



# SISTEMAS DE CLASIFICACIÓN DE SALAS DE CINE



Dirección de Cinematografía  
del Ministerio de Cultura





Sistemas de  
clasificación  
de salas de cine



PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA  
Álvaro Uribe Vélez

MINISTRA DE CULTURA  
Paula Marcela Moreno Zapata

VICEMINISTRA DE CULTURA  
Maria Claudia López Sorzano

DIRECTOR DE CINEMATOGRAFÍA  
David Melo

RECTOR POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO  
Pablo Michelsen Niño

## INVESTIGACIÓN

Investigadores Politécnico Grancolombiano:

Diana Forero

Andrés Chavarro

Pedro Adrián Zuluaga

Coordinadora Dirección de Cinematografía:

María Cristina Díaz Velásquez (asesora)

## DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Precolombi EU-David Reyes

© Ministerio de Cultura - Dirección de Cinematografía

Carrera 8 No. 8 - 43. Bogotá, D.C. Teléfono: (571) 3424100

[cine@mincultura.gov.co](mailto:cine@mincultura.gov.co)

[www.mincultura.gov.co](http://www.mincultura.gov.co)

© Politécnico Grancolombiano

Calle 57 No. 3 - 00 este Bogotá, D.C. Teléfono: (571) 3468800

[www.poligran.edu.co](http://www.poligran.edu.co)

2009

# Contenido

---

1. PRESENTACIÓN	8
2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE EXHIBICIÓN DE CINE EN COLOMBIA	12
2.1. Metodología	13
2.2. Descripción	14
2.3. La industria de la exhibición y sus públicos relacionados	18
3. POLÍTICAS INTERNACIONALES SOBRE EXHIBICIÓN	68
3.1. El caso europeo	69
3.2. El caso latinoamericano	72
4. SISTEMAS DE CLASIFICACIÓN DE SALAS DE CINE	82
4.1. Sistema de clasificación por aspectos artísticos	84
4.2. Clasificación por procedencia de películas	87
4.3. Clasificación por línea de elegibilidad	89
4.4. Sistemas de aseguramiento de calidad de la exhibición	96
4.5. Conclusiones del análisis de sistemas de clasificación	98
5. RECOMENDACIONES DE POLÍTICA	100
5.1. Elementos generales para la definición de políticas para el sector de exhibición de cine	101
5.2. Sobre la promoción de proyectos de mejoramiento a través de un programa de elegibilidad	105
6. BIBLIOGRAFÍA	108

# 1. Presentación.....

Las nuevas leyes de cine de varios países latinoamericanos, promulgadas en su gran mayoría después de la crisis del apoyo estatal a las cinematografías nacionales que empezó en los años ochenta y culminó a principios de los noventa, reservan al Estado la facultad legal de clasificar las salas de cine, de acuerdo con variables que incluyen, entre otras, la infraestructura y el tipo de programación. Llama la atención que la mayoría de estos estados latinoamericanos con leyes de cine recientes no haya procedido a clasificar las salas, seguramente por temor a parecer muy intervencionistas en un contexto como el de la exhibición, con amplios intereses del capital financiero internacional.

Sin embargo, la clasificación de las salas de cine tiene antecedentes históricos relacionados con el desarrollo y la evolución de la propia industria del cine. Una vez la exhibición cinematográfica pasó de su nomadismo inicial y se estableció en lugares fijos, se empezaron a crear

al mismo tiempo formas de clasificación de la oferta. Esta segmentación servía básicamente para definir una política de precios de acuerdo con la calidad del espectáculo (tanto en el contenido como en la infraestructura de la exhibición), en donde era fundamental el componente de la diferenciación social.

En los años cuarenta y cincuenta, cuando las vanguardias cinematográficas como el Neorrealismo italiano y la Nueva Ola francesa empezaron a cuestionar radicalmente las convenciones del cine industrial, surgió también un nuevo tipo de espectador que buscaba otro tipo de exhibición. En un contexto de creación de cinematecas y archivos fílmicos, y de valoración de la historia del cine, era claro que la exhibición de películas de estreno no resultaba suficiente para un espectador especializado o que buscaba especializarse.

Las salas de arte y ensayo fueron una respuesta a tono con esas exigencias, y aunque tuvieron lugar en Europa al calor de los cambios antes descritos, no tardaron en extenderse a América del Norte (*arthouse cinemas*), y a los países del Tercer Mundo que por entonces enfrentaban ambientes políticamente caldeados y a la expectativa de cambios revolucionarios que terminaran con largos procesos de colonialismo. Ya en 1955 se creó la Confederación Internacional de Cines de Arte y Ensayo (CICAE) con el objetivo de “favorecer la circulación de las películas de calidad de todos los países en todos los países”, en una iniciativa pionera, anterior incluso a las formulaciones de la UNESCO sobre diversidad cultural. Actualmente, la CICAE agrupa tres mil pantallas en dieciocho países de África, América Latina, Asia y Europa. Aunque su principal bastión está en Europa, con un millar de pantallas en Francia, cuatrocientas en Italia y trescientas en Alemania (México, con diez pantallas, es el primer país en América Latina en cuanto a la cantidad de este tipo de espacios). En palabras de Pierre Todeschini –presidente de la CICAE hasta su muerte en 2007–: “En todas partes, los indicadores

muestran un énfasis de la concentración (sobre algunos títulos, algunos distribuidores, algunos circuitos) atenuada, en pocos países, por políticas públicas en apoyo a las iniciativas colectivas de las salas”.<sup>1</sup>

Pero hoy, en un entorno cambiante, no sólo las salas de arte y ensayo miran con incertidumbre el futuro. A nivel mundial, todo el sector de la exhibición ha sido afectado por los cambios tecnológicos y las consecuentes modificaciones en los hábitos de los espectadores. Se anuncia la reconversión digital de las salas de cine, pero el proceso va más lento de lo que los más entusiastas predijeron, y aún quedan una cantidad de asuntos por resolver antes de que el viejo celuloide desaparezca.

Este documento pretende entonces revisar distintos modelos de clasificación o segmentación de salas de cine y evaluar, en cada caso, su pertinencia para Colombia. Se da continuidad así a las iniciativas adelantadas por el Programa de Salas Alternas de la Dirección de Cinematografía del Ministerio de Cultura, que se ha desarrollado alrededor de tres ejes: 1) Inventario y diagnóstico, 2) Acompañamiento y capacitación de gestores de salas y 3) Apoyo al fortalecimiento de un circuito de exhibición alterna. Tiene la intención, a su vez, de ser una mirada más global al entorno de la exhibición de cine en Colombia, que responda al desafío de analizar un sector afectado por múltiples cambios relacionados, en su gran mayoría, por las nuevas variables tecnológicas que han entrado en juego.

Este trabajo no pretende sugerir una clasificación a priori de las salas de cine sino ofrecer materiales de discusión y análisis para el diseño de una política pública sobre la exhibición cinematográfica, en un momento en que además de las variables tecnológicas mencionadas antes, entran también a terciar factores como la promoción del cine nacional; la participación, el acceso y la influencia de los distribuidores y productores en los circuitos de exhibición, y el impredecible comportamiento de los públicos.

<sup>1</sup> Entrevista disponible en línea [<http://cineuropa.mobi/interview.aspx?lang=es&documentID=77326>]; fecha de consulta: septiembre de 2009.

## **2. Análisis del sector de exhibición de cine en Colombia**.....

## 2.1. Metodología

Para analizar el sector de la exhibición de cine en Colombia se utilizará un modelo de públicos relacionados (*stake holders*), basado principalmente en los planteamientos de Michael Porter (2000 y 2006), junto con un análisis sectorial sustentado en la información de estudios previos del sector y en una encuesta diligenciada por una muestra de 21 exhibidores. En la encuesta se obtuvo información sobre su situación administrativa y financiera,<sup>1</sup> de infraestructura y de tecnología de exhibición. Además, se utilizará información disponible en el Sistema de Información y Registro Cinematográfico (SIREC), implementado por el Ministerio de Cultura en los últimos años, como la más completa base de datos del sector.

<sup>1</sup> Una información de difícil consecución dada la prudencia que aspiran guardar las entidades con intereses comerciales.

## 2.2. Descripción

El negocio de la exhibición de cine en Colombia funciona en medio de una trama de agentes que influyen en su desempeño, y entre los que son fundamentales, además de los propios exhibidores, otros dos agentes del sector: los distribuidores y los productores colombianos.

En el país existen cuatro grandes empresas exhibidoras (Cine Colombia, Cinemark, Procinal y Royal Films) que representan el 70% de la oferta de pantallas en todo el país, y 77 pequeñas o medianas, entre las que se cuentan salas alternas, empresas de propiedad familiar, teatros municipales o entidades que eventualmente organizan muestras y festivales.

El número de pantallas llega a 569,<sup>2</sup> con un promedio de 73.973 habitantes por pantalla. La infraestructura de exhibición está en un 70% en las grandes ciudades del país: Bogotá (41%), Medellín (12%), Cali (10%) y Barranquilla (7%). Tan sólo el 5% de los municipios de Colombia (51) tiene al menos una sala de cine.

En los últimos años han entrado a formar parte del negocio de la exhibición en Colombia, operadores nuevos con capital internacional como Cinépolis, y otros que responden a la tendencia mundial de afianzar los grandes formatos, como el caso de la Sala Imax del Centro Comercial Plaza de las Américas. Pero en general la tendencia es la desaparición de las empresas pequeñas y medianas y la consolidación de los grandes inversionistas.

Las inversiones en infraestructura de exhibición cuentan con un incentivo según el cual “los productores, exhibidores y distribuidores que capitalicen o reserven las utilidades de un año fiscal para reinversiones nuevas en

las mismas actividades tienen derecho a una exención tributaria del 50% sobre las sumas reservadas”.<sup>3</sup> Además, los exhibidores pueden descontar un 6,25 sobre su contribución parafiscal del 8,5

<sup>2</sup> Información consolidada a diciembre de 2009.

<sup>3</sup> Ley 397 de 1997 (Ley General de Cultura), Artículo 46; y Ley 814 de 2003 (Ley de Cine), Artículo 15.

si se acogen voluntariamente a la reglamentación vigente sobre exhibición de cortometrajes colombianos.<sup>4</sup>

La política pública en el terreno de la exhibición es poco intervencionista. Desde finales de los años ochenta, los precios de las entradas a cine fueron desregulados, lo que, sumado a factores coyunturales como la inseguridad en las ciudades, cambió el mapa de la exhibición. Con precios liberados, las empresas exhibidoras concentraron su interés en la consolidación de complejos cinematográficos ubicados en sectores de clases medias, medias altas y altas, creando una gran crisis en la exhibición de cine en los barrios, en los centros de las ciudades y, en general, en los teatros patrimoniales.<sup>5</sup> El Estado se reserva un control sumario de los espectáculos, básicamente a través de las alcaldías y sus secretarías de gobierno. El gobierno central mantiene el Comité de Clasificación de Películas, un ente adscrito al Ministerio de Cultura y responsable de clasificar, por rangos de edad, la oferta cinematográfica que llega al país, buscando proteger los derechos e intereses de la población infantil.

El Ministerio de Cultura, órgano rector de la política cultural en Colombia, a través de la Dirección de Cinematografía y de Proimágenes en Movimiento, entidad que administra el Fondo para el Desarrollo Cinematográfico (FDC) creado por la Ley de Cine, ha ofrecido apoyo a la *exhibición alterna* y a las entidades que organizan muestras y festivales, a través de las convocatorias de formación de públicos del FDC, el Programa Nacional de Concertación del Ministerio de Cultura y el Plan Audiovisual Nacional (PAN).

La *exhibición alterna* consiste en la divulgación de películas independientes o de autor, cine arte o cine periférico que “habitualmente no ocupa las principales carteleras, que es realizado bajo condiciones de producción diferentes a las de la gran industria estadounidense,

4 Artículo 14, Ley de Cine.

5 Ver Jairo Andrés Ávila y Fabio López, *Salas de cine en Bogotá*, Bogotá, Alcaldía Mayor, 2006.

6 Ramiro Arbeláez, “El arte de la exhibición cinematográfica”, en *Manual de gestión de salas alternas de cine*, Bogotá, Ministerio de Cultura, 2004, p. 15.

y que por tanto puede tener diferencias con relación a los parámetros estéticos, narrativos e ideológicos del cine industrial”.<sup>6</sup> En este caso, el universo de la exhibición considerado para el análisis

sólo incluye las salas o exhibidores formalmente inscritos en el SIREC y que pagan la respectiva cuota del Fondo para el Desarrollo Cinematográfico. No se tiene en cuenta la exhibición de carácter cultural que adelantan distintas entidades, entre ellas universidades, bibliotecas, centros culturales, cineclubes o cajas de compensación.

Con el fin de identificar la *exhibición alterna* y propiciar su crecimiento y consolidación, la Dirección de Cinematografía creó el Programa de Salas Alternas, que se ha fundamentado en tres ejes: 1) Inventario y diagnóstico, 2) Acompañamiento y capacitación de gestores de salas y 3) Apoyo al fortalecimiento de un circuito de exhibición alterna.

Los recursos del Fondo para el Desarrollo Cinematográfico se han vinculado a este proceso mediante el apoyo al proyecto de la Fundación Red Nacional de Salas Alternas, *Red Kaymán*. En este caso concreto, la iniciativa busca apoyar la gestión interna de la Red y el desarrollo de estrategias de mercadeo y fidelización de públicos, consolidar los procesos de formación en torno a las artes audiovisuales, e implementar la sistematización de la taquillas en convergencia con los requerimientos del Sistema de Información y Registro Cinematográfico (SIREC). Además, la *Red Kaymán* pretende ser pionera en el aprovechamiento de las posibilidades y oportunidades que abre la distribución y exhibición digital, mediante el fomento de redes de distribución y exhibición que pueden suponer una eficaz estrategia cultural y económica para la difusión del cine nacional e internacional de calidad.

Según el documento titulado “La clave es la integración: un circuito cinematográfico independiente. Red Kaymán”:

“Se reconoce como sala independiente o “alterna” un proyecto de gestión cultural en el área audiovisual, cuyo objetivo fundamental es la formación de un público activo frente a los productos audiovisuales. Estos proyectos cuentan con espacios de exhibición audiovisual que constituyen el punto de contacto con el público. La programación de las mismas (sic), está constituida en general por obras de calidad artística superior, que generalmente no encuentran espacio en circuitos comerciales de exhibición. Estos espacios están adecuados físicamente para la exhibición de películas en formatos cinematográficos y podrían contar también con los necesarios para exhibir obras en formatos de digitales a partir de una inversión que así lo defina. Generalmente están asociados a entidades sin ánimo de lucro”.<sup>7</sup>

**7** “La clave es la integración: un circuito cinematográfico independiente. Red Kaymán”, *Red Kaymán*, 2008.

El principal problema que ha enfrentado esta fase del Programa de Salas Alternas canalizada a través de la *Red Kaymán*, que contó con ocho salas socias fundadoras y un total de 15 comprometidas, es que aún es poco incluyente y deja por fuera un sector de la exhibición conformado por muchas salas pequeñas y medianas que no necesariamente privilegian la exhibición alterna o la formación de públicos, pero que deben enfrentar un entorno competitivo que las hace muy vulnerables. ¿Cómo ampliar ese apoyo? ¿Cómo proteger a los competidores más débiles? Son las preguntas acuciantes que se está formulando la política pública en relación con la exhibición.

## 2.3. La industria de la exhibición y sus públicos relacionados

### 2.3.1 *Las nuevas variables tecnológicas*<sup>8</sup>

**8** Esta parte del análisis es adaptada del Documento de Política Cinematográfica, Dirección de Cinematografía, 2009, y del análisis de Pedro Adrián Zuluaga, “Tendencias del cine mundial”, que hace parte del Estudio Prospectivo de la Formación Audiovisual en Colombia, Universidad Externado de Colombia –Ministerio de Cultura, 2006.

Durante las últimas tres décadas el desarrollo tecnológico ha cambiado por completo el rostro de la industria cinematográfica. Lo que se ha dado en llamar era digital no sólo afecta todos los eslabones de la producción de películas, sino que crea nuevos modelos de consumo. En consecuencia con estos cambios, hay varios procesos en marcha, algunos irreversibles y otros que todavía están en ciernes pero se anuncian como inminentes: 1) la gradual sustitución del material cinematográfico (película) como soporte de las obras audiovisuales por el digital, tanto en el rodaje como en la postproducción y posterior comercialización de los filmes, 2) la disminución del público que asiste a las salas de cine y deja de estar condicionado por la oferta de estos espacios, para asumir en cambio un mayor empoderamiento frente al qué, cómo, cuándo y dónde quiere ver, 3) el declive del comercio relacionado con el alquiler y la venta física de videos debido a que la nuevas tecnologías permiten la descarga o el envío del material directamente a distintos equipos receptores (“plataformas”) como televisores, computadores, teléfonos celulares, etc.

Sobre este nuevo consumidor empoderado, Alan Deutschman escribió:

“Lo que aprendimos de la primera década de la era digital es que el público tiene el control de cuándo, cómo y dónde se consumen los medios. Los negocios del cine y la televisión de Hollywood son la última parte del complejo de medios-entretenimiento que enfrenta a este consumidor digital empoderado.

Esta situación se debe a que el video de alta calidad requiere una capacidad mucho mayor que el texto, los gráficos y la música, lo cual lo hace más lento de transmitir y más difícil de almacenar. [...] Tendremos maneras inteligentes de buscar, descargar, acceder, almacenar, organizar y reproducir videos, e incluso modificarlos y compartirlos. Los obtendremos cuándo, cómo y dónde los queramos, sea que los veamos en nuestro *home theater*, en los computadores portátiles o en aparatos que caben en la mano. [...] Seremos nosotros quienes decidamos con qué publicidad interactuar, cuándo y dónde. Crearemos nuestro propio entretenimiento en formato de video en vez de sólo consumirlo, y más artistas podrán proporcionarnos un material que atraiga nuestro interés en vez de consumir solamente lo que producen los grandes emporios del cine”.<sup>9</sup>

Es un hecho que a nivel mundial la asistencia de público a las salas de cine presenta tendencias a la baja, con algunas variaciones estacionarias que dependen sobre todo del éxito de algunos de los llamados *blockbusters* o grandes estrenos, aupados por una gigantesca máquina publicitaria. En Colombia se venden 0,5 boletas por habitante, una octava parte de las que se vendían hace cuarenta años, cifra que ha permanecido estable, con repuntes ocasionales, durante la última década.<sup>10</sup> Esta tendencia ha sido enfrentada por la industria mediante numerosas estrategias, algunas de ellas exitosas, como el uso del 3D,<sup>11</sup> pero el fenómeno es universal y se refleja también en las cifras de otros países.<sup>12</sup>

**9** Alan Deutschman, “Construyendo un mejor negocio del cine”, *Avianca en revista*, n. 12, Medellín, 2006, p. 103.

**10** Desde 1998 hasta la fecha las cifras de asistencia a las salas de cine han estado alrededor de 18 millones por año, con un mínimo en 2005 (16 millones) y un máximo en 2008 (21,5 millones).

**11** De enero a julio de 2009 se registró un incremento del 19,5% en el número de espectadores en relación con el mismo período del año pasado, crecimiento impulsado principalmente por títulos en 3D.

**12** En 2005, Estados Unidos y los 25 países de la Unión Europea vendieron 247 millones de boletas menos que en 2004: un 8,7% menos en Estados Unidos; 11,4% menos en la Unión Europea; 21,7% menos en Brasil; 10,2% menos en Australia y 5,7% menos en Japón. Ver Pedro Adrián Zuluaga, “Tendencias del cine mundial”, en *Estudio prospectivo de la formación audiovisual en Colombia al año 2019*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia-Dirección de Cinematografía, 2006, p. 77.

En Estados Unidos la asistencia a cine “ha estado estancada o en declive por veinte años”,<sup>13</sup> a lo que se suman los hechos de que el mercado del DVD también se estancó, y que ya se anuncia la muerte del reciente formato Blu-ray. Un panorama que hace urgente el avance hacia una masificación de la descarga legal de películas en internet, cuyo avance tampoco es muy significativo, mientras la piratería crece sin parar.

**13** William Triplett, “El plan de Hollywood para sobrevivir en la era digital”, en *Wall Street Journal* (edición en español), 6 de agosto de 2009.

**14** YouTube adelanta negociaciones con los grandes estudios para la distribución de películas por internet: Sarah McBride, Jessica E. Vascellaro y Sam Schechner, “Movie studios discuss ways to rent films over YouTube”, *Wall Street Journal*, 3 de septiembre de 2009.

**15** Globalmente hay alrededor de 120.000 pantallas de proyección.

**16** Según cifras de la Motion Picture Association of America (MPAA), los grandes estudios pierden 6.100 millones de dólares anuales debido a la piratería. Ver Triplett, ob. cit.

**17** Entrevista disponible en línea [<http://cineuropa.mobi/interview.aspx?lang=es&documentID=77326>], fecha de consulta: septiembre de 2009.

Apple y otros servicios de descarga ya ofrecen películas en línea, y nuevos títulos empezarán a ser suministrados a través de internet, los cuales podrán ser vistos en pantallas de todo tamaño, desde las del teléfono celular hasta las nuevas pantallas de televisión digital que ocupan la mitad de una pared.<sup>14</sup>

La reconversión digital no se ha dado a la velocidad con que se anunció<sup>15</sup> debido, sobre todo, al alto costo que implica la reposición de equipos (el equipo de proyección digital tiene un costo tres veces superior al equipo de proyección cinematográfica), y a las discusiones sobre quien lo financiará (los productores o los exhibidores). Sin embargo, hoy existen cerca de 8.000 pantallas alrededor del mundo,<sup>16</sup> equipadas con facilidades de proyección digital. Esto cambia sustancialmente el modus operandi de la exhibición, pues la proyección digital, bien sea por medio de discos codificados o a través de satélite, permite realizar estrenos mundiales, reduciendo así el riesgo de la piratería.<sup>17</sup> Las salas, por otra parte, pueden hacer mucho más flexible su programación diaria, reaccionando de manera más eficaz al comportamiento de las películas con el público. Se espera que la implementación de la tecnología digital, que abarata en grado sumo los costos de las copias y el subtítulo y transporte de las mismas,

signifique para los estudios un ahorro anual de más de dos mil millones de dólares. De ahí su interés en promocionarla, para lo cual han empleado varias estrategias, entre ellas la reciente reaparición del sistema 3D (que además es, hasta ahora, inmune al copiado a video) en filmes de alto presupuesto ampliamente publicitados. Por último, la proyección digital permite a los teatros mostrar en directo y con imágenes de alta calidad, contenidos distintos a los exclusivamente cinematográficos. En el caso de Colombia, ya se han empezado a exhibir espectáculos de opera en directo, gestionados por Cine Colombia, y no se descarta el interés en la transmisión de eventos deportivos o políticos y otro tipo de conciertos de carácter masivo.

Pero ¿representan estos cambios una oportunidad para diversificar la oferta o favorecer su desconcentración? A propósito de los retos del circuito internacional de salas de arte y ensayo, Pierre Todeschini decía: “Uno de los principales problemas que afecta a la casi totalidad de las salas arte y ensayo, en todos los países de Europa, es la dificultad de programación. Por una parte, las películas dominantes salen en masa; por otra parte, las películas arte y ensayo de autores que tienen actualmente potencial comercial son recogidas por los complejos de salas, que deben rastrear para abastecer un modelo de consumo basado en la rotación rápida de los títulos. Al final, las ‘películas de calidad’, es decir, un 90% del cine europeo, se sacrifican al cabo de algunas semanas, o incluso algunos días, ya que, sin acompañamiento cultural, la publicidad hecha por el público no se lleva a cabo. La reacción de las salas independientes es diferente según los países: allí donde las redes arte y ensayo son estructuradas, se pasa por la conexión a una red (acciones promocionales colectivas, circulación de las copias); donde están aisladas, por ‘un marketing cero euro’ siempre creativo y a veces desesperado o también por la multiplicación de acontecimientos y festivales, los únicos capaces de despertar la curiosidad del público”.

El reto para los pequeños productores (incluidos los productores nacionales), distribuidores y exhibidores es lograr insertarse competitivamente en un mercado que ofrece a largo plazo una reducción significativa de costos, pero al precio de una inversión inmediata muy alta, que no necesariamente está a su alcance.

El panorama anteriormente descrito tiene obvias repercusiones en la actividad cinematográfica en Colombia, naturalmente dependiente de los movimientos externos y con ninguna influencia en su desenvolvimiento. Aunque el sector de la exhibición, por lo menos en lo que se refiere a las empresas más grandes y con posición dominante, sigue siendo el sector más sólido como estructura de negocios en la industria del cine colombiano, no está ni mucho menos exento de riesgos a mediano y largo plazo.

A pesar de la construcción de nuevas salas o la remodelación de antiguas en formato *multiplex*, que se ha traducido en una cantidad importante de nuevas pantallas,<sup>18</sup> el número de sillas existente en el país es muy inferior al que había hace poco menos de dos décadas. De esas pantallas, a la fecha existen diecisiete<sup>19</sup> con formato digital, que emplean las especificaciones de la Digital Cinema Initiatives (DCI).<sup>20</sup> Probablemente, dada la estructura del mercado, no sólo nacional sino mundial, el sistema DCI terminará por imponerse. Sin embargo, existe un interesante competidor en la región, Rain

Network de Brasil,<sup>21</sup> que llega a casi 400 pantallas en ese país e incluso surte algunas en Estados Unidos. Pero mientras no esté acompañado de una abundante y atractiva oferta de contenidos su masificación será difícil. En Colombia, la sala Cinema Paraíso de Bogotá, cuenta con un proyector con tecnología Kinocast, de Rain Network, y el mismo estándar ha sido usado en el Festival de Cine de Cartagena para facilitar la proyección de

**18** Además existen planes para futuras expansiones. En 2010 las cadenas exhibidoras construirán 61 nuevas pantallas: Cine Colombia (37), Cinemark (6) y Cinepolis (16). *Variety*, 15 de mayo de 2009.

**19** Cine Colombia tiene 8; Cinemark, 6; Procinál, 1; Cinepolis, 1 y hay otra en el Centro Maloka. Estos datos corresponden a 2009.

**20** DCI es una empresa conjunta de los siete principales estudios de Hollywood para establecer un estándar uniforme de calidad para la proyección digital en las pantallas comerciales. Ver en línea [[www.dcimovies.com](http://www.dcimovies.com)].

**21** Ver en línea [[www.rain.com.br](http://www.rain.com.br)].

películas de ficción y documentales que no tenían copia disponible en 35 mm.

Por otra parte, es indudable que la llamada era digital ha favorecido el crecimiento en el número de largometrajes y cortos de ficción destinados a las salas comerciales y también el incremento en la cantidad de documentales, así como la expansión de otro tipo de formatos y lenguajes como la animación y el video arte y experimental. Sin embargo, estas obras, muchas de ellas producidas al margen del *mainstream*, siguen teniendo dificultades para acceder a las salas de cine y en la mayoría de los casos, salvo su esporádica exhibición en los festivales y muestras que, por cierto, han tenido un crecimiento exponencial, encuentran salida sobre todo en los canales de la televisión, especialmente en los públicos, regionales y locales.

Es difícil prever el futuro cercano de la exhibición en salas de cine. Muchos economistas afirman que este negocio sobrevivirá mientras sepa mantenerse como un ritual social, asociado a los hábitos de las parejas y las familias. La adopción del sistema digital, por otra parte, genera un incremento en el precio de la boleta, que aunque es explicable por los altos costos de la reconversión, parece ir en contravía de la mayor facilidad de acceso al producto audiovisual que hoy experimenta el consumidor. Finalmente está el argumento de que el cine no desaparecerá como espectáculo masivo por lo que significa como experiencia estética el hecho de aislar un fragmento de tiempo del que no se tiene control y en el que se comparte con un público aleatorio.

### 2.3.2 *Competidores potenciales*

El comportamiento típico de cualquier industria cuando percibe la potencial entrada de competidores es tratar de reaccionar a través de la imposición de barreras a la entrada. Las barreras pueden ser, hasta cierto punto, naturales o creadas. Las barreras naturales pueden ser aquellas como

la experiencia, las necesidades de capital (representados en la inversión hundida) o las economías de escala (ahorros por volumen). Las barreras creadas pueden ser la represalia esperada, la diferenciación de producto, la política gubernamental o el acceso a los canales de distribución, entre otros. Para el caso del sector de la exhibición de cine no todas estas barreras se han desarrollado. En primer lugar porque no toda la industria puede reaccionar como un todo por las diferencias de tamaño y enfoque del negocio que hay entre las empresas ya instaladas.<sup>22</sup> En segundo lugar, la legislación vigente impediría que se llevara a cabo.

22 Arbeláez, ob. cit.

Miremos a la luz de la entrada de dos nuevos competidores (Cinépolis e IMAX) cómo se ha acomodado la industria frente a competidores potenciales.

IMAX (Image Maximum) es una franquicia de origen canadiense que tiene salas en Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Dinamarca, Alemania, Suráfrica y Singapur, entre otros países. Esta corporación lleva 40 años en el mercado cinematográfico y es reconocida como líder en el campo del formato gigante. En la actualidad no sólo proyectan películas educativas sino también producciones de Hollywood. Además, disponen de exhibición IMAX 3D. Llevan aproximadamente un año en el mercado colombiano, ubicados en el suroccidente de Bogotá (Centro Comercial Plaza de las Américas), y tienen perspectivas de estrenar otro teatro en el centro de la ciudad.

Las características de tamaño y sonido de estas salas son únicas en el país; no obstante, no utilizan todas sus posibilidades técnicas como sí ocurre por ejemplo en España. Allí la franquicia tiene una sala denominada XPAND 6D, que es una sala que combina la proyección en 3D con sillas móviles SFX y efectos en sala como lluvia, viento, luz, niebla y olor.

Los precios que maneja este competidor no son muy distintos de los que hay en salas de otros exhibidores. Esta característica es consistente con su ubicación en un área

popular de la ciudad, que estaba atendida básicamente por las compañías Procinal y Cine Colombia. Las salas de esta compañía, ubicadas en Plaza de las Américas, son las de mayor asistencia en el país.

La estrategia de la franquicia IMAX fue entrar peleando en uno de los nodos centrales de los líderes del mercado, con innovaciones en imagen y sonido a un precio que estuviera al alcance de la clase media-baja (ocho mil pesos precio general).

Por su parte, Cinépolis, una compañía mexicana líder en su país, con una trayectoria de más de 60 años y presencia en Centroamérica, opera desde hace un año también en el occidente de Bogotá (Centro Comercial Hayuelos), y en su página web anuncia la apertura de 14 salas en El Limonar (Cali).<sup>23</sup>

23 Ver en línea [[www.cinepolis.com.co](http://www.cinepolis.com.co)].

En su país de origen cuentan con tres tipos de segmentos: VIP que son cines con atributos de exclusividad; Cinépolis general, y Xtreme, para nichos de ingreso bajo o medio pero con un interés por el cine. En Colombia funciona Cinépolis enfocado en los estratos 3 y 4 en una zona de expansión urbanística como lo es Hayuelos.

Su tecnología de proyección (que incluye 3D) y sonido es similar a la que se encuentra en el mercado. Emplean tarjeta para pre-pagar entradas y compra de tiquetes en línea, servicios extra de confitería, café y la posibilidad de celebrar ocasiones especiales. Estas características de su servicio son semejantes a las de los competidores ya existentes. Quizá lo que puede llegar a diferenciarlos es el servicio denominado Garantía Cinépolis, por el cual aquellas películas que tengan dicho sello auto-impuesto son sugeridas porque “seguro te van a gustar”.

En México la compañía ofrece ventajas para trabajar en la organización y tiene una estrategia de responsabilidad social a través de una fundación. Sin embargo dichos elementos no están presentes todavía en Colombia.

De la anterior descripción se puede establecer que la estrategia de entrada de Cinépolis es distinta a la de IMAX;

la empresa mexicana no intenta ser muy diferente a los competidores.

En cuanto a la posibilidad de que la experiencia sea una barrera a la entrada, en ninguno de los dos casos esta barrera ha surtido efecto, pues los dos nuevos competidores tienen un conocimiento acumulado en el negocio, por su trayectoria y expansión global, aunque no conocían el mercado colombiano. Hay que notar en todo caso que la estrategia de entrada es ciertamente diferente en cada caso. Mientras que Cinépolis adopta una estrategia de baja diferenciación, esto es, no es demasiado diferente a lo que hay y se ubica en una región media de ingreso por lo que no le apuesta a segmentos selectos (tipo VIP), IMAX es quizá más atrevida en su ubicación y su propuesta tecnológica.

Otra barrera que se le suele plantear a los nuevos competidores es la de la inversión de capital requerido para ser competitivo en el negocio. En este caso, la necesidad de capital no se puede considerar una barrera efectiva en tanto las que entraron son compañías de operación global (y que para el caso de IMAX la inversión fue asumida por Plaza de las Américas), con todo el respaldo que ello implica. Pero sí puede ser una barrera importante para otros interesados como pequeñas empresas o personas naturales o entidades cuyo negocio principal no es el cine. De hecho esta barrera se está convirtiendo en un elemento de selección natural para pequeños exhibidores, más que para estos nuevos competidores.

Una tercera manera en que puede limitarse la entrada de nuevos competidores es por las economías de escala que se deben tener para que el negocio funcione adecuadamente. Las economías de escala pueden afectar el desempeño de las empresas nuevas, requiriéndose rápidamente llegar a un número de salas y funciones que les permita generar un alto nivel de flujo de caja con los recursos instalados. Las economías de escala explican el por qué puede ser preferible montar un complejo a una sala única y el por qué se deben lograr rápidos crecimientos de clientes

en un mismo sitio, haciendo que la operación se vuelva menos costosa por un mayor uso de los recursos. Respecto a este punto se observa que las ubicaciones buscadas y el precio que ofrecen los nuevos competidores, están dirigidos a lograr un consumo masivo de su producto y, de esa forma, lograr rápidamente el nivel necesario de economías de escala.

De otra parte, también se esperan reacciones de los competidores existentes como respuestas a través de políticas de precios de taquilla. Este tipo de respuestas no se han dado. Si se miran los precios de tiquetes de los grandes exhibidores (Cinemark, Cine Colombia y Procinal), no son sustancialmente bajos con respecto a Cinépolis.<sup>24</sup> Sólo en el caso de Procinal hay claramente una estrategia de precios bajos, pero hay que tener en cuenta que este oferente sólo exhibe cine en 3D en los Cinemas Mayorca de Medellín; sus precios bajos son más una estrategia contingente dada su limitación tecnológica que un ataque a los nuevos competidores. Hay que resaltar entonces que en el sector hay diferencias de precio muy importantes pero que parecen estar más asociadas a las características de infraestructura y ubicación de las salas, que a represalias por la entrada de nuevos competidores.

La diferenciación de producto no ha sido habitual en la industria de la exhibición en Colombia, pero se está presentando. En el caso de Cine Colombia, la empresa está empezando a dar un uso novedoso a algunas salas, con la presentación de espectáculos en directo vía satélite, como por ejemplo la ópera de Nueva York. IMAX presenta también conciertos pero no son en vivo (es el caso del concierto de U2 en 3D), que se estrenó en enero de 2009. Otros intentos de diferenciación están dados por la organización de festivales y ciclos de cine, que son una de las principales actividades de la *exhibición alterna*, pero que

**24** En Cinemark y Cine Colombia la entrada más barata en taquilla es \$6.500 mientras que en Cinépolis es \$7.000. Estos datos resultan de un ejercicio de consulta en las respectivas páginas web con la película *Una noche en el museo 2*; fecha de consulta: 27 de mayo de 2009. IMAX empezó con un precio de entrada de \$14.000 y lo rebajó a \$8.000 (septiembre de 2009).

también interesan a las grandes compañías. Por ejemplo, Cine Colombia se ha vinculado de manera muy estrecha al Festival de Cine Europeo y el Festival de Cine Francés, convirtiéndose en el principal exhibidor en ambos eventos.

Finalmente está por revisar la política gubernamental como barrera. A nivel general, la política del actual gobierno es generar incentivos para atraer inversión extranjera en el marco de la estrategia de crecimiento económico denominada confianza inversionista. En el caso de la Ley de Cine no hay regulación sobre la entrada de nuevos exhibidores, pero sí se percibe, a partir de su propósito, que a mayor número de exhibidores mayor posibilidad de recolección de la Cuota para el Desarrollo Cinematográfico. Así que desde el punto de vista de la política pública, no es necesariamente inapropiado que haya más exhibidores. En cuanto a la fijación de precios, Proimágenes en Movimiento cita como legislación vigente el Decreto 183 de 1988: “Por el cual se liberan los precios de admisión a las salas de exhibiciones cinematográficas”. En su artículo 1 la disposición establece: “Las tarifas de admisión a las salas de exhibiciones cinematográficas serán señaladas libremente por los exhibidores”.<sup>25</sup> Esta ley permite que se dé un ambiente de competencia definida por las leyes del mercado, que aparentemente no beneficia a ninguno de los oferentes.

**25** Ver en línea [[www.proimagenescolombia.com/secciones/cine\\_colombiano/legislacion/normas\\_vigentes.php](http://www.proimagenescolombia.com/secciones/cine_colombiano/legislacion/normas_vigentes.php)], fecha de consulta: mayo de 2009.

**26** Ver en línea [<http://noticine.blogspot.com/2008/05/llega-el-3d-al-cine-colombiano.html>], fecha de consulta: mayo de 2009.

Para terminar, si bien la reacción de los grandes exhibidores a los nuevos competidores no ha sido el levantamiento de barreras, sí se ha producido un acomodamiento de la estrategia a través de la actualización tecnológica. En mayo

de 2009 se cumplió el primer año de exhibición de cine 3D en Colombia.<sup>26</sup> Quien primero lo implementó fue Cine Colombia. Más tarde lo harían Cinemark, Cinépolis, Maloka y Procinal Medellín. Esta estrategia responde a una tendencia mundial que, como ya se vio, intenta incentivar

la asistencia a las salas de cine ofreciendo un espectáculo novedoso a nivel tecnológico y, al mismo tiempo, como barrera preventiva contra la piratería. Se trata de una respuesta habitual en la industria del cine en épocas en que se ve amenazada por factores externos. En los años cincuenta, por ejemplo, con la consolidación de la televisión, se lanzan formatos como el cinemascope y el 70 mm, con el fin de mejorar la experiencia tecnológica y retener al público que se temía migrara hacia la pantalla chica.

### 2.3.3 Proveedores

Según Porter, la relación con los proveedores de una industria particular con sus proveedores de insumos está atravesada por una variable clave que es el poder de negociación.<sup>27</sup> Si estos tienen alto poder de negociación, la industria (en este caso los exhibidores) se verá negativamente afectada. El poder de negociación depende, entre otros factores, de que:

**27** Michael Porter, *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores, industriales y de la competencia*, México D. F., Compañía Editorial Continental, 2000.

- Los proveedores sean oligopolio,
- La industria no sea un grupo importante para los proveedores,
- El producto de los proveedores sea un insumo importante para el negocio,
- Los proveedores estén diferenciados.

Para el caso específico de la exhibición de cine en Colombia, se observa que los proveedores de películas, conocidos como distribuidores, están en gran medida concentrados; según estadísticas del año 2005, el 67,3% de los 180 títulos estrenados durante ese año fueron distribuidos por dos empresas: Cine Colombia (37,2%) y Columbia Tristar Films-Sony Pictures (30,1%). Las empresas independientes, entre ellas Babilla, Cineplex, Cinemac y VOCINES distribuyeron el restante 32,7% de títulos. Cine Colombia

y Columbia Tristar se reparten la representación de las películas de los grandes estudios, que son las que más influencia tienen en el total del Box Office (taquilla).

No se puede afirmar que en general la industria no es un grupo importante para los proveedores, pero sí es claro que no todos los exhibidores son iguales. En ese sentido, los exhibidores pequeños, o que se encuentran en ciudades intermedias y/o son salas o complejos con pocas pantallas, no son socios prioritarios para los distribuidores. Lo que hay que resaltar es que estos “pequeños” son, numéricamente más.<sup>28</sup> Quizá lo más grave de la relación con los distribuidores es que definitivamente su producto es esencial para el negocio. En ese sentido, Cine Colombia que actúa a la vez como exhibidor y distribuidor tiene ventajas competitivas en el entorno. Entretanto los pequeños exhibidores deben, para usar la expresión de Todeschini, “rastrillar” en busca de los títulos de los grandes distribuidores. La

iniciativa de la *Red Kaymán*, surgió precisamente en este contexto, cuando un grupo de exhibidores en desventaja competitiva, decidieron unirse y probar experiencias de distribución a pequeña escala y de acuerdo con su capacidad económica. Asimismo está el caso de un distribuidor independiente como Babilla, que dio el salto a la exhibición en las salas de Cinema Paraíso y Babilla Movieplex.

El hecho de que los distribuidores concentren su oferta en cine comercial o independiente (aunque tanto Cine Colombia como Columbia Tristar distribuyen también cine de nicho), realmente no agrega mayores posibilidades en la negociación para los pequeños exhibidores, puesto que lo grave de la relación es la alta dependencia, más allá del tipo de cine que se distribuye.<sup>29</sup>

En el estudio realizado por el Politécnico Grancolombiano,<sup>30</sup> sobre la percepción que tenían de los distribui-

**28** En Colombia hay 56 exhibidores formalmente inscritos. De ellos cuatro (4) tienen al menos el 90% de las pantallas y de la taquilla. Según el SIREC, 2009.

**29** Federico Mejía, “La distribución cinematográfica en Colombia”, en *Manual de gestión de Salas de Cine Alterno*, Ministerio de Cultura, 2004.

**30** Clemencia Godoy. “Estudio de consumo de cine en salas alternas”, Politécnico Grancolombiano, Ministerio de Cultura, 2006.

dores los exhibidores propietarios de salas alternas, se encuentra que en esta percepción hay diferencias marcadas en función de la ciudad donde encuentre el exhibidor. Así, en ciudades grandes como Bogotá, Medellín y Cali, la relación con los distribuidores es adecuada porque estos cumplen con los términos pactados, como tiempo de entrega y publicidad, y tienen prelación sobre las demás ciudades. Mientras tanto, para la mayoría de administradores de salas alternas de ciudades intermedias como Pereira o Popayán, la relación comercial con los distribuidores, presenta los siguientes inconvenientes:

- No les dan prioridad para las películas de estreno,
- No cumplen a tiempo con los plazos establecidos para la entrega de las películas,
- No dejan la suficiente publicidad para promocionarlas,
- Los términos de la negociación no son favorables para el exhibidor; el precio es fijo.

El estudio establece que “de manera generalizada se cree que los distribuidores: ‘Especulan’, porque prefieren no dar la película a exhibidores de ciudades intermedias (Pereira, Popayán), si el precio no cumple con sus expectativas. Las condiciones de negociación desventajosas impuestas por los distribuidores, han hecho que, particularmente los administradores de ciudades intermedias, se sientan limitados en el desarrollo de su actividad.

En consecuencia, manifiestan los exhibidores consultados en el estudio, que:

- Con relativa frecuencia no se cumple con la programación de la sala,
- Las películas de estreno pierden interés para los usuarios porque las exhibe primero una sala comercial o porque se tiene rápidamente acceso a la película en el mercado ilegal,

- El distribuidor impone las condiciones de negociación porque tiene mayor poder.

Así las cosas, una solución, ya anotada antes, es que los exhibidores sean a su vez distribuidores. Pero parece que sólo están en capacidad de hacerlo los exhibidores grandes, porque el negocio de la distribución es de alto riesgo y sólo puede ser minimizado por el conocimiento profundo del mercado colombiano que tendrían estos exhibidores. Además, es claro que a través de la integración vertical se pueden reducir costos de transacción (como los relacionados con información, cumplimiento de contratos, etc.) y se reduce sensiblemente la incertidumbre en el abastecimiento de material. Sin embargo esta situación implica que también haya perdedores, puesto que los estrenos tienden a canalizarse por dichos exhibidores, lo que hará que los pequeños exhibidores que en su oferta dependen de estrenos, tiendan a ver muy difícil su existencia. El caso ya mencionado de la *Red Kaymán*, cuyo objetivo es ganar poder de negociación al conformar un circuito de películas que roten entre las salas asociadas, es una interesante prueba cuya implementación plena aún está en marcha.

#### 2.3.4 Sustitutos

Los sustitutos son productos que realizan la misma función que los de la industria en análisis. Tienen la capacidad de limitar los rendimientos potenciales de un sector a través del precio, pues normalmente estos están por debajo del usual en la industria. En el caso específico de la exhibición de cine se pueden considerar como sustitutos en el servicio de entretenimiento a partir de imágenes en movimiento, el video, los videojuegos y la televisión.

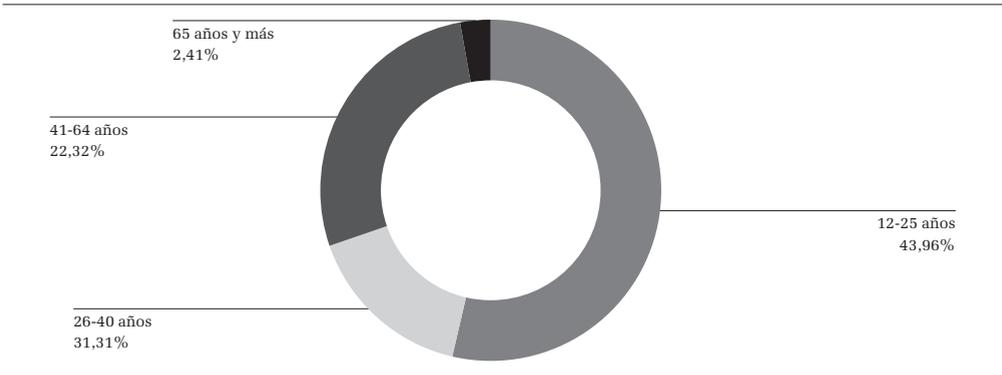
En el estudio ya citado, realizado por el Politécnico Grancolombiano,<sup>31</sup> los administradores de salas alternas consideran como competidores directos de la oferta de cine arte, la televisión por

31 Godoy, ob. cit.

cable y los nuevos formatos de reproducción (VHS, DVD). Para ellos, los nuevos formatos posibilitan acceder a una película en espacios diferentes a una sala de cine.

En 2008, el DANE publicó la primera encuesta de consumo cultural en Colombia. Allí se analizaron como variables el tiempo libre, el consumo de bienes y servicios culturales (videojuegos y televisión, libros, música, revistas, radio y periódicos/espectáculos, artes escénicas, música en vivo) y el uso de espacios culturales (bibliotecas, casas de cultura, museos, galerías, etc.). Se observan algunos resultados que indican el consumo de los sustitutos a la exhibición de cine:

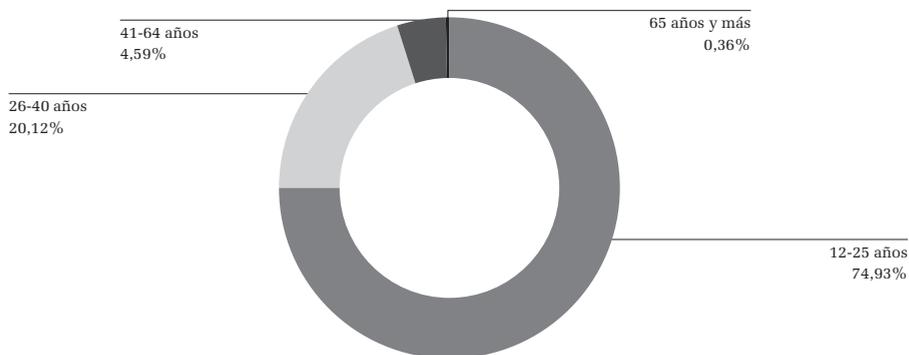
- Respecto al video: se observa una tendencia a ser usados por los más pequeños. En poblaciones de 5 a 11 años, el 64,44% vio videos en el último mes. En la población de 12 años en adelante, el 55,49% afirmó haber visto videos en el último mes. La tendencia se puede observar en la siguiente gráfica:



Fuente: DANE-Encuesta de consumo cultural, 2007.

- Respecto a los videojuegos: la tendencia es aún mayor en la concentración en edades de menores de 25 años. El 74% de los jugadores de videojuegos se concentra en estas edades. De la población de 5 a 11 años el

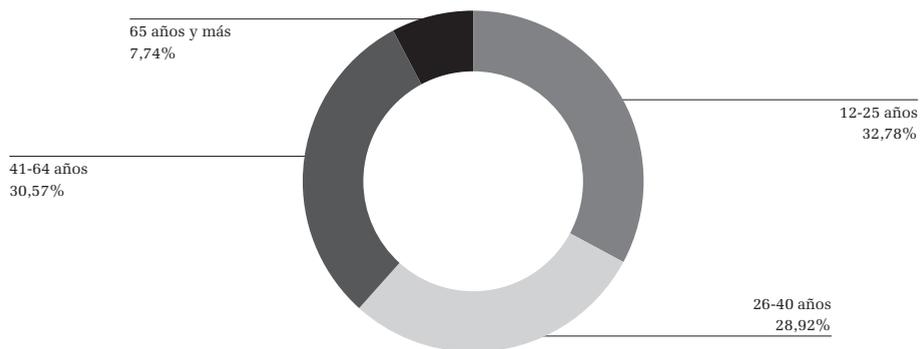
50,32% jugó con videojuegos en los últimos 12 meses, mientras que el 49,68% no lo hizo. En el caso de las respuestas afirmativas, la participación de los niños fue del 32,00% y el de las niñas del 18,32%, lo cual expresa una amplia diferencia en el uso de este bien cultural. De la población de 12 años y más, el 18,10% jugó con videojuegos en el último mes. De este porcentaje, el 12,89% corresponde a los hombres y el 5,21% a las mujeres. El 81,90% restante de las personas de 12 años y más negó jugar con videojuegos en ese mismo período. A continuación se puede ver la tendencia en la gráfica:



Fuente: DANE-Encuesta de consumo cultural, 2007.

- **Televisión:** el 96,19% del total de la población de 12 años y más vio televisión en el último mes. De este porcentaje el 51,15% corresponde a mujeres y el 45,04% a hombres. En comparación con el resto de bienes y servicios culturales, éste es el bien que muestra un mayor consumo por parte de los residentes en Colombia. A continuación la distribución porcentual de personas de 12 años y más que vieron televisión en el último mes por rangos de edad:

Viendo este grupo de datos en su conjunto, se puede afirmar que los sustitutos de videos y televisión (con un 55,5%



Fuente: DANE-Encuesta de consumo cultural, 2007.

y 96%, respectivamente) se posicionaron en el consumo cultural de los colombianos, lo que plantea una amenaza para los exhibidores de cine sin importar en gran medida si su perfil es comercial o independiente, toda vez que desde los dos tipos de cine se debe conformar una propuesta que logre que el público vaya a cine y aprenda a verlo desde sus diferentes propuestas artísticas.

Los videojuegos no representan por ahora una amenaza puesto que su consumo es apenas del 18%, pero debe considerársela a futuro, pues sus principales consumidores son los menores de 25 años, especialmente los menores de 11, lo que implica que las próximas generaciones van tener muy presentes alternativas de entretenimiento similares o muy parecidas, quitándole potencial de mercado al cine convencional y haciendo más difícil la formación de públicos.

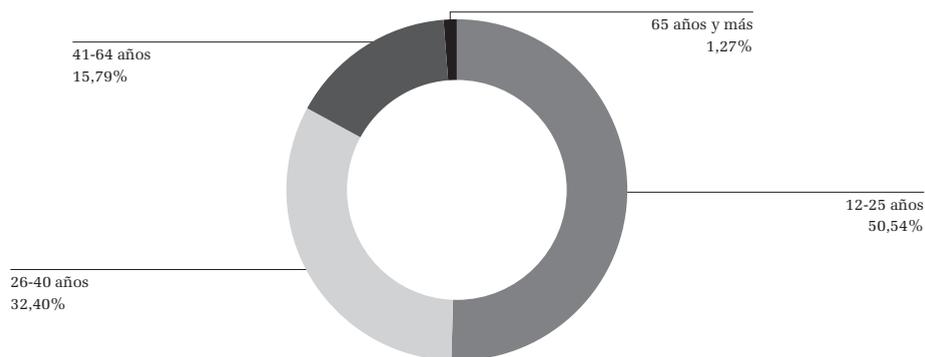
### 2.3.5 Clientes

Hay dos elementos que le hacen ganar el poder de negociación a los clientes (espectadores), de la exhibición de cine: el primero, es que el producto de la industria no es decisivo para el grupo de compradores y el segundo, que los costos del consumidor por cambiar el sitio de exhibición al que habitualmente asiste, no son demasiado altos.

El primer aspecto lo ilustra la encuesta de consumo cultural del DANE de 2008. En ella del total de la población de 5 a 11 años, el 15,80% afirmó asistir a cine en los últimos tres meses y el 15,79% de las personas de 12 años o mayores. Si se compara esto con que, en general, la televisión es el medio con un mayor porcentaje de consumo (96,19%), seguido por la radio (84,88%), la música grabada (64,93%), los videos (55,49%), y los videojuegos (18,1%), la conclusión es que el cine no es una alternativa privilegiada por los consumidores, desde luego sin desconocer que pueden mezclar diferentes formas de entretenimiento. En cualquier caso, las preferencias de los otros medios, están medidas mensualmente y el del cine trimestralmente, con lo que se enfatiza que este último ocupa una posición secundaria en las preferencias.

El segundo elemento está muy relacionado con la presencia de sustitutos relativamente cercanos al cine. Así, para el consumidor es muchas veces más barato pasarse del cine al video, que al revés. Esta situación se agrava con el hecho de la presencia de la piratería que inclusive ha llevado a la quiebra a varios establecimientos legales de renta de videos.

A continuación se muestra la distribución porcentual de personas de los mayores de 12 años que asistieron a cine, en el último trimestre del 2007, por rangos de edad.



Fuente: DANE-Encuesta de consumo cultural, 2007.

En cuanto hace a los cines alternativos (salas alternas) la problemática es un poco distinta aunque haya algunas coincidencias.

Según el estudio del Politécnico Grancolombiano, los clientes de las salas alternas tienen el siguiente perfil psicográfico:

- Estudiantes o profesionales en Ingeniería (de sistemas, de producción, ambiental, industrial) y Administración (de empresas, de negocios, financiera). En menor proporción, hay estudiantes y/o profesionales de otras disciplinas (derecho, literatura, música, medicina, odontología),
- Son solteros,
- No tienen hijos,
- Viven con sus padres y hermanos,
- Sus pasatiempos son: practicar algún deporte, leer, ver televisión, ver cine, pasear, bailar, reunirse con amigos,
- Solamente muy pocos participantes son casados o viven en unión libre o son padres solteros.

Algunos rasgos de estas personas son:

- Gusto por actividades que educan o entretienen a partir de medios audiovisuales, como documentales y video juegos,
- Valoración de diferentes expresiones artísticas como el teatro y el cine (especialmente cine arte),
- Sensibilidad hacia la naturaleza,
- Interés por disfrutar las cosas sencillas,
- Preferencia por compartir con amigos en ambientes personales e íntimos (especialmente participantes Bogotá y Pereira),
- Agrado por reuniones pequeñas con amigos, más que por la “rumba”.

Los asistentes a salas alternas asocian el término “cine” con: “la posibilidad de ver historias narradas a través de imágenes”. A partir de lo anterior, para los participantes del estudio, el cine permite la expresión de sentimientos y emociones, evocadas precisamente desde la misma historia.

Igualmente, se mencionan aspectos estrechamente relacionados con el cine:

- Como arte, en cuanto a la forma como se puede expresar talento a través de una película,
- Como medio para acceder a otras realidades.

De manera más precisa los clientes estudiados en el trabajo que estamos siguiendo, los clientes definen cine arte como:

“Un arte centrado en la imagen, mediante la cual se exploran y construyen las mejores posibilidades para narrar una historia que invite al análisis y la reflexión, a partir de su realismo y significado evidente, pero también y de manera particular, aquel que subyace o es menos evidente”.

Para terminar, los espectadores de cine arte, ven que hay variables comunes con lo que esperaría un espectador de cine comercial y hay unas variables particulares. Como comunes están:

#### *En programación*

- Buenas películas,
- Variedad de películas,
- Cambio frecuente de las películas expuestas,
- Cine rotativo, para ver diferentes películas por el mismo precio de una entrada.

### *En ubicación*

- Cerca de los lugares en que generalmente se desarrollan actividades de estudio y/o trabajo,
- Zonas seguras, de fácil acceso (a pie, por transporte público).

### *En horarios*

- Flexibles de forma que brinden diferentes posibilidades.

### *En comodidad*

- Sillas muy confortables (reclinables),
- Con espacio amplio entre los asientos.

### *En la cuanto a la sala*

- Pequeña (sin distractores),
- Con excelente tecnología (pantalla, imagen y sonido),
- Como una sala de cine comercial (amplia),
- Con área de fumadores.

Como variables diferenciadoras entre los tipos de cine, ellos esperan:

### *Servicios adicionales*

- Espacios independientes de la sala:
- Cafetería, bar, sala de exposiciones, galería de arte,
- Actividades educativas sobre cine y arte (talleres, foros, conversatorios, etc.).

### *Ambiente*

- Bohemio, que recuerde el pasado de manera nostálgica y romántica, pero sin ser viejo, deteriorado o incómodo,
- Que transmita arte, cultura,
- Tranquilo, relajado, descomplicado, fresco.

Se puede advertir entonces que el cliente espera del cine en esencia lo mismo salvo por algunos servicios adicio-

nales (actividades educativas) y el ambiente o entorno en la sala.

### *2.3.6 Industria*

#### *2.3.6.1 Cifras y hechos recientes*

La compañía BPR (Benchmark Group) realizó un estudio general del sector de restaurantes y entretenimiento, en donde destaca sobre la industria del cine lo siguiente:

“Para recuperar el terreno perdido, la industria del cine también viene efectuando cambios en sus estrategias; tal es el caso de la multinacional estadounidense de salas de cine Cinemark, que para aumentar sus ventas y tener más presencia en el país, optó por invertir en las ciudades intermedias. Tenía previsto abrir en 2007 seis nuevas salas en Cúcuta y seguirá buscando mercados intermedios que puedan ser interesantes para la empresa, como por ejemplo Popayán, Pasto, Valledupar; e invertirá una cifra considerable: cada pantalla puesta en el mercado cuesta cerca de los USD600.000, entre equipos, adecuación, arriendo del local, infraestructura, etc.”.

La industria del cine ha presentado fluctuaciones en los últimos años, como ya se vio antes, y los industriales del sector están empeñados en recuperar el terreno perdido implementando diferentes estrategias relacionadas con promociones, menores precios, facilidad de horarios, estrenos mundiales, etc.

El gobierno ha creado varios estímulos para el fomento de la actividad cinematográfica en Colombia; el más importante de todos es la Ley 814 de 2003 o Ley de Cine, de la cual se desprende la creación de una contribución parafiscal cuyos recaudos son administrados por el Fondo para el Desarrollo Cinematográfico. La Ley de cine tam-

bién prevé que los contribuyentes del impuesto a la renta que realicen inversiones o hagan donaciones a proyectos cinematográficos de producción o coproducción colombianas de largometraje o cortometraje, aprobados por el Ministerio de Cultura a través de la Dirección de Cinematografía, tendrán derecho a deducir de su renta por el período gravable en que se realice la inversión o donación e independientemente de su actividad productora de la renta, el 125% del valor real invertido o donado.

El Fondo para el Desarrollo Cinematográfico, administrado por Proimágenes en Movimiento entregó estímulos por 17 mil 612 millones de pesos entre 2004 y 2007, que fueron a dar especialmente a proyectos relacionados con la producción, y en menor porcentaje a formación de públicos, exhibición alterna y conservación del patrimonio audiovisual.

Por otra parte, el Plan de Fortalecimiento de la Cinematografía, desarrollado por el gobierno, incluye entre otras, las siguientes estrategias:

- Generar estabilidad jurídica para los inversionistas nacionales e internacionales,
- Mejorar la imagen del país en materia de seguridad,
- Agilizar los trámites aduaneros para el ingreso temporal de bienes y equipos, para la filmación de películas y, los trámites y modalidades de salida e ingreso de las producciones y coproducciones colombianas que puedan ser divulgadas o comercializadas en el exterior, así como la importación de materias primas, capitales, equipos necesarios para la actividad cinematográfica con el fin de incentivar la producción y coproducción nacional, y la exportación de materiales audiovisuales colombianos,
- Acompañar y asesorar la instalación en el país de empresas y servicios técnicos del sector como laboratorios de revelado y edición de material audiovisual,

- Fortalecer la operación de una Comisión Fílmica para promover la producción audiovisual (ficción, documentales, comerciales y series de televisión) en el territorio colombiano.

Los recaudos del Fondo para el Desarrollo Cinematográfico se pueden ver en el siguiente cuadro disponible en el sitio web de proimágenes:

**Recaudos del Fondo para el Desarrollo Cinematográfico**

Mes	Recaudo
Ago-dic 2003	1.851.018.568
2004	6.394.926.619
2005	5.816.758.144
2006	6.314.971.462
2007	6.569.619.586
2008	6.907.784.585
2009 hasta febrero	1.049.727.854
Total	33.855.078.964

Fuente: Proimágenes en movimiento. Ver documento en línea [[www.proimagenescolombia.com/secciones/fdc/estadisticas/estadisticas.php](http://www.proimagenescolombia.com/secciones/fdc/estadisticas/estadisticas.php)].

De acuerdo con estadísticas suministradas por Cine Colombia, el número de espectadores creció en 2006 un 23,9%, al pasar de 16,3 millones en 2005 a 20,1 millones; pero en 2008 se logró la tasa más alta desde 1996, con 21,5 millones de boletas vendidas; de igual forma el número de espectadores de películas colombianas viene creciendo en forma significativa en los últimos años: paso de 5,85% que tenía en 2004, a 12,59% en 2005 y a 14,48% en 2006. Para el año 2008 la proporción disminuyó y fue de 8,1%.

Los estrenos de películas colombianas, igualmente ha tenido una dinámica interesante en los últimos tres años, si se tiene en cuenta que se han efectuado ocho por año, cuando desde 2003 el promedio anual de estrenos era de

3,45. La participación en el total de estrenos no superaba el 1%, mientras que en 2006 la participación fue del 5% y en 2008 estuvo alrededor del 7%.

### *2.3.7 Análisis de los resultados del cuestionario aplicado a exhibidores*

Para este trabajo se diseñó un cuestionario dirigido a los exhibidores el cual indagaba por tres aspectos esencialmente:

1. Aspectos económicos. Allí se buscó identificar la capacidad de generar ingresos adicionales a la taquilla y si tuvo pérdidas o ganancias en los últimos tres años.
2. Aspectos de infraestructura y tecnología. El propósito de las preguntas fue poder llegar a caracterizar las condiciones de infraestructura para la exhibición y la tecnología actual con la que se hace la proyección.
3. Aspectos administrativos. El propósito fue generar información de primera mano sobre las prácticas administrativas mínimas que realizan los administradores de las salas o complejos y escuchar las sugerencias de los administradores para fortalecer la competitividad del sector.

En términos generales el cuestionario busca generar información reciente y de la fuente directa de la industria de exhibición, para establecer de qué vive, en qué condiciones exhibe y cómo gestiona sus salas o complejos. Este análisis permite tener una aproximación panorámica del sector, en Colombia.

Con dicho propósito, se seleccionó bajo un muestreo no aleatorio, un grupo de 46 exhibidores a todo lo largo del país, de los que la gran mayoría pueden considerarse como pequeños, dado su comportamiento en taquilla y su capacidad instalada. También participaron en la muestra exhibidores de mayor tamaño, a quienes se les pidió que

contestaran el cuestionario únicamente de un complejo para tener un punto de referencia y comparación equivalente. De los 46 cuestionarios enviados a través del SIREC, sólo 23 fueron devueltos, pero uno de ellos fue retirado del análisis pues no venía diligenciado.

#### A. SOBRE LOS INGRESOS ADICIONALES Y LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Aparecen como ingresos adicionales, los generados por:

Alquiler de las salas
Talleres impartidos
Asesorías
Cafetería
Snacks
Publicidad

Dichos ingresos tienen una importancia dispar en el grupo analizado. Mientras que para un 33% dichos ingresos no representan más del 10% del ingreso total, para otro 33% está entre el 40% y 50% de los ingresos totales.

El ingreso adicional proviene principalmente del alquiler de salas (50% de los exhibidores respondieron que de allí obtenían ingresos aunque lo hacen principalmente de manera esporádica) y cafetería y confitería, en el 22,7% y 16% de los exhibidores, respectivamente.

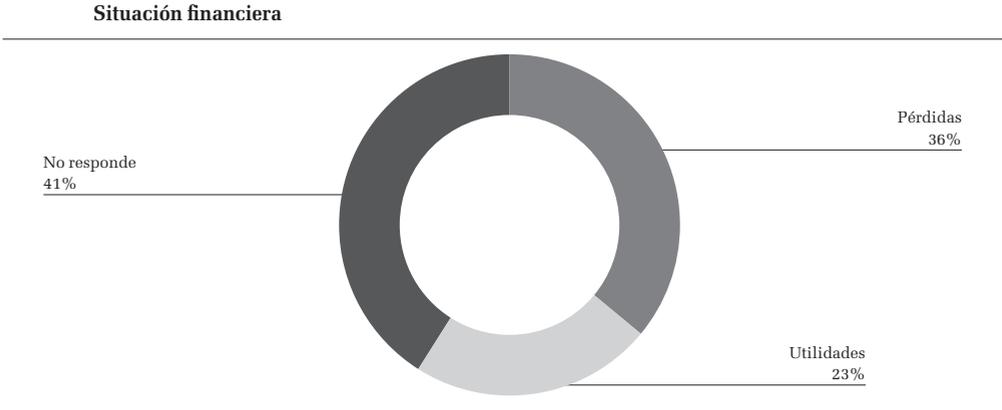
En este punto hay que notar que las actividades culturales como museo, librería, publicaciones y asesorías no generan ingresos para ningún exhibidor. Este hecho llama a la reflexión sobre las posibilidades de complementar los ingresos a partir de alternativas culturales que permitan una diferenciación entre el cine cultural y el cine netamente comercial.

En cuanto al apoyo gubernamental o privado sólo el 9% manifiestan recibir algún tipo de apoyo estatal y el 9% no gubernamental. El apoyo estatal en ningún caso es

mayor al 30% de los ingresos en cambio para un exhibidor el apoyo no gubernamental es entre el 31 y 40% de los ingresos adicionales. Se observa apoyo gubernamental a nivel de las gobernaciones o alcaldías y para organización de festivales o para el funcionamiento de la sala.

Como balance general de pérdidas o utilidades, el grupo estudiado refleja gran discreción pues sólo el 60% contestaron esa pregunta para el período 2006-2008. De los que contestaron se destaca desafortunadamente que los que reportaron pérdidas pasaron de 25% en 2006 a 61,5% en 2008, en un entorno donde el número de espectadores se redujo en un millón de personas (2007 a 2008) pero los ingresos por taquilla del sector crecieron.

A continuación se muestra la situación financiera de las salas o complejos de los exhibidores del sector que respondieron la encuesta:



Fuente: elaboración propia.

Cabe anotar que no todos los exhibidores en situación de pérdida son salas de cine alterno, de museos o semejantes, también se encuentran salas de cine de exhibidores reconocidos por su oferta comercial y constituidos como sociedades anónimas.

En resumen un típico exhibidor pequeño, muy posiblemente recibe ingresos adicionales que representan al menos el 10% de sus ingresos totales. Dicho ingreso es

proveniente del alquiler de sala aunque recibe algunos recursos de la confitería y/o cafetería.

En los exhibidores de mayor tamaño, el ingreso por confitería representa entre un 40% y un 50% del ingreso total. Los exhibidores grandes, además, tienen ingresos por publicidad, que los pequeños no reportan.

De otra parte, los ingresos por la exhibición misma tienen diferencias entre ciudades y exhibidores, reportándose una situación bastante disímil en cuanto a su sostenibilidad, como se muestra en el siguiente cuadro de análisis de taquilla:

Ciudad	Tamaño poblacional	Exhibidores Muestra	Asistencia	Taquilla- Valor	Promedio valor boleta
Barranquilla	1.171.180	Cinemateca del Caribe	7.762	35.515.000	4.628
Bogotá	7.155.052	Cinecolombia Américas Cinemanía Cinemark Floresta Cinépolis Multicines Bima Museo de Arte Moderno Procinal Royal San Pedro Solución 2000	4.850.807	35.005.747.703	6.886
Cali	2.194.695	La Tertulia Proartes	10.989	51.995.000	4.779
Duitama	109.365	Teatro Suarez	12.470	48.071.500	3.841
Medellín	2.290.831	Colombo	60.901	314.411.000	4.586
Melgar	33.864	Camilo Orozco	6.892	31.362.000	4.386
Palmira	290.442	Avanti	178.868	1.357.465.000	7.030
Pasto	399.723	Valle de Atriz	9.949	66.980.000	6.399
Pereira	451.645	Cámara de Pereira Museo de Pereira	13.203	45.121.900	3.228
San Andrés	67.225	Tiuna	25.316	176.110.000	6.943
Santa Marta	435.079	Cinemas Comerciales	171.345	1.182.060.500	6.814

Fuente: SIREC. Estadísticas 2008 y DANE 2009.

Los datos de taquilla se ven influenciados por el valor de la boleta, los tamaños poblacionales y el número de salas que tiene el exhibidor. Un ejemplo está representado en las ciudades de Pereira y Cali, mientras dos exhibidores de características semejantes en Pereira generan menos taquilla con más público, en Cali, con un menor esfuerzo de consecución de públicos, cobran más por la boleta y sus resultados son superiores. Sin embargo, las diferencias en tamaños poblacionales seguramente generan una presión al precio de la boletería.

El número de salas también es de gran importancia, los resultados de complejos como los de Cine Colombia o, en general, los multicines de los grandes exhibidores, demuestran que el número de pantallas es una variable de gran importancia al compararlos con sus homólogos en la misma ciudad; para mayor ilustración se presentan los resultados de ingresos por exhibidor:

Exhibidor	No. Películas	Asistencia	Taquilla-Valor	Promedio valor boleta
Avanti	96	178.868	1.357.465.000	7.030
Cámara de Pereira	40	12.408	42.811.000	3.399
Camilo Orozco	32	6.892	31.362.000	4.386
Cinecolombia Américas	151	1.300.569	10.185.431.150	7.646
Cinemanía	78	118.361	1.238.114.000	10.395
Cinemark Floresta	129	249.645	2.001.434.250	7.816
Cinemas Comerciales	91	171.345	1.182.060.500	6.814
Cinemateca del Caribe	35	7.762	35.515.000	4.628
Cinépolis	114	219.224	1.835.084.000	8.189
Colombo	92	60.901	314.411.000	4.586
Teatro Suarez	46	12.470	48.071.500	3.841
La Tertulia	51	8.184	37.337.000	4.587

Exhibidor	No. Películas	Asistencia	Taquilla-Valor	Promedio valor boleta
Multicines Bima	172	260.425	1.856.633.166	6.935
Museo de Arte Moderno	89	15.345	45.967.000	2.984
Museo de Pereira	21	795	2.310.900	2.904
Proartes	21	2.805	14.658.000	5.244
Procinal	168	350.762	2.663.357.584	7.539
Royal	294	2.136.710	13.746.985.053	5.589
San Pedro	54	198.181	1.426.210.500	7.143
Solución 2000	21	1.585	6.531.000	3.984
Tiuna	49	25.316	176.110.000	6.943
Valle de Atriz	35	9.949	66.980.000	6.399
Total		5.348.502	38.314.839.603	6.411

Fuente: SIREC, estadísticas 2008.

Se puede concluir del análisis que la sostenibilidad de la sala o complejo está muy ligada al precio que se logra cobrar por la boleta, y a la capacidad de lograr economías de escala y de ser atractivo para un público masivo. En este último aspecto se incluye la región donde opera la infraestructura y los aspectos de mercadeo y generación de otros ingresos.

#### B. ACTIVIDADES DE FORMACIÓN DE PÚBLICOS

Las actividades de formación de públicos se concentran en cine foros o cine para público infantil ya sea en colegios, en ciclos o simplemente en franjas horarias especializadas. El dinamismo en las actividades para la formación de públicos se puede decir que es bajo. Se esperaba una presencia importante de talleres, ciclos de conferencias u otros eventos distintos a festivales, lo cual no se encontró en la mayoría de los exhibidores. Sólo en dos casos mencionaron talleres y en cinco, ciclos de conferencias o ciclos de cine especializado.

Además es interesante resaltar que no todos los exhibidores entienden el concepto de formación de públicos. Hubo respuestas como planes de evacuación, programación a bajos precios y promociones en la boletería, ciertos días de la semana. Es más probable que estas últimas respuestas sean propias de actividades para atraer y retener público más que para su formación.

Si se mira en conjunto las actividades para la formación, retención y atracción de públicos, se percibe una tendencia específica: los exhibidores no mezclan opciones, esto es, prácticamente cada exhibidor realiza una actividad de formación, una actividad de retención y una actividad de atracción de nuevos públicos. Esto quiere decir que no hay un uso intensivo de opciones sino que hay una especie de limitación a sólo una herramienta para cada actividad.

En general se observa que parte de las actividades de retención y captación de nuevos públicos están concentradas en los precios de la boletería. Principalmente se usan promociones y descuentos a través de tarjetas prepago o en programación en días definidos, franjas o en ciclos de exhibición.

Un detalle para tener en cuenta es que el cine itinerante no es parte del portafolio de los exhibidores. Es así como apenas el 13% de los exhibidores estudiados realizan esta actividad, de los cuales el 9% (dos exhibidores) lo hacen de forma permanente.

### C. INFRAESTRUCTURA

En cuanto a las condiciones de infraestructura y tecnología de proyección se tiene la siguiente información.

No hay unanimidad en cuanto al material de las sillas o cojinería; por el contrario, cada exhibidor maneja su propio estilo y material que va desde plástico inyectado pasando por lona con resortes, paño acolchado, espuma de alta densidad hasta sillas reclinables tapizadas en terciopelo. El 81% tienen descansabrazos. El 47% le ha hecho

algún tipo de mejora a la silletería en los últimos cinco años. Esos arreglos pueden ser muy variados y van desde mantenimiento, reparación y lavado pasando por arreglos de resortes, cambio de material de mota a espuma hasta cambio de silletería.

La mayoría de las salas cuentan con detalles de confort importantes como: acceso a discapacitados (54%), aire acondicionado (77%), planta eléctrica (60%), sitio para taquilla (90%), sitio específico para material promocional (90%).

En general, no poseen dispositivos audiovisuales para promoción de películas.

Para destacar que sólo el 27% de las salas (6) no hicieron ninguna mejora locativa en los últimos cinco años.

El material de pantalla más usado es sintético (18%); el material restante es muy diverso: por ejemplo, hay pantallas con poros High lux teknikote, lona plastificada, lona screen, microperforada tramado o pvc con recubrimiento de pintura. El 66,7% de los exhibidores tiene pantallas con un uso no mayor a ocho años aunque hay resaltar que el 18% (cuatro exhibidores) usan pantallas de 20 o más años. La principal mejora es mantenimiento mientras que el 31% no hizo ninguna mejora, y ninguno sustituyó su pantalla entre 2006 y 2008.

En cuanto al tipo de sistema de sonido prima el Dolby en sus distintas referencias y modelos. El más usado es Dolby digital. El 12% utiliza alguna forma de sonido estereo (3.1, 8 canales).

El 45% no ha hecho ningún cambio en su sonido en los últimos tres años. Los cambios principalmente son para actualización y mejora de amplificación; solamente un exhibidor pasó de sonido monofónico a Dolby.

Respecto al equipo de proyección, hay una clara tendencia a usar equipo de proyección de 35 mm que a veces lo combinan con equipo de 16 mm o proyector DCI. Llama la atención la gran heterogeneidad en la antigüedad de los modelos: hay equipos Century del año 1965, Tokiwa de

1978, Mdf de 1989, modelos del año 1999 y Digital Barco de menos de un año.

A la pregunta sobre contenidos que proyecta digitalmente, sólo un exhibidor manifiesta que lo hace, pero a través de *videobeam*.

En resumen, generalmente una típica sala de exhibición posee sillas con descansabrazos aunque el material de la silla puede variar mucho. No es muy probable que haya hecho mejoras a la silletería en los últimos cinco años. Una sala típica del grupo estudiado tiene aire acondicionado, planta eléctrica, sitio para taquilla, pero no posee dispositivos audiovisuales para promoción de películas. No usa una pantalla nueva aunque su antigüedad no sea mayor a ocho años. Respecto a mejoras a la pantalla, no la ha cambiado en los últimos tres años pero sí le ha realizado mantenimiento. El sistema de sonido que usa es Dolby en alguna de sus versiones, casi siempre es digital o está convergiendo a digital. El sonido seguramente no lo ha mejorado o cambiado en los últimos tres años. Finalmente, no hay un patrón en la tecnología de proyección pero, en general, la tecnología usada tiene al menos de diez años de creación y no ha incorporado sistemas de proyección digital.

#### D. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Finalmente en cuanto a los aspectos administrativos, principalmente los exhibidores de la muestra son empresas privadas (68%) pero también pueden pertenecer a museos (13%), centros binacionales o cámaras de comercio (4,5%).

La sala o complejo es administrado usualmente por una persona con grado universitario cuyo cargo generalmente es administrador, gerente o gerente de punto o teatro. El administrador tiene una experiencia no menor a dos años pero lo más usual es que tenga entre cinco y diez años en cargos administrativos. Específicamente en cuanto a la

experiencia en el sector del cine, los administradores en un 80% tienen hasta diez años de experiencia.

Las actividades habituales del administrador son administración de personal, comunicación y atención de clientes (80%). Curiosamente no están encargados de nuevos servicios y representación frente a terceros (gobierno, colegas de la industria, etc.). Esto indica que la administración es más del nivel operativo, lo cual sería entendible en el caso de grandes exhibidores porque seguramente tienen la persona especializada para ello, pero en el caso de los pequeños exhibidores se refleja un descuido por áreas centrales de la gerencia. Adicionalmente este resultado es consistente con el no uso de estrategias combinadas para formación, retención y atracción de públicos.

Se observa una tendencia a no tener fami-empresas; es decir, el administrador no es propietario (86%) ni en general los trabajadores pertenecen a un mismo grupo familiar (81%). En teoría dicho comportamiento es plausible pues reduce la posibilidad de riesgo moral y se racionaliza la gestión. Es destacable que la mayoría de los exhibidores (68%) tienen a algunos de sus trabajadores con contrato a término fijo o indefinido pero también hay personal bajo la modalidad de prestación de servicios y contrato de obra. Adicionalmente un porcentaje muy reducido tiene esquemas de *outsourcing* (23%). Todos estos datos indican que los administradores manejan diversas formas de contratación de personal, lo cual les permite un manejo ágil de parte de sus costos variables y que para un negocio que tiene una perspectiva difícil es un recurso valioso de gestión. Un detalle que vale la pena resaltar consiste en que los empleados con mayor experiencia en el sector son los administradores o gerentes (54%). Esto tiene dos lecturas: por un lado la cabeza del negocio se le deja a los “mayores” que saben enfrentar crisis pero, por otro lado, las estrategias de juego no se han reformulado o renovado. Se percibe una forma tradicional de conducción que no toma demasiados riesgos ni genera mayores innovaciones.

En cuanto a la sistematización de actividades en general una mayoría moderada (63%) ha incorporado software para contabilidad, taquilla y nómina. Al momento de escribir este informe se tiene noticia que a un número importante de exhibidores pequeños se les proveyó de herramientas para la sistematización de taquilla. Esto es importante pues en el contexto internacional, concursos para recursos como los que entrega la convocatoria de Ibermedia exige para participar que se tenga taquilla sistematizada.

Los administradores en una mayoría (54%) realizan planeación de actividades y programación para un año. Sin embargo, sólo el 32% realiza planeación del negocio a un año o más. Eso es preocupante porque revela que los administradores de sala o complejo no son los planeadores del negocio sino que dependen de estrategias diseñadas por otras instancias que pueden no contemplar las realidades locales de la sala o complejo. El papel real del administrador de la sala o complejo es más cercano al de administrador de punto, que al de gerente. Esto no representa un problema si hay una estructura administrativa que planea y desarrolla la estrategia del negocio por encima del administrador, pero es inquietante si no la hay o si está a cargo de personas que no conocen el negocio.

Otro aspecto sensible a considerar para el sector de exhibición es la trayectoria y el perfil cultural de las salas. Los resultados son definitivos: sólo una sala es de interés cultural, sólo una sala es patrimonio arquitectónico (es decir, menos del 5%). En cuanto a la trayectoria, la dispersión no puede ser más amplia; de 20 exhibidores los hay de un año hasta de treinta y cuatro años de manera que el 35% tiene una trayectoria menor o igual a cinco años. Eso refleja que la industria ha sido dinámica y que la oferta se ha ampliado a pesar de que el número de espectadores últimamente tiende a estar estancado. Se observa entonces que las salas han abandonado puntos históricos focaliza-

dos (grandes teatros tradicionales) y se han difuminado en otros sectores de las grandes ciudades.

En cuanto a la formación de redes de trabajo vía convenios de cooperación, es alentador ver que sólo el 32% de los exhibidores de la muestra no ha hecho ningún convenio. El 68% de los exhibidores realizan convenios para fortalecer lo relacionado con el acceso a películas y programación. Los principales socios de convenios son Red Kaymán, Ministerio de Cultura, Embajadas y la Alianza Colombo Francesa, aunque también aparecen convenios con gobernaciones, alcaldías y cajas de compensación familiar, entre otros.

Una de las últimas preguntas fue qué aspectos consideran ellos pueden mejorar la competitividad del sector. Las respuestas se focalizaron en dos iniciativas: alivios tributarios (32%) y mejoras en la tecnología de exhibición (23%). No hay unanimidad en la respuesta, lo que podría sugerir que el sector es muy diverso. Pero por otro lado hay otro dato llamativo: sólo el 4,5% cree que es importante la formación en gestión y el mismo porcentaje cree que es importante la formación de redes, alianzas y acceso a canales de distribución. Esto último es paradójico pues si algo se vio en el análisis de proveedores es que hay una tendencia a la concentración. Es de cuestionarse por qué no consideran de gran importancia hacer gestión en este aspecto.

Finalmente los exhibidores tienen marcados sus intereses de inversión en el futuro próximo. Por un lado están pensando en invertir en taquilla por internet, adquisición de software y renovación de silletería (53% de los exhibidores). Donde más énfasis hacen es en que posiblemente van a invertir en tecnología para la exhibición (77%). Esta respuesta es consistente con la inquietud del sector de mejorar en renovar tecnología para lograr mayor competitividad.

Resumiendo, un exhibidor típico es una empresa privada que no realiza planeación a más de un año y no es una fami empresa, con un administrador diferente al due-

ño. La forma de contratación es variada, no se ciñen a un sólo esquema de contrato aunque no usan opciones como el *outsourcing* sino contratos por prestación de servicios principalmente. En general utilizan software para gestionar la contabilidad, la taquilla y la nómina. No es una sala de interés cultural o patrimonio arquitectónico y es probable que haya entrado al sector no hace más de ocho años. Tiende a buscar convenios para mejorar la oferta de exhibición pero no considera la formación de alianzas estratégicas u otro tipo de redes como parte de sus prioridades de gestión. Finalmente ve con buenos ojos invertir principalmente en tecnología de proyección y en menor medida en renovación de silletería o en ofrecer boletería por internet.

#### E. EXHIBICIÓN DE INTERÉS CULTURAL

En el *Manual de gestión de salas alternas de cine*, publicado por la Dirección de Cinematografía en 2004, el investigador Ramiro Arbeláez enumera una serie de categorías que se usan para denominar una oferta diferente a la del cine *mainstream*, como son cine alternativo, cine independiente, tercer cine, cine de arte y ensayo, cine periférico, cine de autor, y cine arte y puntualiza:

“El cine alternativo puede ser considerado *Cine independiente* cuando los realizadores no necesariamente se rigen por los estándares económicos o de producción del mercado, o *Cine de autor* cuando expresa el universo propio y reconocible de un director, o *Cine periférico* cuando cultural, geográfica o económicamente se realiza al margen de los principales centros de producción cinematográfica en el mundo. *Tercer cine* fue una expresión muy usada en los años sesenta para identificar a un cine de militancia política, realizado en países cultural y económicamente dependientes, especialmente de África y

Latinoamérica. *Cine de arte y ensayo* y *Salas de arte y ensayo* fueron denominaciones que identificaban un segmento de la producción y la exhibición preocupado por preservar los valores artísticos del cine por encima de su rendimiento industrial. Hoy se usa la expresión *Cine arte* para referirse convencionalmente a una porción del mercado de películas que se identifica con todas o algunas de las características mencionadas”.<sup>32</sup>

Como puede verse, la clasificación de la oferta echando mano de criterios cualitativos plantea enormes dificultades metodológicas, sobre todo porque siempre conlleva una atribución de valor y unas jerarquías en las que entran en juego elementos tan subjetivos como los gustos personales o tan difusos como los límites entre la alta cultura y la cultura popular. En los últimos años, y a tono con el predominio de los estudios culturales, y dentro de ellos de los estudios poscoloniales, se tiende a hablar de estéticas hegemónicas y periféricas:

32 Arbeláez, ob. cit., p. 15.

33 Zuluaga, ob. cit.

Las estéticas hegemónicas convergen en la mayoría de los casos con los modos de producción hegemónicos o *mainstream*. [...] Dentro de la aparente rigidez de su esquema de producción, el cine clásico de Hollywood supo crear un arte que en muchos casos combinó felizmente el entretenimiento con la fuerza expresiva, la sencillez aparente con la complejidad de fondo. Hoy por hoy es mucho más difícil encontrar esa fórmula que satisfaga tanto a críticos como a público raso.<sup>33</sup>

Por su parte, el investigador Alberto Elena resume así su definición de *Cine periférico*:

Desde sus orígenes como invención científica y como espectáculo de masas, el *Cine centro* ha estado representado por Europa y Norteamérica, donde se ha ido desarrollando la técnica y la estética cinematográfica; sólo hacia los años cuarenta o a finales de la Segunda Guerra Mundial se empieza a pensar dónde fuera de Europa, Estados Unidos o Canadá hay industria del cine o una tradición cinematográfica que se pueda considerar tal. En Latinoamérica, México, Argentina y Brasil, que son prácticamente los únicos países; en los otros había películas, pero no realmente una industria. En África no habría nada más que Egipto y en Asia estarían prácticamente Japón, China y la India. Estamos hablando de siete u ocho puntos completamente aislados, independientes entre sí, porque no existía en esa época ninguna invención de movimiento del Sur, tercermundista, periférico, etc. Pero esas películas no circulaban. Quizás las cosas empiezan a modificarse un poco desde los sesenta y los setenta, con los nuevos cines, cuando sí surgen movimientos de carácter continental, como el *nuevo cine latinoamericano*, que por primera vez pretende ir más allá del ámbito nacional, o *el nuevo cine árabe* que ya no es sólo egipcio o marroquí”.<sup>34</sup>

Dejando de lado las sutilezas metodológicas, es claro que los programadores de salas y en general la gente del sector de la exhibición, tienen una comprensión intuitiva de la segmentación de públicos que produce la actual oferta cinematográfica, y saben de la desventaja con la que entran a jugar los contenidos que se apartan del *mainstream*. También resulta insoslayable el dominio de la industria norteamericana en las pantallas del mundo, que en la mayoría de países va entre el setenta y el noventa por ciento del total de la oferta –con excepciones notables como China,

**34** Elena, Alberto, “El cine de las periferias”, entrevista de Adriana Mora, *Catálogo del V Festival de Cine y Video de Santa Fe de Antioquia*, 2004. Disponible en línea [[www.festicineantioquia.com/cine\\_periferias.htm](http://www.festicineantioquia.com/cine_periferias.htm)], fecha de consulta: septiembre de 2009.

India, Japón o Corea del Sur, que tiene fuertes tradiciones locales o han actuado de forma proteccionista con su cine nacional—. Asimismo los países europeos han cerrado filas en torno a la protección de sus industrias cinematográficas, conscientes de su importancia económica y de la amenaza para la diversidad cultural que implica el predominio norteamericano.

Precisamente en 2001, la UNESCO formuló su *Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural*. Los artículos 1 y 5 de esta declaración, firmada por Colombia, afirman

**35** *Reforzar las capacidades de creación y de difusión a escala mundial.* Ante los desequilibrios que se producen actualmente en los flujos e intercambios de bienes culturales a escala mundial, es necesario reforzar la cooperación y la solidaridad internacionales para que todos los países, especialmente los países en desarrollo y los países en transición, puedan crear industrias culturales viables y competitivas en los planos nacional e internacional.

**36** *Establecer relaciones de asociación entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil.* Las fuerzas del mercado no pueden por sí solas garantizar la preservación y promoción de la diversidad cultural, condición de un desarrollo humano sostenible. Desde este punto de vista, conviene fortalecer la función primordial de las políticas públicas, en colaboración con el sector privado y la sociedad civil.

**37** *Las políticas culturales, catalizadoras de la creatividad.* Las políticas culturales, en tanto que garantizan la libre circulación de las ideas y las obras, deben crear condiciones propicias para la producción y difusión de bienes y servicios culturales diversificados, gracias a industrias culturales que dispongan de medios para desarrollarse en los planos local y mundial. Cada Estado debe, respetando sus obligaciones internacionales, definir su política cultural y aplicarla, utilizando para ello los medios de acción que juzgue más adecuados, ya se trate de apoyos concretos o de marcos reglamentarios apropiados.

tajantemente que: “La diversidad cultural es, para el género humano, tan necesaria como la diversidad biológica para los organismos vivos”, y que “los derechos culturales son parte integrante de los derechos humanos, que son universales, indisociables e interdependientes”. El texto del artículo 10<sup>35</sup> de la Declaración deja claro que a escala mundial hay importantes asimetrías en los intercambios entre el Norte y el Sur, es decir, entre los países desarrollados y los países en desarrollo. El artículo 11<sup>36</sup> reconoce que el mercado no puede resolver esas asimetrías, y que corresponde a las políticas públicas —en consenso con el sector privado— establecer los fundamentos para la producción de bienes y servicios culturales mediante industrias sostenibles. Para ello, el artículo 9<sup>37</sup> establece que el Estado puede utilizar los medios que considere más adecuados, sean ellos apoyos directos o marcos reglamentarios.

Dentro de ese marco universal, muchos Estados no han tenido mayores dificultades para reconocer un interés

cultural de cierto cine que proviene de un origen distinto al que domina en la cartelera comercial, al mismo tiempo que incluyen dentro de esa categoría, naturalmente, al cine nacional, y en algunos casos al cine de la región geográfica a la cual el país pertenece. Es una forma práctica y tal vez la única posible, de traducir en hechos una intención política.

Por tanto, y hechas estas consideraciones, para el análisis cuantitativo de la oferta cinematográfica en las salas que respondieron la encuesta aplicada, se definieron dos grandes grupos de clasificación de contenidos:

- *Cine de interés cultural*: incluye cine colombiano, películas exhibidas en festivales, muestras y ciclos, documentales, cine de todos los países diferentes a Estados Unidos y cine producido en Estados Unidos por fuera del circuito *mainstream*.
- *Cine comercial*: cine producido en Estados Unidos dentro del circuito *mainstream*.

La lista de las películas consideradas de interés cultural en el análisis es la siguiente, de acuerdo con la respuesta de los 23 exhibidores encuestados sobre películas exhibidas el último año y de acuerdo con la información del SIREC.

1	4 meses, 3 semanas y 2 días	49	En la cama	97	Malos hábitos
2	7º Festival de cine francés	50	Entre sábanas	98	Manderlay
3	A través del universo	51	Eres muy guapo	99	Manual del amor
4	Acuérdate de mí	52	Escondido	100	María Antonieta la reina adolescente
5	Agata y la tormenta	53	Expiación, deseo y pecado	101	Media luna
6	Agua	54	Helena	102	Mi mejor amigo
7	Al otro lado del mundo	55	Irina Palm	103	Mi nombre es Dina
8	Allegro	56	Juana tenía el pelo de oro	104	Muertos de susto
9	Ardiente seducción	57	Juego de niños	105	Napola
10	Arráncame la vida	58	Kirikou y las bestias salvajes	106	Ni te cases ni te embarques

11	Australia	59	La cambiadora de páginas	107	No le digas a nadie
12	Azuloscurocasinegro	60	La ciencia de los sueños	108	Nochebuena
13	Babel	61	La desazón suprema	109	Pablo Escobar: ángel o demonio
14	Bella	62	La desconocida	110	Paraíso travel
15	Bucarest 12 08	63	La esposa del buen abogado	111	Perder es cuestión de método
16	Buda explotó por vergüenza	64	La fiesta del Chivo	112	Perro come perro
17	C.r.a.z.y.	65	La historia del baúl rosado	113	Persépolis
18	Calle 26 directo germania 3	66	La maldición de la flor dorada	114	Polvo de ángel
19	Caramel	67	La milagrosa	115	Promesas peligrosas
20	Ceguera	68	La misma luna	116	Pvc-1
21	Cometas en el cielo	69	La mujer de mi vida	117	Réquiem la posesión
22	Como casarse y mantenerse soltero	70	La otra reina	118	Retrato de amor
23	Conversaciones con mi jardinero	71	La profesora de piano	119	Rocknrolla
24	Derecho de familia	72	La revelación de Sara	120	Rojo como el cielo
25	Después de la boda	73	La rosa blanca	121	Romance
26	Días tranquilos en Clichy	74	La sombra del caminante	122	Satanás
27	Dogville	75	La vida de los otros	123	Secretos íntimos
28	El amor en los tiempos del cólera	76	La vida en rosa. Edith Piaf	124	Sexo de película
29	El ángel de mi derecha	77	La visita de la banda	125	Sin lugar para los débiles
30	El arco	78	La zona	126	Sumas y restas
31	El baño del papa	79	Ladrón que roba a ladrón	127	Sweeney Todd: el barbero demoniaco de la calle Fleet
32	El espíritu de la pasión	80	Las estaciones de la vida	128	Te amo, Ana Elisa
33	El hombre de arena	81	Las faltas de ortografía	129	Te doy mis ojos
34	El huésped	82	Las manos	130	Teresa
35	El libertino	83	Las mantenidas sin sueños	131	Tiempo
36	El método	84	Las tortugas también vuelan	132	Transylvania
37	El muelle	85	Leyenda de una canción	133	Tropa de élite
38	El nido vacío	86	Lista negra	134	Tú, yo y todos los demás
39	El orfanato	87	Los actores del conflicto	135	Un año sin amor
40	El perfume	88	Los ambiciosos	136	Un largo camino a casa
41	El sabor de la noche	89	Los climas	137	Un secreto
42	El tiempo que queda	90	Los falsificadores	138	Un tigre de papel

43	El tigre y la nieve	91	Los fantasmas de Goya	139	Una mujer partida en dos
44	El último cazador	92	Los niños de nadie	140	Una rosa de Francia
45	El viento que acariciaba el prado	93	Los piratas de edelweiss	141	Vatel
46	El violín	94	Lucia y el sexo	142	Xxy
47	Elizabeth la edad de oro	95	Lujuria y traición	143	Yo soy otro
48	En busca de un milagro	96	Made in usa		

La lista de exhibiciones consideradas festivales y ciclos es la siguiente:

48 Festival internacional de cine de Cartagena

7º Festival de cine francés

Ciclo de cine israelí

Ciclo rosa 2008

Festival de cine europeo Eurocine 2008

Festival El Malpensante 2008

Festival internacional de cine sin fronteras

Festival internacional de cine sin fronteras 2008

Fiesta España 2008

II Festival Cine Brasil

IV Festival latinoamericano de animación y videojuegos loop 2008

XXV Festival de cine de Bogotá

Los resultados en cuanto a la exhibición en el país de estos tipos de contenido son los siguientes:

	Asistencia. Boletas Vendidas	Total taquilla	Precio promedio boleta	# de películas exhibidas
Total C. Comercial	4.378.267	\$31.004.249.012	\$6.585	261
Total C. Cultural	954.962	\$7.200.286.691	\$6.117	143
Total Festivales	15.273	\$110.303.900	\$5.374	12
<b>Total</b>	<b>5.348.502</b>	<b>\$ 38.314.839.603</b>	<b>\$6.025</b>	<b>416</b>

La participación de cada tipo de exhibición en la asistencia, la taquilla, el costo de la boleta y el total de películas es el siguiente:

	Asistencia. Boletas vendidas	Total taquilla	Precio promedio boleta	Participación al total de películas
Total C. Comercial	81,9%	80,9%	9,3%	63%
Total P. Cultural	17,9%	18,8%	1,5%	35%
Total Festivales	0,3%	0,3%	-10,8%	2%
Total	100%	100%		100%

El resultado de asistencia refleja que el 18,8% de la asistencia corresponde a cine de interés cultural y que esta asistencia genera un 17,9% de los ingresos por taquilla, con un 35% de las películas exhibidas.<sup>38</sup>

**38** Para efectos de contabilizar todo lo relacionado a cine de interés cultural se sumaron Películas de Interés cultural y festivales y ciclos.

De otra parte, la columna de costo promedio indica que el cine cultural es un 1,5% más alto en costo de la boleta al costo promedio nacional. De la misma forma el de festivales y ciclos en un 10,8% menor.

Los datos por exhibidor se presentan a continuación:

Exhibidor	Tipo de Película														Total películas exhibidas
	Cine comercial				Películas de interés cultural				Festivales, ciclos						
	Películas	Asistencia	Taquilla (\$)	Precio prom	Películas	Asistencia	Taquilla	Precio prom	Películas	Asistencia	Taquilla	Precio prom			
Cámara de Pereira	5	2.511	8.480.000	3.410,7	33	9.583	40.687.000	3.398,6	2	611	2.124.000	3.113,4	40		
Camilo Orozco	26	6.892	31.362.000	4.385,7	6	1.554	7.012.500	4.433,0	0				32		
Cinecolombia Americas	121	21.769.426	8.042.949.950	7.630,6	30	6.039.059	2.154.130.900	7.710,2	0				151		
Cinemanía	18	21.157	281.008.000	10.166,2	57	88.285	956.221.000	10.471,0	3	1156	10.466.000	10.582,4	78		
Cinemark Floresta	109	184.546	1.663.809.250	7.790,9	20	41.629	337.625.000	7.918,1	0				129		
Cinemas Comerciales	76	120.078	1.011.627.250	6.794,6	15	23.817	170.433.250	6.920,0	0				91		
Cinemateca del Caribe	7	1.595	7.701.000	4.791,6	25	5.340	25.177.000	4.593,5	3	827	2.637.000	3.678,4	35		
Colombo	15	5.147	25.883.500	4.825,0	73	47.216	221.418.300	4.546,5	4	7498	67.109.200	7.724,8	92		
Isidro (Teatro Suarez)	40	9.877	38.607.000	3.844,0	6	2.593	14.812.500	3.843,1	0				46		
La Tertulia	10	708	3.328.000	4.663,2	38	5.780	26.635.000	4.571,7	3	1696	7.374.000	4.394,5	51		
Multicines Bima	125	200.079	1.531.422.996	6.879,6	47	37.985	329.266.176	7.033,5	0				172		
Museo de Arte Moderno	13	2.903	8.711.000	3.000,0	70	11.348	33.605.000	3.000,0	6	1659	4.979.000	3.000,0	89		
Museo de Pereira	9	415	1.210.400	2.931,7	12	380	1.100.500	2.856,4	0				21		
Proartes	3	559	2.747.000	4.928,7	17	2.246	11.911.000	5.297,0	1				21		
Procinál	123	253.897	2.052.830.447	7.442,7	45	74.359	617.438.141	7.776,1	0				168		
Royal	225	1.740.384	12.171.162.353	5.116,4	66	183.412	1.606.244.100	7.124,0	2	712	4.461.600	5990,1	294		
San Pedro	44	143.915	1.103.982.500	7.114,8	10	44.136	322.228.000	7.274,4	0				54		
Solución 2000	13	956	3.820.000	3.984,3	8	629	3.139.000	4.103,1	0				21		
Tiuna	44	23.357	163.023.000	6.965,3	5	1.959	13.087.000	6.748,5	0				49		
Valle de Atriz	26	6.376	56.939.000	6.362,5	9	1.481	10.041.000	6.506,0	0				35		

Los porcentajes de exhibición de cada uno en cada tipo de cine son los que aparecen a continuación:

Sala	Tipo de película						Total
	Cine comercial		Películas de interés cultural		Festivales ciclos		
	N.º de películas	Participación (%)	N.º de películas	Participación (%)	N.º de películas	Participación (%)	
Cámara de Pereira	5	12,5	33	82,5	2	5,0	40
Camilo Orozco	26	81,3	6	18,8	0	0,0	32
Cinacolombia Américas	121	80,1	30	19,9	0	0,0	151
Cinemañá	18	23,1	57	73,1	3	3,8	78
Cinemark Floresta	109	84,5	20	15,5	0	0,0	129
Cinemas Comerciales	76	83,5	15	16,5	0	0,0	91
Cinemateca del Caribe	7	20,0	25	71,4	3	8,6	35
Colombo	15	16,3	73	79,3	4	4,3	92
Isidro (Teatro Suarez)	40	87,0	6	13,0	0	0,0	46
La Tertulia	10	19,6	38	74,5	3	5,9	51
Multicines Bima	125	72,7	47	27,3	0	0,0	172
Museo de Arte Moderno	13	14,6	70	78,7	6	6,7	89
Museo de Pereira	9	42,9	12	57,1	0	0,0	21
Proartes	3	14,3	17	81,0	1	4,8	21
Procinal	123	73,2	45	26,8	0	0,0	168
Royal	225	76,5	66	22,4	2	0,7	294
San Pedro	44	81,5	10	18,5	0	0,0	54
Solución 2000	13	61,9	8	38,1	0	0,0	21
Tiuna	44	89,8	5	10,2	0	0,0	49
Valle de Atriz	26	74,3	9	25,7	0	0,0	35
Promedio de la muestra		55,5%		42,5%		2,0%	

Los resultados del cuadro indican una situación esperada en tanto los cines de mayor tamaño –Cinacolombia, Cinemark, cinemas comerciales, Multiplex Bima, Procinal, Royal– orientan su oferta más hacia lo comercial (78% en

promedio). De igual manera, los tradicionalmente fuertes en cine de interés cultural principalmente Cinemanía, Colombo, MAMBO evidencian claramente su vocación. Lo que es un hecho resaltable es que exhibidores que por número de películas exhibidas se pueden ver como pequeños (algunos ubicados en ciudades intermedias), tienen inclinación hacia cine comercial en una proporción media de 62%. El resultado es entendible por razones económicas pero preocupa pues la oferta de cine de interés cultural sobre todo en ciudades donde no hay muchas alternativas, se ve además limitada por la vocación de algunos de los exhibidores.

En cuanto al cine colombiano que entra en la categoría de interés cultural, el siguiente cuadro evidencia que en general todos lo exhiben, pero son los grandes exhibidores los que los tienen más tiempo en cartelera y tienen más variedad de películas de esta subcategoría, siendo contrario a lo esperado, como se muestra a continuación, en donde aparecen los días que estuvo en cartelera cada película:

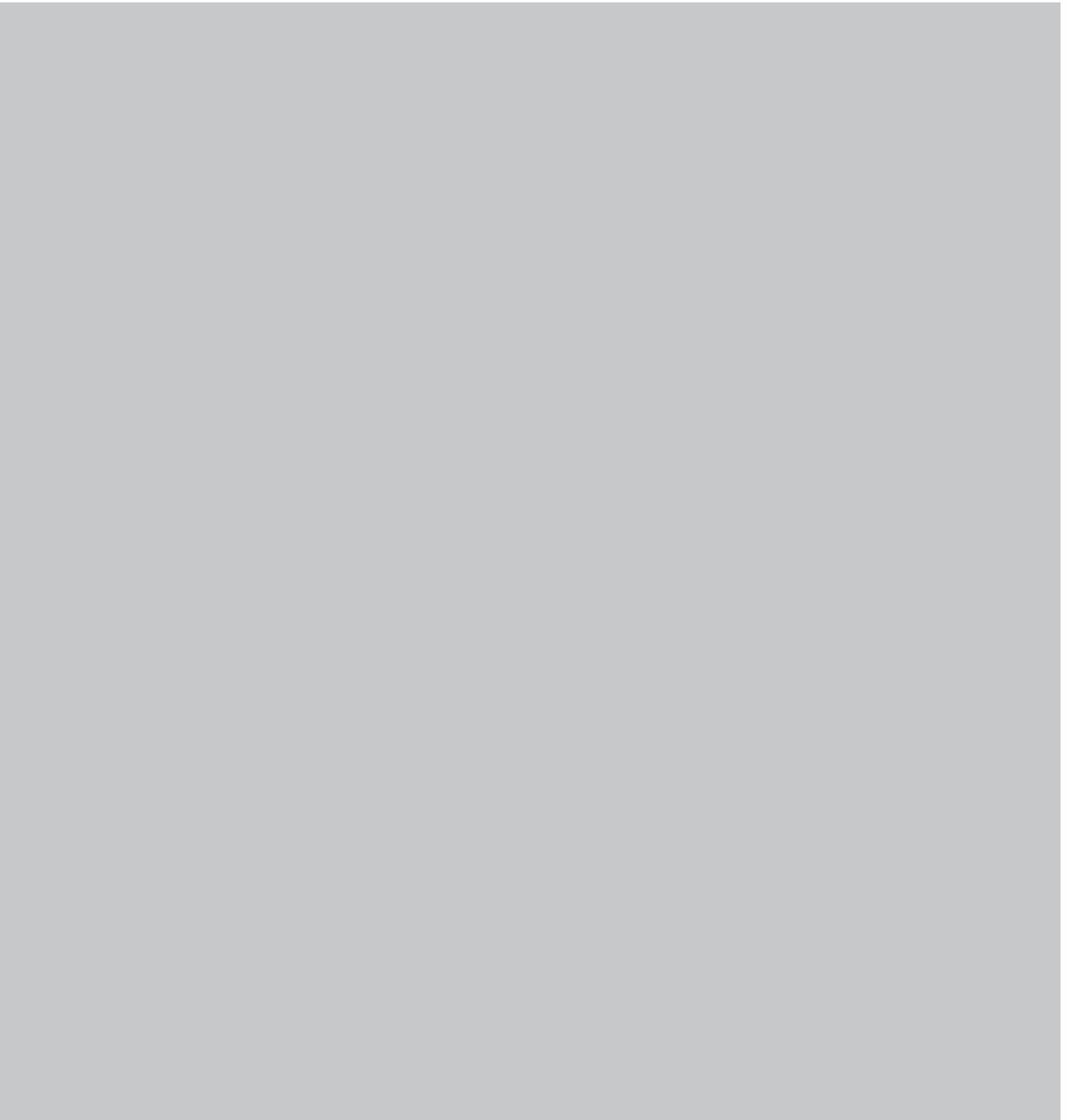
Exhibidor	El ángel del acordeón	Entre sábanas	He-lena	La milagrosa	Los actores del conflicto	Ni te cases ni te embarques	Noche buena	Paraíso travel	Pero come perro	Polvero de ángel	Pvc-1	Te amo Ana Elisa	Yo soy otro
Cámara de Pereira								10					7
Camilo Orozco				6				7					
Cinecolombia Américas	26	26		49	35			84	42	8		28	7
Cinemanía													
Cinemark Floresta	13	26		18	14	7	14	69				14	
Cinemas Comerciales		21		14	7		7	49	34			7	
Cinemateca del Caribe	No se tiene información												
Colombo				7	26			69			7		21
Teatro Suarez				10	12			27	7				
La Tertulia								9					
Multicines Bima	14	14	4	34	18	6	14	49	27	12	7	25	

Exhibidor	El ángel del acordeón	Entre sábanas	He-lena	La milagrosa	Los actores del conflicto	Ni te cases ni te embarques	Noche buena	Paraiso travel	Perro come perro	Polvo de ángel	Pvc -1	Te amo Ana Elisa	Yo soy otro
Museo de Arte Moderno				1				7	1				20
Museo de Pereira					5				6				
Proartes	No se tiene información												
Procinal		42	11	24	21	6	21	57	34		7	18	
Royal	14	26	7	42	24	7	19	63	41		7	27	14
San Pedro		21		28	16	7	18	49	33				
Solución 2000				14	7				21			5	
Tiuna		5											
Valle de Atriz				21	7		4					7	

Se presenta el dato por número de días que se exhibió la película. Se observa que en la mayoría de los casos prueban la película siete días y luego la retiran.

También es notorio en los resultados, que la permanencia en cartelera depende más de la audiencia que se genera, es decir, de un criterio comercial, que de una intencionalidad frente a públicos en términos de formación o en términos de interés del exhibidor por el tipo de cine que se presenta.

Cabe anotar que son muy heterogéneos los criterios para definir cuándo un exhibidor realmente está haciendo un énfasis en cine de interés cultural. En principio el porcentaje de exhibición es un criterio que aparece validado por estas cifras; sin embargo, debe considerarse conjuntamente con el número de semanas de exhibición y con la realización de otras actividades como formación de públicos, realización de ciclos y festivales. Estos puntos son cruciales para la comprensión del sector, la industria y para una tentativa de política pública.



### **3. Políticas internacionales sobre exhibición**.....

### 3.1 El caso europeo

En Europa existe un apoyo al cine regional en la mayoría de países. Estos apoyos están respaldados en directrices de la Comunidad Europea como las siguientes:

1. Directive n.º 2001/29/ce du parlement européen et du conseil du 22 mai 2001: sobre la armonización de ciertos aspectos relacionados con derechos de autor.
2. Convention européenne \* sur la coproduction cinématographique.

En la primera, se promueve la protección a los derechos de autor y se legitima la necesidad de garantizar la protección y la promoción de la cultura europea a través de las diferentes expresiones artísticas, de información o de comunicaciones. En tal sentido, el acuerdo insta a los países a intervenir para equilibrar los desajustes del mercado, creando las condiciones para el desarrollo creativo, y las condiciones adecuadas de los autores, intérpretes y ejecutantes.

Es evidente que la política hacia el cine en los países pertenecientes a la Unión Europea es de protección y promoción de la producción regional. Esto se ha traducido en cambios en las reglamentaciones y leyes de cine de los diferentes países, en particular, en aquellos donde había una ayuda pública débil a las producciones nacionales y al cine europeo, como es el caso de España.

Según la Confederación Internacional de los Cines de Arte y Ensayo (CICAE), en su informe sobre políticas de ayuda pública a los cines de arte y ensayo en Europa, durante 2006, en Irlanda y España “la intervención pública en dichos mercados –ambos con altos índices de difusión cinematográfica, una gran concentración de exhibición, y una taquilla dominada por el mercado norteamericano parece limitarse a subvenciones por proyecto y a la administración directa de algunas pantallas en las principales capitales” (p. 5).

España ha cambiado su política y en diciembre de 2008 expidió un Real Decreto, el 2062, donde desarrolla la Ley 55 de 2007, referente al cine. Esta nueva norma protege y promueve la producción de cine nacional con varias medidas de fomento, entre ellas las ayudas a la exhibición.

Otros países como Francia, permanecen a la vanguardia de las acciones en todo el mundo respecto a la promoción del cine nacional, junto con países como Alemania e Italia.

En Francia, la fuente de consulta es el Code de L'industrie Cinématographique, en donde se definen las políticas de fomento del cine con deducciones de impuestos, premios a la producción y la programación difícil, incentivos para programas culturales y regulaciones específicas para los complejos multi-pantallas, entre otros aspectos.

Francia cuenta con la mayor cantidad de salas de cine de arte y ensayo, interviniendo con apoyos en 1.000 pantallas del total de 5.300 que existen en el país, y subvencionando este tipo de exhibición más que cualquier otro país

del mundo. Según el informe del Observatorio Europeo del Audiovisual, en 2002 las de Francia representaban cerca del 40% del total de ayudas disponibles en Europa. La gestión de esta política está a cargo del Centre National de la Cinématographie (CNC), quien administra el apoyo financiero del Estado a la industria cinematográfica y a la industria de programas audiovisuales, en complemento con las dotaciones otorgadas por el Ministerio de Cultura y Comunicación.

El CNC aporta ayudas automáticas a la exhibición y distribución. A través de las ayudas selectivas a la distribución, el CNC pretende apoyar a las empresas independientes cuya actividad favorece la diversidad de la oferta cinematográfica en salas. Las ayudas selectivas a la exhibición se conceden para fomentar la creación y la modernización de las salas en zonas donde no hay suficientes; también se apoyan preferencialmente las salas en ciudades de bajos tamaños poblacionales, en zonas rurales o en la periferia de las grandes ciudades. Se tienen estímulos para las salas que exhiben programación difícil respecto a la competencia de la zona; para aquellas que tienen convenios de cooperación con las corporaciones territoriales; las que desarrollan acciones educativas mediante el cine y los medios audiovisuales y además, las que realizan la gestión del patrimonio cinematográfico y de los archivos cinematográficos franceses.<sup>1</sup>

1 Ver en línea [[www.cnc.fr](http://www.cnc.fr)].

### *3.1.1 Tendencia de la región*

Para un resumen del caso europeo se pueden mencionar las siguientes iniciativas implementadas:

1. Protección al cine nacional y de la región,
2. Intervención del Estado para corregir las asimetrías de mercado frente al cine regional, generadas por la demanda de películas de otros orígenes,

3. Subsidios y apoyos económicos a la exhibición de cine nacional,
4. Administración gubernamental de salas de cine con exhibición de patrimonio o de interés cultural,
5. Becas anuales concedidas como compensación a una programación de calidad (definida por un porcentaje de sesiones de películas de arte y ensayo, por ejemplo en Francia e Italia) y a un trabajo específico (ciclos, programas infantiles, etc.),
6. Ayudas a programas de difusión cultural o de cinematografía nacional en regiones con públicos pequeños. Se priorizan los cines de áreas rurales o pequeñas ciudades,
7. Identificación explícita de exhibidores de cine de arte y ensayo o cine independiente y ayudas a estos exhibidores
8. Reducción del IVA,
9. Becas de inversión excepcional.

### 3.2. El caso latinoamericano

Para el análisis de los países latinoamericanos se tuvieron en cuenta las siguientes legislaciones:

Argentina: Ley de cine N.º 17.741

Bolivia: Reglamento a la Ley de cine N.º 1302, Ley de cine N.º 1302

Brasil: Ley N.º 8.685, del 20 de julio de 1993, Instrução normativa N.º 61, del 7 de mayo de 2007, Ley N.º 8.313 del 23 de diciembre de 1991

Colombia: Ley de Cine N.º 814 de 2003

Chile: Ley de Cine de Chile N.º 19.981

México: Ley de cinematografía, 1995

Venezuela: Ley de la Cinematografía Nacional

## *México*

En México la Ley de Cinematografía se modificó en 1998; en esta ley se actualizó la visión del cine de ese país pretendiendo dar una reglamentación que entendiera la nueva estructura del sector. Tiene en cuenta principalmente la promoción de la producción nacional, y el control a los distribuidores y los exhibidores. En esta ley se fija una cuota de pantalla, que es la principal modificación frente al sector de la exhibición. Se establece un 10% de tiempo total de exhibición de películas mexicanas, además de un período mínimo de una semana. Con la cuota de pantalla se busca dar garantías al cine nacional para tener espacios para la exhibición y la recuperación económica de la producción. En esta ley también se prohíbe a los exhibidores cortar, censurar y mutilar las cintas para su exhibición, buscando proteger la libertad de expresión y el respeto hacia el público de ver una obra tal y como fue concebida originalmente.

En este país no se cuenta con una clasificación de exhibidores o de salas, aunque los ayuntamientos están facultados para hacerlo, tomando en cuenta “el aforo de las salas, su comodidad, seguridad, ubicación, tipo y antigüedad de su construcción, tipo de antigüedad de las películas que exhiban, horario, sistema de proyección y sonido, sistemas de refrigeración y otros aspectos accesorios que incidan en el espectáculo”.

## *Brasil*

En Brasil el sector de la cinematografía está coordinado por la Agencia Nacional de Cine ANCINE. Esta agencia está orientada, entre otras cosas, a regular una relación entre la libre competencia y la intervención del Estado, para encontrar un equilibrio entre varios agentes económicos de mercado. Su actividad, definida por la Ley 8665 de 1993, consiste además en instruir programas especiales de fomento escogidos por medio de la selección pública.

En el caso específico de las salas de exhibición, la política de fomento está centrada en la mejora o actualización de infraestructura y/o tecnología. A través de la instrucción 61 de 2007 se determina el procedimiento y alcance de la ayuda que se adjudica. Es de destacar además la rigurosidad del diseño de la convocatoria, así como su trámite, adjudicación y control. Los recursos se asignan por concurso de proyectos y se beneficia a complejos (no a salas individuales). Con estos recursos se intenta proteger a los exhibidores más pequeños tanto más si están ubicados en poblaciones de baja densidad poblacional. Hay varias características adicionales en la asignación: hay criterios de selección económicos (viabilidad comercial) y corresponsabilidad, entendiendo esto último como que el Estado no financia la totalidad de las obras por lo que el concursante debe procurarse otras fuentes adicionales. Los criterios artísticos o de interés cultural no son los únicos o los principales direccionadores de la política. Esto contrasta con el caso venezolano donde lo que prima es precisamente esto último.

### *Argentina*

En un intento similar al de México, la Ley de cine argentina, de 1995, intenta regular la exhibición desde una cuota de pantalla, buscando promover la producción nacional. Pero a diferencia de México, la forma como se establece esta regulación de la exhibición está circunscrita a la rentabilidad que las salas obtengan. Este mecanismo ha generado muchas críticas e inconvenientes pues se da una cierta evasión de la norma de parte de los exhibidores, de manera que hay mucha producción pero las salas de cine no tienen la exhibición necesaria de las obras y se ha perdido afluencia de público.

Para la implementación de la cuota de pantalla sí se hizo una clasificación de salas en Argentina. Se definió un circuito de estreno y un circuito de exhibición alternativo,

en correlación con una clasificación de las películas por voluntad de los propios productores. Así, películas clasificadas como C van directamente al circuito de exhibición alternativo. Dependiendo a qué circuito se pertenezca se establece la llamada media de continuidad obligatoria de las películas nacionales en las salas de cine. Se combina con la clasificación de las películas de acuerdo con su formato y número de copias.

### *Venezuela*

La Ley de cinematografía de Venezuela data de 2005 y en concordancia con la tendencia de la región intenta estructurar un sistema generador de recursos e incentivos para el fortalecimiento del cine nacional. Orgánicamente, la cabeza del sistema es el Centro Nacional Autónomo de Cinematografía (CNAC). Esta entidad tiene entre otras funciones importar obras cinematográficas (a través de Amazonia Films), producir reglamentaciones para el sector y emitir certificaciones con implicaciones tributarias.

En cuanto al ordenamiento sobre salas de cine el CNAC tiene tres actividades principales:

- a. Regular la relación entre distribuidores y exhibidores por medio de dos disposiciones: una que es la figura de la renta fílmica y la segunda es el control de la ley de competencia. La primera establece porcentajes de ingresos que los exhibidores deben pagar a los distribuidores sobre la entrada neta en taquilla cuando se exhiben películas nacionales. El nivel de pago se efectúa así: si la película logra ingresos iguales o superiores al 10% por encima del promedio de la sala en cualquiera de las dos primeras semanas de exhibición, el exhibidor le da al distribuidor el 60% de la entrada neta de taquilla. Si los ingresos están entre el promedio de la sala y el 9,9 da el 50%. Si está por debajo del promedio de la sala, el valor de la renta fílmica será el 40% de la

entrada neta de taquilla. Luego hay regulación adicional y muy similar a la que se acaba de explicar, en el caso de que la película esté en exhibición durante 3 o 4 semanas.

En segundo lugar está el control de ley de competencia por el cual se le da cierto grado de protección al exhibidor en tanto: “los distribuidores no podrán condicionar o restringir el suministro de películas a los exhibidores y comercializadores, ni adquisición venta o arrendamiento o cualquier otra forma de explotación de películas pertenecientes a una misma distribuidora. Las violaciones a esta disposición estarán sujetas a la ley especial relativa a la competencia económica” (artículo 28 Ley de Cinematografía de Venezuela).

- b. En un sistema de información de exhibidores similar al caso colombiano implementado a través del SIREC, en Venezuela la ley contempla que los exhibidores lleven un control diario sobre las actividades realizadas que incluyen movimiento de taquilla y programación. Dicho control se reporta como informe semanalmente al CNAC.
- c. Recaudar los pagos que se destinan a FONPROCINE (Fondo de Promoción y Financiamiento del Cine). Las salas con fines comerciales en 2005 debieron pagar el 3% del valor del billete de entrada, en 2006 el 4% y a partir de 2007 el 5%. Quedan eximidos los que exhiban obras de naturaleza artística y cultural en salas alternas o independientes. En este punto la legislación cuenta ya con su reglamentación que establece cuáles son películas de interés cultural y artístico y cuáles son salas alternativas y/o independientes.

**2** La providencia administrativa 003 del 30 de junio de 2006 ubicada en la Gaceta Oficial No. 38.525 del 19 de septiembre de 2006. Disponible en línea [[www.cnac.gov.ve/beta/content.php?iditem=123](http://www.cnac.gov.ve/beta/content.php?iditem=123)], fecha de consulta: 2 de julio de 2009.

A continuación se transcriben los criterios para definir una película de interés cultural.<sup>2</sup> Según la providencia oficial se deben cumplir al menos cinco de estos criterios.

- Intencionalidad autoral relevante: películas que brinden una nueva narrativa artística, enfoque innovador, valor temático o excelencia expresiva,
- Financiamiento de algún instituto, organismo o programa de fomento a la producción cinematográfica o que sea de realización independiente de los grandes estudios de realización cinematográfica nacional,
- Ganadora de premios nacionales o internacionales reconocidos por el CNAC,
- Basadas en clásicos de todos los tiempos o inspiradas en creaciones de cualquier disciplina artística iberoamericana,
- Innovación artística y de técnica cinematográfica,
- Obras que formen parte de políticas de intercambio y cooperación entre el Estado venezolano y otras naciones,
- Fomento de la multiculturalidad y procedencia de naciones poco difundidas en Venezuela,
- Enaltecimiento de la condición humana, así como de valores humanos universales, progreso social, ecología, democracia y tolerancia,
- Documentales,
- Obras que resalten biografías de grandes personajes nacionales e internacionales,
- Reconocidas como patrimonio cultural de cine mundial, aun cuando hayan sido producidas por grandes estudios y por directores reconocidos mundialmente,
- Obras que enaltezcan de forma artística los valores de niños, niñas y adolescentes.

En el caso del vecino país todos los exhibidores comerciales deben destinar un 20% de su programación a este tipo de películas. Sin embargo, si el exhibidor quiere estar exento del pago destinado al FONPROCINE puede postularse como exhibidor alternativo y/o independiente. Una sala de cine alternativa es aquel espacio de exhibición que programe, mensualmente, el 60% o más de obras de inte-

rés artístico y cultural. Una sala independiente es aquel espacio de exhibición que no pertenezca a un circuito cinematográfico de más de 20 pantallas y que sea de capital nacional.

La estructura de la relación entre el CNAC y los exhibidores se completa con el programa de incentivo tanto para salas alternas como para salas independientes. Su objetivo es ser una política orientada a proteger, fomentar y garantizar la exhibición de obras cinematográficas de naturaleza artística y cultural. El programa deja por fuera obras pornográficas o que estimulen la discriminación de cualquier tipo.

**3** Una Unidad Tributaria (UT) es la unidad base empleada en el cálculo de las imposiciones, sanciones y multas aplicadas por el SENIAT (Regente de los impuestos en Venezuela) y otros organismos tributarios municipales. En la actualidad una UT vale 55 Bsf (bolívares fuertes). Ver en línea [[www.venelogia.com/archivos/2697](http://www.venelogia.com/archivos/2697)], fecha de consulta: 2 de julio de 2009.

Básicamente el CNAC otorga un subsidio según el tipo de sala. Así, si una sala se certifica como alternativa, puede recibir hasta 2.000 unidades tributarias (UT).<sup>3</sup>

Si la sala es considerada y certificada como alternativa e independiente puede obtener un subsidio que se efectúa en pago único mínimo de 2.400 UT y no superior a 4.000 UT. Para recibir 2.400 UT la sala debe: mostrar un 60% de programación exhibida con obras certificadas en el último año y que la capacidad de la sala no sea menor a 60 butacas.

Si aspira a 3.200 UT además de lo anterior debe haber realizado:

- a. Al menos ocho funciones mensuales en el último año a favor de niños, niñas y adolescentes, adultos mayores, población de bajos recursos o personas con algún tipo de discapacidad,
- b. Mostrar la documentación necesaria para probar que cumplió con el literal a).

Por último, la sala obtendría 4.000 UT si además de cumplir con las anteriores condiciones demuestra un crecimiento

en audiencia superior al 10% con respecto al último año antes de optar por el incentivo.

Sobre el caso venezolano hay que anotar finalmente que hay una clasificación primaria de salas de cine en función de la oferta. Esta clasificación es la base para una política estatal de promoción del cine de interés cultural y artístico que es complementada con un programa de incentivos que se representa en un subsidio estatal que a su vez está en función de la formación de públicos y la ampliación del mercado. No se tienen en cuenta criterios económicos, ni de gestión profesional, ni de infraestructura o tecnología avanzada.

### *Tendencia de la región*

En general en Latinoamérica se observa una tendencia a la consolidación de fondos que se destinan para apoyos económicos a la producción de obras cinematográficas; este es el caso de Bolivia, Perú, Chile, Venezuela y Colombia.

Se encuentra además que, a la vez que se han incrementado las producciones nacionales en los diferentes países de la región, particularmente en los que tienen mayor trayectoria y experiencia en consecución de inversionistas y apoyo estatal, también se ha acrecentado el problema de la distribución y la exhibición.

Aparecen problemáticas a atender como la necesidad de apoyar la distribución independiente para garantizar las diferentes formas de circulación de las obras cinematográficas y el acceso de los ciudadanos a las mismas. Asimismo, promover la existencia de salas de exhibición que incluyan en su programación regular obras iberoamericanas o hacer que en todas las salas se cumplan unas cuotas mínimas de exhibición de esta producción o cuotas de pantalla de producción nacional. En tercer lugar se hace necesario establecer mecanismos que estimulen la continuidad de las obras en las pantallas pues por la menor afluencia de públicos, el cine nacional tiene una insufi-

ciente exhibición que no le permite lograr unas taquillas acumuladas que representen recuperaciones financieras o utilidades de importancia.

A la luz de lo anterior, complementariamente, se señala la necesidad de promover la formación de públicos, no perder o restaurar el patrimonio fílmico y audiovisual, y proteger y estimular la creación independiente.

En cuanto a los patrimonios culturales, se observa particularmente en Brasil y México, una legislación específica dirigida a la preservación de este patrimonio y a la promoción de proyectos culturales con incentivos como descuentos de IVA o financiamiento del Estado para tal fin. Sin embargo esta legislación difiere entre países; por ejemplo en Brasil, apunta más a la producción y preservación que a la exhibición, aunque no es excluyente, pues esta última puede optar por estos incentivos a través de proyectos o actividades culturales. En México, el Distrito Federal realiza una acción directa sobre la exhibición, y mantiene una red de salas en la ciudad, cuya prioridad es exhibir cine mexicano y poner en marcha un programa de impuestos locales para el mejoramiento de las salas que exhiban cine nacional y para los *cinoclubes* culturales.

A los puntos anteriores, como perspectivas de la región, se le suma la incorporación de las nuevas tecnologías y el cada vez más importante movimiento de cine digital que ya ha ingresado a los distintos países y para el cual existe poca regulación. En el caso brasileño, por ejemplo, la regulación de las obras digitales es la misma que para la producción cinematográfica y videográfica, pero los premios y, por lo tanto, los incentivos son distintos en valor.

Como conclusión, las principales tendencias en cuanto a reglamentaciones en la región respecto al sector de la exhibición, son:

1. La regulación de exhibidores se centra en el aporte que estos realizan frente al fomento de la producción nacional en cada país,

2. Para lograr este fomento los diversos países se han enfocado en dos aspectos: aplicar reglamentaciones sobre taquilla y porcentajes de la misma para la promoción del cine nacional, en particular direccionada hacia fondos administrados por los Estados o por entidades mixtas y/o,
3. Creación de cuotas de pantalla, para asegurar la exhibición, la divulgación de las producciones o la recuperación económica de la inversión,
4. Las cuotas de pantalla tienen diferentes manejos en cada país, que van desde el establecimiento de la cuota en función de la rentabilidad (Argentina), hasta la exhibición obligatoria por un número de semanas según el número de salas del exhibidor (Venezuela).
5. Dado lo anterior y aunque en muchas de las legislaciones se faculta la clasificaciones de los exhibidores, la tendencia es a la no clasificación. En vez de eso se define una política de exhibición centrada en el fomento de la producción nacional y en la protección del cine de interés cultural.
6. El manejo de la protección al cine de interés cultural se realiza a través de mecanismos directos de intervención y subsidio estatal en regiones o a través de financiación por proyectos. Estos mecanismos los trataremos en el siguiente apartado.

## **4. Sistemas de clasificación de salas de cine**.....

**E**n el estudio que se realizó de diversos países, el sistema de clasificación más concreto que se haya aplicado desde una política pública, es el de las salas de cine de arte y ensayo, en contraposición a las salas comerciales. Como se mostrará más adelante, además de esta clasificación, se pueden generar otras clasificaciones de los exhibidores en función del interés de la política de fomento del cine nacional y del apoyo al sector de la exhibición. El primer caso corresponde al apoyo a las salas que exhiben el cine nacional, más allá de una “cuota de pantalla” normalmente adoptada, como las que se imponen en varios países latinoamericanos y que corresponde a un porcentaje de la exhibición por un determinado período de tiempo; la segunda, a una línea de elegibilidad para promover el mejoramiento del sector de la exhibición en su infraestructura, modernización y manejo de públicos.

A continuación presentamos las posibles clasificaciones de las salas:

#### 4.1. Sistema de clasificación por aspectos artísticos

El cine de arte y ensayo es heredero de una gran tradición histórica reseñada antes en este documento, pero sus límites se han ampliado para incorporar además del cine innovador, con características diferenciales frente al cine comercial, toda una nueva gama de experiencias que van desde el documental hasta el cine experimental, y los nuevos lenguajes que surgen en directa relación con los cambios tecnológicos. O simplemente un cine que por su procedencia, riesgo artístico o formato tienda a ser invisible, sin que ello implique necesariamente que sea mejor que el cine comercial, sino simplemente diferente. Así, mucho del cine que se produce en América Latina circula por los canales del cine arte, aunque narrativa y estéticamente pueda ser cine con pretensiones comerciales.

Aquellos exhibidores cuya programación prioriza este tipo de oferta, suelen tener prerrogativas sobre los exhibidores que presentan cine comercial. La razón está en que este cine tiene circuitos de distribución más pequeños o en desventaja frente al cine comercial, lo que genera mayor dificultad de acceso a los filmes y costos más riesgosos de consecución de las películas. Estos exhibidores requieren para su supervivencia estar asociados para mitigar el impacto de esos riesgos y para poder compartir una programación exigente, variada y permanente. Derivado de lo anterior, este tipo de cine tiene un mercadeo mucho menos masivo, por lo que es difícil obtener una taquilla que genere utilidades sustanciales para el exhibidor.

A pesar de las dificultades para separar “el trigo de la paja”, los países han inventado diversos mecanismos de apoyo a los exhibidores de cine de arte y ensayo, considerando que son los exhibidores de este tipo de películas quienes, además, proyectan en su programación una mayor cantidad de películas de origen nacional o regional. No tratan de resolver el traslapamiento o la confusión entre “el trigo y la paja”; al contrario, lo fomentan, en la medi-

da en que promover a los exhibidores alternos es también promover una mayor receptividad para el cine nacional.

En general, los mecanismos de apoyo se sustentan en tres grandes iniciativas: reducciones de impuestos, subsidios y ayudas o premios e incentivos. Adicionalmente existen otras regulaciones que no implican incentivos económicos, como se mostrará en el siguiente cuadro.

A continuación ofrecemos una relación de los mecanismos empleados por los países europeos, referida por el estudio del CICAE ya citado:

País	Reducción impuestos	Becas, premios, otros incentivos	Subsidios, créditos, otras regulaciones
<b>Alemania</b>	Reducción del IVA en las entradas del 16% al 7%	Premio a la programación cultural (de documentales, cortometrajes, películas para jóvenes) desde 7.350€ hasta 30.000€.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créditos a interés cero para renovación, modernización y recuperación hasta 200.000€.</li> <li>• Ayuda a cines (distribución de la tasa especial) por el número de entradas.</li> <li>• Ayuda para publicidad impresa en poblaciones de menos de 20.000 habitantes.</li> <li>• Ayuda para propuestas innovadoras de mercadeo.</li> <li>• Ayuda a cines municipales (prima del 45% del presupuesto permitido para esa ciudad).</li> </ul>
<b>Bélgica</b>	Reducción del IVA del 21% al 6%		Incentivos a la formación de redes de cine arte y subvenciones para dificultades diversas (ayudas excepcionales).
<b>Dinamarca</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda de 1/3 parte del valor necesario para la renovación.</li> <li>• Ayudas a proyectos de exhibición de películas con un valor artístico específico.</li> </ul>
<b>Finlandia</b>	Reducción del IVA de un 22% a un 8%.	Becas a la exhibición en cines situados en zonas rurales o pueblos pequeños (5.000€ al año).	
<b>Francia</b>	Reducción del IVA del 19,8% al 5,5%	Premio a cines A&E1: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la calidad de su emisión: de 1.500 a 75.000€.</li> <li>• Programación difícil: 50.000€.</li> <li>• Ayuda a la inversión: 40% del coste de creación o recuperación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulación de los complejos multipantallas.</li> <li>• Mediador cinematográfico para la solución de conflictos entre distribuidores y exhibidores.</li> <li>• Ayuda selectiva a la distribución.</li> <li>• Financiamiento de publicidad impresa para pequeñas ciudades y áreas rurales.</li> </ul>

País	Reducción impuestos	Becas, premios, otros incentivos	Subsidios, créditos, otras regulaciones
Hungría			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a la inversión: 65% del gobierno nacional y 35% del local para renovación de salas.</li> <li>• Ayuda a la dirección, para cines que proyectan un 60% en arte y ensayo, se subvencionan salas con 4.000 entradas por sala en un período de tres meses, hasta 240 proyecciones en el período.</li> </ul>
Italia		Cento Citta: incentivo a los cines de poblaciones superiores a los 150.000 habitantes que presenten un 50% de programación de cine arte. Entre todas las salas que cumplan este requisito se reparten un incentivo de 2.5M€, más o menos 25.000€ por sala Incentivos a la formación de redes de cine arte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subvención variable según calidad de la programación.</li> <li>• Crédito del 7% sobre el impuesto de renta para salas de arte y ensayo, mientras créditos del 1% para salas comerciales.</li> </ul>
Países Bajos			<p>Subvenciones a cines de arte y ensayo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cines A (de dos o más pantallas): con 1.250.000 entradas y apoyo de 3.000.000€.</li> <li>• Cines B (una pantalla): 300.000 entradas y apoyo de 500.000€.</li> <li>• Cines C (proyección ocasional en pueblos pequeños): con 200.000 entradas y apoyo de 500.000€.</li> </ul>

El caso de España se presenta como un caso especial, pues corresponde a las comunidades autónomas la regulación de los subsidios, así como el control de asistencia y rendimiento de las obras. Esta regulación está revisándose pues la norma se expidió recientemente. Sin embargo el fomento a la exhibición se realizará a través de los siguientes mecanismos:

1. Ayudas a la programación, y continuidad dentro de ella, de largometrajes y cortometrajes comunitarios e iberoamericanos,
2. Ayudas que propicien la modernización tecnológica de las salas de exhibición, con especial atención a la incorporación de sistemas de proyección digital,

3. Ayudas para el acceso a copias de películas comunitarias e iberoamericanas de salas radicadas en pequeños núcleos urbanos o rurales,
4. Ayudas para adaptación de salas a las condiciones de accesibilidad para personas con discapacidad.

Con la información de los diferentes países europeos expuesta anteriormente, se evidencia que el apoyo a la exhibición está directamente relacionado con la programación de *cine arte*, previamente clasificada como tal por los institutos de cine de cada país. En algunos casos la clasificación como sala de cine de arte y ensayo depende de una inscripción voluntaria en el Ministerio de Cultura del respectivo país y en otros casos sólo de su porcentaje de programación.

Los porcentajes de programación se establecen a partir de un criterio regional, donde en las ciudades más grandes debe ser del 60% al 70% de su proyección habitual y en las ciudades pequeñas, hasta un 30% de programación, ya sea habitual u ocasional.

Nótese que las cuotas de pantalla están dirigidas a todos los exhibidores no sólo a los de cine arte y que en la exhibición de cine arte sólo en Italia se exige una cuota de pantalla de cine nacional, que es del 35% de la emisión total del cine arte proyectado por el exhibidor.

En Colombia, las salas alterna gozan de una historia semejante y equiparable a la que han tenido los cines de arte y ensayo de otros países; valdría la pena reconocer su experiencia en este tipo de cine si se adopta esta clasificación fundamental de salas de cine.

#### 4.2. Clasificación por procedencia de películas

Esta puede darse a través de las cuotas de pantalla, claramente reglamentadas, o por medio de un apoyo menos prescriptivo y más sugerido a la exhibición de cine nacio-

nal y regional, como se da en los porcentajes de programación necesarios para que una sala sea considerada de arte y ensayo; estos porcentajes siempre incluyen la exhibición de la producción doméstica.

Respecto a las reglamentaciones de los países con relación a la cuota de pantalla, estas han sufrido muchos cambios.

La certificación del origen de las películas es un procedimiento que se encuentra legislado en los diferentes países, facilitando la identificación de los exhibidores que dan apoyo a las producciones nacionales (independientemente de si son cine arte o no).

Los países que han tenido un crecimiento en sus producciones nacionales han optado por esta medida como una forma de llevar al público las películas y de facilitar la recuperación económica de los inversionistas, entre los cuales a veces aparece el mismo Estado, o, en el mejor de los casos, la generación de utilidades.

Aunque no encontramos ejemplos de clasificación de exhibidores por su aporte a las producciones nacionales, pues las cuotas de pantalla obligan a todos los exhibidores, sí es claro que la forma como se legisle la cuota genera diferentes resultados tanto para los exhibidores como para el legislador.

Si bien en Colombia no existe una política de cuota de pantalla, consideramos que en cierta forma ya se están dando algunos visos, por ejemplo, en la posibilidad de exhibir cortometrajes en las salas de cine, que aunque no es una medida obligatoria, resulta atractiva en términos económicos.

Pensando en estos aspectos, se podrían considerar dentro de las políticas de promoción del cine nacional y/o regional, la aplicación de incentivos, regulaciones y ayudas a las salas que cumplan con “cuotas” más altas de los promedios nacionales, teniendo en cuenta los siguientes aspectos y variables:

1. Porcentaje de la programación habitual semanal o mensual, de origen nacional, regional o de interés cultural,
2. Ubicación geográfica: número de competidores en la región, número de habitantes,
3. Tipo de programación de la competencia en la región: dificultad para programar producción nacional, regional y de interés cultural,
4. Taquilla.

Al aplicar estos criterios, se puede dar un apoyo a aquellas salas que voluntariamente exhiben el cine nacional, regional y de interés cultural y por lo tanto respalden la intención del Estado de promover la producción nacional y la diversidad cultural.

Cabe anotar que en la revisión de diferentes mecanismos de promoción del cine se encuentran ejemplos de apoyos a salas que cumplen estas características; es el caso de Francia, Italia, Holanda y España, en Europa, y de alguna manera el caso de Venezuela.

En América Latina, algunos países han reglamentado las cuotas de pantalla y para tal efecto clasifican las salas dependiendo de su aforo y formato de exhibición. En Argentina, para la reglamentación de la cuota de pantalla del cine nacional se definió un circuito de estreno y un circuito de exhibición alternativo.

### 4.3. Clasificación por línea de elegibilidad

#### 4.3.1. *Antecedentes*

Los antecedentes de la línea de elegibilidad se encuentran principalmente en la iniciativa del Programa Ibermedia orientada al apoyo a la exhibición cinematográfica. Este sistema prevé un proceso de selección en varias etapas, de aquellos exhibidores que aspiran a acceder a los recur-

esos en dinero que facilita el fondo (hasta USD50.000 por exhibidor).

El proceso comienza con la definición de candidatos a los cuales se les exige que sus salas sean de explotación comercial privada. Además, deben cumplir condiciones de elegibilidad que giran alrededor de los siguientes puntos:

1. Garantizar estabilidad en la prestación del servicio: funcionamiento mínimo de un año; exhibición cinematográfica regular, medida a través de un número mínimo de sesiones por año, dependiendo del tamaño del mercado y una frecuencia anual significativa, respecto al mercado en que se encuentre.
2. Un mínimo de condiciones de infraestructura: sistema de emisión de billetes y transmisión de datos al organismo oficial; un número mínimo de butacas, en este caso 70.
3. Perfil de la oferta: haber realizado un porcentaje mínimo de tiempo de exhibición en pantalla de películas de cine reciente, proveniente de Iberoamérica.

Al cumplir con este segundo grupo de requisitos, se pasa a una tercera etapa de evaluación, que consta de dos partes:

- a. Valoración cuantitativa, dada automáticamente por un sistema de puntuación de los proyectos. Este sistema de puntos premia que las salas excedan las condiciones mínimas de elegibilidad, en áreas críticas. Por ejemplo, un punto por cada semana de exhibición continua adicional al mínimo establecido para las películas de interés. El máximo que se establece son tres puntos por película.
- b. Validación por el comité intergubernamental. Esta es una calificación de 1 a 5 fundamentada en dos criterios: hasta qué punto la propuesta de la sala enriquece el medio local donde se desenvuelve, y el comportamiento del candidato en años anteriores.

Este mecanismo de selección de exhibidores trata de identificar candidatos que necesitan recursos para mejorar su oferta, pero que han hecho un esfuerzo independiente y voluntario para hacer atractivo y viable su proyecto comercial; tiene una clara intencionalidad de mejorar la oferta cinematográfica regional y enriquecerla culturalmente.

Finalmente, hay que aclarar que aquellos que no son elegidos para acceder a los recursos de la convocatoria, tienen la posibilidad de mejorar autónomamente de manera que alcancen el estándar mínimo para concursar en la siguiente versión. No existen restricciones ni castigos al no cumplimiento de los requisitos. Por otro lado, aquellos que están en condiciones favorables porque han tenido un éxito comercial más alto, pueden hacer parte del proceso de selección siempre que contribuyan al enriquecimiento cultural de la oferta cinematográfica y no solamente por sus pergaminos financieros.

A partir de este plan se establecen tres grupos de beneficiarios donde todos tienen la oportunidad de mejorar; la comunidad se convierte en veedora del programa y vigila la entrega de los subsidios. Aplicada al sector de exhibición en Colombia, una iniciativa de este tipo permitiría entregar recursos a salas elegibles, las cuales, una vez mejoren en lo que requieren, pasan a ser no subsidiables y a dejar espacio para otras que buscan, a su vez, sus propias mejorías.

Un sistema como el que se va a proponer deberá configurar uno tal que sea capaz de incentivar las prácticas de mejora autónoma pero que a la vez abra la oportunidad de apoyar la mejora de la oferta cinematográfica (en calidad y amplitud) de acuerdo con las posibilidades de los potenciales beneficiarios.

#### *4.3.2. Funcionamiento*

La propuesta de línea de elegibilidad se estructura a partir de un proceso similar al de la convocatoria de Ibermedia. El flujo de proceso es el siguiente:

1. Los exhibidores inscriben la sala o complejo bajo convocatoria bi-anual,
2. En la convocatoria se establece un primer filtro que son las condiciones de elegibilidad,
3. Aquellos que cumplan con tales condiciones serán seleccionados por un jurado quien harán una evaluación principalmente cualitativa,
4. Los seleccionados son objeto de seguimiento por parte de una comisión interventora que se asegure de que los recursos sean aplicados de acuerdo con lo establecido,
5. Los seleccionados cumplen su objetivo y se lanza de nuevo la convocatoria para otros beneficiarios.

A continuación se explican los pasos arriba mencionados

Los exhibidores inscriben la sala o complejo bajo convocatoria bi-anual

Para poderse inscribir la sala o complejo debe estar funcionando en un período no inferior a doce meses y estar registrada en el SIREC. Pueden ser salas o complejos públicos o privados que hagan una exhibición comercial.

Se podrán presentar alianzas temporales compuestas por aquellos que por su condición individual no alcancen los criterios de elegibilidad pero a través de la alianza sí lo logren.

Se debe presentar un proyecto de mejoras y/o adquisiciones en las que invertirían los recursos obtenidos. Este proyecto deberá estar de acuerdo con un abanico de posibilidades expuesto por el Ministerio en la convocatoria.

En la convocatoria se establece un primer filtro de condiciones de elegibilidad, el cual es el resultado de la encuesta aplicada en este estudio.

Luego se generan otros criterios relacionados con las condiciones de la sala, la continuidad de la oferta y la proporción de la oferta de cine colombiano, regional y de interés cultural. En aras de generar equilibrio entre los

participantes, los criterios se condicionan al tamaño del mercado. Es así como se plantean tres posibles categorías:

- *Grupo A:* Salas de ciudades con población mayor a un millón de habitantes
  - Proyección en 35 mm,
  - Mínimo un año de operación de la sala,
  - La programación anual de películas debe contener un 80% de aquellas clasificadas como de interés cultural (cine arte y cine colombiano, seleccionadas por un comité de expertos, en el primer caso y por el certificado de producción nacional, en el segundo).<sup>1</sup> La exhibición de cada una de las películas consideradas de interés cultural se debe hacer durante al menos una semana continua en los doce meses anteriores a la convocatoria.
  
- *Grupo B:* Salas de ciudades con población entre 500 mil y un millón de habitantes
  - Proyección en 35 mm,
  - Mínimo un año de operación de la sala,
  - La programación anual de películas debe contener un 50% de aquellas clasificadas como de interés cultural (cine arte y cine colombiano, seleccionadas por un comité de expertos, en el primer caso y por el certificado de producción nacional, en el segundo).<sup>2</sup> La exhibición de cada una de las películas consideradas de interés cultural se debe hacer durante al menos una semana continua en los doce meses anteriores a la convocatoria.
  
- *Grupo C:* Salas de ciudades con población menor a 500 mil habitantes pero mayor a 50.000
  - Proyección en 35 mm,
  - Mínimo un año de operación de la sala,

**1** Este porcentaje es sobre el estimado que en promedio se exhiben diez películas colombianas por año.

**2** Este porcentaje es sobre el estimado que en promedio se exhiben diez películas colombianas por año.

- La programación anual de películas debe contener un 30% de aquellas clasificadas como de interés cultural (cine arte y cine colombiano, seleccionadas por un comité de expertos, en el primer caso y por el certificado de producción nacional, en el segundo).<sup>3</sup> La exhibición de cada una de las películas consideradas de interés cultural se debe hacer durante al menos una semana continua en los doce meses anteriores a la convocatoria.

**3** Este porcentaje es sobre el estimado que en promedio se exhiben 10 películas colombianas por año

### *Fase de jurados*

#### CRITERIOS CUANTITATIVOS

A cada sala se le dará una puntuación resultante de la suma de los siguientes factores:

- Un punto por cada porcentaje definido de exhibición adicional al promedio de cine cultural (se sugiere un punto por cada 10% de exhibición adicional),
- Un punto por cada película iberoamericana exhibida durante cinco semanas continuas en los doce últimos meses anteriores a la convocatoria,
- Un punto por cada documental cinematográfico nacional (no mayor de dos años de antigüedad) exhibido durante una semana continua en los doce últimos meses anteriores a la convocatoria,
- Un proyecto de formación de públicos, presentado a nivel individual o en asocio con otros exhibidores de la región,
- El proyecto de mejoramiento de la sala o complejo, en cuanto a infraestructura, tecnología, gestión o mercado. Con los respectivos análisis de viabilidad financiera y compromiso con indicadores de resultados.

El Comité de especialistas atribuirá a cada proyecto una puntuación de 1 a 5, con base en los siguientes criterios:

- Contribución al aumento, la diversificación o el enriquecimiento de la oferta cinematográfica, especialmente en el área geográfica en que se sitúa la sala de cine,
- Comportamiento del candidato en años anteriores.

Los recursos podrían ser asignados según los puntajes entre un número máximo de ganadores. Otra opción de reparto sería un sistema que estuviera en función del tamaño del mercado. Los seleccionados serán objeto de seguimiento por un interventor, quien asegurará que los recursos sean aplicados de acuerdo con lo establecido.

Una vez se cumpla el período de apoyo y el elegido demuestre el buen uso de los recursos, automáticamente se convierte en no elegible y se da el espacio en la siguiente convocatoria para nuevos participantes. Se recomienda que los ganadores de una convocatoria no puedan volver a presentarse al menos en cierto número de convocatorias puesto que tenderían a concentrar los recursos.

En el caso de que los ganadores no ejecuten los recursos según lo establecieron en el proyecto de inscripción, se aplicarán las sanciones respectivas que se consideren al acceder al fondo y al firmar el contrato de financiación respectivo.

Para que tenga buenos resultados, este sistema requiere para su funcionamiento tres condiciones; la primera es transmitir confianza. Requiere que los exhibidores observen que las convocatorias no son esporádicas y que se puede palpar que los elegidos son quienes realmente tienen posibilidades de mejorar según las condiciones establecidas. La segunda condición es un programa complementario

para los exhibidores que han logrado el estatus de no elegibles, con el fin de mejorar sus condiciones. Esto implica que no se pierda la continuidad en los premios. Por tanto, aquellos que hayan surtido el proceso hasta llegar a estar en buenas condiciones deben percibir algún tipo de incentivo para no desmejorar, más allá del juicio que hace el mercado. Aquí puede ser importante el establecimiento de sistemas de aseguramiento de calidad y de certificaciones de calidad que puedan hacerse visibles al público.

Finalmente se requiere un sistema complementario de ampliación de los canales de distribución de películas, para poder asegurar la elegibilidad con oferta alternativa al circuito comercial predominante.

#### 4.4 Sistemas de aseguramiento de calidad de la exhibición

Aunque el aseguramiento de la calidad no es un sistema de clasificación, aporta al mejoramiento de la exhibición en el país.

Para el mejoramiento de la exhibición un sistema de calidad aportaría los elementos mínimos que pueden asegurarse al exhibidor, al público y al Estado que la calidad de los exhibidores como empresas, y de la exhibición como proceso, son idóneas respecto a otros competidores en el mercado. En general los sistemas de aseguramiento de calidad fomentan las buenas prácticas y promueven la discusión interna sobre los procesos y actividades que desarrollan, promoviendo una cultura de calidad y de mejoramiento continuo.

Para establecer un sistema de aseguramiento de la calidad se procede a la creación de estándares de calidad; estos son referentes universales de la forma como deben funcionar los exhibidores y de la exhibición misma. Junto con los estándares se crean dimensiones de análisis a partir de las cuales se van a construir los indicadores para la me-

dición de la calidad. Las dimensiones de análisis pueden ser por ejemplo, la infraestructura, los equipos, el sistema de capacitación del recurso humano, la administración, la taquilla, etc.

En Colombia no existen antecedentes de normas de calidad o de estándares para el sector. Lo más cercano son los requisitos que se deben cumplir para el montaje de una sala o para el sistema de taquillas.

Para diseñar un sistema de calidad y poderlo certificar en Colombia se debe realizar el trámite con el Icontec. El proceso a seguir se denomina normalización. La normalización es la actividad que establece disposiciones para uso común y repetido, encaminadas al logro del grado óptimo de orden con respecto a problemas reales o potenciales, en un contexto dado. En particular, la actividad consta de los procesos de formulación, publicación e implementación de normas y es aplicable a un sector particular.

El sistema de normalización tiene las siguientes etapas:

1. Factibilidad y planeación: identificar las necesidades, evaluar la factibilidad y planificar las actividades para la elaboración o actualización de los documentos normativos.
2. Gestión de comité: gestionar el estudio y la aprobación de los documentos normativos en los comités técnicos de normalización y actividades complementarias, relacionadas con el trabajo de los comités técnicos (publicaciones, actividades de divulgación, reglamentos técnicos). Incluye las actividades relacionadas con corrección de estilo y traducción para los documentos normativos.
3. Consulta pública: someter a una amplia consideración de las partes interesadas el estudio de los proyectos de documentos normativos, con el fin de garantizar el cumplimiento de los principios de transparencia e imparcialidad del proceso de normalización.

4. Aprobación: someter el documento normativo a consideración de una entidad independiente del comité, con el fin de avalar los acuerdos técnicos del comité, garantizar la coherencia normativa y el cumplimiento del reglamento de normalización.
5. Edición y difusión: asegurar que las versiones vigentes de los documentos se encuentren disponibles en los puntos de consulta, y que se realice la distribución de los bonos a las entidades que participan en el 75% de los estudios oportunamente. Realizar las actividades de divulgación, mediante canales de comunicación electrónicos, impresos, foros y charlas técnicas, con el propósito de que los documentos y las publicaciones lleguen a los diferentes sectores productivos y académicos en el ámbito nacional e internacional.

El proceso de normalización puede ser solicitado por el Ministerio de Cultura y podrá a su vez ayudar a la conformación del comité técnico para iniciar el proceso respectivo. Una vez realizada la normalización, se puede iniciar un proceso de capacitación y poco a poco ir pidiéndole a los exhibidores que se certifiquen, con lo cual aseguran un aumento en la calidad de exhibición en el país de manera voluntaria.

#### 4.5 Conclusiones del análisis de sistemas de clasificación

El diseño de una política dirigida al mejoramiento de la exhibición, la promoción de la producción nacional y el apoyo a las salas de programación más arriesgada, requiere la adopción de diferentes mecanismos que trascienden la creación de un sistema de clasificación de exhibidores.

Después de revisar las experiencias internacionales y hacer los planteamientos contenidos en este documento se puede afirmar que una política dirigida a los exhibidores

no podrá ser fundamentada en un proceso de clasificación, sino en un conjunto de acciones que tengan en cuenta las realidades de los exhibidores, la tradición de las salas, sus complejidades y las posibilidades normativas de la Ley de cine.

## 5. Recomendaciones de política

---

## 5.1. Elementos generales para la definición de políticas para el sector de exhibición de cine

Para la definición de políticas dirigidas al sector de los exhibidores de cine, en particular, aquellas relacionadas con las salas o complejos, se recomienda considerar los siguientes aspectos:

- a. La penetración del cine –por lo menos el espectáculo en salas públicas– en el mercado del entretenimiento es baja respecto a otros productos culturales audiovisuales. De acuerdo con los resultados mostrados en este estudio, sólo cerca del 15% de la población en todas las edades van a cine con una regularidad trimestral. Esto da lugar a pensar que cualquier política dirigida a los exhibidores debe buscar ampliar la cobertura y penetración en el mercado del entretenimiento y fomentar el desarrollo de toda la cadena, en especial de este eslabón que es el que lleva el cine al cliente final: el espectador colombiano.

- b. Se encuentran diferencias entre los exhibidores en cuanto a infraestructura y sostenibilidad comercial, que están definidas por variables como tiempo de existencia, costo de la boleta, tamaño poblacional de la región donde opera, número de salas dentro del complejo, entre otros. Dada esta circunstancia se puede establecer una política que apoye a quienes tienen mercados más difíciles para operar, que en principio pueden definirse estableciendo una relación entre resultados históricos de la operación, número de salas y tamaños poblacionales. Esta política puede ser implementada para todos los competidores en una misma región si se demuestra un proyecto plausible de desarrollo de públicos, con viabilidad financiera y con un claro respaldo al cine de interés cultural.
- c. El análisis de oferta del grupo de exhibidores considerado muestra cuatro perfiles de exhibidores: los grandes exhibidores de cine comercial que sin embargo abren un espacio para el cine de interés cultural, exhibidores pequeños que también se enfocan en cine comercial, los grandes exhibidores de cine de interés cultural ubicados principalmente en ciudades grandes y los pequeños exhibidores de cine de interés cultural. Sólo dos exhibidores muestran una oferta relativamente balanceada entre ambos tipos de cine. Básicamente todos exhiben los dos, pero en proporciones sesgadas por uno u otro tipo de oferta. La diferencia está en la capacidad de atraer público del exhibidor y la película. Dado lo anterior, si el objetivo es generar una mayor visibilidad y audiencia a la producción de cine de interés cultural y cine colombiano y regional, la política se debe dirigir a quienes realizan mayores esfuerzos en su proyección y permanencia en la pantalla. Bajo este esquema, la exigencia a los exhibidores deberá ser en cuanto a sus estadísticas de exhibición frente al total nacional más que a la intencionalidad de la exhibición, con un criterio sólido sobre lo que realmente es de in-

terés para el país, esto es: promover el cine colombiano, promover el cine de interés cultural, promover el cine para públicos específicos, aumentar los tiempos en cartelera del cine producido en el país, etc. Con los datos observados en este estudio, si el promedio de asistencia es de un 17,9% y el porcentaje de cine de interés cultural es del 35%, por ejemplo una política de apoyo a exhibidores podrá ser dirigida a apoyar la oferta de cine de interés cultural especialmente en poblaciones donde o bien los exhibidores de este tipo de cine no logran un volumen de ingresos que garantice su autosostenimiento, o bien la oferta es limitada por razones comerciales y en ese caso deberá incentivarse que logren audiencias superiores de cine de interés cultural, bajo condiciones de tamaños poblacionales, costos de taquilla, horarios y número de salas.

- d. Cualquier política dirigida a exhibidores deberá tener en cuenta que las regiones con poblaciones pequeñas y las salas o complejos con una o dos pantallas, son más vulnerables pues no logran obtener economías de escala. Bajo este precepto es importante considerar líneas específicas de incentivos para apoyar estos esfuerzos en donde los grandes jugadores no se interesan en competir.
- e. Dentro del estudio se observa que las poblaciones de menos de 100.000 habitantes son poco atendidas, por lo menos por los exhibidores de la muestra y son también pocos los que realizan exhibición itinerante. Siendo Colombia un país con cientos de municipios urbanos con poblaciones de menos de 100.000 habitantes, la exhibición que se realiza es muy poca para el público potencial de esas características. Se recomienda al Ministerio crear una línea de fomento de proyectos para PYMES del sector que presenten modelos de negocios dirigidos a estos públicos, ya sea con la modalidad de cine itinerante u otro esquema de negocio que propongan. En otros países, estas líneas de

apoyo cuentan con programas muy estructurados, por ejemplo de cine a los colegios. Las opciones dependen de la creatividad y la capacidad de gestión de modelos de negocio de los exhibidores. Es importante llevar a la mayoría de la población un cine de calidad para poder hablar realmente de formación de públicos, y ofrecer una alternativa al criterio actual que guía a los exhibidores.

- f. Para lograr resultados de impacto nacional, el camino adoptado de promoción de la producción resulta crítico y conveniente; sin embargo, la tendencia a la concentración en el negocio de la exhibición y la distribución es una amenaza para lograr un acceso de la población colombiana al cine de interés cultural. Esta tendencia debe ser observada con cautela por el Ministerio, tratando de buscar opciones que permitan incluir apoyos de este grupo a los exhibidores o a programas de exhibición que se creen, dirigidos a grandes grupos poblacionales. Esta es una función reguladora que sin duda genera controversias, pero que es necesaria tanto para lograr mayor cobertura, como para evitar prácticas monopolísticas o de alta concentración, que impiden la diferenciación real de la oferta, como se está viendo en este momento.
- g. Se evidencia la necesidad de una mayor formación en gestión de este tipo de negocios para los pequeños jugadores (80% de las empresas del sector); se requiere formarlos en transferencia de modelos de negocio, en planeación de negocio y en general en direccionamiento estratégico, pues al revisar sus intereses, formación y visión a futuro, se observa una sobrevaloración de problemáticas y un interés casi general sólo por el mejoramiento tecnológico. Esto no es malo pero muestra miopía desde el punto de vista de visión del negocio. Como lo demuestra este estudio, las diferencias en sostenibilidad en muchos casos tienen que ver con manejos inadecuados de precios, promociones y, en

- general, del mercadeo y las finanzas de las salas y los complejos.
- h. Finalmente, hay una necesidad de renovar el sector, aparecen nuevos jugadores y se observa que pueden empezar a darse quiebras de exhibidores por su falta de sostenibilidad financiera. Es importante considerar que aunque la tendencia ya se está dando en el sector, puede mitigarse su efecto con acciones concretas dirigidas a apoyar a los exhibidores. Por ejemplo, en países europeos se emplea el concepto de programación difícil y corresponde a aquella programación de cine arte o cine de interés, que además se lleva a cabo en poblaciones pequeñas y que tiene énfasis en la formación de públicos. Bajo la idea de programación difícil se apoya desde los costos de la publicidad, hasta un auxilio de taquilla, si la taquilla sobrepasa un número mínimo de audiencia. Estas son opciones a considerar que pueden evitar una mayor concentración del sector y renovarlo en beneficio de esta actividad cultural.

A la luz de los anteriores puntos, cualquier camino de una política hacia el sector de la exhibición está mediada por el direccionamiento que imprima el Ministerio: cobertura, regulación de prácticas, fortalecimiento de empresas del sector, formación de nuevos públicos, etc.

## 5.2. Sobre la promoción de proyectos de mejoramiento a través de un programa de elegibilidad

El análisis de oferta sugiere que si se aplica la propuesta de línea de elegibilidad se podría fortalecer la exhibición de alternativas al cine comercial siempre y cuando se logre asegurar que va enfocado a exhibidores cuya oferta es claramente cultural o que están ubicados en poblaciones donde la oferta de cine de interés cultural es vulnerable puesto que el exhibidor por razones de supervivencia debe

balancear la oferta y no puede especializarse (si quisiera) en la oferta cultural.

Por otro lado, cuando se revisan los resultados del cuestionario aplicado se observa que hay una necesidad manifiesta relacionada con la renovación tecnológica y el mejoramiento de la infraestructura, a corto plazo.

En consecuencia, se sugiere ajustar los criterios de elegibilidad de manera tal que en la versión inicial de la convocatoria se establezcan los de difusión de cine de interés cultural, flexibilizando los criterios de asistencia a las salas de manera que se tenga presente que el gran conjunto de exhibidores es altamente vulnerable a bajas taquillas. Este hecho puede llevar a que las películas de interés cultural sean retiradas o a que no las exhiben.

Los cines pequeños en ciudades grandes están localizados en lugares alejados del mercado potencial y los cines en ciudades intermedias enfrentan un mercado estrecho atravesado por un nivel de ingreso per cápita bajo, como en el caso de Ibagué o Armenia (ciudades con los más altos niveles de desempleo), por solo mencionar algunos ejemplos.

Por lo anterior se sugieren como criterios de la línea de elegibilidad:

- Un porcentaje de películas exhibidas clasificadas de interés cultural, por encima del promedio nacional y teniendo en cuenta el tamaño poblacional:
  - a. El 80% de películas exhibidas de aquellas clasificadas como de interés cultural (cine arte y cine colombiano, seleccionadas por un comité de expertos, en el primer caso y por el certificado de producción nacional, en el segundo), si la población es superior al millón de habitantes.
  - b. Un 50% de películas exhibidas de interés cultural, si la ubicación de la sala o del complejo se encuentra en poblaciones entre 500.000 y 999.999 habitantes.

- c. Un 30% de películas exhibidas de interés cultural, si la sala o el complejo está ubicado en una población menor a 499.999 habitantes y es mayor a 50.000.
- Permanencia en cartelera: una permanencia en cartelera de por lo menos siete días en horarios de alta afluencia de públicos.
  - Un proyecto de formación de públicos, presentado a nivel individual o en asocio con otros exhibidores de la región.
  - El proyecto de mejoramiento de la sala o complejo, en cuanto a infraestructura, tecnología, gestión o mercadeo. Con los respectivos análisis de viabilidad financiera y compromiso con indicadores de resultados.

## 6. Bibliografía.....

Agencia Nacional do Cinema. Instrução normativa Nº. 61, 7 de maio de 2007, Ministério da Cultura Agência Nacional do Cinema Instrução normativa, 2007.

Arbeláez, Ramiro. “El arte de la exhibición cinematográfica”, en *Manual de gestión de Salas de Cine Alterno*, Ministerio de Cultura, 2004.

Ávila, Jairo Andrés y Fabio López. *Salas de cine en Bogotá*, Bogotá, Alcaldía Mayor, 2006.

Benchmark Group. “Informe sector recreación y restaurantes”, 2008, disponible en línea [[www.bpr.com.co](http://www.bpr.com.co)], fecha de consulta: 5 de mayo de 2009.

Castellanos V., Gonzalo. *Cine en Colombia. Siéntalo entiéndalo y hágalo*, Proimágenes en Movimiento-Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 2006.

Confederación Internacional de los Cinemas de Arte y Ensayo-CICAE. “Políticas de ayuda pública a los cines de arte y ensayo en Europa. Una mini guía basada en 23 países”, 2006.

- Conferencia de Autoridades Audiovisuales y Cinematográficas de Iberoamérica. “Programa Ibermedia Apoyo a la exhibición cinematográfica”, disponible en línea [[www.programaibermedia.com/archivos/bases2009/exhibicion/ex2009\\_esp.pdf](http://www.programaibermedia.com/archivos/bases2009/exhibicion/ex2009_esp.pdf)], fecha de consulta: 8 de abril de 2009.
- Da Silva José Graziano, Maya Takagi y Mauro Eduardo del Grossi. “La política de seguridad alimentaria y nutricional de Brasil a partir del Programa hambre cero”, en Séptimo Congreso Latino de Sociología Rural, Quito Ecuador, 20 al 24 de noviembre de 2006.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE. “Encuesta de consumo cultural 2007, Informe de resultados”, 2008.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE. “Estadísticas de población”, 2009.
- Deutschman, Alan. “Construyendo un mejor negocio del cine”, *Avianca en revista*, n. 12, Medellín, 2006.
- Dirección de Cinematografía. “Documento de Política Cinematográfica”, Borrador, 2009.
- Elena, Alberto, “El cine de las periferias”, entrevista de Adriana Mora, *Catálogo del V Festival de Cine y Video de Santa Fe de Antioquia*, 2004. Disponible en línea [[www.festicineantioquia.com/cine\\_periferias.htm](http://www.festicineantioquia.com/cine_periferias.htm)], fecha de consulta: septiembre de 2009.
- Godoy, Clemencia. “Estudio de consumo de cine en salas alternas”, Politécnico Grancolombiano, Ministerio de Cultura, 2006.
- Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales de Argentina. Resolución 1582 por la cual se crea el Circuito de Exhibición Alternativo, 2005.
- McBride, Sarah; Jessica E. Vascellaro y Sam Schechner, “Movie studios discuss ways to rent films over YouTube”, *Wall Street Journal*, 3 de septiembre de 2009.
- Mejía G., Federico. “La distribución cinematográfica en Colombia”, en *Manual de gestión de Salas de Cine Alterno*, Ministerio de Cultura, 2004.

- Perelman, Pablo y Paulina Seivach. “La industria cinematográfica en la Argentina: entre los límites del mercado y el fomento estatal”, disponible en línea [[http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/hacienda/sis\\_estadistico/ind\\_cine\\_arg2.pdf](http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/hacienda/sis_estadistico/ind_cine_arg2.pdf)], fecha de consulta: 10 de mayo de 2009.
- Porter, Michael E. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Compañía Editorial Continental, México, D. F, 2000.
- Porter, Michael E. *Estrategia y ventaja competitiva*, G. Orbezo, I. Bengoechea y J. Borja (trads.), Barcelona, Ediciones Deusto, 2006.
- República de Colombia. Decreto 183 de 1989 disponible en línea [[www.proimagenescolombia.com/secciones/cine\\_colombiano/legislacion/normas\\_vigentes.php](http://www.proimagenescolombia.com/secciones/cine_colombiano/legislacion/normas_vigentes.php)].
- Secretaría de Gobernación-Gobierno de México. Reglamentación de la Ley Federal de Cinematografía, 2001.
- Triplett, William. “El plan de Hollywood para sobrevivir en la era digital”, en *Wall Street Journal* (edición en español), 6 de agosto de 2009.
- Universidad Externado de Colombia-Dirección de Cinematografía. *Estudio Prospectivo de la Formación Audiovisual en Colombia*, 2006.
- Zuleta J., Luis Alberto., Lino Jaramillo y Mauricio Reina. “Impacto del sector cinematográfico sobre la economía colombiana: situación actual y perspectivas”, Bogotá, Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo. Fedesarrollo, Convenio Andrés Bello, 2003.
- Zuluaga, Pedro Adrián. “Tendencias del cine mundial”, que hace parte del Estudio Prospectivo de la Formación Audiovisual en Colombia, Universidad Externado de Colombia-Ministerio de Cultura, 2006.







**Libertad y Orden**  
Ministerio de Cultura  
República de Colombia