguntas.
  - Invitación a compartir *stories* con datos de las películas que se van a proyectar.
  - Reels de familias diversas en el cine.
  - Reels de salas especiales y comentarios de gente que le gusta ver una experiencia "de película" con amigos.
- En la plataforma de Instagram de Cines La Vaguada de comedia, se propone aprovechar el contenido actual, para pasar a Historias y Reels contenido del video y potenciar el engagement con la diversión, incluyendo:
  - Reels de los StandUps.
  - Reels de los *influencers* invitando a ver el StandUp.
- En la cuenta de Tik Tok se propone compartir contenido audiovisual adaptado a los tamaños verticales del contenido del StandUp:
  - Tiktoks de frases divertidas de los StandUps.

        - Tiktoks de una imagen de Cines La Vaguada que explique la historia del cine.
        - Tiktoks de empleados mostrando reseñas de las películas que proyectan.

- Se generarán contenidos inductores en Instagram utilizando un lenguaje divertido y en Facebook, con un enfoque más formal.

  Se propone mantener el *hashtag* #Yovoyalcine además de #LVCine y así generar una línea de identificación del contenido propio que facilite las búsquedas.

- Habrá un enfoque muy especial en la generación de *engagement* y promover comentarios, sobre todo de Instagram y Facebook de Cines La Vaguada.

  Estos contenidos incluirán:

  - Concursos sobre conocimiento de las películas, los actores y la trama para fomentar la interacción.

  - Compartir las instrucciones para "Seguir, comentar y etiquetar" la cuenta para ser un posible ganador.

    Se realizarán una vez cada mes con la posibilidad de ir con un segundo invitado. Si es película familiar, podrá ir con toda la familia.

4.4.15. Cines Artesiete

Ilustración 311. Cines Artesiete – Logo, entrada e interior del cine. Fuente: Google Imágenes

Es una cadena de modernas salas de cine con una cartelera actual y que se encuentran en varias localidades de España.

En el caso de Madrid, se localizan en el Centro Comercial Alcalá Norte, contando con 8 salas, todas con películas de estreno, y con un precio medio de 6 €.

Dispone de servicio de venta online por web y app:

Ilustración 312. Cines Artesiete - Información sobre la web y app. Fuente: cineartesiete.es

Realizan varias actividades de aproximación a diversos tipos de públicos:

- Promociones especiales:

Ilustración 313. Cines Artesiete - Información de promociones especiales. Fuente: cineartesiete.es

- Descuentos para grupos, como las ofertas específicas para colegios e institutos, empresas y profesionales…

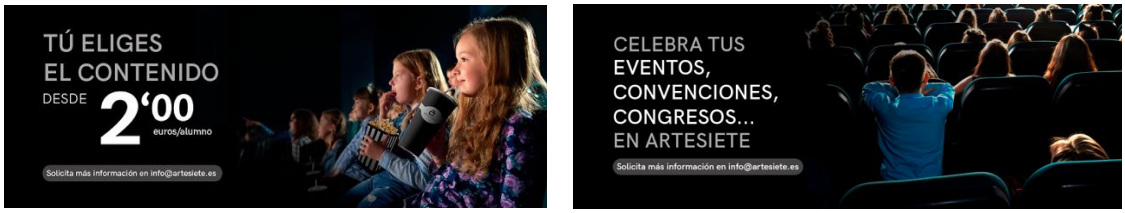


Ilustración 314. Cines Artesiete - Información de diversos descuentos especiales. Fuente: cineartesiete.es

La estrategia digital es completamente confusa y difusa. Tampoco hay un diseño y planteamiento claro y eficaz de copywriting que unifique todo el contenido.

A la hora de buscar “Artesiete” en el motor de búsqueda de Facebook, se han podido detectar diversos perfiles y directamente con la zona en la que se localiza el cine, como, por ejemplo, Artesiete Alcalá, Artesiete Las Terrazas, Artesiete Lucena, Artesiete Alfares y etc.…

Entre las principales acciones de comunicación identificadas se encuentran los sorteos, las promociones con descuentos en determinados días, “regalos” o “premios” por ser los primeros en sacar entradas para una película...

Ilustración 315. Cines Artesiete – Publicaciones en redes sociales. Fuente: Instagram.com, Facebook.com

En redes sociales suelen anunciar los estrenos de su cartelera, y por lo general, su actividad es escasa, poco frecuente, y no observándose que se realice un seguimiento sistemático de los comentarios y publicaciones efectuadas.

Las dinámicas que se proponen son muy superficiales y no se encuentran planificadas adecuadamente ni siguiendo un orden específico. No parece existir un plan de contenidos con su consiguiente calendario de publicaciones e intervenciones.

Su mayor número de seguidores se concentra en Facebook, dado su público-objetivo, que son en su mayoría parejas mayores de 35 años, casi hijos pequeños, o también, personas mayores residentes de la zona.

Tras la monitorización de sus intervenciones, se podría potenciar aún más su actividad en esta red, ya que la frecuencia de publicación es de 5-7 post mensuales, sin periodicidad establecida.

Otro de los elementos destacables en la observación realizada es el hecho de que parece no haberse estudiado adecuadamente el comportamiento de su audiencia, ya que se publica de forma aleatoria, en horarios y días al azar. En este sentido, se puede concluir lo siguiente:

- En Twitter lo único que se observa son reclamos, peticiones y dudas, no habiéndose desarrollado una estrategia orientada, así como tampoco teniendo en cuenta el tipo de contenido más aconsejable para esta red.
  Las Respuestas Automáticas tampoco funcionan, ni son recomendables, por lo que sería mejor tratar de personalizar el tipo de respuesta. Tampoco resulta recomendable redirigir a los usuarios a una cuenta de correo electrónico, como se ha podido constatar en algunas ocasiones.

- En Facebook se encuentran presentes quejas y reclamaciones de diverso tipo, a las que no se suele atender o responder. A todos aquellos que comentan o participan comentando suelen dejarlos “abandonados”.

Ilustración 316. Cines Artesiete – Ejemplos de comentarios en perfil de Facebook. Fuente: Facebook.com

- En Linkedin el poco contenido redactado no es claro ni tampoco se encuentra orientado a su público objetivo, y en You Tube carece de comentarios e interacciones.

- En Instagram se repite el patrón. Aunque existe una “cuenta oficial”, cada cine lleva sus propias redes como son los casos observados de los cines Artesiete Las Terrazas, Artesiete Segovia o Artesiete Lucena.

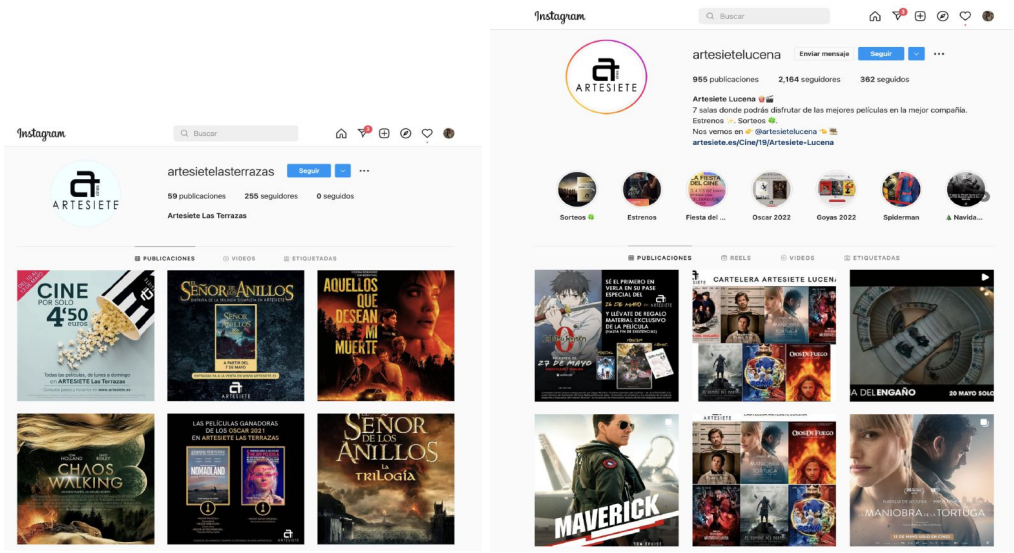
  Entre las acciones de comunicación identificadas en esta red se encuentran los sorteos, las promociones, los *tráilers,* las imágenes relacionadas con la cartelería de películas de estreno*,* infografías y *gifs* de promoción…

  No existe una periodicidad a la hora de publicar. Muchos de los comentarios se encuentran relacionados con opiniones sobre las películas, pero también pueden encontrar dudas y sugerencias a las que Artesiete no suele responder ni interactuar con los usuarios que las publican.

  Tampoco existe una periodicidad a la hora de publicar, observándose varias publicaciones un mismo día, y, por otro lado, períodos de tiempo de casi un mes entre publicaciones.

  Muchos de los comentarios se encuentran relacionados con opiniones sobre las películas. También se suelen encontrar dudas y sugerencias. Sin embargo, Artesiete no los suele responder, ni interactuar con los mismos. Tampoco

contempla lo que el público sugiere, no generando *engagement* ni buscando la participación activa de sus seguidores.



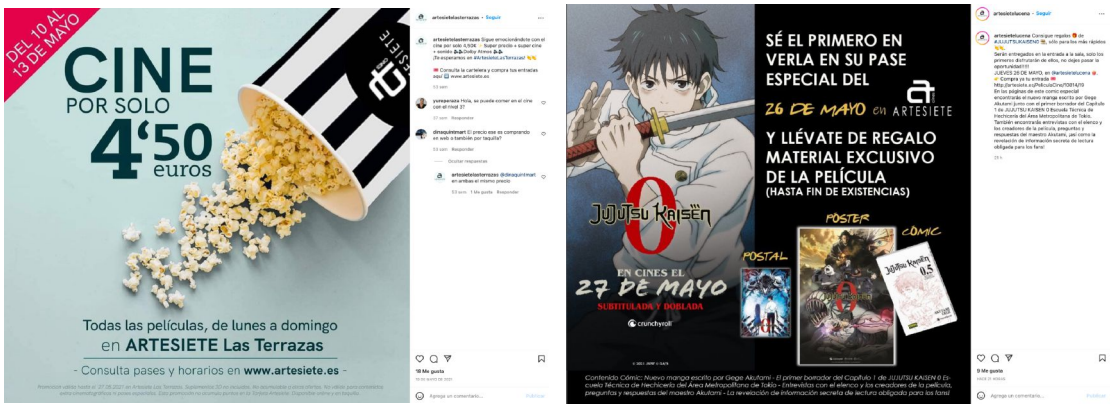


Ilustración 317. Cines Artesiete – Publicaciones en Instagram. Fuente: Instagram.com

Con más de 2.000 reseñas, los usuarios cuentan su experiencia en las salas, y entre los principales comentarios identificados, podría destacarse lo siguiente:

Comentarios negativos:

- La sala 7 tiene muy mala calidad en la pantalla.
- No ofrecen información respecto al estado de sus cines, ni por obras o por cierre.
- El protocolo Covid-19 no se ha percibido por gran parte de los espectadores

- No priorizan el cine nacional.

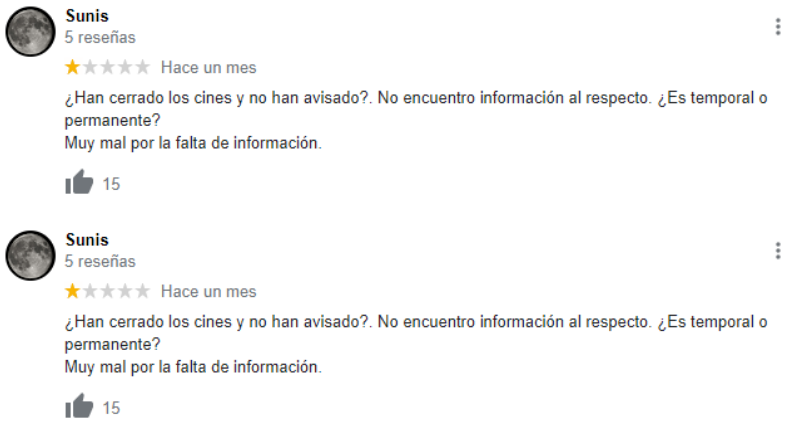


Ilustración 318. Cines Artesiete – Reseñas negativas en redes sociales. Fuente: Google Imágenes

Comentarios positivos:

- Forma parte de la vida del barrio.
- Es un cine asequible.
- Las butacas son muy cómodas.
- Variedad en la cartelera.

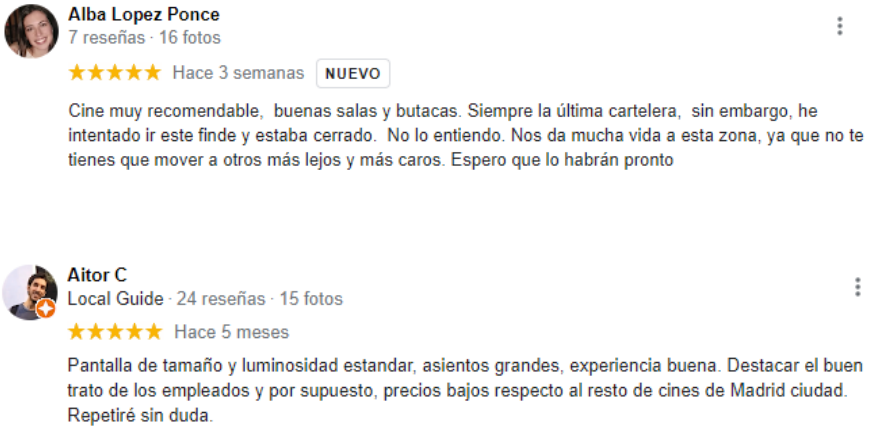


Ilustración 319. Cines Artesiete – Reseñas positivas en redes sociales. Fuente: Google Imágenes

Dado que la estrategia digital es realmente muy difusa, pareciera no existir en realidad. La inexistencia de un responsable de redes sociales o Community Manager podría derivar en el medio y largo plazo en una crisis reputacional grave.

Al no gestionarse ni dinamizar correctamente las redes sociales, se puede dar alas a la creación de una comunidad de posibles desencantados. Es más, se empieza a detectar un cierto descontento por parte del público.

Por otro lado, al no monitorizarse de forma correcta, no se logra obtener un panorama general de lo que sucede en los perfiles en redes sociales, y, por tanto, no se dispone de la capacidad de proyectar e ir encauzando la comunicación, perdiéndose igualmente potencial de alcance adicional a largo plazo.

Propuesta de mejora

Se apostará por diversas redes sociales teniendo en cuenta que se pretende abarcar a un público-objetivo amplio y diversificado:

- En Instagram, con un tono desenfadado, e incrementando la proximidad con la comunidad de seguidores mediante la celebración de Directos.
- En Twitter, con la presencia de entidades culturales.
- En Facebook, con contenido de carácter informativo.

Para ello se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

a. Aumentar el número de seguidores a corto-medio plazo.

    - No diversificar las cuentas entre territorios, utilizando una cuenta general para tener a todos los usuarios focalizados y aumentar el *engagement.* Se comunicará siempre desde esta cuenta, incluso los aspectos más relacionados con los cines locales, y así concentrando los seguidores en la cuenta principal @artesiete y asegurar la calidad del contenido.

      Dentro de cada uno de los perfiles sí que se realizaría esa diversificación, ya sea mediante destacados, listas o grupos.

- Evitar el contenido espejo entre los diferentes perfiles de redes sociales, el target de cada una de las redes es muy diferente por lo que debemos adaptar el contenido, el lenguaje y el tono a cada una de ellas.
  Se hará una diferenciación por 5 temas:

    - Estrenos.
    - Rodajes.
    - Curiosidades.
    - Colaboraciones.
    - Píldoras informativas.

El contenido será eminentemente audiovisual, especialmente utilizando tráilers, pero también desarrollando Streaming que incluyan entrevistas, opinión, recomendaciones…
Se publicarán igualmente ofertas con colaboradores.

b. Aumentar el *engagement* mediante canales directos de comunicación

- Creación de una newsletter mensual sobre el sector, incluyendo temas como:
    - Cartelera.
    - Novedades cinematográficas.
    - Exposiciones y fechas señaladas sobre el sector.
    - Críticas cinematográficas.
    - Efemérides.
    - Ofertas mensuales.

- Con el objetivo de incrementar la interacción con la comunidad y tener la oportunidad de acercarse a su público-objetivo, se optaría por colaboraciones con entidades locales externas relacionadas con el sector, generando mayor contenido para redes sociales y más entradas a la página web. Entre estas colaboraciones, se destacan:

- Colaboración con el Círculo de Bellas Artes. Descuentos para ir a ver la exposición del cineasta Stanley Kubrick.
- Colaboración con diferentes restaurantes y bares de la zona. Pack domingo de cine (cena con entradas).
- Colaboración con Netflix para estrenos de sus series mensuales.

c. Ampliar la oferta de servicios.

- Realizar 3 premieres de éxito al año

  Se llevarán a cabo pases a estrenos de películas de manera exclusiva. Además, se podrá asistir al cine para ver la retransmisión de eventos cinematográficos como los Oscar o los Goya.

  Debe tenerse en cuenta que durante estos estrenos y/o eventos, las redes sociales están muy activas, llegando en bastantes casos a ser *trending topic,* por lo que durante estas jornadas se llevarán a cabo la publicación de contenidos especiales, como:

  - Perfiles biográficos.
  - Premiados.
  - Anécdotas de rodaje, etc...

  Se crearán *hashtags* específicos para acompañar los *copies* de ese día.

d. Aumentar la asistencia semanal a la sala.

   Con este objetivo, se van a celebrar jornadas especiales entre semana que dinamicen la oferta actual.

   Para poder abarcar a un público más amplio se pretende llevar a cabo una oferta más distintiva por lo que la propuesta sería la siguiente:

   - Películas antiguas: lunes
   - Películas en versión original: martes.
   - Día del espectador: miércoles.

En cuanto a la calendarización de intervenciones y con el objetivo de generar unos contenidos actualizados, deberán contemplarse campañas y fechas clave para el sector y público-objetivo.

Las campañas a realizar y donde se estima puede alcanzarse una mayor interacción con seguidores y clientes en redes sociales gracias a promociones y sorteos, se producirán en línea con las fechas clave de carácter familiar, y que pueden resumirse en las siguientes:

- La vuelta al cole.
- Vacaciones de verano.
- Semana Santa.
- Navidad.
- Día Mundial del cine y Día Mundial del Patrimonio Audiovisual (segundo sábado de febrero y 27 de octubre).

Pero, además, se deben considerar las fechas clave que incluyen candidaturas, celebración de festivales, gamas de premios cinematográficos y otros eventos de repercusión mediática que se dan durante el año para poder organizar adecuadamente las promociones y posibles sorteos.

Para ello, se propone este plan de contenidos que incluye las dinámicas principales y su frecuencia de publicación e intervención:

Dinámica	Frecuencia
Información relevante del cine (Colaboraciones, eventos…)	4-6 publicaciones al mes
Cartelera y promociones	Se publica la cartelera de manera semanal. 1 promoción cada mes (fechas clave a consultar).
Sorteos y descuentos	1 sorteo cada 2 meses (fechas clave a consultar)

	1 post de descuento semanal por el Día del espectador
Reseñas, tráilers y/o críticas	1 vez a la semana
Interacción con los usuarios (responder sus consultas en redes, iniciar debates, hilos de Twitter, directos, etcétera)	3-5 veces por semana
Entretenimiento (concursos, encuestas)	2-3 publicaciones al mes

Tabla 7. Cines Artesiete - Propuesta de contenidos y dinámicas en redes sociales. Fuente: Elaboración propia

4.4.16. Palacio de la Prensa

Ilustración 320. Cine Palacio de la Prensa – Logo e imágenes del cine. Fuente: Google Imágenes

Es otro de los locales míticos de la Gran Vía, y uno de los 3 cines que han sobrevivido en esta calle siendo todavía, cines. El establecimiento se inauguró en 1929, y se localizaba en el entresuelo de la Casa de la Prensa, que es como se denominaba el edificio antes de convertirse en el Palacio de la Prensa.

En sus orígenes poseía un aforo de 1.840 localidades, y ocasionalmente presentaba también funciones teatrales.

Ilustración 321. Cine Palacio de la Prensa – Foto antigua del edificio Casa de la Prensa. Fuente: Google Imágenes

En 1941 se diseña un patio en la cota de la calle, para evitar las grandes aglomeraciones en la entrada, y en 1991 se convierte en una multisala.

Dispone actualmente de 3 salas, donde aparte de las proyecciones de películas – siempre de estreno, aunque también se celebran ciclos específicos y festivales – se proyectan documentales, se celebran espectáculos rompedores o se desarrollan monólogos humorísticos.

El público-objetivo se sitúa en el rango de edad de 25 a 35 años, siendo bastante receptivos a acudir a alguno o varias de las actividades que se organizan, no solo de cartelera cinematográfica.
Son por otro lado, consumidores habituales de cine, con una frecuencia media de una asistencia al mes.

Entre los canales de comunicación utilizados, se pueden destacar los siguientes:

Página web.

Presenta un diseño que se apoya en el material gráfico, pero al que no se le dota de contenido de apoyo, tanto informativo como orientado a la participación.
Tiene pocas secciones, y falta de más contenido textual y *storytelling.*

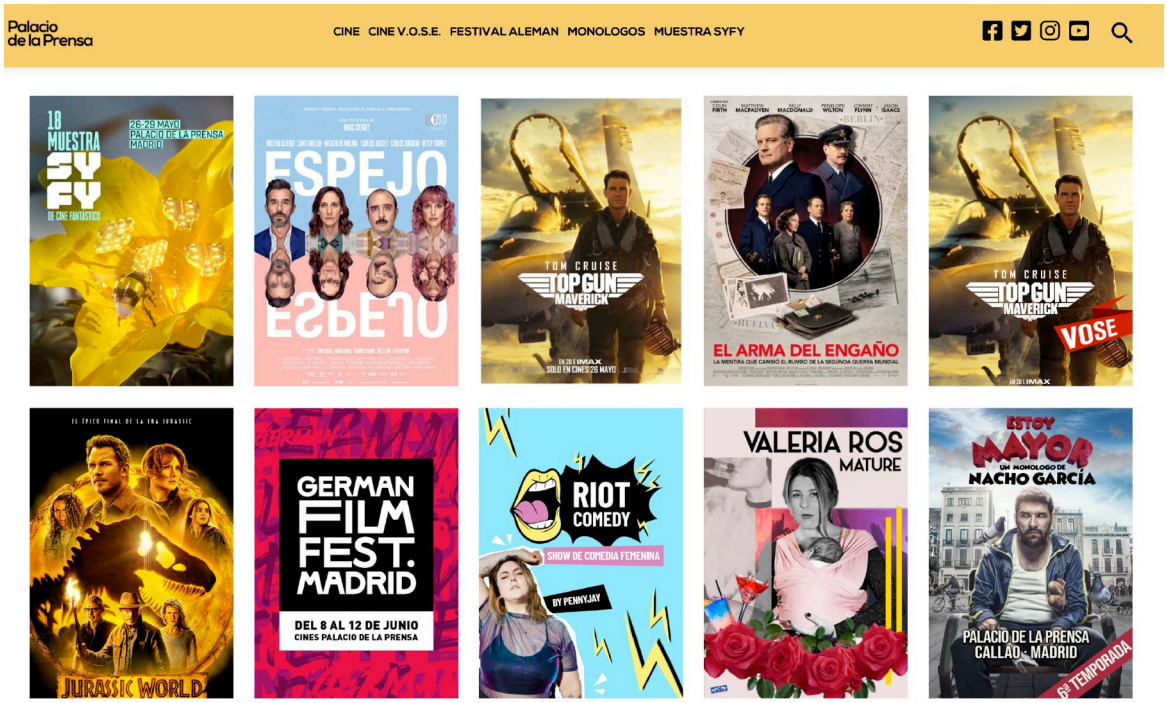


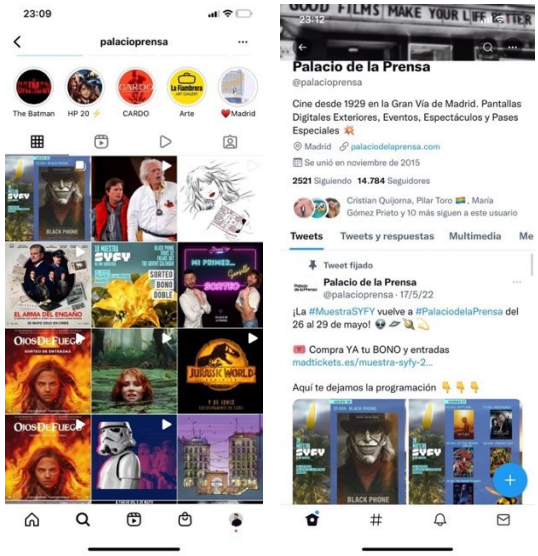
Ilustración 322. Cine Palacio de la Prensa – Página de inicio de la web. Fuente: www.palaciodelaprensa.com

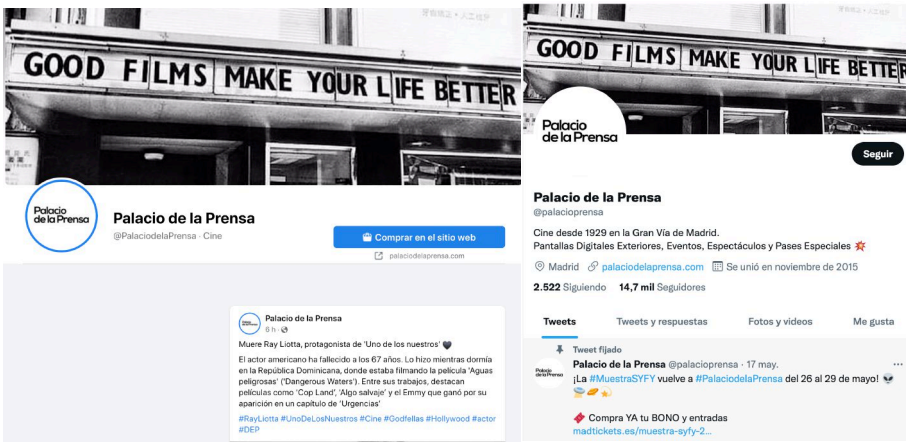
Redes sociales.

Se observa que la calidad general de la comunicación es aceptable, comunicando principalmente acerca de los estrenos en cartel y otros eventos que se programan.

El material es muy gráfico – imágenes de carteles o fotografías de protagonistas – y son puntuales en la publicación, concentrándose especialmente en festivos y fines de semana.

Sin embargo, esta actividad no viene acompañada de unas tasas de interacción altas, y en el caso de You Tube, tampoco con un número suficiente de suscriptores y visualizaciones de contenidos.





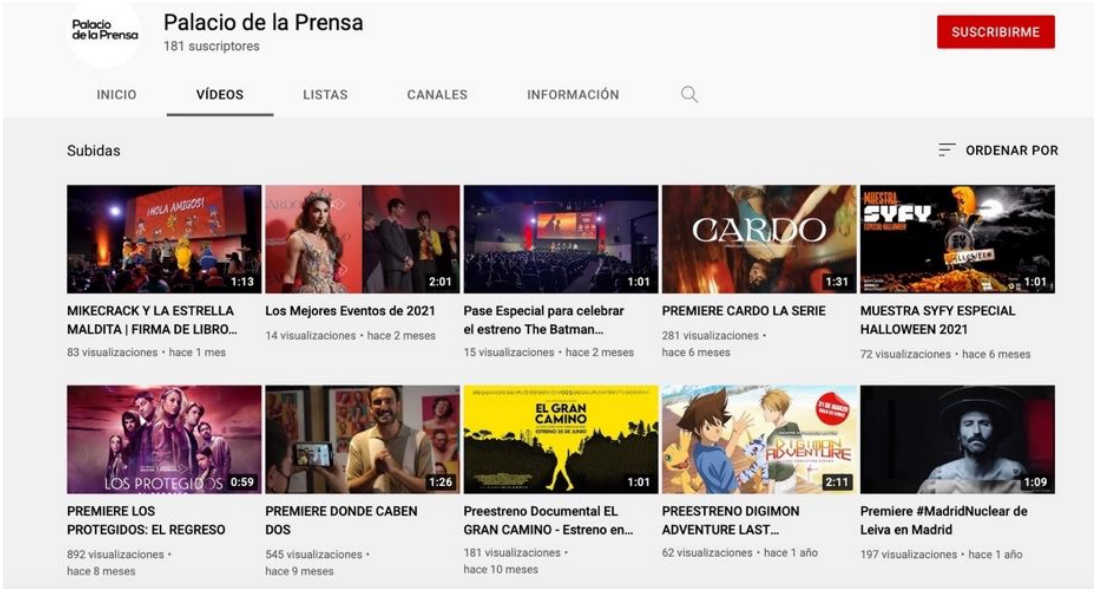


Ilustración 323. Cine Palacio de la Prensa – Perfiles en redes sociales. Fuente: Redes sociales de Cine Palacio de la Prensa

Apariciones en medios de comunicación

Ilustración 324. Cine Palacio de la Prensa – Apariciones en medios TimeOut y ABC Madrid. Fuente: Google Imágenes

Propuesta de mejora.

Se propone actuar en la mejora y optimización de sus plataformas de comunicación digital ya que se observan obsoletas, y en muchos casos, faltas de la atención debida en lo que se refiere a publicaciones e invitación a la participación.

1. Acciones en web

- Reeditar la página web y dotarla de más contenido y usabilidad

  Se observa que la web, respondiendo a su función clave como es la reserva y venta de entradas online, no está bien aprovechada.

Se pretende contar la historia y generar narrativa a través de identidad de marca del Palacio de la Prensa.

- Creación de bonocines

  Crear y comercializar en la web un bonocine, por cada 10 películas o shows a los que se asista en el Palacio de la Prensa, se obtiene una entrada gratis.

  El registro de este bono se hace también por la web y se registraría en un bono digital.

- Certificación de clientes fieles y descuentos

  Registro online vía web de clientes fieles con la creación de un perfil virtual donde se le ofrecería información a través de correo electrónico y descuentos personalizados.

  Esta acción crearía comunidad y posicionaría la web como medio principal de consulta, por lo que aumentaría su tráfico.

2. Acciones de redes sociales

- Es fundamental reorientar la estrategia en redes sociales debido al poco alcance de sus publicaciones y al reducido número de seguidores.

  Para ello, se sugiere la implementación de estrategia de campañas publicitarias en todas las redes. sociales en las que se intervenga.

  El objetivo de esta estrategia será la captación de nuevos usuarios y el fomento del engagement de estos.

  Además, se definirá y desarrollará un plan de contenidos y una calendarización de estos para homogenizar todas las redes y dotarlas de contenido variado y útil.

- Se plantea igualmente la creación, producción y distribución en redes de un podcast aprovechando el sector y la cercanía con las personalidades del cine.

Este *podcast* estaría presentado por Álvaro Wasabi y se publicaría en You Tube, ampliando el contenido de los capítulos en las demás redes sociales.

- Publicación de sorteos en Instagram y Facebook donde se premiará a los ganadores con entradas de películas y shows, así como premios especiales como invitaciones a *premieres* de películas o *meetings* con directores y actores.

4.4.17. Sala Equis

Ilustración 325. Sala Equis – Logo y entrada principal. Fuente: Google Imágenes

Sala Equis es un multi-espacio de ocio cinematográfico, gastronómico y cultural en el corazón de Madrid. Es un proyecto que recupera un espacio histórico y emblemático de Madrid y que antiguamente fue la rotativa del diario El Imparcial y más tarde el cine Alba, el cual fue famoso por ser uno de los últimos cines en proyectar películas X.

Este establecimiento da un protagonismo fundamental a la cultura, disponiendo de una reducida sala de proyección con una capacidad para 55 asientos que emplea no solo para cine sino también para eventos culturales como conciertos, presentaciones, conferencias o encuentros. Su programación está sobre todo basada en ciclos temáticos.

Para entender mejor el concepto, se describen a continuación sus zonas públicas:

- Terraza de entrada

  Es un pasillo en forma de callejón interior, y que es el acceso al local. Al disponer de bancos y mesas bajas, no solo es la zona de entrada, sino también un punto de encuentro inicial.

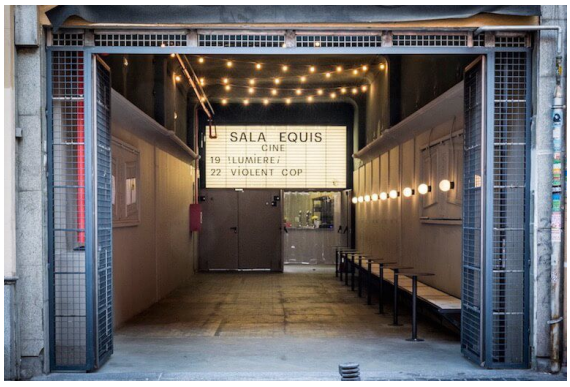


Ilustración 326. Sala Equis – Entrada al local. Fuente: Google Imágenes

- Sala Plaza

  Es lo más parecido a una plaza al aire libre donde realiza una fiesta, ya que siendo un espacio interior, la luz natural está presente gracias a su gran lucernario.

  La sala cuenta con una pantalla de proyección de considerable tamaño, barra con con diversas ofertas gastronómicas para compartir y también zonas de estar con bancos de madera, tumbonas y columpios. Todo ello en un ambiente relajado y acogedor, y siempre con un enfoque de encuentro, lo que la hace especialmente recomendable para el público que aparte de ver cine, quiere socializar.

  En este espacio en particular hay diversos tipos de proyecciones, representaciones escénicas y también conciertos.

Ilustración 327. Sala Equis – Sala Plaza. Fuente: Google Imágenes

- Sala Cine

  Tiene un aforo de 55 butacas y en ella se desarrollarán programas cinematográficos de la sala, incluyendo ciclos temáticos y reposiciones, así como pases de prensa para distribuidoras y otro tipo de eventos en el mundo del cine. La programación es responsabilidad de Sunset Cinema.

Ilustración 328. Sala Equis – Sala Cine. Fuente: Google Imágenes

Sus principales canales de comunicación son los siguientes:

Página Web.

Es el prinicipal medio que utilizan, pero estructura presenta un gran desorden y confusión, especialmente debido a la caótica utilización de texto y tipografías. El diseño es poco estético y muy poco atractivo visualmente, con una interfaz obsoleta que no transmite en absoluto la esencia del Cine Equis, basada en la cultura y ocio diferenciales.

Ilustración 329. Sala Equis – Página de inicio de la web. Fuente: Salaequis.es

Redes sociales

Se pueden encontrar las redes sociales Facebook e Instagram dentro de la web; sin embargo, están escritas con la tipografía de toda la página y no como logotipos, de forma más visual para el usuario.

- Instagram

  El contenido que comparten son las películas o eventos que tienen en taquillas con imágenes y videos.

  Sin embargo, se observa que la estrategia es escasamente dinámica, siendo aconsejable un mayor y mejor enfoque hacia temáticas de ocio alternativas, y no solo desarrollar estrategias de contenidos informativos, sino más inclinados a invitar a participar a seguidores.

Ilustración 330. Sala Equis – Perfil en Instagram. Fuente: Instagram.com

Tienen ciertas publicaciones in situ de las salas de cine y eventos, pero no logran transmitir la particularidad de este cine.

Su interacción con el público es baja, tienen un promedio de 60 likes por post, con un engagement de 0,15% (poor) con un total de 46.700 de seguidores.

- Facebook

  Teniendo en cuenta que el público que el público no es el mismo que en Instagram – o no en su mayoría – no se observa una estrategia diferenciada para cada una de las redes sociales, replicándose los contenidos.

La sala de cine no cuenta con más redes sociales.

Su comunicación a través de otros canales es casi nula y aunque aparece en reseñas de eventos y lugares recomendados en Madrid para ver cine independiente y vivir la experiencia, no corresponde con acciones proactivas en medios de comunicación, ni acciones de aproximación y relación con otros públicos de interés.

Por tanto, Sala Equis no tiene una estrategia de comunicación que le permita trasladar su propuesta de valor de ocio cultural en Madrid y no comunica su mayor fortaleza a explotar que es la experiencia que se vive en el cine.

Propuesta de mejora.

Sala Equis cuenta con un gran potencial para ser un referente en un espacio cultural y de cine independiente en el sector. Tiene grandes oportunidades de mejora en su estrategia de comunicación, considerando que la experiencia que brindan a sus usuarios es diferenciada sobre otras salas.

Por un lado, tiene una importante área de mejora en su página web hacia un diseño e interfaz más dinámico y moderno. Pero también en sus redes sociales, ya que disponen del potencial para generar una conexión emocional con los amantes del cine y cultura.

En un intento de revitalización de la comunicación de la sala, se plantea una estrategia enfocada en los siguientes objetivos:

1. Aumentar notablemente la notoriedad a corto-medio plazo en redes sociales definiendo los canales idóneos.
2. Posicionar adecuada e inequívocamente a Sala Equis dentro de la industria cinematográfica madrileña a medio plazo.
3. Incrementar y cualificar el engagement en redes sociales a corto-medio plazo

Las estrategias digitales específicas a desarrollar serán:

- Estrategia con medios de comunicación culturales y especializados en cine para que amplifiquen las noticias del cine.

- Poner en valor la experiencia que se vive en Sala Equis en sus redes sociales para incrementar el interés del público por ir
- Aportar al público de Sala Equis con contenido de valor desde sus redes sociales sobre cine y dinámicas que genere interacción

Los contenidos a definir y utilizar en canales sociales serán de cuatro tipos - corporativos, curados, especializados e inductores – que se utilizarán en las diferentes redes sociales de intervención. Las acciones propuestas por red social son las siguientes:

Instagram

- Se definirá una nueva estrategia de contenidos al necesitarse un mayor *engagement,* por lo que la propuesta de mejora estará centrada en publicar entre semana curiosidades de las películas que se hayan proyectado y centrar el contenido "fuera de serie" los fines de semana.

  El proyecto "fuera de serie" consistirá en publicar contenido relacionado con eventos, curiosidades del mundo del cine (independiente o no), entrevistas con *influencers* del mundo del cine (pueden ser desde *You Tubers* hasta gente *chic* del mundo cinematográfico).

  Lo distintivo de Fuera de serie es que solo se podrá publicar el fin de semana y el festivo este tipo de contenido, nada de contenido relacionado con películas que se puedan proyectar en la sala.
- Colaboración con influencers para dar visibilidad a la sala.

  Se acordará con influencers la publicación de contenidos de la sala invitándoles de forma recurrente a las instalaciones, especialmente a eventos o relacionados.
- Crear videos en formato reels como reseñas y experiencias *in situ.*

Tik Tok

- Abrir una cuenta ya que el público objetivo al que se dirige Sala Equis al que estamos dirigidos frecuenta bastante esta red social.
- Publicar vídeos de forma regular incluyendo resúmenes de las películas que se van a proyectar.

- Publicar contenidos – de forma similar a lo que se realice en Instagram – incluyendo resúmenes de películas, curiosidades de estas o del mundo del cine.
- Publicar vídeos semanales mostrando cada evento realizado en la semana correspondiente.
- Compartir vídeos de usuarios que sean cinéfilos sobre sus películas favoritas.

Twitter

- Realizar la campaña "Cada X", consistente en hilos en Twitter narrando la historia de la mítica sala para adultos reconvertida en un cine independiente. El nombre de esta campaña viene dado por los orígenes de la sala, ya que era una sala X. Por otra parte, también se llama de esta forma porque "Cada X tiempo" se publicarán estos hilos de forma que podamos generar expectación y deseo por parte del seguidor y audiencia.

4.4.18. Sala Berlanga

SALA BERLANGA

Ilustración 331. Sala Berlanga – Logo, fachada e interior del cine. Fuente: Google Imágenes

Sala Berlanga es un espacio cultural que desarrolla distintos tipos de actividades alternativas en entre las que se pueden destacar:

- Sala que proyecta películas independientes, de arte, extranjeras u otras no convencionales.
- Sala expositiva, con espacios abiertos ideados para expresar arte y cultura de cualquier modalidad. Su principal función es promover valores artísticos.
- Conciertos, donde buscan que el espectador disfrute de música alternativa y conozca las diversas procedencias, influencias e intenciones artísticas que esta pueda tener.

- Representaciones dramáticas: lecturas dramatizadas, *stand up comedy*, monólogo, teatros.

Pertenece a la Fundación SGAE, siendo un negocio independiente que se caracteriza por acoger festivales de cine especializados, además de funcionar como sala de exposiciones.

Es de destacar que presenta películas en formato 35mm y digital – siendo de los escasos cines que lo hacen en la actualidad - y enfocándose en el cine español, iberoamericano, europeo y de autor, promoviendo como una clara seña de su identidad, la diversidad cultural y la inclusión social.

Se dirige a un amplio espectro de públicos, pero donde el denominador común es tener un carácter y gustos por lo alternativo y que sienten especial interés por las diversas formas de manifestación artística, especialmente si es minoritaria. Este tipo de público busca un cine menos comercial, o incluso, independiente o alternativo.

Hitos principales en la evolución histórica de la sala:

- Cine California en sus comienzos (Jesús Fernández, 1949). Inicia con un aforo de 541 butacas.
- En los años 60 se coloca una pantalla de Cinemascope.
- En 1970 cambia de dueño (Clemente Gómez). Sufre una remodelación de expansión.
- Entre 1972 y 1973 se convierte en la sede de la Filmoteca Española.
- En 1978 cambia de propietario (Bautista Soler, propietarios de otros cines).
- A finales de los 90, entra en bancarrota y cierra sus puertas al público.
- Reabre en 2010 bajo el nombre Sala Berlanga, inspirado en el famoso director y guionista Valenciano Luis García Berlanga.

La estrategia de comunicación de la Sala Berlanga se centra principalmente en una comunicación digital, siendo su canal principal de comunicación con su público su propia página web, donde se encuentra la programación de las actividades que se ofrecen, la cartelera, información e historia de interés de sala, así como próximos eventos. Su web también funciona como fuente principal de ingresos, ya que las entradas se compran online desde ahí.

Por otro lado, en lo referente a plataformas o redes sociales, la Sala Berlanga tiene perfiles en Instagram, Facebook, Twitter y You Tube, donde el contenido apenas varía entre una plataforma y otra. En todas se centran en subir eventos, películas o actuaciones que el consumidor puede visualizar en ese momento o próximamente, ampliando información de precio, días y horas, además del enlace a la página web donde poder leer más acerca de estos eventos así como comprar las entradas.
No sigue ningún hilo conductor visual claro y extremadamente determinado por lo que no crea ningún aspecto diferencial. Finalmente, el contenido apenas es interactivo por lo que es más difícil la comunicación con su comunidad de seguidores.

Observando estos canales con mayor detalle, se puede concluir:

- Página web.
  De aspecto simple y anticuado, y con diseño básico, pero sencilla de usar.
  Disponen en ella de información general sobre el cine, la cartelera y próximos eventos, así como un botón que redirige a entradas.com, donde se pueden adquirir las entradas online. También cuentan con formulario de contacto y boletín semanal de eventos.

Ilustración 332. Sala Berlanga – Página de inicio de la web. Fuente: Salaberlanga.com

- Redes sociales
  Su estrategia de redes sociales se basa en publicar contenido de información sobre la sala, próximos eventos, reviews de eventos ya celebrados.

- Instagram: 1.548 seguidores
- Facebook: 13.400 seguidores
- Twitter: 5.467 seguidores

La media de likes es de 4 en Facebook, 20 en Instagram y 6 Retuits en Twitter.

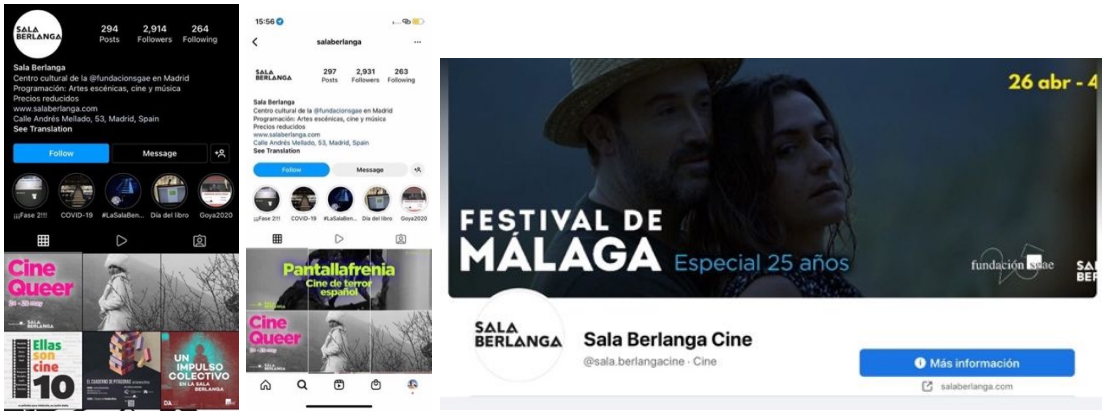


Ilustración 333. Sala Berlanga – Perfiles en Facebook, Twitter e Instagram. Fuente: Salaberlanga.com

En Instagram, el perfil está bastante bien estructurado, teniendo en cuenta su contenido en relación con cada actividad que presentan. A pesar de que tiene una carga variada de colores, estos están combinados de tal manera que crean una armonía que atrae.

El perfil aun no tiene un número considerable de seguidores, no constan interacciones, carece de likes o comentarios.

Las mismas publicaciones se basan en cada evento que presentan y no crean contenido de interés.

A ello se deben unir otras acciones específicas de gran influencia en su estrategia de comunicación:

- Colaboraciones con microinfluencers: Artistas Headliners de los ciclos de cines y demás actividades, como, por ejemplo, Lidia García.
- Apariciones en revistas digitales de considerable impacto en los colectivos a las que van destinadas: Timeout, ToGayTher, aireflamenco.com…

Sus principales fortalezas y debilidades:

- Ciclos independientes, diversos.
- Cine en idioma original.
- Servicio con alta trayectoria.
- Comunicación débil e ineficaz en sus canales digitales.

Sus principales oportunidades y amenazas:

- Reconocimiento por los cinéfilos y amantes de las artes escénicas.
- Espacios apropiados para la difusión de comunicación por medio de carteleras informativas.
- Mucha competencia con equipos especializados y contenidos de alta calidad.
- Empleados desinformados y con poca disposición a brindar asesoría, lo cual podría repercutir desfavorablemente en la reputación de La Sala.

Propuesta de mejora.

A partir del análisis efectuado y considerando las características cosmopolitas de una ciudad como Madrid y el potencial atractivo que su oferta cultural alternativa puede suponer para personas que vengan de otros lugares, se proponen varias acciones encaminadas a aumentar su conocimiento cualitativo, y la generación de una comunidad de usuarios y seguidores.

Se establecen para ello los siguientes objetivos:

- Posicionar a Sala Berlanga como uno de los principales atractivos turísticos alternativos imperdible para los visitantes extranjeros en Madrid.
- Generar una comunidad de sala Berlanga y que se incremente la comunidad digital, con una mejor comunicación en redes sociales de los diversos servicios que ofrece.
- Aumentar nuestra presencia en medios ganados, especialmente en los relacionados con ocio alternativo y dinámicas culturales.

Plan de contenidos y plataformas a utilizar:

- Se lanzará la campaña orgánica #Berlangaymás que permitirá mostrar la historia de Sala Berlanga y también todos los servicios que se ofrecen. Se busca con ello que el turista entienda por qué es importante hacer a Sala Berlanga parte de su plan de visita en Madrid.

  La campaña de lanzamiento será de 2 semanas y será implementada en las siguientes plataformas digitales propias:

- Renovación de la página web, actualizándola y haciéndola más dinámica para la experiencia del usuario.

  Se unificará el estilo gráfico con el que ya se está utilizando en redes sociales. Se llevará a cabo una remodelación integral, ya que la experiencia de usuario actual es bastante lúgubre y mejorable.

  De acuerdo con el concepto de campaña, es importante que la estructura y temática de contenidos varíe enfocándose más en la explicación de por qué conocer Sala Berlanga como una visita cultural obligada para todos los turistas que llegan a Madrid.

  Las personas que se quieran unir al Club Sala Berlanga podrán recibir un newsletter mensual con información actualizada de las actividades.

  Se creará un *chat* para conversar con *webmaster* o responsable de contenidos en la página web.

  La estructura sería:

    - Inicio.
    - Origen de Sala Berlanga (Luis García Berlanga).
    - Programación.
    - Próximos estrenos.
    - Otros servicios.
    - Blog (artículos de valor sobre cine alternativo).
    - Club Sala Berlanga (suscribirse al Boletín de Eventos).

Las temáticas principales en en la página web serán:

- Temas ampliados de redes sociales, con apoyo en blog.
- Programación

Y los recursos y formatos:

- Entradas al blog.
- Videos
- Resúmenes
- Reseñas

Acciones en redes sociales.

En Facebook se comenzará a generar contenido de valor, compartiendo artículos que se encontrarán alojados en la renovada web de Sala Berlanga. Paralelamente y continuando con la dinámica de publicaciones que se dispone, se agregará una opción para que las personas puedan grabar automáticamente en su agenda los eventos que se comenten, y evitando así el olvido...Se continuará con el mismo estilo gráfico, pero diferenciándose los servicios por colores, para una más rápida y clara identificación. Se realizarán álbumes sobre los eventos que suceden en la sala para poder tener registro.

Ilustración 334. Sala Berlanga – Publicación en Facebook. Fuente: Facebook.com

Lo importante es siempre es tener presente los hashtags #Berlangaymas y #TurismoAlternativo.

Las temáticas principales en Facebook serán:

- Clásicos del cine
- Cine extranjero
- Programación

Y los recursos y formatos:

- Vídeos.
- Imágenes.
- Directos (Lives).
- Enlaces a la página web.

En Instagram se generará contenido de interés y se comenzarán a utilizar más videos y imágenes sobre los eventos.

Será especialmente importante desarrollar vídeos en directo en la previa de los eventos organizados.

En paralelo, se crearán historias destacadas con los ciclos de arte que se organicen, y siguiendo la nueva línea gráfica por tipo de servicio.

Se realizarán *Trivias* en historias para estar al tanto del nivel de conocimiento de la comunidad sobre Sala Berlanga, así como también sobre los ciclos de arte que ya se han realizado, convirtiéndose en un buen indicador de las actividades consideradas de mayor relevancia.

Se promoverá la aparición de artistas independientes en algunos de los vídeos creados, o entrevistas en vivo para poder generar interés y sobre todo difundir la educación en fórmulas de cine alternativo.

Ilustración 335. Sala Berlanga – Perfil en Instagram. Fuente: Instagram.com

Las temáticas principales en Instagram serán:

- Arte contemporáneo
- Nuevas corrientes artísticas
- Vínculo de lo clásico y lo moderno.
- Temas sociales.
- Programación

Y los recursos y formatos:

- Videos.
- Imágenes.
- Colaboraciones.
- Encuestas, preguntas, enlaces…

En Twitter se promoverá la participación de la comunidad, invitándola a ser parte del club de Sala Berlanga y también realizando cuestionarios sobre los eventos cinematográficos ya realizados y los que gustarían de ver en el futuro.

La idea es promover el contenido alineado al público que queremos conseguir, empezaremos a exponer los artículos de elaboración propia sobre cine latino, africano, europeo, asiático, entre otros, que nos permita generar afinidad con una nueva comunidad.

Ilustración 336. Sala Berlanga – Perfil en Twitter. Fuente: Twitter.com

Y, de manera complementaria, se utilizará el canal de You Tube como archivo audiovisual de las actividades, así como también de diversos videos sobre la evolución del cine alternativo y la importancia de Sala Berlanga en su desarrollo y difusión.

Otras acciones de comunicación propuestas:

- Reactivación del canal You Tube.
- Podcast en Spotify.
- Oferta de cupones descuento a través de Groupon.
- *Gift Cards* canjeables a través de www.entradas.com.

Conclusiones principales para la propuesta.

- Importancia de la digitalización. Utilizar las diferentes tecnologías y recursos para impulsar la industria.
- El usuario es el centro. Crear experiencias únicas que sumerjan al cliente.
- Comunicación. Resulta importante generar un canal de comunicación óptimo con el público (actual y nuevo) y conectar

- Necesidad de establecer un diseño de imagen diferencial y llamativa. Usar las creatividades publicadas en redes sociales y página web para diferenciar la Sala de la competencia.

4.4.19. Pequeño Cine Estudio

Ilustración 337. Pequeño Cine Estudio – Logo e imágenes del local. Fuente: Google Imágenes

Fue el primer minicine que hubo en Madrid fundado en 1977 y desde el principio tuvo la idea de exhibir películas en versión original.

En su cartelera se muestran ilustraciones de títulos clásicos y diversos ciclos de obras realizadas por grandes directores, con 4 proyecciones diarias.

Como público-objetivo puede identificarse a hombres y mujeres de 25-50 años – no descartándose de más edad - apasionados del cine que buscan un lugar único para ver películas de cine independiente o cine clásico en un entorno con ambiente de pequeña sala de cine.

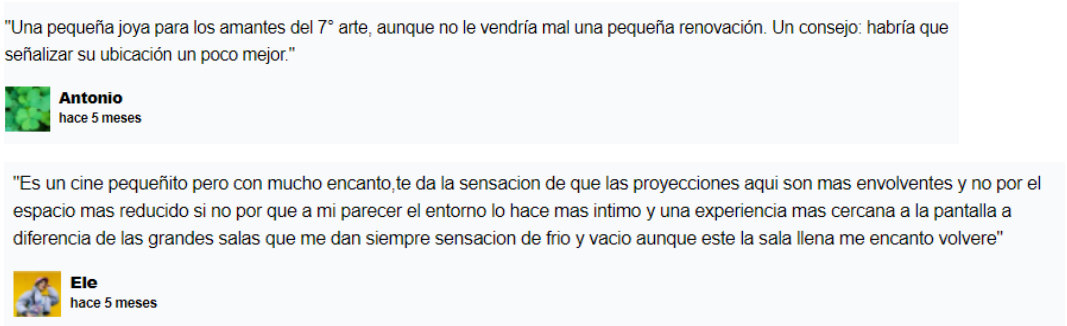


Ilustración 338. Pequeño Cine Estudio – Comentarios en Google Maps. Fuente: Google.es

En paralelo a su actividad principal, ofrece otros servicios más dirigidos a empresas, tanto productoras como distribuidoras, y entre los que se destacan la sala de pruebas, los visionados privados, pases de prensa, preestrenos, pases privados, rodajes, presentación de productos o estrenos técnicos.

No realizan grandes promociones, salvo en ocasiones especiales, como es el caso de la celebración de su 45 aniversario actualmente en curso (2022):

Ilustración 339. Pequeño Cine Estudio – Promoción del bono del 45 Aniversario. Fuente: Google Imágenes

En cuanto a su comunicación digital, se puede destacar lo siguiente:

- Página web y plataformas complementarias:

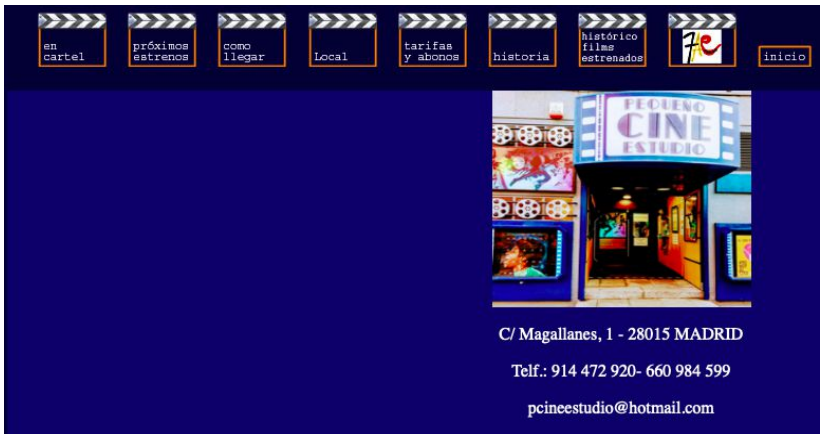


Ilustración 340. Pequeño Cine Estudio – Página de inicio de sitio web. Fuente: www.pcineestudio.es

- Página web de diseño pobre y anticuado, carente de una mínima interactividad.
- La experiencia de usuario en la página no es buena ya que no tiene botones claros, los colores son oscuros y tiene espacios que no se entienden.
- No disponen de blog, ni de newsletter que pudieran permitir contactar directamente con los potenciales espectadores para informarles de novedades, ciclos…
- Nulo posicionamiento en buscadores cuando se buscan cines o películas, solo apareciendo cuando se busca específicamente el cine.
- E-mail privado, y no corporativo.
- Tipo de publicaciones no son propias de sala de cine independiente

- Redes sociales

  Disponen de perfiles en Facebook, Instagram y Twitter, aunque no se observa una estrategia coherente de publicación entre ellas, lo que hace sospechar sobre la inexistencia de Community Manager.
  En Instagram, publican la cartelera semanal, con sus respectivos afiches y reseñas. Publican de manera aleatoria y el contenido parece estar dirigido al público de cualquier edad, identificado con el cine alternativo.

  Los *copies* no transmiten información, ni son atractivos para los usuarios, y las historias destacadas no representan la identidad que quiere proyectar el cine, no existiendo una mínima interacción con los seguidores.

  Existen dos cuentas de Facebook, con 1.435 seguidores. En ellas, como en Instagram, sobre todo publican su cartelera o informan de precios de sesiones o promociones, con un nivel de interacción muy bajo - 20 Likes y 2 Comentarios de media -.

  No tienen imágenes en ningún post, y no se atiende debidamente a los escasos comentarios que se realizan.

Ilustración 341. Pequeño Cine Estudio – Perfiles en Instagram, Twitter y Facebook. Fuente: Redes sociales de Pequeño Cine Estudio

No dispone de canal en You Tube, sino que son otras cuentas las que publican contenidos relacionados con el cine.

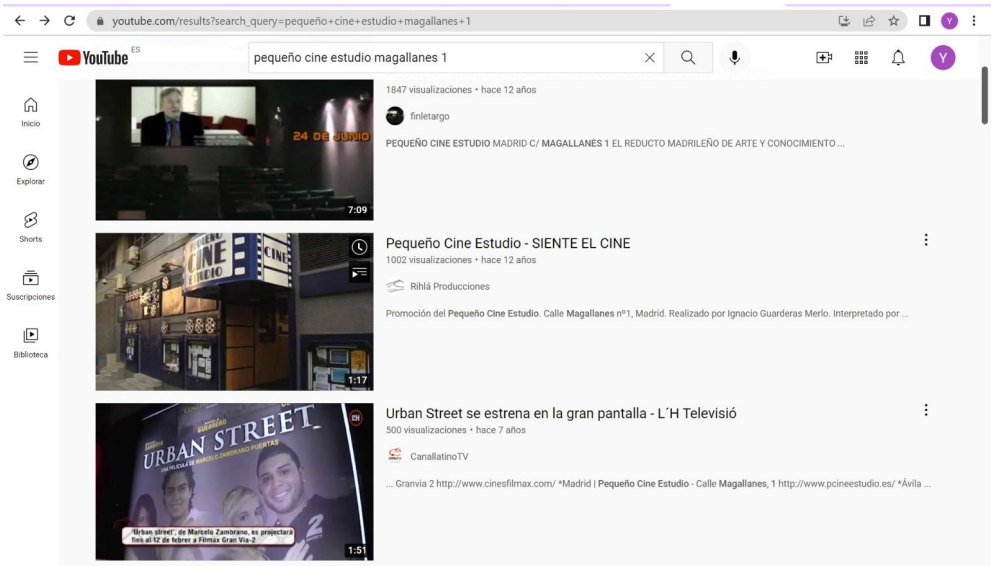


Ilustración 342. Pequeño Cine Estudio – Publicaciones en You Tube por otras cuentas. Fuente: Youtube.com

Propuesta de mejora.

Aunque son numerosos los aspectos de mejora, tanto en su comunicación como desde un punto de vista técnico, se destacan los siguientes:

a. Redefinir identidad visual, asociándole un atributo muy identificativo como propuesta de valor.

Ilustración 343. Pequeño Cine Estudio – Propuesta de nueva identidad visual. Fuente: Elaboración propia

b. Crear una estrategia eficaz para dar a conocer la sala de cine en medios de comunicación.

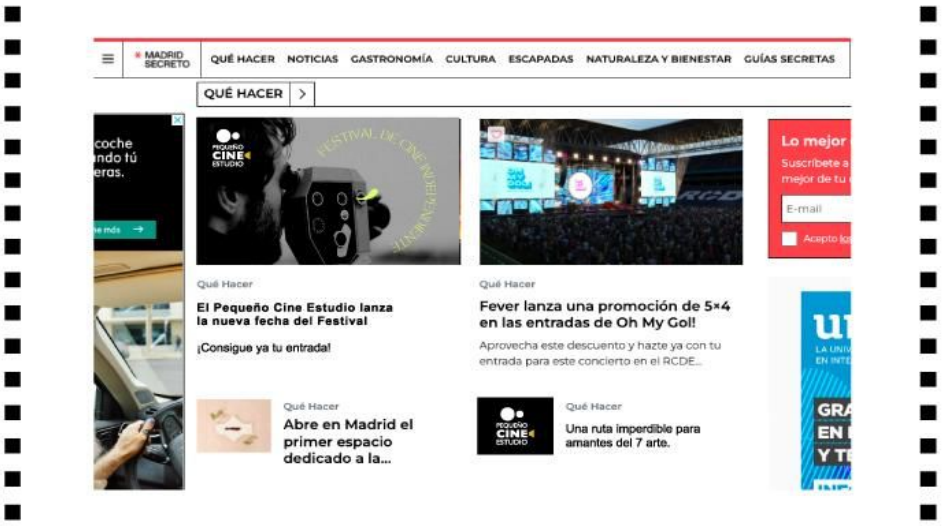


Ilustración 344. Pequeño Cine Estudio – Ejemplo de reseñas en medios de comunicación. Fuente: Google Imágenes

c. Posicionarse bien en los motores de búsqueda, especialmente en relación a los términos más relacionados con los contenidos de sus películas, localización, eventos celebrados....

d. Rediseñar la página, con botones interactivos en los cuales se identifiquen las funciones, horarios y películas. En paralelo, crear una newsletter semanal y un blog centrado en temas de cine clásico e independiente.

Ilustración 345. Pequeño Cine Estudio – Propuesta de rediseño de página web. Fuente: Elaboración propia

e. Desarrollar una estrategia de comunicación en redes sociales, unificando y actualizando los perfiles actuales y realizando dinámicas específicas para aumentar el engagement.

Ilustración 346. Pequeño Cine Estudio – Código QR de acceso directo al perfil de Instagram de cine. Fuente: Elaboración propia

4.4.20. Cineteca

Ilustración 347. Cineteca - Logo e imágenes de la sala. Fuente: Google Imágenes

Ubicado en el antiguo matadero y mercado de ganado de la ciudad fue inaugurada en 2011, y cuenta con 3 salas de proyección.
Es un espacio cultural promovido por el Área de Gobierno de Cultura, Turismo y Deportes del Ayuntamiento de Madrid.
Forman parte del JOBO, un bono cultural que gestiona Madrid destino para que los más jóvenes accedan gratuitamente a las actividades culturales.

Cineteca es un espacio moderno y multifuncional que se enfoca en el cine de no ficción, cine alternativo e independiente. Colabora con festivales y propuestas culturales, brindando espacios a nuevos creadores audiovisuales para presentar sus trabajos, posibilitando la creación y la formación crítica por medio de talleres, seminarios y festivales. Entre estos últimos destaca el Festival Márgenes, que es un certamen de cine independiente que se encarga de reconocer la labor y visibilizar las obras de cine de autor. Pone el foco en el futuro y las tendencias del cine contemporáneo, recopilando películas y producciones de un espectro enorme que comparten la premisa de la originalidad y la mirada personal del cineasta, teniendo en cuenta el talento joven.

Su público objetivo está compuesto por personas que buscan un cine que no sea de carácter tradicional. Buscan un cine que profundice en temas de carácter social o que ocurran en la actualidad.
Por su programación, la Cineteca de Madrid cuenta con un público heterogéneo. En sus salas se proyecta material menos convencional en términos de cinematografía como películas de no ficción, cortometrajes, festivales de videoarte y asisten personas

de todas las edades amantes del 7º Arte, pero también niños por la *matiné* de películas infantiles que se presentan todos los domingos.

Página Web.

El sitio web de Cineteca tiene un *look* visual gracias a las imágenes y videos que se muestran en su página principal y a través de un carrusel, mostrando la información de forma aceptablemente organizada, si bien, su interfazes bastante básica, no cuenta con una línea en su identidad visual y no es demasiado amigable con el usuario.

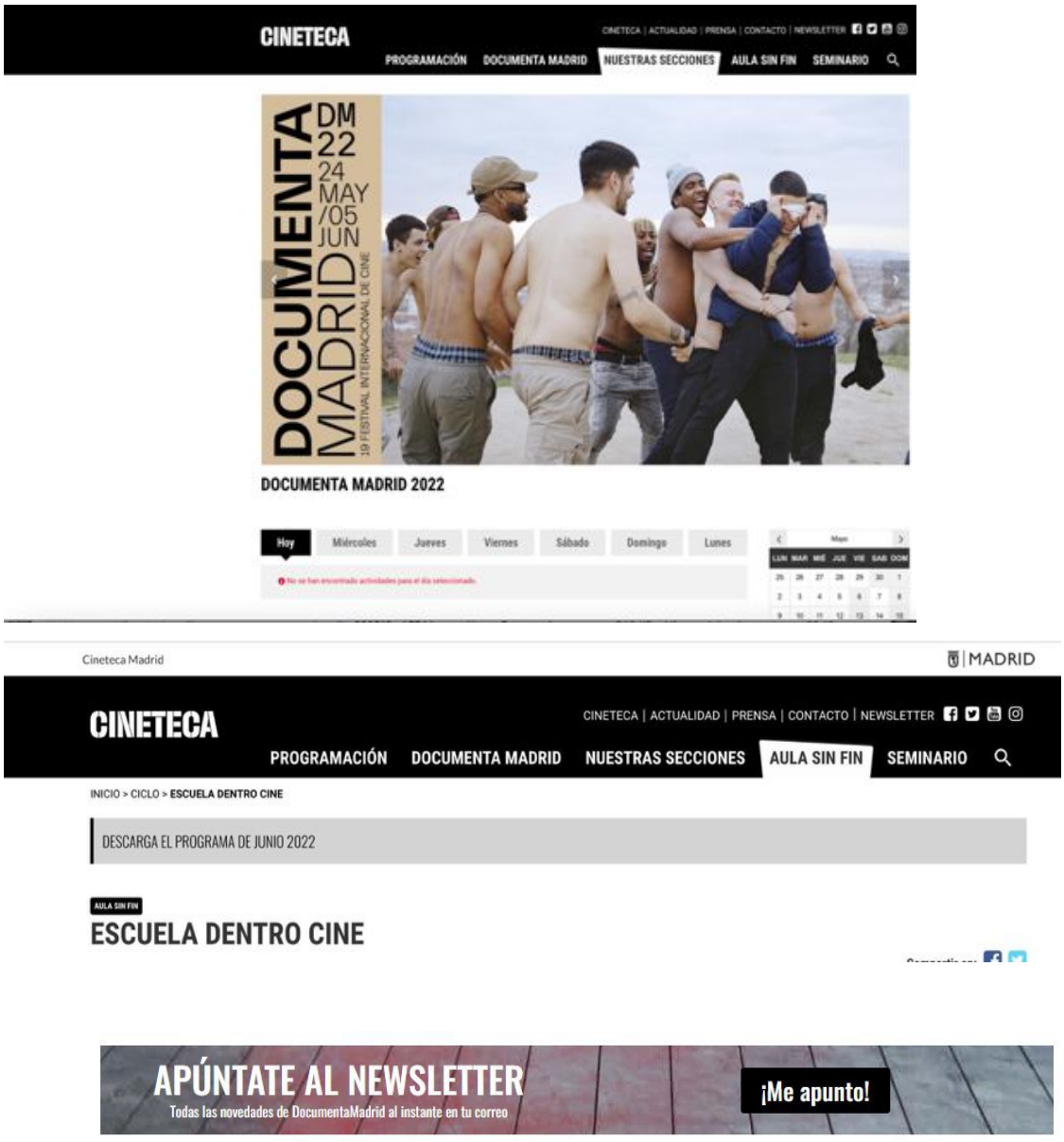


Ilustración 348. Cineteca - Imágenes del sitio web. Fuente: www.cineteca.es

Las redes sociales se encuentran presentes de forma visible en su web, así como el acceso a las secciones de Noticias, *Newsletter* y Contacto.

Su comunicación en Instagram cuenta con una estrategia dirigida a las personas amantes del cine, que les gusta leer reseñas, y aspectos importantes de las películas que van a ver.

No cuentan con una estrategia destacable de generación de contenidos, publicando sobre su cartelera y las películas que se proyectan en ese momento. Son por lo general contenidos básicos y poco interactivos.

En Facebook, las interacciones son muy bajas y no se generan demasiados contenidos, por lo que el perfil social no está sufiencientemente actualizado.

Cuentan además con otros canales de comunicación social como Twitter y You Tube, con menos interacción, y donde sus publicaciones carecen de contenido de valor y no hay una continuidad, ni seguimiento en su comunicación.

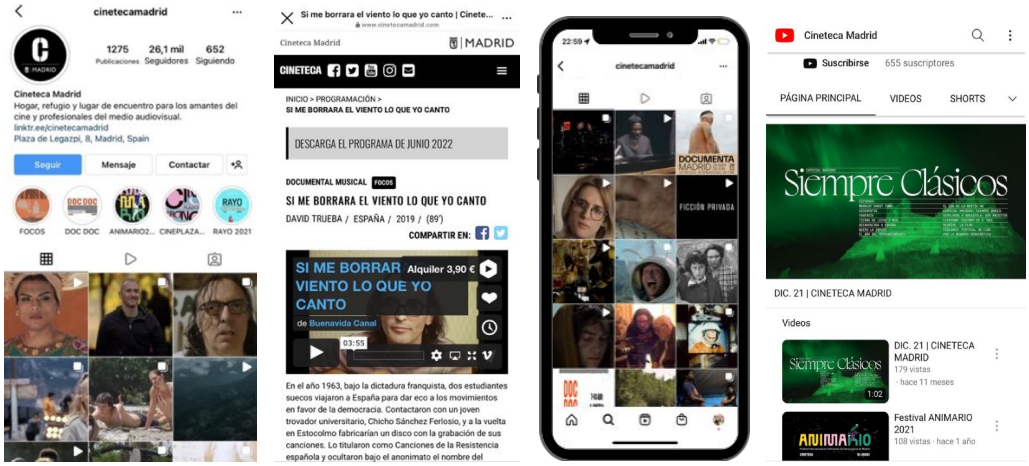


Ilustración 349. Cineteca - Perfiles en redes sociales. Fuente: Instagram.com, Facebook.com, Twitter.com, You Tube.com

Propuesta de mejora.

Como primera acción fundamental, se precisa unificar la identidad gráfica de La Cineteca en un manual para el uso en los medios corporativos. Este primer objetivo

es necesario ya que la marca debe de tener una imagen gráfica común en todos sus medios para que el consumidor de su contenido note una alineación dentro de la marca.
Creando un manual de identidad, se solucionarán todas las situaciones donde se deba aplicar la identidad gráfica de la Cineteca y se explicará la forma de usar cada uno de los recursos gráficos.
El equipo no solo debe conocer el manual, si no que debe estar familiarizado con él para evitar errores. Por ello, es importante la formación, para explicar las dudas y dinamizar el uso de estos recursos.

En general se puede observar que Cineteca genera contenido para sus redes sociales e interactúa, pero al no ser tan conocida como otras cadenas de exhibición, resulta fundamental continuar con la generación de contenido de impacto y relevante para los usuarios.

Un aumento de su visibilidad e interacción podría lograrse si se actuara de acuerdo a las sugerencias que se detallan a continuación:

a. Acciones específicas en redes sociales, mediante el uso de publicidad bien segmentada y publicaciones orgánicas muy enfocadas en promociones y planes bien personalizados en el tipo de público a los que se dirigen. Así mismo, la colaboración con *influencers* seleccionados podría ser un complemento promocional verdaderamente efectivo.

b. Mejora de los niveles actuales de captación y fidelización por e-mail marketing, aumentando de forma cualitativa la base de datos existente, y generando interés por sus contenidos con la publicación puntual de novedades y posibles promociones personalizadas.

c. Desarrollo de campañas con anuncios en Google Ads, seleccionando palabras clave relacionadas con cine alternativo, cultura, entretenimiento cultural…

Entre las acciones más recomendables para aumentar la interacción con el público-objetivo, se sugiere:

a. Sorteos especiales.
b. Regalo de entrada como recompensa a compartir publicaciones.
c. Regalo de entradas con motivo de cumpleaños de usuarios, seguidores y espectadores.
d. Información puntual de promociones y novedades a través de newsletter renovada en diseño.
e. Acciones publicitarias en redes Google y páginas web seleccionadas, y enfocadas en promociones o propuestas temáticas específicas.

Conclusiones fundamentales que justifican mejoras.

a) Debido a su ubicación, al especial trato y cuidado de su imagen y espacio dentro de Matadero de Madrid, consigue atraer a todos aquellos apasionados del cine y el arte en general, así como a los curiosos que acuden a las otras naves.
b) Al contar con públicos heterogéneos es importante desarrollar una estrategia de comunicación que involucre a todos ellos. Para eso, hay que enfocarse en las acciones online, sin dejar de lado las acciones offline.
c) No contar con una identidad gráfica corporativa, puede alejar a los públicos de la marca, y proyectar una imagen de marca de baja calidad.

5. CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones generales

a) En el entorno cinematográfico deben distinguirse varios participantes, y la clave de los enfoques de negocio y comunicación se basa en gran medida en la comprensión de los diferentes roles desempeñados, las interrelaciones entre ellos, y las posibilidades que se abren con diferentes fórmulas de cooperación y colaboración. Estos participantes pueden identificarse como los siguientes:

    i. El sector en general, donde se incluirían a los distribuidores y exhibidores, pero también, y con la evolución de la cadena de valor, los

agentes e intermediarios, inversores de distinto tipo, los fondos públicos – especialmente, los que se otorgan en forma de subvenciones nacionales y autonómicas – y también las cadenas de televisión – de pago o en abierto – y las plataformas digitales de contenidos audiovisuales.

ii. El espectador, que aparte de consumir el producto ofrecido en salas, ya se ha convertido en potencial comprador de productos de restauración, merchandising, así como también usuario, y, por tanto, comprador, del mismo o diferentes productos en las diversas ventanas de comercialización – compra de contenidos en formatos físicos como DVD o Blu-ray, acceso a contenidos de pago...-. Y aparte de ser un consumidor "múltiple" y recurrente, es también un potencial recomendado o incluso, embajador de marca en redes sociales, algo que tanto las productoras como más reciente las exhibidoras, tratan de incentivar y recompensar.

iii. Los prescriptores claves, o lo que es lo mismo, todos aquellos que puede ayudar a promocionar y dar visibilidad al mensaje, marca o producto, como son el caso de los festivales, crítica de cine y cobertura mediática, comunidades y canales de cine en Internet. Entre ellos, claramente podemos destacar a críticos especializados – prensa, radio o televisión - líderes de opinión – sean o no celebridades – pero también a blogueros*, Influencers, You Tubers* o *Streamers.*

b) Con la evolución de las fórmulas de exhibición, y especialmente en las últimas décadas, las salas de cine se han convertido en sitios más especializados, y donde han hecho de su aumento del confort y la plena adaptación tecnológica, verdaderas señas de identidad. Hoy en día, las posibilidades de exhibición de contenidos de diverso formato y orientado a experiencias más inmersivas se han convertido en el denominador común de la oferta cinematográfica.

Y aunque se haya de tener en cuenta la diferente tipología de las salas existentes, y, por tanto, sus audiencias y sus ofertas, puede concluirse que, por

lo general, las experiencias actuales de espectadores – que ya son consumidores de productos al mismo tiempo - poco tienen que ver con las experiencias basadas en las proyecciones de las salas tradicionales.

También, y aunque con diferente impacto en sus cuentas de resultados según el cine, la organización de eventos institucionales y empresariales que han hecho de sus locales sitios en ocasiones muy apropiados como espacios de celebración de actos diversos, y como no, vía de ingresos adicionales.

c) Tradicionalmente, la distribución de productos y contenidos cinematográficos se llevaba a cabo con copias en celuloide y que las distribuidoras hacían llegar a los exhibidores según sus acuerdos específicos. Los exhibidores montaban esas copias y las proyectaban en sus salas y en distintos pases por un período de tiempo acordado y siempre que la audiencia lo permitiera.

Con la digitalización de copias y salas, que en España se dio en el período comprendido entre 2009 y hasta 2013, este proceso tendió a simplificarse, aunque ha significado una reconversión sustancial de exhibidores, con una inversión notable en equipos, porque si bien la digitalización ha *democratizado* el proceso de distribución-exhibición al permitir que cines de distinto tamaño y características hayan podido acceder a determinados títulos, al no tener las distribuidoras las limitaciones de las copias en celuloide, el coste de reconversión ha sido altísimo para muchos exhibidores, ya que, los proyectores digitales tienen un coste medio de 300.000 o 350.000 €.

Junto al proceso de digitalización de la proyección en salas de exhibición, otro hecho ha tenido una notable influencia en el funcionamiento del circuito de distribución y exhibición; la creación y distribución por ventanas, es decir, la comercialización del producto a través de distintas plataformas. Este sistema se implementó en los años 80 como una medida que pretendía evitar que las películas compitieran contra ella misma en diferentes canales, estableciéndose una serie de etapas diferenciadas para la explotación.

Y si bien en un primer período mantuvo plazos razonables de explotación y comercialización en cada una de las etapas, lo cierto es que la tendencia es

que cada vez se estrechen más las ventanas con lo que produce la ruptura del equilibrio que aún a duras penas, se mantiene en la actualidad, y, en consecuencia, los principales perjudicados son los primeros en la cadena, que son las salas de cine y las ventas de películas en soportes no digitales.

Si se acortan las ventanas de distribución, no cabe duda de que los cines dispondrían de un menor tiempo para comercializar en sus salas las películas estrenadas y es normal que teman por lo que ello implica en sus negocios. Tras las salas de cine son por lo general, la primera parte del circuito, y después deben considerarse las descargas legales de Internet, PPV, televisión de pago o en abierto, los DVD y Blu-ray, y por supuesto, las plataformas digitales en *streaming* como Netflix, HBO Max, Disney+, Amazon Prime o Apple TV+, entre otras.

Cada público puede llegar a ser diferente según la ventana de distribución que se contemple, con unas motivaciones y gustos distintos, pero, sobre todo, con patrones de consumo diversos – acceso a contenido en el propio dispositivo, consumo en lugar público, mixto…- o incluso, y en el caso de los más cinéfilos, llegándose al coleccionismo de contenidos, algo que empezó el vídeo y DVD, y que actualmente permiten las distintas comunidades creadas *online.*

d) La evolución creciente de los precios ha sido un notable hándicap en muchos casos para el sector de la exhibición, y que, si bien se mantienen entre los más moderados de la Unión Europea – gracias entre otros factores a la rebaja del IVA al 10% en 2018 - todavía y en un numero importante de ocasiones, ha significado que el potencial espectador haya optado por otras alternativas de ocio, o se haya inclinado por el consumo de productos cinematográficos a través de televisión de pago y plataformas digitales.

Como se ha explicado en el trabajo realizado, el precio final que paga el espectador no es solo el de entrar a una sala, sino también por la compra de alguno o varios de los productos que se ofrecen en ellas, o incluso una compra o suscripción de la película en cualquiera de las siguientes ventanas de exhibición.

Y es que lo que el espectador termina pagando en las salas varía por diversos factores, y que generalmente se basan en la localización de los cines – zonas urbanas, periféricas o rurales – tipo de salas y asientos – sala tradicional, sala Luxury, sala 4DX…- horarios de sesiones - matinales, nocturnos, fin de semana…- promociones puntuales que se apliquen, como son los casos del Día del espectador, descuentos especiales para colectivos específicos – mayores, universitarios, infantiles…- planes específicos de fidelización – abonos, tarjetas, bonos-descuento, packs familiares o asistencia por grupos…- o posibles acuerdos con terceros para obtener precios descontados, como es el caso de restaurantes, tiendas o franquicias de comida rápida.

e) De acuerdo a los sistemas ya tradicionales de marketing y comunicación cinematográfica, la película se promociona especialmente la propia sala de cine donde se proyecta, a través de tráilers, diverso material informativo como las notas y folletos de sala, cartelería exterior e interior, incluso anuncios o noticias en medios *offline* y *online*, pases de avance, preestrenos y eventos de prensa, especialmente dirigidos a críticos de cine en medios, pero también a responsables de blogs, canales de You Tube o comunidades específicas de profesionales, aficionados, o en ámbitos culturales e incluso educativos.

Aunque este tipo de promoción es práctica habitual y diríase que obligatoria, en la actualidad, y con el evidente desarrollo y audiencia creciente en los medios *online* y *mobile* - redes sociales, mensajería rápida, aplicaciones de eventos…- las herramientas tradicionales de comunicación y promoción han evolucionado cuantitativa y cualitativamente, tomando como núcleo la comunicación digital y poniendo el foco no tanto en la información de producto como reclamo, sino en la experimentación, en la recomendación y en el descubrimiento por parte de los usuarios, especialmente por el público más jóven.

Los blogs, las redes y medios sociales, los canales de vídeo y *podcast* - en plataformas específicas o generados por usuarios en los perfiles de redes como Facebook, Instagram, Twitter o Tik Tok - pero también anuncios destacados, impresos o de televisión retransmitidos a través de plataformas *online* y *mobile*, entre otras

5.1. Conclusiones específicas

a) En las salas de cine en general, y en las de Madrid en particular, el emplazamiento es sin duda uno de los factores absolutamente fundamentales a la hora de decidir el acudir a un cine en particular. Aunque la experiencia sea diversa en función de las características de salas y la atracción de la película, lo cierto es que se trata del mismo producto proyectado en diferentes lugares.

   Por ello, en muchos casos la elección de un cine u otro se basa más en una cuestión de cercanía, ya sea porque el cliente está comprando o consumiendo en el centro comercial en el que se ubica el cine – un fenómeno muy habitual desde la década de los 80, y actualmente algo más residual que entonces - o porque se encuentra relativamente cerca de su domicilio - cine de barrio o de proximidad -.

   Esto, a priori, supone una desventaja para aquellos situados en las afueras, pues implica un esfuerzo adicional en el desplazamiento, y que puede resultar en que los espectadores se decanten por una alternativa más interesante o cómoda, y que no implique la realización de ese esfuerzo en tiempo o coste.
   A ello debemos unir el hecho de que determinadas zonas urbanas son directamente relacionadas con la tradición de “salir al cine”, como es el caso de Gran Vía, y en menor medida, la Calle Fuencarral.
   Salas de cine como Cines Callao o el Cine Capitol, unen a los factores esenciales de buen emplazamiento otros elementos de gran apreciación por parte de determinados públicos como es su carácter emblemático e incluso, nostálgico de la sala tradicional de gran público.

b) Las estrategias de visibilidad de la mayoría de las salas de cine de Madrid, se llevan a cabo a través de sus redes sociales y de su página web, principalmente, si bien en la mayoría de los casis en que las salas forman parte de cadenas de exhibición de un cierto tamaño y número de establecimientos - caso de Cine Yelmo, Cinesa o MK2 - estas estrategias están faltas de la debida particularización en los cines concretos.

Las salas también hacen publicidad de su propia marca, como una auto-promoción, en los espacios publicitarios audiovisuales que se muestran antes de las películas que proyectan y de forma adicional a esto, y para disponen de una mayor visibilidad con diferentes públicos, realizan con gran frecuencia promociones y ofertas – entre las que destacan aquellas enfocadas en dar ventajas de precios en días especiales como el Día del espectador -.

Sus estrategias de marketing y comunicación resultan claves en los procesos de información de su oferta de películas y servicios buscando alcance – número de personas conocedoras – como segmentación precisa – impactando sobre potenciales espectadores por intereses, perfil de edad o incluso, por necesidades empresariales e institucionales de clientes potenciales.

Las salas de cine de Madrid, y de manera general, utilizan medios directos, indirectos y personales, combinando acciones específicas de comunicación a través de la publicidad de proximidad – publicidad exterior en un radio de distancia razonable o bien en los soportes del centro comercial o de ocio donde pudieran encontrarse – de la promoción cruzada – *cross-promoting* con otros establecimientos, especialmente de restauración o tiendas específicas – pero también participando como espacio facilitador para productoras y distribuidoras de entrevistas y eventos relacionados con películas por estrenarse o recientemente estrenadas en sus salas.

Todas las salas cuentan con los elementos fundamentales de comunicación online, destacándose:

- Sitio Web

  Con secciones dedicadas a Cartelera, Promociones, Venta, Tarjetas de fidelización (normalmente por puntos canjeables por descuentos) y Datos de contacto.
- Perfiles corporativos en redes sociales

  Todas las salas de cine cuentan con perfiles en las principales redes sociales para publicar información de oferta de películas, promociones, etc. También, en algunos casos, se colabora con *influencers.*

Entre las publicaciones realizadas destacan las relacionadas con estrenos, eventos, promociones, productos diversos, y generación de *Stories* diarios sobre anécdotas o cosas destacables en las salas.

- Apps (aplicaciones*)* o versiones adaptadas de web
  Con secciones y funcionalidades relacionadas con la compra de entradas, promociones, tarjeta de fidelización, información y noticias…
- Estrategias específicas de posicionamiento
  Plenamente conscientes de que una inmensa mayoría de espectadores realizan consultas en buscadores para organizar su plan de ocio, las salas cada vez más han dedicado recursos a aparecer de forma orgánica o pagada, tanto en Google como en motores de búsqueda locales.
- Estrategias de e-mail marketing
  Mediante el envío puntual de boletines que informan de estrenos, ofrecen promociones, o en otras ocasiones, aportan contenidos específicos como reseñas o críticas cinematográficas.

c) Las estrategias de comunicación observadas en las salas de cine son muy variadas, aunque las más comunes giran alrededor de los siguientes conceptos:

- Promociones específicas de películas y estrenos. Tanto en las páginas web como en los perfiles de las exhibidoras de cine destaca la promoción de las películas y estrenos más relevantes de la semana, a través de publicaciones y vídeos cortos, con el objetivo de alentar a sus seguidores a que acudan al cine a verlas.
- Sorteos y artículos promocionales, donde por lo general son acciones directamente ligadas a la obtención de entradas o premios relacionados con la temática de los estrenos, siendo estas últimas, acciones que por lo general realizan productoras y distribuidoras utilizando a las salas como canal de comunicación.

- Generación de actividades en torno a una temática, que en algunos casos se refiere a un ciclo temático, o bien a una fecha significativa, evento social, o incluso, como propuestas monográficas sobre un colectivo o causa.

d) Puede establecerse que el éxito de las estrategias de *branding* o posicionamiento de marca de las salas de cine de Madrid están en la mayoría de las ocasiones totalmente vinculadas a su capacidad de enfoque en aspectos de gran relevancia para la consideración de sus públicos-espectadores. Entre estas estrategias pueden destacarse las siguientes:

    - La tradición histórica. Es el caso de los cines Callao, que fue una sala inaugurada en 1926, y el cine Capitol, inaugurado en 1933, y cuya imagen de marca es su ya larga historia en la vida social de Madrid, y concretamente en la cinematográfica de la Gran Vía.
    - La singularidad de la sala de cine. Son los casos de la Cineteca. el Cine Estudio del Círculo de Bellas Artes, o también en parte el Pequeño Cine Estudio, basando su estrategia de marca en aquello que les diferencia de los demás, una oferta que se aleja del enfoque puramente comercial y se especializa en el cine de autor, alternativo o de culto.
    - La propuesta familiar. Siendo el caso de varias salas en el circuito de exhibición, puede destacarse a Cinesa, que basa su estrategia de comunicación de marca en el disfrute familiar, que no solo se fundamenta en las películas que proyecta, sino también en los elementos de restauración, así como en las actividades que realiza - sorteos, concursos, eventos y etc.-.
    - La experiencia única. Esta es seguramente la estrategia de posicionamiento más empleada y que ha permitido no solo la evolución del sector con la incorporación de nuevas tecnologías y fórmulas de entretenimiento, sino que, en notables ocasiones, ha hecho que determinados grupos de exhibición hayan ampliado

sus modelos de negocio hacia el alquiler de espacios para eventos corporativos e institucionales.

Como ejemplos de propuestas de experiencias únicas, podemos incluir a Kinépolis, con las salas más grandes de Europa y con las últimas tecnologías en exhibición, pero también los cines de lujo, como Yelmo Palafox, Cine Yelmo Ideal o Cinesa Luxe, salas íntimas de sillones cómodos o reclinables y servicio de restauración individualizado.

e) Aún considerando aspectos notables de mejora en sus estrategias de comunicación y comercialización, debe concluirse que las salas de cine de Madrid están sabiéndose adaptar en su mayoría a los retos que plantea la innovación tecnológica y los gustos y hábitos de ocio de los espectadores, si bien y salvo en contadas excepciones, falta una mayor y mejor aproximación hacia el público jóven y sus exigencias concretas.

Teniendo así mismo en cuenta la evolución de acontecimientos de la industria audiovisual y la transferencia de valor añadido a nuevos formatos y soportes que la enriquecen y la diversifican, las salas de cine necesitan cada vez más una aproximación más amplia en sus propuestas de contenidos y actividades diversas.

Como se ha comentado en varias partes del trabajo realizado, todo el sector audiovisual viene apostando fuerte por modelos de innovación que van más allá de fórmulas tradicionales de entretenimiento y confieren a la experiencia del usuario características más inmersivas, y con ellas, más multisensoriales por un lado, y más culturalmente satisfactorias por otro, lo que viene a demostrar el enorme potencial que puede llegar a tener en aspectos culturales y educativos para la sociedad.

Además, el hecho de considerar cada vez más al usuario como un miembro de una comunidad virtual provoca que la relación tienda a ser más estrecha, duradera y viralizable, lo que confiere a las estrategias de una dimensión más

poderosa que la puramente comercial, llegando hasta los vínculos emocionales.

Es cierto que estos aspectos están por desarrollarse más, y parece limitarse a las relaciones de las productoras con sus audiencias fieles, pero no cabe duda de que puede llegar a ser un reto también para salas de cine si quieren seguir siendo actores principales en la industria audiovisual y en la transferencia de valor añadido en forma de innovaciones significativas, de formato y de contenido.

6. PROPUESTAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Es evidente que un trabajo de estas características, y con un enfoque muy específico tanto en su temática como en la localización de la observación e investigación practicadas, resulta solo relativamente aplicable a otras investigaciones más amplias, con lo que no se puede concluir que las propuestas aquí contenidas puedan extenderse fácilmente a otras localidades que no sean una ciudad como Madrid, o que se intente extraer enfoques comparativos con otras formas de ocio que no sean las que se desarrollan en las salas de exhibición y la evolución que se ha venido explicando sobre sus modelos de explotación y sus propuestas de comunicación.

Por ello, me veo en la obligación de detallar, aunque sea solo de manera concisa, las limitaciones principales del trabajo realizado:

1. El análisis de la evolución de una selección de salas de cine de Madrid, si bien puede resultar significativo para explicar parcialmente la evolución de hábitos y formas de ocio en la sociedad madrileña del tramo final del siglo XX y el primer cuarto del siglo XXI, no es en absoluto un enfoque sociológico basado en los cambios de comportamiento individual o colectivo experimentados a lo largo del tiempo y en relación con el ocio y entretenimiento. Creo más bien que lo que el trabajo logra es definir las líneas fundamentales de análisis sobre cómo las salas de cine tradicionales han evolucionado, y más adelante, definir una serie de propuestas específicas para la posible mejora de su comunicación y explotación de sus espacios.

Complementar este enfoque con uno más característico de la psicología social podría tener un apreciable interés, especialmente si se orientara al análisis comparado de formas de ocio de un mismo perfil de audiencia y en un período de tiempo que permitiera extraer conclusiones relevantes.

2. El hecho de que el análisis se centre única y exclusivamente en la ciudad de Madrid tiene que ver con mi conocimiento personal de las salas como espectador en los últimos 50 años, así como en la posibilidad de llevar a cabo el trabajo de campo de forma directa, accesible y con una comprensión significativamente mayor que si se hubiera desarrollado en localidades donde no hubiera aportado esa experiencia previa.

   Soy consciente de que el hecho de haber limitado el enfoque geográfico reduce las posibilidades comparativas con el resto de lugares en el territorio español, y también, en la Unión Europea, algo que podría haber añadido cierto valor para observar tendencias de consumo a un nivel más global, pero que en mi opinión, no habría permitido una profundización suficiente en no solo la evolución técnica de las salas, sino también en el contexto histórico y social que ha motivado los cambios en modelos, estrategias, comportamientos de las audiencias y etc.

   En cualquier caso, creo que la ampliación del estudio a otras localizaciones puede ser una manera interesante de explorar otras vertientes de la presenta investigación.

3. De forma deliberada, no he querido entrar demasiado en profundidad en el análisis del supuesto impacto que las relativamente recientes plataformas de contenidos audiovisuales en *streaming* han tenido y tienen en la afluencia hacia salas de cine en Madrid. Considero que ese enfoque se ha adoptado en numerosas ocasiones con anterioridad y en el caso de la presente investigación, desviaría en gran parte el objetivo de analizar la problemática de las salas de exhibición, donde ese es solo uno de los factores de las diferentes crisis experimentadas.

   No se pretende concluir con ello que no resulte interesante un análisis comparativo con las plataformas más directamente competidoras del modelo de explotación actual de cines.

4. Finalmente, hubiera deseado abarcar un marco temporal más extenso para obtener como resultado una panorámica más amplia de tendencias y puesta en marcha de las estrategias de reacción de las salas en diferentes ámbitos. La investigación realizada se ha caracterizado por las situaciones ciertamente atípicas que se han experimentado desde finales de 2019 y hasta la fecha, y entre las que podemos destacar el cierre obligado de locales por la pandemia Covid-19, el uso creciente de plataformas de exhibición alternativas – en gran parte motivado por el factor anterior – y la propia evolución de la oferta de contenidos, que en algunos casos por su formato, y en otro, por los cambios de modelos industriales – adquisiciones y fusiones de empresas -.

   Y como sabemos ocurre no solo en este sector, sino en los diferentes sectores industriales muy directamente relacionados con las nuevas tecnologías, motiva sin duda investigaciones específicas que realicen un seguimiento temporal suficiente como para no quedarse solo en reseñar su aparición, sino que estudie a fondo su repercusión a medio plazo.

El trabajo realizado creo que responde a la necesidad de tratar de interpretar los cambios producidos en las modernas formas de ocio, especialmente enfocadas en el consumo de productos audiovisuales y como se han venido sucediendo episodios significativos de innovación tecnológica – formatos de salas y tecnologías empleadas – de innovación en contenidos – ampliando la oferta a productos que van más allá del puro ocio, como los eventos culturales presenciales o retransmitidos, el uso de las salas como extensiones de la actividad empresarial y etc.

Y aunque se ha particularizado muy especialmente en las salas de cine de Madrid, considero que puede ser un buen inicio de otras investigaciones que profundicen en aspectos relacionados con el comportamiento del espectador que es a su vez y cada vez más, consumidor, así como en un enfoque más global de las formas de ocio y por extensión, cultural en general.

7. ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Dimensión total de la comunicación. Fuente: Elaboración propia 27
Ilustración 2. Estrategia de medios y soportes - Sitios y formatos. Fuente: Elaboración propia 27
Ilustración 3. Comunicación integral de marca. Fuente: Elaboración propia 28
Ilustración 4. Comunicación tecnológica de marca. Fuente: Elaboración propia 29
Ilustración 5. Objetivos estratégicos de marketing. Fuente. Elaboración propia 31
Ilustración 6. Objetivos específicos de marketing. Fuente: Elaboración propia 32
Ilustración 7. Fases estratégicas de marketing. Fuente. Elaboración propia 33
Ilustración 8. Embudo de conversión en marketing digital. Fuente: Elaboración propia 34
Ilustración 9. Sistema tradicional de ventanas de distribución en cine. Adaptación al español de Disco Project. Fuente: Xataca.es 45
Ilustración 10. Resultados de la búsqueda “Cartelera en Madrid” en Google. Fuente: Google.es 68
Ilustración 11. Fotos antiguas del Cine Velussia, que después fue el Cine Azul. Fuente: Google Imágenes. 100
Ilustración 12. Fotos antiguas del Cine Imperial. Fuente: Google Imágenes 101
Ilustración 13. Fotos antiguas del Cine Rex. Fuente: Google Imágenes 101
Ilustración 14. Fotos antiguas del Cine Pompeya. Fuente: Google Imágenes 102
Ilustración 15. Fotos antiguas de Cine Torre de Madrid. Fuente: Google Imágenes 103
Ilustración 16. Fotos antiguas de Teatro-Cine Lope de Vega. Fuente: Google Imágenes 103
Ilustración 17. Fotos antiguas del Cine Coliseum. Fuente: Google Imágenes 104
Ilustración 18. Fotos antiguas del Cine Real Cinema. Fuente: Google Imágenes 105
Ilustración 19. Fotos antiguas los cines Rosy. Fuente: Google Imágenes 105
Ilustración 20. Fotos antiguas del Princesa. Fuente: Google Imágenes 106
Ilustración 21. Fotos antiguas del cine Bulevar. Fuente: Google Imágenes 107
Ilustración 22. Cines y salas de exhibición por comunidad autónoma en España (2020-2021) según datos de Estadística de Cinematografía (2022). Fuente: MCUD. ICAA 108
Ilustración 23. Gráfico adaptado de Perfil de la audiencia de los medios en España 2021 (p.14). Fuente: AIMC. 111
Ilustración 24. Costumer Journey Map. Fuente: Elaboración propia 113
Ilustración 25. Encuesta a clientes de plataformas Streaming 2021. Fuente: Statista Global Consumir Surrey. 116
Ilustración 26. Gráficos extraídos de artículo Las salas de cine resisten los efectos de la pandemia y regresan al pleno funcionamiento. Fuente: AIMC, 2021 120
Ilustración 27. Consumo relativo de cine en 2021. Fuente: Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2021) 121
Ilustración 28. Películas exhibidas por Comunidad Autóoma en España (2017-2021) según el Anuario de estadísticas culturales 2022. Fuente: MCUD. ICAA 122
Ilustración 29. Gráfico extraído de artículo El cine y su público de Víctor Fernández (1998). Fuente: SGAE 123
Ilustración 30. Páginas promocionales de menús en Cine Yelmo Luxury. Fuente: www.yelmocines.es 127
Ilustración 31. Página web de Cine Yelmo Luxury. Fuente: www.yelmocines.es 128

Ilustración 32. Comparativa de los datos semanales de asistencia a cines en España en 2021 y 2020. Fuente: Comscore 129
Ilustración 33. Carteles promocionales de descuentos periódicos. Fuente: www.yelmocines.es 132
Ilustración 34. Standees de cartón. Fuente: Google Imágenes 134
Ilustración 35. Salas de cine o de proyecciones en el municipio de Madrid en enero de 2022. Fuente: Elaboración propia 145
Ilustración 36. Perfil de investigados por sexo. Fuente: Elaboración propia 153
Ilustración 37. Perfil del encuestado por edad. Fuente: Elaboración propia 154
Ilustración 38. Ocupación del encuestado. Fuente: Elaboración propia 154
Ilustración 39. Nivel adquisitivo del encuestado. Fuente. Elaboración propia 154
Ilustración 40. Estado civil y familiar del encuestado. Fuente: Elaboración propia. . 155
Ilustración 41. Nivel de idiomas del encuestado para entender una película en versión original. Fuente: Elaboración propia 155
Ilustración 42. Lugar de residencia del encuestado. Fuente: Elaboración propia 155
Ilustración 43. Perfil cinéfilo general. Fuente: Elaboración propia 156
Ilustración 44. Perfil cinéfilo específico (conocimiento cinematográfico). Fuente: Elaboración propia 156
Ilustración 45.¿Cuál es su forma de ocio preferida? Fuente: Elaboración propia 157
Ilustración 46. ¿Con quién suele ir al cine? Fuente: Elaboración propia 157
Ilustración 47. ¿Por qué razón elige el cine principalmente? Fuente: Elaboración propia 158
Ilustración 48. ¿Con qué frecuencia acude al cine? Fuente: Elaboración propia 158
Ilustración 49. ¿Cuándo suele acudir? Fuente. Elaboración propia 158
Ilustración 50. ¿Frecuenta alguno de estos cines? Fuente: Elaboración propia 159
Ilustración 51. ¿Ha tenido o tiene algún abono/cupón de un cine? Fuente: Elaboración propia 159
Ilustración 52. ¿Ha tenido tarjeta de fidelización de un cine (física o aplicación)? Fuente: Elaboración propia 159
Ilustración 53. ¿De qué procedencia le gusta el cine? Fuente: Elaboración propia. 160
Ilustración 54. ¿Qué versión prefiere ver? Fuente: Elaboración propia 160
Ilustración 55. ¿Qué cine es más conocido por proyectar en versión original? Fuente: Elaboración propia 160
Ilustración 56. ¿Con qué frecuencia va a cines en versión original? Fuente: Elaboración propia 161
Ilustración 57. ¿Qué tamaño de sala prefiere? Fuente: Elaboración propia 161
Ilustración 58. ¿En qué momento va al cine? Fuente: Elaboración propia 161
Ilustración 59. ¿Qué sesión prefiere? Fuente; Elaboración propia 162
Ilustración 60. ¿Qué cree que ha contribuido más a la crisis de los cines? Fuente: Elaboración propia 162
Ilustración 61. ¿Ha cambiado la frecuencia de ir al cine con motivo de pandemia? Fuente: Elaboración propia 162
Ilustración 62. ¿Cree que las salas de cine se recuperarán a como antes de pandemia? Fuente: Elaboración propia 163
Ilustración 63. ¿Sabe qué precio tiene una entrada de cine? Fuente: Elaboración propia 165
Ilustración 64. ¿Sabe si los precios son diferentes en cada cine? Fuente: Elaboración propia 165
Ilustración 65. Si ha ido con niños ¿cuánto se ha gastado de media por persona? Fuente: Elaboración propia 165

Ilustración 66. ¿Le parece caro ir al cine? Fuente: Elaboración propia 166
Ilustración 67. ¿Cree que si costara menos habría más espectadores? Fuente: Elaboración propia 166
Ilustración 68. ¿Sabe en qué consiste la “Fiesta del cine” en Madrid? Fuente: Elaboración propia 166
Ilustración 69. ¿Sabe cuándo es el Día del espectador? Fuente: Elaboración propia 167
Ilustración 70. ¿Qué cree que es más caro…? Fuente: Elaboración propia 167
Ilustración 71. ¿Qué cree que deben hacer las salas para resultar atractivas al espectador? Fuente: Elaboración propia 167
Ilustración 72. ¿Considera que las salas de cine se han modernizado? Fuente: Elaboración propia 168
Ilustración 73. ¿En qué cree que se han modernizado? Fuente: Elaboración propia 169
Ilustración 74. ¿Tiene suscripción en alguna plataforma digital de contenidos audiovisuales? Fuente: Elaboración propia 169
Ilustración 75. ¿A qué plataforma digital pertenece? Fuente: Elaboración propia 170
Ilustración 76. ¿Qué tipo de contenidos ve en plataformas digitales? Fuente: Elaboración propi 170
Ilustración 77. ¿En qué dispositivos suele ver los contenidos de plataformas digitales? Fuente: Elaboración propia 170
Ilustración 78. ¿Cuánto gasta mensualmente en plataformas digitales? Fuente: Elaboración propia 171
Ilustración 79. ¿Prefiere ver el cine en las salas o en Streaming? Fuente: Elaboración propia 171
Ilustración 80. ¿Qué opina de que el cine se estrene directamente en plataformas? Fuente: Elaboración propia 171
Ilustración 81. Si le parece bien que se estrene en plataformas ¿qué tipo de películas? Fuente: Elaboración propia 172
Ilustración 82. ¿Por qué vería una película en plataforma Streaming? Fuente: Elaboración propi 172
Ilustración 83. ¿Cómo se informa de la cartelera de películas? Fuente: Elaboración propia 174
Ilustración 84. ¿Cómo se entera de las críticas de las películas? Fuente: Elaboración propia 174
Ilustración 85. ¿Qué le influye más para decidir una película? Fuente: Elaboración propia 175
Ilustración 86. ¿Qué factores le motivan más para ir al cine? Fuente: Elaboración propia 175
Ilustración 87. ¿Dónde recuerda ver los tráilers de las películas? Fuente: Elaboración propia 175
Ilustración 88. ¿Recibe algún boletín (newsletter) de cines? Fuente: Elaboración propia 176
Ilustración 89. ¿Recuerda de qué cine recibe boletín (newsletter)? Fuente: Elaboración propia 176
Ilustración 90. ¿Qué información desearía ver en una newsletter de cine? Fuente: Elaboración propia 176
Ilustración 91. ¿Qué deben hacer los cines en sus redes sociales? Fuente: Elaboración propia 178

Ilustración 92. ¿Qué red social principal usaría para seguir a un cine? Fuente: Elaboración propia 178
Ilustración 93. ¿Qué le hace participar más en redes sociales de cines? Fuente: Elaboración propia 179
Ilustración 94. ¿Qué redes prefiere para informarse de eventos culturales? Fuente: Elaboración propia 179
Ilustración 95. ¿Participaría en un concurso para conseguir entradas gratis? Fuente: Elaboración propia 179
Ilustración 96. ¿Qué concursos en redes sociales prefiere? Fuente: Elaboración propia 180
Ilustración 97. Diversas publicaciones de anuncios de películas en Instagram 182
Ilustración 98. Diversos carteles utilizados en campañas para vuelta al cine tras la pandemia por Covid-19 en 2020. Fuente: Google Imágenes. 182
Ilustración 99. Páginas anunciando sistema 4DX y auto-cine. Fuente: Google Imágenes 183
Ilustración 100. Captura de Google Maps y fachada de Cine Capitol Gran Vía. Fuente: www.capitolgranvia.com 184
Ilustración 101. Cine Capitol Gran Vía – Fachada y logo. Fuente: Google Imágenes 187
Ilustración 102. Cine Capitol Gran Vía - Página web y página de registro a Newsletter. Fuente: www.capitolgranvia.com 189
Ilustración 103. Cine Capitol Gran Vía – Perfiles en Twitter, Instagram y Facebook. Fuente: Google Imágenes 189
Ilustración 104. Cine Capitol Gran Vía – Referencias de noticias. Fuente: Telemadrid.es y Smedia.es 191
Ilustración 105. Cine Capitol Gran Vía – Promoción El miércoles al cine. Fuente: Elaboración propia 191
Ilustración 106. Cine Capitol Gran Vía – Promoción Club Capitol. Fuente: www.capitolgranvia.com 192
Ilustración 107. Cine Capitol Gran Vía – Tarjetas de fidelización. Fuente: www.capitolgranvia.com 192
Ilustración 108. Cine Capitol Gran Vía – Formulario de suscripción a newsletter. Fuente: www.capitolgranvia.com 193
Ilustración 109. Si piensa en Cine Capitol Gran Vía ¿qué percepción tiene? Fuente: Elaboración propia 193
Ilustración 110. ¿Cuál es la antigüedad percibida de Cine Capitol? Fuente: Elaboración propia 194
Ilustración 111. ¿Qué cree que diferencia a Cine Capitol de otros cines? Fuente: Elaboración propia 194
Ilustración 112. ¿Qué otras actividades se realizan en Cine Capitol? Fuente: Elaboración propia 194
Ilustración 113. ¿Qué tipo de público asiste a Cine Capitol? Fuente: Elaboración propia 195
Ilustración 114. Cine Capitol Gran Vía – Adaptaciones de creatividades para perfiles Instagram y Twitter. Fuente: Elaboración propia 198
Ilustración 115. Cine Capitol Gran Vía – Aplicaciones de creatividades para publicidad exterior. Fuente: Elaboración propia 198
Ilustración 116. Cines Callao – Fachada y logo. Fuente: Google Imágenes 199
Ilustración 117. Cines Callao – Promociones en fachada. Fuente: Google Imágenes 200

Ilustración 118. Cines Callao – Logo City Lights. Fuente: Google Imágenes.....201
Ilustración 119. Cines Callao – Imágenes de promociones. Fuente: www.callao.es202
Ilustración 120. Cines Callao – Vista del interior de la sala de cine principal. Fuente: Google Imágenes.....202
Ilustración 121. Cines Callao – Evento de marketing *El Garriraptor de Horizon Forbidden West toma la plaza de Callao*. Fuente: Google Imágenes.....204
Ilustración 122. Cines Callao – Promoción de eventos. Fuente: www.cinescallao.es 204
Ilustración 123. Cines Callao – Promoción de pantallas exteriores como espacios publicitarios. Fuente: www.cinescallao.es 205
Ilustración 124. Cines Callao – Información sobre acciones de RSC. Fuente: www.cinescallao.es 205
Ilustración 125. Cines Callao – Sección Callao City Lights en página web. Fuente: www.cinescallao.es 206
Ilustración 126. Cines Callao – Sección de eventos y suscripción a newsletter en página web. Fuente: www.cinescallao.es.....206
Ilustración 127. Cines Callao – Páginas de perfil en Instagram mostrando publicaciones. Fuente: Instagram.com.....207
Ilustración 128. Cines Callao – Páginas de perfil en Twitter mostrando publicaciones. Fuente: Twitter.com.....208
Ilustración 129. Cines Callao – Páginas de perfil en Instagram, You Tube, y Tik Tok. Fuente: Instagram.com, You Tube.com, TikTok.com.....208
Ilustración 130. Cines Callao – Creatividades y adaptaciones a diversos soportes publicitarios. Fuente: Elaboración propia.....213
Ilustración 131. Cines Golem – Foto de fachada y logo. Fuente: Google Imágenes216
Ilustración 132. Cines Golem - Página principal de sitio web de Madrid. Fuente: https://www.golem.es/golem/golem-madrid.....218
Ilustración 133. Cines Golem – Perfiles actuales en redes sociales. Fuente: Redes sociales de Cines Golem.....220
Ilustración 134. Cines Golem – Campaña “Estrénate en Golem”. Fuente: Google Imágenes.....221
Ilustración 135. Cines Golem – Campaña “El cine que viene”. Fuente: Google Imágenes.....222
Ilustración 136. ¿Conoce los Cines Golem? Fuente: Elaboración propia.....223
Ilustración 137. ¿Sabe qué tipo de cine proyecta Cines Golem? (de los que conocen) Fuente: Elaboración propia 223
Ilustración 138. ¿Ha ido alguna vez a Cines Golem en Madrid? (de los que conocen) Fuente: Elaboración propia 223
Ilustración 139. ¿Cómo fue su experiencia en Cines Golem? Fuente: Elaboración propia 224
Ilustración 140. ¿Qué cine es el más conocido por proyectar en versión original? Fuente: Elaboración propia 224
Ilustración 141. ¿Con qué frecuencia va a cines en versión original? Fuente: Elaboración propia.....224
Ilustración 142. ¿Conoce el tipo de público que asiste a Cines Golem? (De los que reconocen ir) Fuente: Elaboración propia.....225
Ilustración 143. ¿Qué hace a Cines Golem diferente? Fuente: Elaboración propia.225
Ilustración 144. ¿Cree que Cines Golem podrá competir con grandes cines? Fuente: Elaboración propia.....225

Ilustración 145. ¿Cree que estos cines podrán competir con plataformas Streaming? Fuente: Elaboración propia 226
Ilustración 146. ¿Volvería a Cines Golem si tuviera otro cartelera o versiones dobladas? Fuente: Elaboración propia 226
Ilustración 147. Cines Golem - Propuesta de rediseño de página de inicio de la web corporativa. Fuente: Elaboración propia. 227
Ilustración 148. Cines Golem - Propuesta de página de inicio de blog corporativo. Fuente: Elaboración propia. 228
Ilustración 149. Cines Golem - Creatividad del concurso “Crea tu guión”. Fuente: Elaboración propia 228
Ilustración 150. Cines Golem - Prototipo de newsletter corporativa. Fuente: Elaboración propia 229
Ilustración 151. Cines Golem – Propuesta de página de inicio en Instagram. Fuente: Elaboración propia 230
Ilustración 152. Cines Golem – Propuesta de página de inicio en You Tube. 230
Ilustración 153. Cines Golem – Propuesta de carnet de fidelización. Fuente Elaboración propia 231
Ilustración 154. Cines Renoir – Fachada y logo del cine. Fuente: Google Imágenes 232
Ilustración 155. Cines Renoir – Página de inicio de la web. Fuente: www.cinesrenoir.com 234
Ilustración 156. Cines Renoir – Página de registro a la newsletter. Fuente: www.cinesrenoir.com 235
Ilustración 157. Cines Renoir – Perfiles de Twitter, Facebook e Instagram. Fuente: www.cinesrenoir.com 236
Ilustración 158. Cines Renoir – Imágenes de noticias aparecidas en Madrid.Es. Noticia y ABC Play. 237
Ilustración 159. Cines Renoir - Estadísticas comparativas de Twitter con Cines Golem y Artistic Metropol. Fuente: Google Imágenes 238
Ilustración 160. Cines Renoir - Estadísticas comparativas de Instagram con Cines Golem y Artistic Metropol. *Fuente: Google Imágenes* 238
Ilustración 161. Cines Renoir - Estadísticas comparativas de Facebook con Cines Golem y Artistic Metropol. *Fuente: Google Imágenes* 239
Ilustración 162. Cines Renoir - Estadísticas comparativas de You Tube con Cines Golem y Artistic Metropol. *Fuente: Google Imágenes.* 239
Ilustración 163. Cines Renoir – Promoción “Vuelve al cine”. Fuente: www.cinesrenoir.com 241
Ilustración 164. Cines Renoir – Anuncio de Club Renoir. Fuente: www.cinesrenoir.com 242
Ilustración 165. ¿Conoce los cines Renoir? Fuente: Elaboración propia 243
Ilustración 166. ¿Por qué razón los ha conocido? Fuente: Elaboración propia 243
Ilustración 167. ¿Ha ido alguna vez a Cines Renoir en Madrid? Fuente: Elaboración propia 243
Ilustración 168. En el caso de que haya ido ¿cómo calificaría la experiencia? Fuente: Elaboración propia 244
Ilustración 169. Cines Renoir – Blog “La gran ilusión” actual y propuesta de rediseño. Fuente: lagranilusion.cinesrenoir.com y Elaboración propia (rediseño) 247
Ilustración 170. Cines Renoir – Propuestas creativas de concurso de relato y Ciclo Nouvelle Vague. Fuente: Elaboración propia 248

Ilustración 171. Cines Renoir – Propuestas creativas de podcast de cine. Fuente: Elaboración propia 248
Ilustración 172. MK2-Cine Paz – Fachada y logo del cine. Fuente: Google Imágenes 257
Ilustración 173. MK2-Cine Paz – Página de inicio de la web, y Newsletter. Fuente: www.cinepazmadrid.es 259
Ilustración 174. MK2-Cine Paz – Perfiles en redes sociales. Fuente: Redes sociales de MK2-Cine Paz 260
Ilustración 175. MK2 Cine Paz – Estadísticas de tráfico por dispositivo. Fuente: Similarweb.com 262
Ilustración 176. MK2 Cine Paz – Rankings web de cines. Fuente: Similarweb.com 263
Ilustración 177. MK2-Cine Paz – Estadísticas de tráfico por tráfico y engagement Fuente: Similarweb.com 263
Ilustración 178. MK2-Cine Paz – Estadísticas de engagement. Fuente: Similarweb.com 263
Ilustración 179. ¿Considera que una app mejoraría la experiencia en la compra de localidades? Fuente: Elaboración propia 265
Ilustración 180. Pregunta: ¿Conoce MK2 Cine Paz? Fuente: Elaboración propia ... 267
Ilustración 181. MK2 Cine Paz – Propuesta para Instagram. Fuente: Elaboración propia 267
Ilustración 182. MK2 Cine Paz – Propuesta de creatividad para foro. Fuente: Elaboración propia 268
Ilustración 183. ¿Cómo de interesante le parecería ver la evolución histórica de un cine a través de una aplicación de realidad virtual? Fuente: Elaboración propia 269
Ilustración 184. MK2 Cine Paz – Propuesta de app. Fuente: Elaboración propia 270
Ilustración 185. Cines Verdi Madrid – Fachada y logo. Fuente: Elaboración propia 274
Ilustración 186. Imagen. Cines Verdi – Tarifas de precios. Fuente: www.cinesverdi.es 276
Ilustración 187. Cines Verdi – Menú desplegable web con promociones. Fuente: www.cinesverdi.es 277
Ilustración 188. Cines Verdi – Promoción Verdi Kids. Fuente: www.cinesverdi.es .. 277
Ilustración 189. Imagen. Cines Verdi – Información Amigos de Verdi. Fuente: www.cinesverdi.es 278
Ilustración 190. Cines Verdi – Información sobre el alquiler de salas. Fuente: www.cinesverdi.es 278
Ilustración 191. Cines Verdi – Información sobre el alquiler de salas. Fuente: www.cinesverdi.es 278
Ilustración 192. Cines Verdi – Cuentas en redes sociales (Twitter, Facebook e Instagram). Fuente: Redes sociales de Cines Verdi 279
Ilustración 193. Cines Verdi – App móvil. Fuente: Google Imágenes 279
Ilustración 194. Cines Verdi – Nota técnica de sala, descargable desde web. Fuente: www.cinesverdi.es 280
Ilustración 195. Cines Verdi – Promociones especiales en página web. Fuente: www.cinesverdi.es 280
Ilustración 196. ¿Conoce los Cines Verdi? Fuente: Elaboración propia 282
Ilustración 197. ¿Qué tipo de cine proyecta Cines Verdi? *Fuente: Elaboración propia* 282
Ilustración 198. Si los conoce ¿ha ido alguna vez a Cines Verdi en Madrid? Fuente: Elaboración propia 282

Ilustración 199. ¿Cómo fue su experiencia en Cines Verdi? Fuente: Elaboración propia 283
Ilustración 200. ¿Con qué frecuencia va a cines en versión original subtitulada? ... 283
Ilustración 201. ¿Conoce el tipo de público que asiste a Cines Verdi? (A los que reconocen ir) Fuente: Elaboración propia 283
Ilustración 202. ¿Qué actividades realiza Cines Verdi (aparte de cine)? (A los que reconocen ir) Fuente: Elaboración propia 284
Ilustración 203. ¿Qué hace a Cines Verdi diferente? Fuente: Elaboración propia ... 284
Ilustración 204. ¿Cree que Cines Verdi podrá competir con grandes cines? Fuente: Elaboración propia 284
Ilustración 205. ¿Volvería a Cines Verdi si tuviera otro cartelera o versiones dobladas? Fuente: Elaboración propia 285
Ilustración 206. Cines Verdi – Promociones especiales “martes cultural” y “jueves de imprescindibles”. Fuente: www.cinesverdi.es 286
Ilustración 207. Cines Verdi – Agenda de Mañanas de ópera en Cines Verdi. Fuente: www.cinesverdi.es 286
Ilustración 208. Cines Verdi – Logo de la plataforma acontra*. Fuente: www.cinesverdi.es 287
Ilustración 209. Cines Verdi – Logo de servicio Verdi Virtual. Fuente: Google Imágenes 287
Ilustración 210. Cines Verdi – Promoción específica de película en página web. Fuente: www.cinesverdi.es 289
Ilustración 211. Cines Verdi – Ejemplo de publicación en redes sociales. Fuente: Facebook.com 290
Ilustración 212. ¿Cómo de participativas son las redes sociales de Cines Verdi? Fuente: Elaboración propia 291
Ilustración 213. Cines Verdi – Comparativa de las redes sociales con Cines Renoir. Fuente: similarweb.com 293
Ilustración 214. Cines Verdi – Propuestas creativas de cartel, storyboard y wireframes para App y Web. Fuente: Elaboración propia. 299
Ilustración 215. Cines Verdi – Propuesta de spot para publicaciones en vídeo. Fuente: Elaboración propia 301
Ilustración 216. Cines Verdi – Propuestas de carteles promocionales. Fuente: Elaboración propia 303
Ilustración 217. Cines Verdi – Banner para página web de Cines Verdi. Fuente: Elaboración propia. 304
Ilustración 218. Cine Yelmo – Logo e imagen del interior de la sala. Fuente: Google Imágenes 304
Ilustración 219. Cine Yelmo – Ejemplos de promociones especiales. Fuente: www.yelmocines.es 306
Ilustración 220. Cine Yelmo – Página de inicio de web. Fuente: www.yelmocines.es 307
Ilustración 221. Cine Yelmo - Promociones para entradas, abonos y anuncio de App. Fuente: Google Imágenes 308
Ilustración 222. Cine Yelmo – Notificaciones de eventos. Fuente: www.yelmocines.es 310
Ilustración 223. Cine Yelmo – Sorteo +Que Cine. Fuente: Google Imágenes 311
Ilustración 224. Cine Yelmo – Historias destacadas de juego interactivos. Fuente: www.yelmocines.es 312

Ilustración 225. Cine Yelmo – Buzón de contacto y sugerencias en página web. Fuente: www.yelmocines.es 313
Ilustración 226. Cine Yelmo – Tarifa de precios en julio de 2022. Fuente: www.yelmocines.es 314
Ilustración 227. Cine Yelmo Ideal – Vista exterior de la fachada de la sala de cine. Fuente: Google Imágenes 314
Ilustración 228. Cine Yelmo Ideal – Noticias sobre la reforma del local en 2017. Fuente: sensacine.es y abc.es 316
Ilustración 229. Cine Yelmo Ideal – Propuestas para Snacks y entradas. Fuente: Elaboración propia 318
Ilustración 230. Cine Yelmo Ideal – Propuesta de cartelería en marquesinas urbanas (mupis). Fuente: Elaboración propia 319
Ilustración 231. Cine Yelmo Ideal – Propuesta de banner digital. Fuente: Elaboración propia 319
Ilustración 232. Cine Yelmo Ideal – Propuesta de renovación estética en boletín. Fuente: Elaboración propia. 320
Ilustración 233. Cine Yelmo Ideal – Propuesta de publicaciones e Historias en Instagram. Fuente: Elaboración propia 320
Ilustración 234. Cine Kinépolis Ciudad de la Imagen – Logo y fachada del cine. Fuente: Google Imágenes 322
Ilustración 235. Cine Kinépolis – Banner promocionando la película “Los secretos de Dumbledore” en 2022. Fuente: kinepolis.es 326
Ilustración 236. Cine Kinépolis – Ejemplo de publicación en redes sociales. Fuente: Facebook.com 326
Ilustración 237. Cine Kinépolis – Ejemplo de publicación en Facebook con motivo del estreno de The Batman en 2022. Fuente: Facebook.com 327
Ilustración 238. Cine Kinépolis – Ejemplo de publicación en You Tube. Fuente: You Tube.com 327
Ilustración 239. Cine Kinépolis – Promoción de estrenos de películas en versión original. Fuente: kinepolis.es 328
Ilustración 240. Cine Kinépolis – Propuesta de creatividades gráficas (banners). Fuente: Elaboración propia 333
Ilustración 241. Cine Kinépolis – Propuesta de creatividades gráficas para publicidad exterior. Fuente: Elaboración propia 333
Ilustración 242. Cine Kinépolis – Propuesta de creatividades gráficas para redes sociales. Fuente: Elaboración propia 333
Ilustración 243. Cinesa – Interior de sala y logo. Fuente: Elaboración propia 335
Ilustración 244. Cinesa – Cinesa Luxe. Fuente: Cinesa.es 336
Ilustración 245. Cinesa – Eventos programados. Fuente: Cinesa.es 336
Ilustración 246. Cinesa – Cinesa Business. Fuente: Google Imágenes 337
Ilustración 247. Cinesa – Cupón para servicio de bar en cine. Fuente: cinesa.es 338
Ilustración 248. Cinesa – Página de inicio en web. Fuente: cinesa.es 338
Ilustración 249. Cinesa – Sección web para crear la cuenta de usuario. Fuente: cinesa.es 339
Ilustración 250. Cinesa – Página de registro de Cinesacard. Fuente: cinesa.es 339
Ilustración 251. Cinesa – Análisis de engagement en Instagram. Fuente: Notjustanalytics.com 340
Ilustración 252. Cinesa – Análisis de engagement en Instagram. Fuente: Notjustanalytics.com 340
Ilustración 253. Cinesa – Publicaciones en Instagram. Fuente: Instagram.com 341

Ilustración 254. Cinesa – Publicaciones en Instagram. Fuente: Instagram.com.....342
Ilustración 255. Cinesa – Publicaciones en Facebook e Instagram. Fuente: Facebook.com, Instagram.com 343
Ilustración 256. Cinesa – Perfil en Facebook. Fuente: Facebook.com.....344
Ilustración 257. Cinesa – Publicaciones en Facebook. Fuente: Facebook.com.....345
Ilustración 258. Cinesa – Página en Facebook de Heron City. Fuente: Facebook.com 345
Ilustración 259. Cinesa – Publicaciones en Twitter. Fuente: Twitter.com 346
Ilustración 260. Cinesa – Publicaciones en Tik Tok. Fuente: tiktok.com.....347
Ilustración 261. Cinesa – Publicaciones en You Tube. Fuente: Youtube.com.....348
Ilustración 262. Cinesa – Publicaciones en Linkedin. Fuente: Linkedin.com 349
Ilustración 263. Heron City – Página de inicio en web. Fuente: Heroncity.es 349
Ilustración 264. Cinesa – Página de inicio en sección de Cinesa Las Rozas Heron City. Fuente: cinesa.es 351
Ilustración 265. Cinesa – Promoción Pack Familia. Fuente: cinesa.es 351
Ilustración 266. Cinesa – Blog Pasión por el cine. Fuente: cinesa.es 352
Ilustración 267. Cinesa – Información de acceso a aplicación móvil. Fuente: Cinesa.es 352
Ilustración 268. Cinesa – Aplicación móvil. Fuente: Google Imágenes.....353
Ilustración 269. Cinesa – Página de registro como usuario, con acceso a Newsletter. Fuente: Cinesa.es.....353
Ilustración 270. Cinesa – Propuesta de banners en Instagram. Fuente: Elaboración propia 357
Ilustración 271. Cinesa – Propuesta para sorteo/juego en Instagram. Fuente: Elaboración propia.....357
Ilustración 272. Cinesa – Propuesta de historias promocionadas en Instagram. Fuente: Elaboración propia 357
Ilustración 273. Cinesa – Propuesta de banner para página web. Fuente: Elaboración propia.....357
Ilustración 274. Cinesa – Propuesta de historias de Reels en Instagram y Tik Tok. Fuente: Elaboración propia 358
Ilustración 275. Cinesa Las Rozas - Propuesta de evento Gaming. Fuente: Elaboración propia.....360
Ilustración 276. Cines Conde Duque. Logo e imágenes de los cines. Fuente: Google Imágenes.....360
Ilustración 277. Cines Conde Duque – Página de inicio web y accesos específicos a las secciones de los diferentes cines. Fuente: cinescondeduque.com 361
Ilustración 278. Cines Conde Duque – Banner anunciando la posibilidad de reserva de sala privada de cine. Fuente: cinescondeduque.com 362
Ilustración 279. Cines Conde Duque – Información sobre promociones específicas en página web. Fuente: cinescondeduque.com 362
Ilustración 280. Cines Conde Duque – Información sobre actividades con colegios y centros educativos. Fuente: cinescondeduque.com.....363
Ilustración 281. Cines Conde Duque – Información sobre retransmisiones de eventos de ópera. Fuente: cinescondeduque.com 363
Ilustración 282. Cines Conde Duque – Perfiles sociales en Facebook y Twitter. Fuente: Facebook.com y Twitter.com 364
Ilustración 283. Cines Conde Duque – Reseñas en medios con motivo del cierre de la sala localizada en Goya. Fuente: cinescondeduque.com.....365

Ilustración 284. Cines Conde Duque – Publicaciones en Facebook. Fuente: Facebook.com y Twitter.com 365
Ilustración 285. Cine Embajadores – Logo, fachada e interior de la sala. Fuente: Facebook.com y Twitter.com 367
Ilustración 286. Cine Embajadores – Publicaciones en redes sociales. Fuente: Facebook.com, Instagram.com y Twitter.com 369
Ilustración 287. Cine Embajadores – Publicaciones en Instagram. Fuente: Instagram.com 369
Ilustración 288. Cine Embajadores – Publicaciones en Facebook. Fuente: Facebook.com 370
Ilustración 289. Cine Embajadores – Publicaciones en You Tube. Fuente: You Tube.com 371
Ilustración 290. Cine Embajadores – Sección de página web. Fuente: cinesembajadores.es 371
Ilustración 291. Cine Embajadores – Publicaciones en redes sociales. Fuente: Facebook.com, Instagram.com y Twitter.com 374
Ilustración 292. Cine Doré – Fachada e interior del cine. Fuente: Google Imágenes 374
Ilustración 293. Cine Doré – Interior del cine. Vestíbulo principal. Fuente: Google Imágenes 375
Ilustración 294. Cine Doré – Página de inicio en web de Filmoteca Española. Fuente: Web de Filmoteca Española www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/cine 377
Ilustración 295. Cine Doré – Perfiles en redes sociales. Fuente: Google Imágenes 377
Ilustración 296. Cine Doré – Noticias sobre Cine Doré en diversos medios. Fuente: Google Imágenes 378
Ilustración 297. Cine Doré – Propuesta de acción de comunicación para el cine. Fuente: Elaboración propia 380
Ilustración 298. Cine Doré – Propuesta de acción de comunicación para el cine. Fuente: Elaboración propia 381
Ilustración 299. Cine Artistic Metropol – Logo, fachada e interior de la sala. Fuente: Google Imágenes 383
Ilustración 300. Cine Artistic Metropol – Página web. Fuente: cineartisticmetropol.es 384
Ilustración 301. Cine Artistic Metropol – Publicaciones en Instagram. Fuente: Instagram.com 385
Ilustración 302. Cine Artistic Metropol – Publicaciones en Facebook. Fuente: Facebook.com 385
Ilustración 303. Cine Artistic Metropol – Publicaciones en Twitter y Facebook. Fuente: Twitter.com 386
Ilustración 304. Cines La Vaguada – Logo, entrada e interior del cine. Fuente: Google Imágenes 389
Ilustración 305. Cines La Vaguada – Página de Aulafilm. Fuente: Lavaguadacines.es 390
Ilustración 306. Cines La Vaguada – Página de Eventos. Fuente: Lavaguadacines.es 390
Ilustración 307. Cines La Vaguada – Página de inicio en web. Fuente: Lavaguadacines.es 391
Ilustración 308. Cines La Vaguada – Página de inicio en Facebook y Twitter. Fuente: Lavaguadacines.es 391

Ilustración 309. Cines La Vaguada – Página de inicio en Instagram. Fuente: Lavaguadacines.es 392
Ilustración 310. Cines La Vaguada – Página de inicio de La Vaguada Comedy Fuente: Lavaguadacines.es 392
Ilustración 311. Cines Artesiete – Logo, entrada e interior del cine. Fuente: Google Imágenes 398
Ilustración 312. Cines Artesiete - Información sobre la web y app. Fuente: cineartesiete.es 398
Ilustración 313. Cines Artesiete - Información de promociones especiales. Fuente: cineartesiete.es 399
Ilustración 314. Cines Artesiete - Información de diversos descuentos especiales. Fuente: cineartesiete.es 399
Ilustración 315. Cines Artesiete – Publicaciones en redes sociales. Fuente: Instagram.com, Facebook.com 399
Ilustración 316. Cines Artesiete – Ejemplos de comentarios en perfil de Facebook. Fuente: Facebook.com 401
Ilustración 317. Cines Artesiete – Publicaciones en Instagram. Fuente: Instagram.com 402
Ilustración 318. Cines Artesiete – Reseñas negativas en redes sociales. Fuente: Google Imágenes 403
Ilustración 319. Cines Artesiete – Reseñas positivas en redes sociales. Fuente: Google Imágenes 403
Ilustración 320. Cine Palacio de la Prensa – Logo e imágenes del cine. Fuente: Google Imágenes 408
Ilustración 321. Cine Palacio de la Prensa – Foto antigua del edificio Casa de la Prensa. Fuente: Google Imágenes 409
Ilustración 322. Cine Palacio de la Prensa – Página de inicio de la web. Fuente: www.palaciodelaprensa.com 410
Ilustración 323. Cine Palacio de la Prensa – Perfiles en redes sociales. Fuente: Redes sociales de Cine Palacio de la Prensa 411
Ilustración 324. Cine Palacio de la Prensa – Apariciones en medios TimeOut y ABC Madrid. Fuente: Google Imágenes 412
Ilustración 325. Sala Equis – Logo y entrada principal. Fuente: Google Imágenes 414
Ilustración 326. Sala Equis – Entrada al local. Fuente: Google Imágenes 415
Ilustración 327. Sala Equis – Sala Plaza. Fuente: Google Imágenes 415
Ilustración 328. Sala Equis – Sala Cine. Fuente: Google Imágenes 416
Ilustración 329. Sala Equis – Página de inicio de la web. Fuente: Salaequis.es 416
Ilustración 330. Sala Equis – Perfil en Instagram. Fuente: Instagram.com 417
Ilustración 331. Sala Berlanga – Logo, fachada e interior del cine. Fuente: Google Imágenes 420
Ilustración 332. Sala Berlanga – Página de inicio de la web. Fuente: Salaberlanga.com 422
Ilustración 333. Sala Berlanga – Perfiles en Facebook, Twitter e Instagram. Fuente: Salaberlanga.com 423
Ilustración 334. Sala Berlanga – Publicación en Facebook. Fuente: Facebook.com 426
Ilustración 335. Sala Berlanga – Perfil en Instagram. Fuente: Instagram.com 428
Ilustración 336. Sala Berlanga – Perfil en Twitter. Fuente: Twitter.com 429
Ilustración 337. Pequeño Cine Estudio – Logo e imágenes del local. Fuente: Google Imágenes 430

Ilustración 338. Pequeño Cine Estudio – Comentarios en Google Maps. Fuente: Google.es 430
Ilustración 339. Pequeño Cine Estudio – Promoción del bono del 45 Aniversario. Fuente: Google Imágenes 431
Ilustración 340. Pequeño Cine Estudio – Página de inicio de sitio web. Fuente: www.pcineestudio.es 431
Ilustración 341. Pequeño Cine Estudio – Perfiles en Instagram, Twitter y Facebook. Fuente: Redes sociales de Pequeño Cine Estudio 433
Ilustración 342. Pequeño Cine Estudio – Publicaciones en You Tube por otras cuentas. Fuente: Youtube.com 433
Ilustración 343. Pequeño Cine Estudio – Propuesta de nueva identidad visual. Fuente: Elaboración propia 434
Ilustración 344. Pequeño Cine Estudio – Ejemplo de reseñas en medios de comunicación. Fuente: Google Imágenes 434
Ilustración 345. Pequeño Cine Estudio – Propuesta de rediseño de página web. Fuente: Elaboración propia 435
Ilustración 346. Pequeño Cine Estudio – Código QR de acceso directo al perfil de Instagram de cine. Fuente: Elaboración propia 435
Ilustración 347. Cineteca - Logo e imágenes de la sala. Fuente: Google Imágenes 436
Ilustración 348. Cineteca - Imágenes del sitio web. Fuente: www.cineteca.es 437
Ilustración 349. Cineteca - Perfiles en redes sociales. Fuente: Instagram.com, Facebook.com, Twitter.com, You Tube.com 438

Tabla 1. Estrategias digitales de Cine Golem. Fuente: Elaboración propia. 219
Tabla 2. Tipos de contenidos y dinámicas de participación de MK2-Cine Paz. Fuente: Elaboración propia 261
Tabla 3. Cines Verdi - Propuesta de plan de publicación en redes sociales. Fuente: Elaboración propia 299
Tabla 4. Cines Verdi – Guion de cuña radiofónica. Fuente: Elaboración propia. 302
Tabla 5. Cines Conde Duque – Información sobre las estrategias digitales. Fuente: Elaboración propia 364
Tabla 6. Cine Embajadores – Información sobre las estrategias digitales. Fuente: Elaboración propia 368
Tabla 7. Cines Artesiete - Propuesta de contenidos y dinámicas en redes sociales. Fuente: Elaboración propia 408

8. BIBLIOGRAFÍA, FUENTES Y REFERENCIAS CONSULTADAS

20minutos. El cine cierra 2021 en España con un 45% más de asistencia: 'Spider-Man: No Way Home', la película más taquillera. Artículo del 30 de diciembre de 2021 https://www.20minutos.es/cinemania/noticias/cine-taquilla-2021-espana-asistencia-4934665/

Agencia EFE (2021). La campaña "Yo Voy al Cine" eleva un 241% la asistencia semanal a salas. Artículo del 9 de marzo 2022. https://www.efe.com/efe/espana/cultura/la-campana-yo-voy-al-cine-eleva-un-241-asistencia-semanal-a-las-salas/10005-4642548

Álvarez Monzoncillo, J.M. (1993). La salida de la crisis del cine: diversificar e integrar actividades. *Fundesco: Boletín de la Fundación para el Desarrollo de la Función Social de las Comunicaciones*, (141), 7-9.

Álvarez Monzonillo, J.M. & López Villanueva, J. (2006): La situación cinematográfica española: políticas públicas ante los mercados digitales. Documento de trabajo 92/2006, Madrid, Fundación Alternativas, 52 pp.

Arenas, M. (2017) El cine ya no es de película: así es una sala de cine digital. *Nobbot, tecnologías para personas* https://www.nobbot.com/pantallas/sala-de-cine-digital/

Arribas, Z. (2018). Cinco formas distintas de ir al cine en Madrid. *Madrid Es Noticia.* https://www.madridesnoticia.es/2018/10/cinco-formas-distintas-de-ir-al-cine-en-madrid/

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) (2022). AIMC publica la 24ª edición de su Censo de Salas de Cines: Las salas de cine resisten los efectos de la pandemia y regresan al pleno funcionamiento. Nota de prensa.

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) (2021). Censo de Salas de Cine. https://www.aimc.es/otros-estudios-trabajos/censo-cine/

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) (2022). Entrega de resultados EGM 2ª ola 2022. Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. https://www.aimc.es/blog/entrega-resultados-egm-2a-ola-2022/

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) (2021).

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) (2020). Marco general de los medios en España 2021. Salas por comunidades y provincias, con porcentajes de espectadores y recaudación, pp. 75-76. *Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (Ministerio de Cultura y Deporte. Gobierno de España* https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2021/02/marco2021.pdf

Audiovisual 451 (2022). La taquilla del cine español se redujo otro 3,7% en 2021 y es un 45% inferior a la de antes de la pandemia https://www.audiovisual451.com/la-taquilla-del-cine-espanol-se-redujo-otro-37-por-ciento-en-2021-y-es-un-45-por-ciento-inferior-a-la-de-antes-de-la-pandemia/

Autocine Madrid RACE. Web oficial. https://autocines.com/cine-madrid-centro/

Ayuntamiento de Torrejón de Ardoz (2022). Cinesa, una de las compañías líderes en exhibición cinematográfica en España, inaugura en Oasiz Madrid sus 11 nuevas salas de cine con tecnología de vanguardia https://www.ayto-torrejon.es/noticia/nota-de-prensa/cinesa-una-de-las-companias-lideres-en-exhibicion-cinematografica-en-espana

Báez y Pérez de Tudela, J. M. (2012) Fútbol, cine y democracia. Ocio de masas en Madrid, 1923-1936, Alianza, 351 pp.

Belinchón, G (2021). El cine en España no se recupera de la cavad. *El País.es.* https://elpais.com/cultura/2021-12-29/el-cine-en-espana-no-se-recupera-de-la-covid.html

Brújula del Norte, La (2020). Autocine Madrid Race abre nueva sede en el Circuito del Jarama de Sanse. https://www.labrujuladelnorte.com/noticia/1753/san-sebastian-de-los-reyes/autocine-madrid-race-abre-nueva-sede-en-el-circuito-del-jarama-de-sanse.html

Bustamante, E. (2003) Cine: riesgos y oportunidades ante el cambio digital (capítulo incluido en libro “Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: las industrias culturales en la era digital”). *Editorial Gedisa*.

Cabezuelo-Lorenzo, F., Barrientos-Báez, A. y Capdevilla-Domínguez, D. (2021). Propuesta para la transferencia del conocimiento e innovación en la enseñanza-aprendizaje del liderazgo: lecciones de cine, en VV.AA. *Alfabetización en la nueva docencia*. Valencia, Editorial Tirant Lo Blanch.

Cabezuelo-Lorenzo, F., González-Oñate, C. y Fanjul-Peyró, C. (2010). La imagen del ‘sueño americano’: estética y modelos de belleza de la sociedad americana a través de Mad Men. Revista ICONO 14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes. Vol. 8, Núm. 3, págs. 97-117.

Cabezuelo-Lorenzo, F., González-Oñate, C. y Fanjul-Peyró, C. (2013). Los paisajes del sueño americano: escenografía de Mad Men. Revista de la SEECI, Núm. 32, págs. 1-11

Calvo Herrera, C. (2003). La empresa de cine en España. *Ediciones del Laberinto*.

Calvo Herrera, C. (2018). La exhibición del cine en España. Medio siglo de cambios. *Editorial Telos.*

Cani, L. (2019) Antes aquí había un cine: salas cerradas en Madrid. *Diario ABC.*

Catania, P. (2021) ¿Dónde se encuentra la mejor sala de cine en España? *ADSL Zone.* https://www.adslzone.net/noticias/tecnologia/mejor-sala-cine-espana-2021/

Cebollada, P., & Santa Eulalia, M. G. (2000). *Madrid y el cine: panorama filmográfico de cien años de historia*. Madrid: Comunidad de Madrid, Consejería de Educación, 2000.

Cebrián, Á. (2021). 6 cines de Madrid para ver películas en versión original. Artículo del 6 de agosto de 2021. *Salir.com*. https://www.salir.com/cines-de-madrid-para-ver-peliculas-en-version-original-art-2648.html

Cine Artistic Metropol. ¿Qué somos? (s. f.). https://artisticmetropol.es/web/que-es/

Cine Doré. Ministerio de Cultura y Deporte
https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/cine/mc/fe/cine-dore.html

Cine Yelmo. (2022). Cartelera de Cine Ideal.
https://yelmocines.es/cartelera/madrid/ideal

Cine Yelmo (s.f.). Sala Junior Cine Yelmo de https://yelmocines.es/sala-junior#inicio

Cinemas on the Move. Cines Renoir. *Europa Creativa Media* (2020)
https://www.oficinamediaespana.eu/noticias/item/2018-cinemas-on-the-move-cines-renoir

Cines Callao. Web oficial https://cinescallao.es/

Cines Capitol. (s/f). Web oficial. https://www.capitolgranvia.com/

Cines Cinesa. (s.f.). Facebook. https://www.facebook.com/cinesa.es/

Cines Cinesa (s.f). Inicio [@Cinesa]. Instagram.
https://www.instagram.com/cinesa.es/

Cines Cinesa. Compra de entradas, cartelera de películas y promociones.
https://www.cinesa.es/

Cines Cinesa. Las Rozas Heron City. Cartelera, horarios y compra de entradas. (s/f).
https://www.cinesa.es/cines/las-rozas-heron-city

Cines Cinesa. Las Rozas Heron City. Facebook
https://www.facebook.com/heroncitylasrozas/

Cines Golem. Apps en Google Play. (s. f.). Play Store.
https://play.google.com/store/apps/details?id=net.a1support.golem&gl=ES

Cines Golem. Web oficial https://www.golem.es

Cines Kinépolis Madrid (Ciudad de la imagen). Web oficial.
https://kinepolis.es/cines/kinepolis-madrid-ciudad-de-la-imagen/informacion

Cines Renoir (s. f.). Facebook. https://www.facebook.com/unsupportedbrowser

Cines Renoir. Web oficial. (s. f.). Cines Renoir. https://www.cinesrenoir.com/

Cines Renoir (@CinesRenoir) | Twitter. (s. f.). Twitter.
https://twitter.com/cinesrenoir/cinesrenoir.com

Cines Verdi. Web oficial. https://madrid.cines-verdi.com/

Cineteca Madrid. Web oficial https://www.mataderomadrid.org/instituciones/cineteca-madrid

Colado, J. (2022) El cine se apoyó en las sagas en 2021 pero sigue un 60% por debajo de cifras prepandemia. *El Economista*. https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11556549/01/22/El-cine-se-apoyo-en-las-sagas-en-2021-pero-sigue-un-60-por-debajo-de-cifras-prepandemia.html

Comunidad de Madrid (2022) (s.f.). Cine y audiovisual. https://www.comunidad.madrid/cultura/oferta-cultural-ocio/cine-audiovisual

Comunidad de Madrid (2019) (s.f.). Festivales y Premios audiovisuales. https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/festivalesypremios-cm-mayo2019-4.pdf

Comunidad de Madrid (2022) (s.f.) La Comunidad de Madrid va a destinar casi 2 millones de euros en apoyo y respaldo a las salas de cine de la región. Artículo del 31 de julio de 2022 https://www.comunidad.madrid/noticias/2022/07/31/comunidad-madrid-invierte-2-millones-euros-ayudas-apoyar-salas-cine-region

Comscore. Web oficial https://www.comscore.com/esl/

CoobisNews. (2018). Marketing cinematográfico online: tendencias de la industria. Content Marketing. Artículo del 18 de agosto de 2022 https://coobis.com/es/cooblog/marketing-cinematografico-online/

Crespo Jordán, M. J. (1974a). Estudio geográfico de la distribución espacial de las salas de cine madrileñas, Geographica, 16, 1/4, pp. 73-131.

de Lucas Martín, J. (2014). Sobre cine, literatura y derecho: una aproximación. *Revista de educación y derecho= Education and law review*, (9), 1-6.

Del Castillo, A. (2021) Las mejores salas de cine independiente en Madrid. *Madrid Secreto.* https://madridsecreto.co/cines-alternativos-madrid/

Delmar, J. L., & Congosto, A. H. (2010). La metamorfosis publicitaria digital. Nuevas estrategias de promoción en la industria del cine y la televisión a través de internet. In *Comunicación y desarrollo en la era digital: congreso AE-IC. 3, 4 y 5 de febrero de 2010* (p. 113). Asociación Española de Investigación de la Comunicación.

Diario La Razón (2017). La digitalización da una nueva vida a las salas de cine.

Dornaleteche, J. (2007). Definición y naturaleza del tráiler cinematográfico: Definition and nature of movie tráilers. *Pensar la Publicidad: revista internacional de investigaciones publicitarias*, *1*(2), 99-117.

EsMadrid.com (2022). Cine Paz. (s/f). Turismo Madrid https://www.esmadrid.com/informacion-turistica/cine-paz

Europapress (2021). La asistencia a salas de cine en 2021 se eleva un 45% en comparación con 2020 y cierra diciembre con cifras prepandémicas. https://www.europapress.es/cultura/cine-00128/noticia-asistencia-salas-cine-2021-

eleva-45-respecto-2020-cierra-diciembre-cifras-prepandemicas-20211230133443.html

Jay, E. (2006) The Popcorn Palace Economy. *Slate* https://slate.com/culture/2006/01/the-thirsty-moviegoer-fuels-the-movie-business.html

Federación de Cines de España (FECE) (s.f.). Film Madrid 2019. Oficina de Promoción de Rodajes de la Comunidad de Madrid. http://www.madrid.org/filmmadrid/datos-audiovisual.html

Federación de Cines de España (FECE) (s.f.) (2020). Salas de cine. Datos y cifras 2019 https://www.cineytele.com/wpcontent/uploads/2020/02/fece_salas_febrero_2020_Dossier-version-digital-OK-120220.pdf

Federación de Cines de España (FECE) (s.f.) (2021). Impacto económico de la exhibición cinematográfica en 2020. https://www.fece.com/impacto-economico-de-la-exhibicion-cinematografica

Festival de cine de Madrid. (s.f.). (2021) 30º Festival de Cine de Madrid. https://festivalcinemadrid.es/golem.es

Fernández, J. G. (2017) España estrena el primer cine de lujo de Europa. *Expansión.* Artículo del 21 de diciembre de 2017 https://www.expansion.com/directivos/estilo-vida/2017/12/21/5a3b900322601d23618b459c.html

Fernández, Rosa (2021). Ranking de las redes sociales en España 2021. https://es.statista.com/estadisticas/575477/ranking-de-las-redes-sociales-en-espana-porconocimiento/#:~:text=Principales%20redes%20sociales%20seg%C3%BAn%20conocimiento%20de%20los%20usuarios%20en%20Espa%C3%B1a%202021&text=En%202021%2C%20Whatsapp%20y%20Facebook,en%20abril%20de%20ese%20a%C3%B1o

Fernández, Y. (2022). Comparativa Disney +, Netflix, HBO, Prime Video y Rakuten TV: catrálogo, funciones y precios. *Xataca.com* https://www.xataka.com/basics/comparativa-disney-netflix-hbo-movistar-prime-video-apple-filmin-catalogo-funciones-precios

Fernández Blanco, V., Prieto Rodríguez, J., Muñiz Artime, C., & Gutiérrez del Castillo, R. (2002). Cinéfilos, video adictos y telespectadores. *Fundación Autor: Madrid*.

Film Madrid (2022) Datos del audiovisual en la Comunidad de Madrid http://www.madrid.org/filmmadrid/datos-audiovisual.html

FilmAffinity. Web oficial https://www.filmaffinity.com/es/main

Filmin. Web oficial https://www.filmin.es/

Filmoteca Española (2022). Programación del Cine Doré https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/cine/mc/fe/cine-dore/programacion.html

Fundación SGAE (2022). Anuario de las artes escénicas, musicales y audiovisuales. http://www.anuariossgae.com/anuario2022/home.html

Gámir Orueta, A. (2001). Del cine unipantalla al megaplex. Transformaciones recientes en la industria de la exhibición cinematográfica en España.

García, I. (2022) Todo lo que tienes que saber del IMAX. *El Output.* https://eloutput.com/cine-series/reportajes/version-imax/

García Ferrero, A. (2016). Las salas de cine en Madrid. De los primeros cinematógrafos a la demanda por «salvar» los cines históricos de la ciudad. *Estudios Geográficos*, *77* (280), 115–153.

García-Santamaría, J. V. (2015). La exhibición cinematográfica en España. *Madrid: Cátedra*.

Garrido, L. (2021) Cinesa apuesta por la alianza con agencias de viaje. *Marketing Directo.com.* https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/cinesa-apuesta-alianza-con-agencias-de-viaje-agencine

Gran ilusión, La (s.f.). Web oficial. https://lagranilusion.cinesrenoir.com/

Gran ilusión, La (s.f.) Instagram. https://www.instagram.com/accounts/login/?next=/cinesrenoir/channel/

Heredero Díaz, O. y Reyes Sánchez, F. J. (2018). Los nuevos modelos cinematográficos en España: entre el cooperativismo y la autogestión.

IAB Spain. Web oficial https://iabspain.es/

IAB Spain (2022). El crecimiento de la marca a través de Influencer Marketing https://iabspain.es/estudio/el-crecimiento-de-la-marca-a-traves-de-influencer-marketing/

IAB Spain (2022). Observatorio de marcas en Redes Sociales (2022) https://iabspain.es/estudio/observatorio-de-marcas-en-redes-sociales-2022/

ICAA (Instituto de la cinematografía y de las artes audiovisuales). Ministerio de Cultura y Deporte de España. Web oficial https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/cine/inicio.html

Izquierdo-Castillo, J. (2007). Distribución y exhibición cinematográficas en España. *Un estudio de situación del negocio en la transición tecnológica digital. Univ. Jaume I*.

Izquierdo-Castillo, J. (2009). El impacto de la tecnología en la exhibición cinematográfica: el lento camino a la sala digital.

Liberal-Ormaechea, S. y Cabezuelo-Lorenzo, F. (2018). La oferta audiovisual de servicios streaming en España: estrategias comerciales y características tecnológicas, UCJC Business & Society Review, núm. 60, págs. 136-167.

Linares Palomar, R. (2008). El uso del marketing cinematográfico en la industria del cine español.

Lluch Tormos, D. (2017). Segmentación y exhibición cinematográfica. Un análisis del mercado español basado en clases latentes.

Map, The. (s. f.). *Europa Cinemas.* https://www.europacinemas.org/en/cinemas/map?query=spain%C2%B4&country=#map

Martín, L. L. (2009). Aproximación a los oficios de cine en España (desde sus inicios hasta 1936). *Espacio Tiempo y Forma. Serie V, Historia Contemporánea*, (21)

Martínez, J. (2001). Cómo llegó el cine a Madrid. *Artigrama*, *16*, 25-38.

Martínez, J. (1992). Los primeros veinticinco años de cine en Madrid: 1896-1920. Filmoteca Española.

Medina. M.A. (2016) Callao es ya un gran anuncio. *El País* https://elpais.com/ccaa/2016/07/29/madrid/1469805494_805289.html

Metrópoli Abierta. (2021). Revolución en los cines Verdi con la creación de dos canales de TV. https://www.metropoliabierta.com/el-pulso-de-la-ciudad/revolucion-en-cines-verdi-con-creacion-dos-canales-tv_36525_102.html

Miguelez Santamaría, Rubén. (2013). Los nuevos modelos de exhibición intentan tensar la cuerda floja del cine independiente. https://www.rtve.es/noticias/20130901/cines-independientes-borde-del-abismo/743907.shtml

Ministerio de Cultura y Deporte, Gobierno de España (s.f.) (2021). Anuario de Estadísticas Culturales 2021. *Cine y Contenidos audiovisuales* (pp. 42-382).

Ministerio de Cultura y Deporte, Gobierno de España (s.f.) (2020). Exhibición cinematográfica 2020. https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/cine/mc/anuario-cine/anuarios/ano-2020/exhibicion.html.

Ministerio de Cultura y Deporte, Gobierno de España (s.f.) (2022). Recaudación acumulada de cine español en 2021. https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:165bdd39-998f-496c-8a6d-a17c73e3a773/acumulado2021-2-enero-2022.pdf

Ministerio de Cultura y Deportes. (2021). Anuario de estadísticas culturales 2021. https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:4060b6e9-4fa9-4f18-923f-f15066dcc03c/estadistica-de-cinematografia-produccion-exhibicion-distribucion-y-fomento.pdf

Miranda-Galbe, J., Cabezuelo-Lorenzo, F. y López-Medel, I. (2021). Analytical Model of Transmedia Storytelling Ecosystems in Audiovisual Fiction: The Spanish Model of The Ministry of Time. Communication & Society, núm. 34, págs. 1-13

MK2 Cine Paz. Web oficial https://www.cinepazmadrid.es/es/

Moral, M., & Fernández, M. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. *Revista Entelequia*, *14* (237).

Munar, M. (2019) Del barracón de feria a las 4DX: un recorrido por la historia de las salas de cine. *Conde Nast Traveler*

Muñoz, A. (2018) Historia de un cine de posguerra. *Diario El Independiente*.

Neira, E., Linares, R., & Herbera, J. (2015). *Marketing cinematográfico: cómo promocionar una película en el entorno digital*. Editorial UOC.

Neira, E. (2022). "Millennials", ventanas y otras tendencias que marcarán el futuro de las salas de cine en 2022. Business Insider España. https://www.businessinsider.es/tendencias-marcaran-futuro-salas-cine-2022-984349

Neo2 (2022). Márgenes, el festival de cine independiente, arranca ya https://www.neo2.com/margenes-2022-festival-cine-independiente-madrid/

Noriega Patiño, M. G. (2017). Posicionamiento del cine español en el mercado nacional (2005-2015).

Notjustanalytics.com. Web oficial www.Notjustanalytics.com

Ortigosa, A. (2016) Modelos de negocio, el cine http://anesortigosa.es/uncategorized/modelos-negocio-cine/

Orús, A. (2022) Porcentaje de espectadores por edad en España en 2021. *Statista. com* https://es.statista.com/estadisticas/493635/cine-distribucion-de-espectadores-en-espana-por-edad/

Orús, A. (2022) Distribución de espectadores por edad en España en 2021. *Statista.com* https://es.statista.com/estadisticas/493635/cine-distribucion-de-espectadores-en-espana-por-ed ad/

Orús, A. (2022) Salas de cine activas por Comunidades Autónomas en España en 2021. *Statista.com* https://es.statista.com/estadisticas/510222/salas-en-activo-por-comunidad-autonoma-en-espana/

Palomares, A. (2019) El primer cine de España con pantalla Onyx de tecnología LED está en Madrid y hemos comprobado que todo lo bueno que dicen es cierto. *Trendencias*. https://www.trendencias.com/tecnologia/primer-cine-espana-pantalla-onyx-tecnologia-led-esta-madrid-hemos-comprobado-que-todo-bueno-que-dicen-cierto

Panorama Audiovisual.com (2022). 5 tecnologías que marcarán (o no) el futuro de las salas de cine https://www.panoramaaudiovisual.com/2022/06/09/5-tecnologias-marcaran-futuro-salas-cine/

Pardos, A. (2021), Vuelven las proyecciones al histórico Cine Paz de Madrid. *El Independiente*
https://www.elindependiente.com/tendencias/cine/2021/09/16/vuelven-lasproyecciones-al-historico-cine-paz-de-madrid/

Pérez Lorente, J.A., Lázaro Juárez, R., De León Troconis, G. (2017) La crisis de las salas de cine. La proyección de una última historia. *Web La Huella Digital.*

Pérez Rojas, F.J. (1986) El cinematógrafo en Madrid, 1896-1960: "Los cines madrileños del Barracón al Rascacielos", *Ayuntamiento de Madrid, Concejalía de Cultura*

Prados, M. (2021) El Cine Paz: la sala en la que te podías encontrar a los reyes viendo Regreso al Futuro. *¡Que! Madrid*. https://www.que.madrid/2021/09/20/cine-paz-sala-regreso-futuro-reyes/

Prieto, M. (2019) Adiós al proyector: llega a España el primer cine con pantalla LED. *Expansión*
https://www.expansion.com/tecnologia/2019/03/15/5c8a4cf4ca4741893e8b45b2.html

Queipo, A. (2018) 75 años de Cines Paz. *Web NoTodo.com*.

Ramón, A. E., & López, C. S. (2016). *Comunicación integrada de marketing*. Esic editorial.

Ramos, A. (2020) Conoce los 12 arquetipos de marca, cómo influyen en su posicionamiento y cuál se encaja mejor con tu empresa. *Rocketcontent*. https://rockcontent.com/es/blog/arquetipos-de-marca/

Rodríguez Losada, I. (2017). Marketing experiencial con influencers: los nuevos impulsores de la industria cinematográfica.

RTVE (2020) La asistencia a los cines en España.
https://www.rtve.es/noticias/20200102/asistencia-cines-espana-bate-records-pero-solo-15-espectadores-ve-peliculas-espanolas/1994793.shtml

Saborit, S. (2020). Los cines Verdi saltan a Internet con una plataforma de pago por película. *The New Barcelona* Post. https://www.thenewbarcelonapost.com/los-cines-verdi-saltan-a-internet-con-una-plataforma-de-pago-por-pelicula/

Sánchez Miras, R. (2016). Marketing de cine: La creatividad como alternativa al alto presupuesto.

Santamaría, J. V. G. (2013). Digitalización de salas de cine en España: la oportunidad perdida de una potencia mundial en el sector de la exhibición. *L'Atalante. Revista de estudios cinematográficos*, (16), 79-85.

SemRush. Web oficial www.semrush.com

Sensacine. Web official https://www.sensacine.com/

Sensacine. Canal en You Tube
https://www.youtube.com/channel/UCJYVHccXMzmaYeqDglwtRdA

Similar Web. Web oficial www.similarweb.com

Time Out. Salas de cine con encanto en Madrid. Artículo del 2 de julio de 2018
Torreblanca, N. (1995) Cines para el recuerdo. *Diario El País*.

Treinyaycinco mm. (2020). Descubre los mejores festivales de cine en Madrid. https://35mm.es/festivales-cine-madrid/

Valcárcel, N. (2019). La estrategia de comunicación interna de Cinepolis que se está haciendo viral en redes. Mercado Negro. https://www.mercadonegro.pe/concurso/la-estrategia-de-comunicacion-interna-de-cinepolis-que- se-esta-haciendo-viral-en-redes/

Valdellós, A. S. (2009). Cine digital: transformación de la industria y cambios en la forma de realizar. *Espéculo: Revista de Estudios Literarios*, (43), 28.

Vallejo, A. (2014). Festivales cinematográficos: en el punto de mira de la historiografía fílmica. *Secuencias: Revista de historia del cine*.

We Are Social (2022) Estadísticas uso de redes sociales en 2022 (informe España y mundo). https://wearesocial.com/es/blog/2022/01/digital-2022/

Wikipedia (s.f) Cine 3D. https://es.wikipedia.org/wiki/Cine_3D

ZEPFilms. Web oficial https://zepfilms.com/

ZEPFilms. Canal en You Tube https://www.youtube.com/c/ZEPfilms