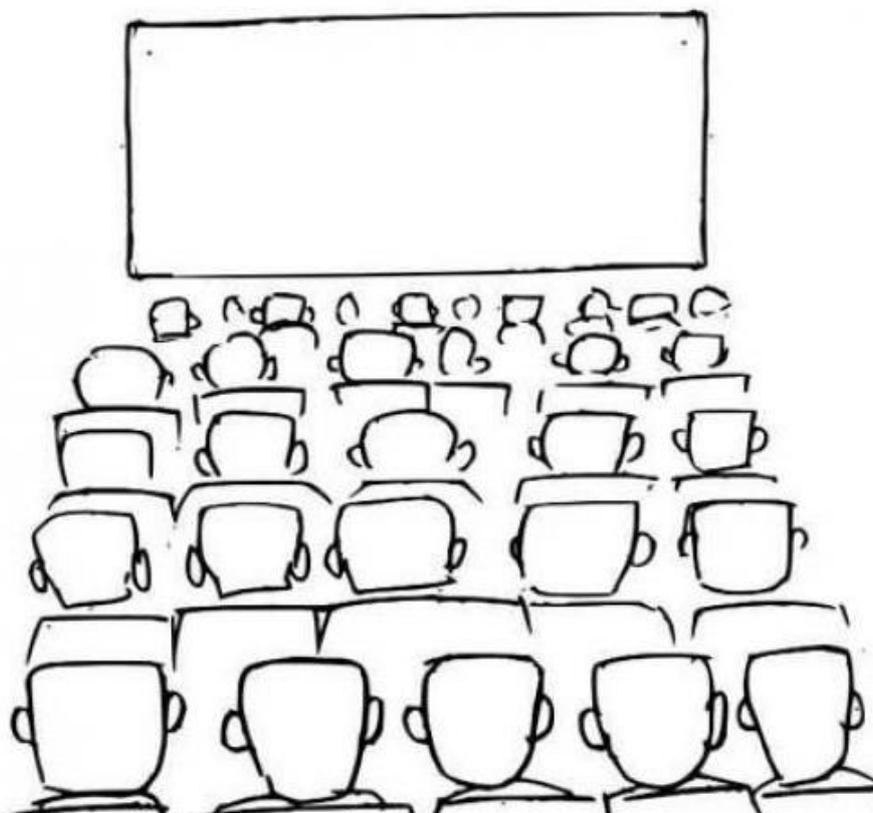


BIG DATA EN EL SECTOR AUDIOVISUAL. SADE, UN CASO DE ESTUDIO

Facultad de Economía y Empresa, Sección Gipuzkoa.



Gradu Amaierako Lana

Trabajo Fin de Grado

Enpresen Administrazio eta
Zuzendaritzako Gradua

Grado en Administración y
Dirección de Empresas

Egilea/Autora: Sara Hernández Askasibar

Zuzendaria/Directora: Lucía Saez

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	5
1.1 Antecedentes y estado actual del tema.	5
1.2. Objetivos del trabajo	6
1.3. Metodología	6
1.4. Estructura	7
CAPÍTULO 2: CONTEXTUALIZACIÓN	8
2.1. LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL Y EL BIG DATA	8
2.1.1. Definición del sector audiovisual	8
2.1.2. Business Intelligence - Big Data en el Sector Audiovisual	13
Caso 1: NETFLIX	19
Caso 2: MARVEL	22
Caso 3: GRAN HERMANO	23
Caso 4: TEMPORADA ALTA	26
2.2. SALAS DE EXHIBICIÓN	30
2.2.1. Análisis de Salas de Exhibición en España	34
2.2.2. Análisis de Salas de Exhibición en el País Vasco	37
2.2.3. Análisis de Salas de Exhibición en Donostia	37
CAPÍTULO 3: CASO PRÁCTICO	43
3.1. GRUPO SADE	43
3.1.1. Marketing mix en el grupo SADE	43
Producto	44
Precio	45
Comunicación	46
Distribución	55
3.2. BIG DATA en SADE	56
3.2.1. Propuesta de aplicación BigData para SADE	57
3.2.3. Beneficios del Big Data para SADE	64
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES	68
4.1. Conclusiones	68
ANEXOS: ENTREVISTAS	70

1. Entrevista a Joxean Fernández	70
2. Entrevista a Josemi Beltrán	75
3. Entrevista a José Luis Rebordinos	78
BIBLIOGRAFÍA	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Modalidades de acceso de los internautas al contenido multimedia	9
Gráfico 2. Sectores y su relación con el Big Data	14
Gráfico 3. Proceso técnico de extracción de datos, transformación y carga	16
Gráfico 4. Superposición de tres elementos básicos en el Caso Netflix	20
Gráfico 5. Evolución de suscritos a Netflix	21
Gráfico 6. Uso de apps para TV	24
Gráfico 7. Frecuencia uso apps para TV	24
Gráfico 8. Actividades realizadas al compaginar Internet y TV	26
Gráfico 9. Dónde se realizan los comentarios en Internet sobre programas TV	26
Gráfico 10. Datos en tiempo real de Temporada Alta	27
Gráfico 11. Evolución penetración del cine en % individuos	31
Gráfico 12. Evolución taquilla global	31
Gráfico 13. Vida comercial de una película	32
Gráfico 14. Evolución taquilla global	34
Gráfico 15. Hábito de asistencia al cine	34
Gráfico 16. Top 10 países con mayor cantidad de salas de cine al cierre de 2015	35
Gráfico 17. Marketing Mix en el grupo SADE	43
Gráfico 18. Esquema de pasos a seguir para aplicar Big Data	57

Gráfico 19. Cuadro de escucha SADE a través de redes sociales	59
Gráfico 20. Estacionalidad de la asistencia al cine en España	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sector Audiovisual	12
Tabla 2. Salas, asistencia y recaudación en España	35
Tabla 3. Evolución de datos de exhibición en el País Vasco	37
Tabla 4. Datos de exhibición por provincias en 2015	37
Tabla 5. Desglose del precio de cada entrada	46
Tabla 6. Datos de Facebook y Twitter de SADE	50
Tabla 7. Calculo hipotético de beneficio por entrada para SADE	52

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes y estado actual del tema.

Desde hace unos años nos encontramos ante una lucha de voluntades y necesidades en el marco de la industria cinematográfica. Por un lado, las voluntades o exigencias del usuario/espectador, convertido en impaciente crónico, acostumbrado a obtener, a través de portales que no ostentan los derechos de las obras audiovisuales que ofrecen, todo aquello que quiere, en el momento que quiere y a través del dispositivo que quiere. Por otro lado, la voluntad y las necesidades de la industria, que debe reaccionar y tratar de ofrecer al espectador lo que pide sin dejar de obtener beneficios, y que empieza a apostar por nuevas formas de distribución audiovisual bajo demanda, a través de portales de VOD (Video On Demand), o por estrategias de distribución alternativas.

En medio de esta batalla se encuentran las empresas de exhibición cinematográfica. En permanente transformación desde las salas de casi mil asientos de finales del siglo pasado, a los multicines en manos de grandes cadenas internacionales. Mención especial merece el caso que nos ocupa, el de una empresa donostiarra, grupo SADE, dedicada a la exhibición cinematográfica desde 1925 que ha evolucionado permanentemente siguiendo la velocidad de los cambios tecnológicos y sociales de la propia industria audiovisual, sin perder de vista las peculiaridades de la "plaza" donostiarra ni las demandas de sus ciudadanos (idiomáticas, socio-culturales, festivales, etc.).

Confluye además, en este momento, una tendencia imparable, la del Big Data, que tiñe de nuevas tecnologías y estrategias empresariales a casi todos los sectores. Notables son los cambios que está produciendo en los sectores turísticos o biosanitarios, y - según todos los indicadores- lo serán también en el sector cultural. Y, por ende, en el audiovisual.

Y en dichas estrategias empresariales, básicamente enfocadas al marketing, ha puesto su atención el grupo SADE, consciente de la necesidad de anticiparse a las necesidades y deseos del usuario actual para garantizar la sostenibilidad de una empresa basada en una mayor adecuación a un entorno enormemente cambiante.

1.2. Objetivos del trabajo

Objetivo principal: En el presente trabajo se pretende analizar la aportación que el Big data supone para las empresas del sector audiovisual, con especial atención en las salas de exhibición, y más concretamente en el grupo SADE. Así, estudiaremos el "input" o valor añadido que el correcto análisis de una cantidad ingente de datos, a través del panel de "Business Intelligence", puede suponer para una empresa como SADE, tratando de aportar a ésta líneas de actuación interesantes para el desarrollo de acciones de marketing más inmediatas.

Objetivos secundarios: Serán necesarios para lograr el objetivo principal.

1. Definición previa del sector audiovisual.
2. Detección y análisis de los problemas con los que actualmente lidia el sector audiovisual.
3. Descripción de la evolución de las salas de exhibición.
4. Definición del Big data como tendencia empresarial, con los atributos diferenciales que aporta y las aplicaciones que adaptan a dicho Big Data las metodologías tradicionales de explotación de datos.

1.3. Metodología

La propia temática exigía que a la descripción sectorial y al análisis del actual *modus operandi* del grupo SADE en materia de Marketing, conocimiento y fidelización de sus clientes, se le añadiera como línea de trabajo paralela el del análisis de Big Data (almacenamiento de gran cantidad de datos) y de la Inteligencia Empresarial (o Business Intelligence), como vías de conocimiento clave para la correcta toma de decisiones de esta empresa.

Para todo ello se han consultado tanto fuentes externas (estudios sectoriales, memorias de asociaciones cinematográficas, Internet...) como internas, la propia SADE. A todo ello, y mediante entrevistas personales, se ha añadido la visión que los agentes cercanos del sector tienen sobre la empresa lo cual ofrece una percepción real de ésta en su entorno, siguiendo de nuevo la estrategia de "escucha" previa a la toma de decisiones que marca la tendencia "Big Data"

1.4. Estructura

El presente TFG se estructura en cuatro capítulos.

El primer capítulo presenta una breve introducción que recoge los objetivos del trabajo así como la metodología empleada y la estructura.

El segundo capítulo, tiene por objeto analizar la industria audiovisual para entender su amplitud y división en distintos sectores, así como el significado del término Big Data y cómo - de hecho - aprovecha hoy día la industria la capacidad de obtención de datos para convertirlos en información generadora de ventajas competitivas.

Este mismo capítulo presenta el análisis de la evolución de las salas de exhibición tanto a nivel local (Donostia) como autonómico y nacional.

El tercer capítulo presenta el caso práctico de la aplicación del Big Data en la empresa SADE. El mismo cuenta con dos partes diferenciadas:

- La primera, un análisis del marketing mix actual de la empresa de exhibición donostiarra Grupo SADE.
- Y el segundo, una propuesta para implementar la herramienta BigData dentro de dicha empresa.

El cuarto capítulo recoge las principales conclusiones derivadas del presente TFG.

CAPÍTULO 2: CONTEXTUALIZACIÓN

2.1. LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL Y EL BIG DATA

2.1.1. Definición del sector audiovisual

El sector audiovisual pertenece a las industrias creativas primarias identificadas por la Comisión Europea. Se trata de un sector, incluido dentro de la industria del ocio, que desempeña un papel muy relevante en el desarrollo de la sociedad, tanto por su influencia política, social y cultural, como por el volumen de su mercado (Ortiz, 2013).

Los inicios de este sector datan del siglo XIX, con la aparición del cine. Pero actualmente, éste ya no es el único producto audiovisual con destacada presencia para el espectador, sino que comparte su interés con otros campos de dicho sector como la TV y la video creación, del sentido más antiguo al moderno.

Hoy en día definiríamos el sector audiovisual como un “macro-sector” altamente complejo que engloba toda la cadena de valor productora, distribuidora y exhibidora de todas aquellas empresas que basan su trabajo tanto en la radio, televisión, cine, internet como en los dispositivos móviles.

Además, es uno de los sectores que mayor evolución ha presentado desde su aparición en el siglo XIX. La continua evolución/transformación de las nuevas tecnologías, así como los nuevos gustos, hábitos y preferencias de los espectadores, se han traducido en la aparición de nuevos formatos, géneros y soportes de consumo adaptados a la actual demanda (Vila y Brea, 2013). Así, se ha convertido en los últimos años en un sector cada vez con mayor peso y trascendencia para la economía.

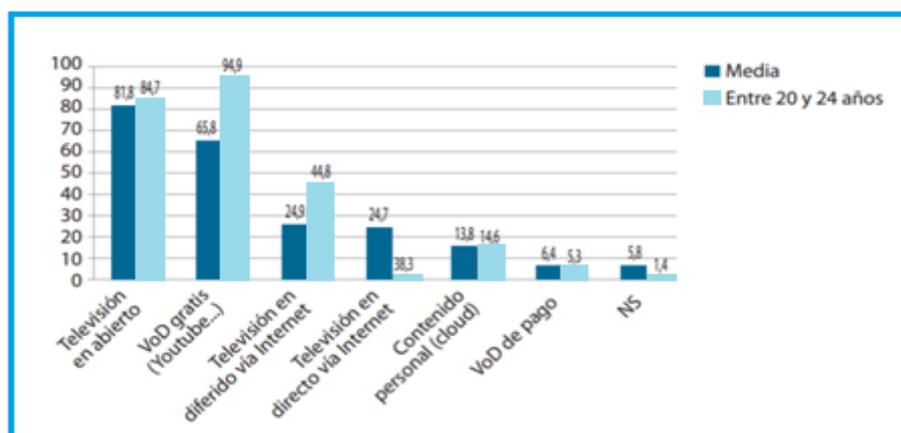
Esta evolución ha ido produciéndose de forma paralela a los cambios en las siguientes tres dimensiones:

➤ **Social**

El Tsunami digital arrasa con hábitos y costumbres

- **Aumento del tiempo libre:** En pleno siglo XXI, nos encontramos ante un consumidor mucho más exigente. Por una parte exige servicios o productos con unas determinadas características, y por otra, tiempo de ocio en el que disfrutar de dichos productos o servicios.
- **Un consumidor más informado:** Internet ha sido, casi desde su nacimiento, el gran democratizador que ofrece información universal, y a su vez permite a todo el mundo compartir dicha información. Con diversidad de gustos y conocedor de la variada oferta de productos y medios audiovisuales a los que tiene acceso; de ahí que el sector audiovisual esté en una continua búsqueda de formatos y productos que satisfagan tal demanda.
- **Protección de derechos:** Hoy, los usuarios disponen en sus casas de conexiones de datos con suficiente ancho de banda para poder descargar contenidos audiovisuales de una magnífica calidad y esperan que la industria les proponga servicios a un precio razonable para poder ver en *streaming*, o similar, sus películas y series de TV favoritas. Así, la descarga gratuita a través de internet es imparable. No es una apuesta por el pirateo, ni por la ilegalidad, sino una consecuencia lógica dados los cambios en las costumbres de dichos usuarios (Sánchez, 2012).

Gráfico 1: Modalidades de acceso de los internautas al contenido multimedia.



Fuente: Quintas y González, 2015.

➤ **Tecnológico/ Empresarial**

Como bien dice Luzón (1998) en su artículo "*Nuevas tecnologías: Nuevos medios, nuevos profesionales*":

"La realidad caduca de las nuevas tecnologías exige a la empresa un reciclaje continuo que es, a su vez, causa directa de una evolución constante"

En pleno siglo XXI, al hablar de sector audiovisual (ver Tabla 1), se hace referencia a una diversificada oferta de productos que engloban el cine, la televisión, el vídeo/DVD, la radio, el mundo multimedia, internet y otros muchos nuevos formatos. Todos los productos han sufrido una serie de cambios desde su nacimiento y todos los canales de distribución han tenido que adaptarse para sobrevivir. Todo esto es motivado principalmente por la aparición de nuevas tecnologías.

Las innovaciones tecnológico-empresariales han provocado la aparición de:

- **Nuevos modos de producción:** Nueva tecnología (digital), colaboración, *crowdfunding*, bases de datos...
- **Nuevos canales de distribución:** El mayor cambio al que se ha tenido que enfrentar y adaptar este sector es a la distribución de sus películas, series o programas por medios distintos a los convencionales tras su inclusión en los mercados digitales. Servidores, *the long tail*¹, copias digitales, webs...
- **Nuevas pantallas de exhibición:** Ordenadores, TDT, televisión 2.0, Smart TV 3D...
- **Nuevos soportes de trabajo:** videojuegos, móviles, vídeo-pared, ipad...

¹ **La larga cola** es un modelo de negocio que desmitifica modelos tradicionales en los que se enseñaba que los productos que se deben vender son los que tienen mayor rotación. Se usa para describir determinados tipos de negocios y modelos económicos tales como Amazon o Netflix.

➤ **Comercial**

A raíz de la dimensión tecnológica, aparecen nuevos canales de comercialización que inciden directamente en la captación de potenciales consumidores con nuevos intereses vinculados al audiovisual. (Vila y Brea, 2013)

Las productoras han tenido que reformular sus modelos de negocio considerando que la distribución de sus contenidos no se hace fundamentalmente a través de las salas de cine, las cadenas de televisión y mucho menos por la venta de DVD's. La comercialización debe poner en valor los canales digitales, y adaptar la transmisión de los contenidos a las redes y los soportes que los usuarios desean emplear para acceder a ellos online. Hoy es necesaria una reformulación empresarial y un nuevo modelo de distribución y comercialización de contenidos online que esté acorde con los nuevos tiempos y las nuevas tecnologías (Sánchez, 2012).

Como demanda Sánchez (2012) en su artículo "Por un nuevo modelo en la distribución audiovisual de cine y series de TV":

"Los cinéfilos y consumidores de contenidos queremos que se nos propongan ofertas, buenos precios, buenas plataformas de contenidos, etc. para acceder de forma cómoda, rápida y "on-demand". Queremos ver nuestros contenidos favoritos donde queramos y cuando queramos, abonando cuotas muy razonables que se basen en nuestras ya existentes redes digitales de acceso a Internet, que por cierto son financiadas por nosotros mismos y no se las imputamos a las empresas de distribución de contenidos. La mayoría de nosotros usamos nuestras conexiones para enviar e-mails, para navegar, para ver videos de Youtube... infrautilizando nuestros anchos de banda, que podrían ser empleados para la descarga de contenidos audiovisuales de calidad en un formato plenamente legal."

Es decir, la industria de la comunicación relacionada con los medios audiovisuales ha encontrado en el uso de internet la posibilidad de transformar su modelo de negocio cambiando la manera en la que acerca sus productos a la audiencia.

Por eso, partiendo de la evolución del sector audiovisual impulsada por los cambios en las tres dimensiones mencionadas (social, tecnológica y comercial) podemos concluir que, actualmente, la definición más completa empleada para definir dicho sector es el que recoge la siguiente tabla:

Tabla 1: Sector audiovisual

Actividad	Cinematografía	Televisión	Video/DVD	Multimedia
Creación de contenidos	Productoras de cine	Productoras de cine y televisión.	Productoras de cine y Tv.	Empresas de software y videojuegos.(Edutainment, crossmedia, transmedia)
Provisión de Servicios	<u>Salas de exhibición*</u>	Televisores, integradores de contenidos.	Distribuidoras cinematográficas	Editores, integradores de contenidos, operadoras de telecomunicaciones.
Transmisión /Distribución	Distribuidoras cinematográficas	Operadoras de telecomunicaciones: terrestre, cable, satélite.	Tiendas y videoclubs.	On line (Internet on demand, tv interactiva) Off Line (CD ROOM-DVD)
Equipamiento para el consumidor	3D, 4D	Tv, videos, sistemas de audio, antenas parabólicas, descodificadores.	Tv, videos, DVDs, sistemas de audio.	Tvs, ordenadores personales, consolas, videojuegos, DVDs
Equipamiento para productores y distribuidores	Equipamiento de salas, equipo. de óptica y audio, laboratorios fotográficos, etc.	Sistemas de transmisión, infraestructura en redes, equipos de óptica y audio, otros.	Equipos para la duplicación de contenidos.	Equipos para la duplicación de contenidos.

Fuente: Economía del Cine y del Sector Audiovisual en España. ICE. (2013)

* Dentro de las distintas actividades que componen el sector audiovisual, este TFG analizará en detalle la actividad correspondiente a la provisión de servicios dentro del subsector cinematográfico, es decir, las salas de exhibición.

La complejidad del sector audiovisual, en permanente, rápida y constante transformación, obliga a sus agentes y empresas a adaptarse a una realidad global, competitiva, y en continua transformación. Para ello, necesitan imperiosamente conocer los factores que afectan a dicho sector como: competencia existente, legislación vigente, público objetivo, avances tecnológicos, cambios sociales, etc.

Durante mucho tiempo, este conocimiento, se ha producido "a tanteo", es decir, basado en información general, en la propia experiencia de la empresa o en tácticas de "benchmarking" e incluso espionaje industrial.

Sin embargo, a fecha de hoy, las empresas audiovisuales cuentan con una cantidad ingente de datos (Big Data) que, tratados con inteligencia empresarial (Business Intelligence), pueden revolucionar la forma de gestionar dichas empresas y, por ende, sus resultados. Es por ello, que en el siguiente apartado pasamos a analizar sus diversas aplicaciones en este sector.

2.1.2. Business Intelligence - Big Data en el Sector Audiovisual

Big Data, Business Intelligence, Data Discovery o Data Mining son términos de actualidad pero, ¿Qué significan? ¿Cuál es su uso? y ¿Qué aportan y pueden aportar al sector audiovisual?

Para Manyika et al. (2011), el Big Data se define como el conjunto de datos cuyo tamaño va más allá de la capacidad de captura, almacenado, gestión y análisis de las herramientas de base de datos.

Para Beyer y Laney (2012), el Big Data son activos de información caracterizados por su alto volumen, velocidad y variedad, que demandan soluciones innovadoras y eficientes de procesamiento para la mejora del conocimiento y toma de decisiones en las organizaciones.

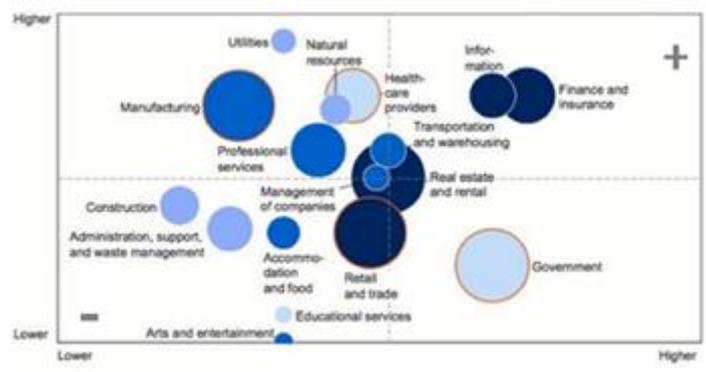
Dos son las fuentes en las que principalmente nos hemos basado para tratar de dar respuesta al valor que puede aportar el uso del Big data al sector audiovisual. El ensayo "Big Data, eje estratégico en la industria audiovisual" de Fernández, 2016 y el blog "Innovación audiovisual"².

² <https://innovacionaudiovisual.com/>

Empecemos, como no, por el principio. El Big Data es una técnica que toma gigantescas bases de datos procedentes de infinidad de canales, las procesa y las analiza. El Big Data no es realmente una tecnología, sino más bien una combinación de nuevas tecnologías junto a tecnologías ya consolidadas que posibilitan el análisis de grandes cantidades de datos a una velocidad suficiente para poder interactuar con los datos en tiempo real (Minelli et al., 2012). Tras el Big Data, el siguiente paso es el Business Intelligence, que consiste en hacer uso del dicho Big Data para tomar decisiones óptimas en el menor tiempo posible. Así, la captura y posterior tratamiento de datos puede revelar información valiosa para las organizaciones, información relacionada con sus productos, el interés que genera en el mercado, descubrimiento de clientes potenciales, grado de satisfacción de sus clientes, etc. Ambos términos son complementarios ya que lo realmente interesante es decidir qué se puede hacer con todos los datos que, por sí solos, carecen de valor, es decir, cómo gestionarlos estratégicamente para aplicarlos a los distintos departamentos dentro de la empresa; Producción, Marketing, Finanzas, RR.HH, etc.

La importancia del Big Data en los últimos años ha crecido de tal manera que la captación y el tratamiento de una gran cantidad de datos, es considerado un signo clave para evaluar el nivel de desarrollo de una compañía. Pero, según un estudio de la consultora Mckinsey, y del Bureau of Economic Analysis (2014), del gobierno de los Estados Unidos, el sector de las artes y el entretenimiento, en el cual enmarcamos el audiovisual, está en el estadio más bajo de obtención de valor con análisis de datos masivos, es decir, todavía tiene todo su potencial por explotar.

Gráfico 2: Sectores y su relación con el Big Data



Fuente: US Bureau of Economic Analysis; y la consultora Mckinsey (2014)

Como se puede apreciar, hay sectores más proclives a trabajar con nuevas tecnologías, dado que rápidamente entienden las posibilidades que les ofrecen. Pero, paulatinamente, sectores más alejados del entorno digital comienzan a incorporar también esta nueva lógica de negocio.

Con la web 2.0 y el boom de las redes sociales, el volumen de información relacionada con la opinión que tiene un espectador sobre un contenido audiovisual se ha multiplicado exponencialmente, especialmente en un sector como el audiovisual que cuenta con públicos con alta predisposición a criticar o recomendar; esto es, a generar opinión y contenidos (Neira, 2014). Es por ello, que ya hace un tiempo que los datos han comenzado a ser objeto de interés y que esta tendencia denominada Social Big Data se ha convertido en una fuente de información excelente para todos los agentes involucrados en las distintas etapas de un proyecto audiovisual. Al fin y al cabo, la actividades audiovisuales entrañan un elevado grado de riesgo empresarial ya que cada producto es único e irrepetible al realizarse a partir de una combinación, también única, de factores productivos; esto hace que el empresario, aunque intente repetir fielmente la combinación de factores materiales que tuvo éxito en el pasado, no tenga ninguna seguridad de que su producto vaya a tener éxito de nuevo (Martí, y Yebra, 2001).

Analicemos brevemente en qué consistiría la aplicación de esta herramienta en el sector audiovisual, y cómo se aplicaría.

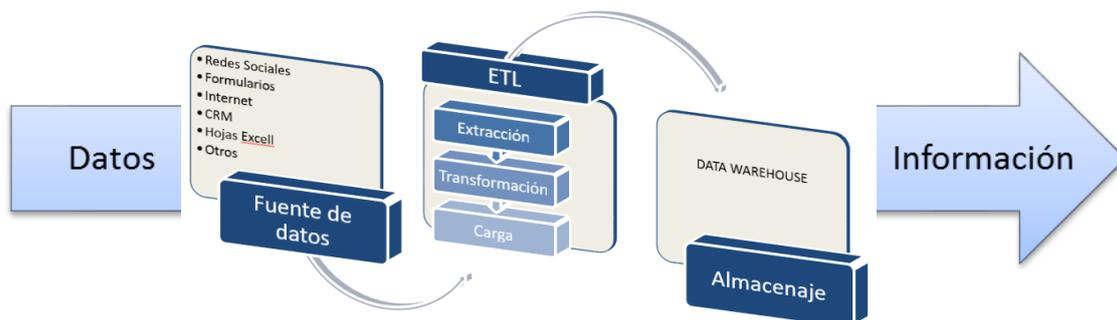
Desde el punto de vista empresarial, el proceso de trabajar con BigData comenzaría por **identificar una problemática de negocio y el objetivo a perseguir** haciendo uso del Business Intelligence.

Hoy en día, los usuarios se han acostumbrado a consumir servicios de manera gratuita a cambio de ofrecer sus hábitos de consumo y perfiles personales de manera gratuita al universo de internet. Todos estos datos vinculados con un perfil de usuario que permite llevar a cabo la categorización de perfiles proporcionan información tremendamente útil para poder elaborar acciones comerciales como el marketing

inbound³. Las fuentes de obtención de datos son, hoy en día, innumerables; “*Un saco sin fondo*” me atrevo a decir.

De hecho, las acciones de la realidad cotidiana como el uso de las redes sociales a través de las que comunicar, emitir juicios críticos y, básicamente, hacer valer tu opinión sobre los productos consumidos, derivan en la generación de datos. Todo esto se transforma en información masiva creada por cada usuario, información que la empresa deberá saber gestionar para detectar la información útil para su organización y qué decisiones estratégicas se pueden tomar para cumplir los objetivos empresariales. Para ello, las empresas que incorporan esta gestión masiva de datos hacen un esfuerzo específico en la obtención de dichos datos y trabajan siguiendo un proceso estandarizado denominado ETL⁴ (Extracción, Transformación, Carga):

Gráfico 3: Proceso técnico de extracción de datos, transformación y carga



Fuente: Elaboración propia en base a Fernández, 2016.

Una vez extraídos los datos, la fase de transformación se realiza según necesidades de negocio y vendrá marcada por la estrategia que se quiera aplicar, los objetivos de la compañía, etc... Este proceso de trabajo se refiere a la naturaleza intrínseca del BigData, y en él -partiendo de las principales características asociadas (Variedad,

³ **El Inbound Marketing** es un conjunto de técnicas de marketing no intrusivas que nos permiten conseguir captar clientes aportando valor, a través de la combinación de varias acciones de marketing digital.

⁴ Siglas en inglés de los procesos de *Extract, Transform and Load*.

Velocidad, Veracidad y Volumen)- se llevan a cabo los procesos de perfilado de datos, estandarización, correspondencia, consolidación y limpieza.

Podemos señalar como principales características del Big Data los aspectos de volumen, variedad, veracidad y velocidad (Martínez y Lara, 2015):

- **Volumen:** Se refiere a la gran cantidad de datos disponibles o accesibles.
- **Variedad:** Procede de la diversidad de fuentes de procedencia de la información (Imágenes, texto, música, cifras, tablas de Excel, diversos tipos de lenguaje, etc.)
- La calidad de los datos implica la característica de **veracidad**, dado que de ella depende que la información pueda ser útil o no.
- Incorporar el valor de la **velocidad** implica que a mayor cantidad de datos, mayores posibilidades de tomar decisiones en menor tiempo. Esto es una clara alusión al área de inteligencia del negocio.

Es lógico pensar que esa gran cantidad de datos pueda incluir algunos erróneos que deben ser identificados y, posteriormente, corregidos o eliminados con idea de poder pasar a la etapa de carga de información. Esta gestión se enmarca dentro de la arquitectura de datos y va a definir aspectos como el modelo de integración de datos o dónde van a almacenarse.

En el sector audiovisual, las empresas capaces de gestionar datos y acciones de usuarios a través de las TIC tienden a ofrecer contenidos audiovisuales hiperpersonalizados e hipersegmentados a través de un canal de televisión, aplicación o dispositivo. Por eso, deben cuanto antes asumir que esta información es valiosa y, por lo tanto, ordenarla para en el futuro poder extraer de ella decisiones de negocio, lo que -sin duda- ofrecerá una ventaja y valor indudable a la empresa.

En términos de negocio, en esta fase de analítica de datos, diríamos que los motores de recomendación en función de métricas, algoritmos y predicciones hacen el resto. Es decir que, programas informáticos manipulan los datos y realizan consultas, incluidos cruces de datos con la idea de obtener no sólo el mejor de los escenarios o decisiones, sino también adelantar estrategias y predicciones.

El proceso de aplicación de Big Data finaliza con un nuevo ejercicio de toma de decisiones; esto es, con la denominada inteligencia de negocio o Business Intelligence. Y es que, como indica Fernández (2016): *"Los datos en sí mismos carecen de valor la importancia radica en el uso que se haga de ellos"*.

La importancia de Big Data radica en la mejora que supone su uso respecto a los modelos relacionales más tradicionales, obteniendo las empresas que se decantan por él los siguientes beneficios (López, 2013):

- ✓ Mejora de la estrategia: Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio a través de segmentación mejorada y venta cruzada de productos.
- ✓ Mejoras Operativas: Mayor capacidad de visibilidad del negocio a través de informes más detallados.
- ✓ Mejoras de Procesos: Simplificación de procesos actuales, reducción de costes y de tiempos.
- ✓ Anticipación a los problemas: Un sistema predictivo de análisis y cruce de datos nos permite poder anticiparnos a posibles problemas que puede surgir en el futuro, como por ejemplo una predicción de riesgo de catástrofes que permitiría ajustar la política de precios y aprovisionar fondos para posibles pagos.
- ✓ Soporte a la toma de decisiones: Cuadro de Mandos en tiempo real, así como reducción de riesgos gracias a una analítica sofisticada que analiza todos los datos y descubre información que antes podía estar oculta. Esto se traduce en tomas de decisiones más inteligentes.

En un intento por cumplir dichos objetivos, el volumen ingente de datos crudos (raw data) debería ofrecer multitud de posibilidades y aplicaciones también para el sector audiovisual.

Más allá de la teoría, la mejor manera de entender los beneficios que el sector audiovisual puede obtener del BigData es con ejemplos reales en los que empresas de la industria han apostado por esta nueva de gestionar (aplicándolo tanto a gestión de contenidos, control de audiencias, su forma de hacer marketing, etc) que ha resultado todo un éxito, por ello, a continuación vamos a analizar cuatro casos reales: **Netflix**,

empresa de software que en la actualidad es una de las empresas tecnológicas más importantes del mundo.

En EEUU es responsable del 36% del tráfico de internet, lo que ha provocado que algunas operadoras reduzcan la velocidad a los usuarios, obligando a la propia Netflix a pagar por ese consumo extra; **Marvel Comics**, editorial estadounidense de cómics fundada en 1939 en EEUU y que en la actualidad pertenece a la compañía The Walt Disney Company; **Gran Hermano**, *reality show* en el que 14 personas conviven en una casa, totalmente aislados y vigilados por cámaras las 24 horas del día y deben intentar superar las expulsiones que, periódicamente, la audiencia decide y así conseguir el premio final; y por último, **Temporada Alta**, festival de artes escénicas que aplica el Business Intelligence.

Caso 1: NETFLIX

Big Data enfocado a la creación de contenidos.

Fernández et al. (2016), analizan el caso Netflix desde una perspectiva internacional. La empresa de software Netflix se presenta como uno de los casos más rentables de uso del *BigData* y *Business Intelligence*.

Netflix, es paradigma de la gestión interna de datos y explotación de metadatos, demuestra un uso de la información flexible y adaptativa al entorno y una consiguiente toma de decisiones basadas en Big Data. En apenas dos décadas, ha establecido un modelo de negocio que sitúa al consumidor en el centro de sus decisiones.

Se trata de un canal de video on demand (VOD)⁵. Se define a sí mismo como una aplicación que ofrece sus servicios a través de una conexión a internet, lo que le permite una serie de acciones bidireccionales entre el canal y el espectador.

- ✓ **Año 2007.** La empresa empieza a contratar personal (taggers) destinados a encontrar la información útil en un entramado de redes cambiante y volátil. Esto, con una innovadora política de transparencia, ofreciendo siempre a través

⁵ Video on demand (VOD): Un sistema de televisión que permite a los usuarios el acceso a contenidos multimedia de forma personalizada ofreciéndoles, de este modo, la posibilidad de solicitar y visualizar una película o programa concreto en el momento exacto que el telespectador lo desee.

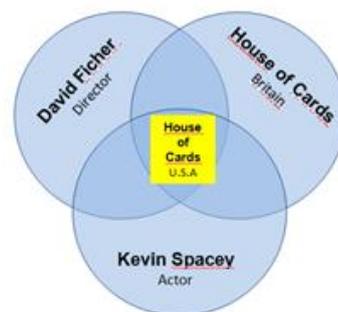
de su Netflix Tech Blog toda la información posible sobre su funcionamiento interno.

El valor y la cantidad de información que obtienen a través de la interacción con las redes sociales hacen conscientes a los creadores de contenidos de la necesidad/ventajas de facilitar voluntariamente esa vía de comunicación con los propios espectadores.

- ✓ **Año 2012.** El consejo de administración de Netflix toma la decisión de crear una nueva unidad de negocio dentro de la compañía dedicada a la creación de contenidos de producción propia. Con varias propuestas sobre la mesa y en un ejercicio de confianza estadística, Netflix llega a la conclusión de que la combinación de *David Fincher*, el éxito de la serie británica original *House of Cards* y *Kevin Spacey*, hacía altamente probable que, debido a la confluencia de datos que ya tenían por separado, al ser combinados dentro de un mismo contenido, el proyecto de "House of Cards" fuese un éxito.

En la base de esta decisión cualitativa se hallaban muchos meses de Data Mining, procesando toda la información que el usuario de la plataforma le había proporcionado visionando horas y horas de contenido. Así se había llegado al famoso "círculo de éxito probado", una confluencia de datos con relevancia positiva por separado y que, al ser combinados dentro de un mismo formato, ofrecía una base más amplia y sólida como para invertir la friolera de 3,8 millones de dólares por capítulo (Neira, 2014).

Gráfico 4: Superposición de tres elementos básicos



Fuente: Elaboración propia.

Netflix a través de su plan analiza aspectos como:

- Tipo de contenido reproducido o descartado.
- Características de la reproducción (si se realiza a ritmo normal, si se avanza o retrocede, se pausa o se abandona)
- Intensidad de la reproducción (frecuencia y número de horas de *streaming* por sesión)
- Valoración que el usuario le otorga al contenido (teniendo en cuenta las valoraciones otorgadas a otros contenidos)
- Tipo de dispositivo desde el que se accede (televisión conectada, tableta, móvil o descodificador)

Fernández et al (2016)

El diseño de este tipo de productos "a medida" de los clientes es una manifestación clara de la estrategia de *Business Intelligence*. Esto es posible gracias a que los analistas Big Data perfilan un público potencial con unas dimensiones definidas cuya predisposición a visionar el contenido es el camino para conseguir lo que quieren: maximizar la fidelización con el servicio.

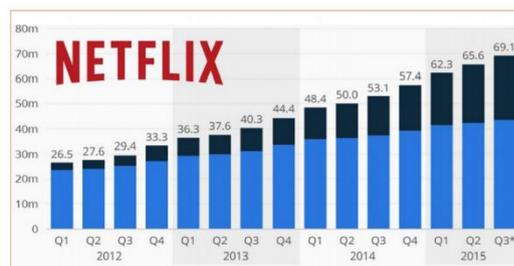
De este modo, los creadores de contenido pueden hacer que las historias se adapten de una manera precisa a los gustos del espectador demostrando que las cuatro características principales del Big Data (volumen, variedad, veracidad y velocidad) no sólo son de gran relevancia a la hora de establecer una estrategia *Business Intelligence*, sino que además pueden convertirse en sí mismos en la propia materia prima de la estrategia de contenidos.

Para los creadores de contenido, conocer y utilizar Big Data no solo les permite comprender el rendimiento de un producto, sino que les da libertad para construir un tipo de contenidos personalizados, dinámicos, adaptables, y capaces de generar un *engagement* mucho más profundo en el espectador.

Gráfico 5: Evolución suscritos a Netflix

Datos en millones de usuarios:
-EEUU representada por la columna inferior-azul.
-En negro el resto del mundo.

Fuente: Quintas y González (2015)



Los 81 millones de suscriptores a lo largo y ancho del planeta, según datos del primer trimestre de 2016, que se traducen en 125 millones de horas de contenido reproducido al día, adquieren una magnitud dentro del negocio que va más allá de lo cuantitativo. En la práctica, cada una de esas horas de consumo en un dispositivo conectado a internet (streaming) lleva aparejados paquetes de información individualizada, cuya gestión y analítica ayuda a Netflix a comprender su situación en el mercado y también a identificar sus objetivos. Todo esto le permite diseñar un flujo de procesos de gestión de datos acorde con sus pretensiones.

Caso 2: MARVEL

Big Data enfocado a la gestión de contenidos.

Marvel Comics es una editorial estadounidense de cómics con numerosos personajes emblemáticos del género de superhéroes que conviven en el universo Marvel, que es el universo de ficción compartido en el que ocurren la mayoría de las historias de los cómics publicados. A partir de estos comics, se han producido películas y series.

Marvel Studios necesitaba construir una enorme base de datos donde poder combinar la gran cantidad de información que existía sobre cada uno de sus personajes. Con siete décadas de historia ya escrita, esto no era una tarea fácil. Una red que integrase toda la información, que incluyese la creación de vínculos entre una película y otra y que permitiese ir dejando pistas de lo que estaba por venir, necesitaba herramientas de almacenamiento-análisis de datos muy complejas y una gran organización, (Jackson, 2015).

Así, la base de datos mostraba relaciones de personajes entre sí, sus interacciones, historias y otros detalles para ayudar a establecer dónde, dentro del universo Marvel, se encontraba cada héroe y villano. Basándose en el análisis de estos datos se puede concluir qué personajes son los más importantes (Delgado, 2015).

Además, la compañía de cómics puede construir y medir los miles de puntos de vista de sus fans, que le da entrada a una mejor comprensión de los puntos fuertes y puntos débiles de cada uno de sus héroes. Por lo tanto, es posible destacar las cualidades más queridas de cada héroe según el gusto del cliente. Es así como este uso de los datos se ha extendido hasta introducir Marvel en el ámbito de la televisión.



Tras recopilar información sobre sus fans, Marvel Studios se asoció con Netflix para crear la serie Daredevil, que resultó ser un éxito absoluto. De la misma manera que Netflix utiliza el Big Data para crear contenido original, Marvel descubrió lo que sus fans querían y pudo proporcionárselo. Esto es sólo el principio, Marvel estrenará más proyectos en Netflix, y utilizando Daredevil como un indicador, es muy probable que alcance la misma popularidad.

A medida que más compañías de entretenimiento comprendan el verdadero impacto que pueden tener el Big Data, podemos esperar que muchos más sigan los revolucionarios pasos de Marvel.

Caso 3: GRAN HERMANO

Big Data enfocado al control de audiencias en tiempo real.

En el caso de la TV, por ejemplo, el Big Data permite soluciones a medida, ya sea depurar algoritmos de recomendación o establecer grupos de audiencia clave para un determinado anunciante. La gran mayoría las utilizan para afinar la toma de decisiones (como la hora y día de emisión), para la personalización de productos (como enviar un *newsletter* con tus programas favoritos) y para sentar las bases para el desarrollo de productos televisivos más eficientes. Esto nos lleva a la siguiente casilla: la de los contenidos.

Los contenidos audiovisuales pueden enriquecerse con dinámicas que aprenden del comportamiento de nuestros espectadores o que les invitan a participar en historias que cambian en tiempo real de acuerdo a los números que arroja el *Big Data*. Obviamente, siempre refiriéndonos al directo, puesto que esta manera de utilizar los datos no es posible en programas en diferido o enlatados como las series de ficción o los programas documentales.

El vivo ejemplo que demuestra este hecho es Gran Hermano⁶. Pocos formatos de televisión -especialmente en el género reality show- han alcanzado la longevidad de un formato como este, creado por Endelmon y producido en España por Zeppelin Televisión para Mediaset (Telecinco). La primera edición se transmitió en el año 2000. Desde entonces, la cuota de audiencia del reality había entrado en una tendencia descendente que hizo saltar las alarmas.

De ahí que, en esa búsqueda constante de innovación por parte de los productores, en GH (2013), en plena expansión del uso de las redes sociales entre la audiencia y con el acceso a contenidos audiovisuales por *streaming* en ascenso, se incorporase una herramienta de interacción social en directo: **La aplicación AppGree**⁷

Gráfico 6: Uso apps para TV.



Gráfico 7: Frecuencia uso apps para TV.



Fuente: AIMC, 2015.

La posibilidad de visionar el programa por internet contribuyó a que el número de usuarios que visitaban la página web aumentara y, además, la aplicación permitía a la audiencia plantear temas que deseaban ver abordados durante el programa. A su vez, las cuentas oficiales en redes sociales del programa, especialmente @ghoficial, estaban convirtiéndose en el catalizador de la conversación social durante las emisiones, llegando a ser una auténtica segunda pantalla de la emisión televisiva.

⁶ <http://www.granhermano.com/>

⁷ Información sobre Appgree: <http://appgree.org/descargar-gran-hermano-appgree/>

Una vez logrado esto, el gran reto a abordar consistía en unir de una forma más estrecha ambos mundos, el digital y el broadcast, ya que de esa manera se completaría la evolución definitiva del reality hacia su conversión en un formato integrado en la realidad de la audiencia del siglo XXI, haciéndolo además de una manera coherente con el propio formato.

Y es aquí cuando el Social Media Manager y el Community Manager intervienen. Los datos no sólo pueden jugar un papel antes y después del lanzamiento del contenido, sino que pueden influirlo de manera dinámica y hacer que se adapte a la realidad que reflejan sus datos en tiempo real.

El proceso consiste en elaborar informes en tiempo real con los datos obtenidos durante el programa. Los analistas generan los informes sobre la marcha y a través de herramientas Big Data los convierten en contenido en el programa así como los trasladar al equipo de Social Media.

Las nuevas formas de integrar los datos masivos de manera intrínseca y a tiempo real en un programa de televisión permiten no solo medir el consumo de contenidos audiovisuales, sino también profundizar en el efecto que el producto genera en el espectador, así como modificar el propio formato en pro de las preferencias de la audiencia. Se cumple de esta manera un triple objetivo:

- Complementar la información cuantitativa y cualitativa.
- Revitalizar determinados géneros televisivos
- Favorecer el *engagement*; Intensificar la relación entre los contenidos y el espectador a través de la interactividad

El uso del social media y la denominada segunda pantalla, *smartphones*, *tablets* o *laptops* han transformado la creación de formatos televisivos. La denominada televisión social se conforma como una innovación en la forma de ver y comentar la programación televisiva: ahora, y a partir de las redes sociales, conectada y en red, también supone un punto de inflexión para los creativos y productores de televisión.

Gráfico 8:

Actividades realizadas al compaginar Internet y TV



Gráfico 9:

Dónde se realizan los comentarios en Internet sobre programas TV



Fuente: AIMC, 2015.

Este caso demuestra que la aparición de nuevas técnicas de integración de datos masivos dentro del propio formato no simbolizará la caída de los ya tradicionales géneros televisivos, pues nace como un complemento añadido para ellos, con lo que el resultado es una integración de la audiencia de mayor calidad que la alcanzada hasta el momento.

Caso 4: TEMPORADA ALTA

Big Data enfocado a la organización de eventos.

Temporada Alta⁸ es el festival de artes escénicas que se celebra en las ciudades de Girona y Salt durante los meses de octubre, noviembre y diciembre. Dentro de su programación incluye espectáculos musicales, danza, teatro, espectáculos audiovisuales y otras muchas actividades paralelas.

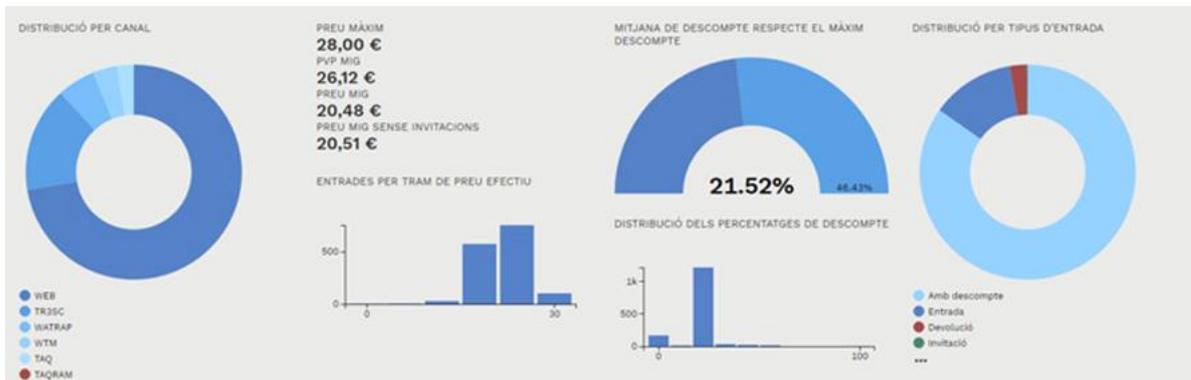
Gracias a Teknecultura⁹, en esta pasada edición, se analizó a tiempo real la evolución de sus ventas, de su audiencia, de su programación; en definitiva, conecta al festival con su comunidad.

Ante cada uno de los espectáculos, el equipo de gestión prepara un informe en el que –además del total de entradas y de ingresos– se informa de:

⁸ www.temporada-alta.net

⁹ www.teknecultura.com

Gráfico 10: Datos en tiempo real de Temporada Alta



Fuente: López, 2016

- % de venta *on line*.
- Número de clientes identificados.
- % de clientes que han comprado sólo un espectáculo.
- Media de espectáculos que han comprado adicionalmente.
- % de clientes que han comprado en la anterior edición del festival y % de clientes nuevos de la próxima edición.
- % de clientes de cada una de las fases de fidelización (un modelo de segmentación que se ha desarrollado en Teknecultura, basado en la probabilidad de retorno y que Temporada Alta ha adoptado como eje estratégico en su desarrollo de públicos).
- % de clientes hombres o mujeres.
- Media de edad.
- Media de entradas por pedido de estos clientes.
- Origen y tipo de dispositivo con el que se han hecho las compras *on line*.
- Geolocalización de las ventas en el territorio.

Los sucesivos informes, así como otros análisis más detallados, suman información que la organización convierte en conocimiento compartido. Conocimiento que se va acumulando y que ayuda a definir estrategias de contenidos, a idear comunicaciones segmentadas, precios y promociones específicas. En definitiva, contribuye a conocer los diferentes públicos del festival y a entender cómo estos se relacionan con la programación. Ayuda a identificar las causas finales de los éxitos –para repetirlos tanto

como sea posible– y a aislar los errores para no caer de nuevo en ellos, así como a evaluar el impacto del proyecto en su entorno (López, 2016).

Para crear estos informes, Temporada Alta utiliza Teknedata, un software de Business Intelligence especializado en cultura que la empresa catalana Teknekultura diseñó para que las organizaciones culturales puedan acceder visualmente a sus datos clave y tomar decisiones en tiempo real. Se integra también a tiempo real con diferentes sistemas de ticketing y también con Mailchimp, para facilitar la implantación de la estrategia de marketing relacional. Teknedata es un buen ejemplo del complemento que faltaba en el mix de herramientas tecnológicas a disposición del sector; una gran ayuda para que los gestores culturales puedan llevar adelante sus estrategias al máximo nivel, evaluarlas, aprender y mejorar de forma continuada.

Como dice López (2016) en el artículo; *¿Será 2016 el año del Big Data para el sector de la cultura? "Queda mucho camino por recorrer, nosotros en TekneCultura este 2016 continuaremos poniendo nuestro granito de arena a mejorar la explotación de datos en el sector de la cultura"*

Estos cuatro ejemplos de aplicación de la Inteligencia de Datos en entidades del sector audiovisual evidencian cómo se está abriendo paso un nuevo planteamiento de la gestión directiva y la cultura corporativa de toma de decisiones. Y cómo, de aquí en adelante, será difícil sacar rendimiento económico y comunicativo de acciones, campañas y estrategias que no cuenten con los datos a la hora de desarrollar sus productos y proyectos.

Pero, como todo avance tecnológico, plantea sus luces y sus sombras. El uso del Big Data en el sector audiovisual, en particular en el universo televisivo, está aún en sus primeros pasos. Todavía está por llegar un verdadero modelo de toma de decisiones en tiempo real sobre los contenidos que se están emitiendo. Además, está provocando cierta **desvirtualización del contenido** en sí, restando espontaneidad y veracidad

tanto a los actores y agentes de los distintos productos televisivos como directamente a los guiones.¹⁰

En Gran Hermano, por ejemplo, Ignacio Vázquez (social media manager) declara en una entrevista que *"La información brindada durante los directos nos permite saber qué aspectos de la conversación son más relevantes, qué colaboradores están generando más interés y ajustar los tiempos y las intervenciones con más precisión. Si nos llegaba un tip que mostrara que la audiencia social quería ver más intervenciones de tal o cual personaje, pasamos la información a dirección y estos cambian sobre la marcha el orden y daban paso a dicho colaborador. Lo que se ha traducido en Debates más interesantes y mayor alcance en RRSS."*

[El mayor fenómeno televisivo en redes sociales.](#)

También en una fase tan temprana como la de creación de contenido (antes incluso de la escritura del guión) el seguimiento de una estructura rígida de gestión basada en datos puede **despojar al proyecto de la frescura, calidad y valor añadido** que lo hace convincente. Al fin y al cabo, la creatividad no es cuantificable.¹¹

Buen ejemplo de esta nueva tendencia en la creación de contenidos es la conexión entre estas dos disciplinas dentro de la misma industria: Los videojuegos y las series. ['Quantum Break', la serie en la que el espectador elige el guión jugando.](#)

Si la narrativa del cine más comercial, y sobre todo sus temas, aparecen cada vez más agotados -ya no queda superhéroe, remake, reboot o spin-off que explotar en una espiral interminable de parálisis creativa-, la pujanza de los videojuegos les impulsa a permitirse una mayor libertad.

Es decir, el uso del Big Data en la gestión de contenidos está muy valorado y a la vez cuestionado. Como dijo el Director de Estrategia Digital de la Film Society del Lincoln Center, Eugene Hernández, en TRIBECA TALKS INDUSTRY: BIG DATA AND THE

¹⁰ <http://sentisis.com/el-fenomeno-gran-hermano/>

¹¹ <https://www.youtube.com/watch?v=8bruz-JcFo>

MOVIES *"La medición de likes y clicks podría reducir el nivel de las películas y otros medios de comunicación hasta el punto en que las empresas y los estudios sólo se cuentan historias que son populares, en lugar de un desafío"*

Pero, y ¿Por qué no utilizar el Big Data en fases posteriores de la generación de contenido? es decir, ¿por qué no utilizar esta potente herramienta en la fase de exhibición por ejemplo? De manera que las empresas dedicadas a ello puedan mejorar sus resultados a través de acciones de marketing basadas en el conocimiento adquirido a través del Big Data que permitan marcar la diferencia frente a empresas competidoras.

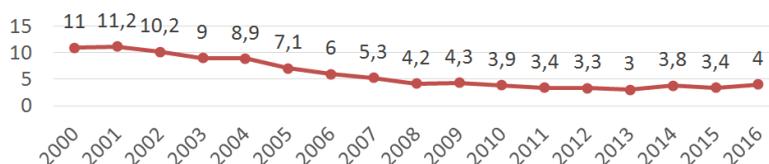
2.2. SALAS DE EXHIBICIÓN

EL CINE es un medio de comunicación, así como un acto social que anualmente llega a millones de espectadores. Su impacto es evidente y es considerado como la forma de espectáculo más frecuentada. *"Al ser la exhibición cinematográfica la primera "ventana" de explotación de las películas, la incidencia de su mayor o menor éxito en este ámbito es determinante para las sucesivas fases de explotación en su recorrido comercial."* (MECD, 2015.)

A su vez, el cine, como sector, se encuentra en su momento más dulce y llega a más público que nunca. También genera más ingresos que nunca y es, con diferencia, la actividad cultural más popular en el planeta. Pero, pese a este marco aparentemente idílico, los exhibidores representan la parte débil de la cadena entre otros motivos por la amenaza de Internet, los cambios en hábitos de consumo, y en España el caso del IVA -el llamado IVA cultural- que grava su consumo en un 21%.

"En esta situación, las salas de cine necesitan asegurar la relación con su audiencia, llegar directamente a nuevos públicos y hacer que éstos repitan. Podemos hablar de una situación nueva para el cine." (Lopez, 2016)

Gráfico 11: Evolución penetración del cine en % individuos.



Fuente: AIMC, 2016. Resumen general Audiencia General de medios.

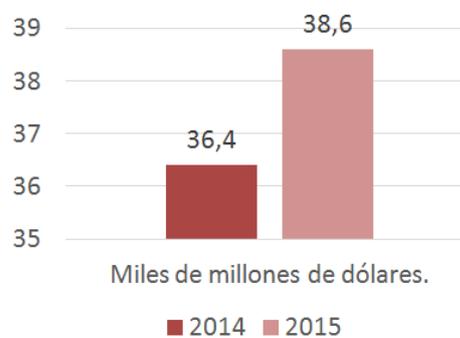
La reconversión del sector de la exhibición está además lejos de concluir. Los pronósticos apuntan a que en los próximos años continuará la desaparición de pantallas de cine afectadas por bajos niveles de explotación, independientemente de que se encuentren ubicadas en pequeñas o grandes ciudades.

Las salas de exhibición deben adaptarse a los tiempos y tener claros los siguientes aspectos: (Gavilán et al., 2012)

→ **El modelo tradicional de distribución no está en crisis.**

Los datos de facturación en las distintas ventanas de distribución muestran cómo la industria del cine, y con ella el modelo tradicional de distribución-exhibición, a nivel global no está en crisis *per se*, puesto que siguen creciendo sus beneficios gracias a la rápida transformación que están asimilando y los incrementos del precio de la entrada.

Gráfico 12: Evolución taquilla global.



Fuente: CANACINE, 2016

Y es que es importante recordar los números de facturación en las salas de cine, en DVD y en las ventas a la televisión para entender que Internet actualmente es más importante que nunca.

El volumen de películas al que se accedió ilegalmente durante 2015 fue de 878 millones, cuyo valor en el mercado es de 6.907 millones de euros. El 37% de usuarios accede ilícitamente a contenidos, mientras que el 9% accede a películas digitales legalmente. Además, el 36,3% de los accesos se produjo cuando la película aún se estaba proyectando en salas de cine. En este sentido, la piratería supuso 573 millones de euros que dejó de ganar el cine español en 2015, tal como recoge el Anuario del cine español 2015. (SGAE, 2016)

Internet está incidiendo drásticamente en el modelo clásico de distribución y en el mercado global del cine. Es incuestionable que - pese a una mayor cifra de negocio- cada vez hay menos espectadores en salas de cine, menos gente que va al videoclub y menos ventas de DVD y Blu-ray.

Pero si observamos los datos de la industria a nivel mundial, comprobamos que la facturación en cines ha seguido aumentando año tras año. Todo ello refleja que estamos en un momento de transformación del sector y que aquellos que no "se suban al tren" se quedarán fuera.

→ **La tarifa plana no es aplicable a la industria del cine.**

La tarifa plana y la inmediatez en el consumo de contenidos es algo que lleva tiempo reclamándose para el ámbito del cine, (con canales como Filmin, Canal+, Yomvi, Netflix o Wuaki.tv, entre muchos otros). Pero este modelo no puede sostenerse en el tiempo.

Gráfico 13: Vida comercial de una película



Fuente: Elaboración propia a partir de Gavilán et al, 2012.

Si en la industria del cine tan solo existiese el mercado de tarifa plana, una película de clase media o alta no podría llegar a recuperar la inversión inicial realizada y mucho menos obtener beneficios. Al unir todas las ventanas en una, se perderían los ingresos que genera actualmente el pago por entrada de cine, la venta en DVD y en Blu-ray,

y se perdería la venta a televisión. La película es un producto que requiere de las distintas fuentes de ingreso para ser rentable.

A su vez el consumidor lógicamente se pregunta, ¿Por qué debería pagar 8 € a una sala de cine si puedo disfrutar de la película en un portal como Filmin o Wuaki.tv por una suscripción a una tarifa plana de tan solo 10 € al mes?

Y así, mientras la industria del cine está perdiendo a todos aquellos usuarios que necesitan satisfacer su demanda de inmediatez y gratuidad, la realidad es que el volumen de beneficios obtenidos por la tarifa plana no es ni mucho menos suficiente para compensar la pérdida de ingresos de los otros canales. Por lo que, en origen, la propia creación del producto, de la película en sí, se resiente y no puede asumir los costes de un rodaje con la calidad cinematográfica a la que estamos acostumbrados.

→ **La búsqueda constante de soluciones**

La industria del cine se ha empeñado en crear, de modo reiterado y a lo largo de la historia, que las nuevas tecnologías iban a dar respuesta a los problemas y a las amenazas de la evolución tecnológica de la propia industria, y con ello a paliar la temida pérdida de espectadores. No ha sido así. La tan anunciada tecnología 3D es de momento uno de los fracasos más evidentes de una apuesta tecnológica en esta industria.

En contrapartida, la solución que en estos momentos está en boca de todos es el **BigData**, por la ventaja que aporta esta tecnología a la hora de crear comunidad, de interrelacionarse de otra manera con el público... En definitiva, de la capacidad de atraer de nuevo a las distintas audiencias a las salas de cine.

Las empresas exhibidoras consideran que si hacen crecer sus comunidades y mejoran la relación con los usuarios, fortalecerán su posición y se harán más útiles, más imprescindibles.

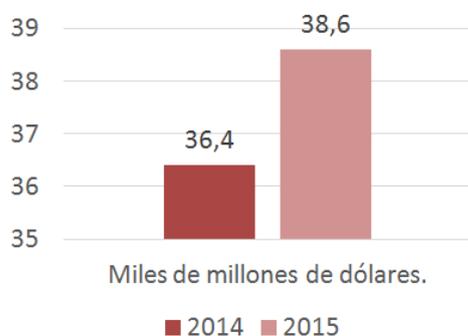
Lo que está claro es que cada empresa deberá apostar por un modelo, definir su estrategia y decidir el camino para hacer frente a los retos del futuro: Especializarse, complementar la experiencia o apostar por la tecnología más puntera, por los datos, por la fidelización, por la exclusividad, por la oferta, por la optimización del precio, por la personalización... o por un mix de todo ello.

Será inevitable innovar, hacer cosas diferentes, experimentar, vivir éxitos y fracasos y aprender. (Lopez, 2016)

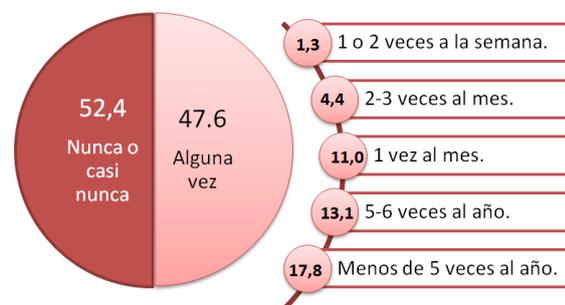
Ahora analicemos someramente este subsector de la exhibición dentro del sector audiovisual, a través de los datos. Estos nos van a proporcionar una fotografía enriquecedora para entender el caso práctico del grupo SADE que posteriormente analizaremos.

En dicha recogida de datos se aprecia además con claridad lo expuesto: que los ingresos de taquilla globales aumentan año tras año mientras el hábito de ir al cine disminuye. Lo que implica que el sector en plena transformación hace frente a las amenazas descritas, entre otras cosas, gracias a un aumento paulatino de los precios. En España, de hecho, y debido sobre todo al gravamen del IVA cultural del 21% incluso la facturación se ha resentido pese a tener un precio medio de entrada superior a la media mundial.

Gráfica 14: Evolución taquilla global.



Gráfica 15: Hábito de asistencia al cine.

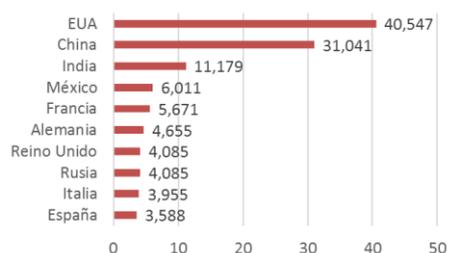


Fuente: CANACINE, 2016

2.2.1. Análisis de Salas de Exhibición en España

El cine en nuestro país sigue el estimulante crecimiento iniciado en el año 2014 tras tocar fondo en 2013. Observando variables como el número de espectadores o la recaudación comprobamos que para el año 2016 los indicadores continúan siendo positivos en relación al año anterior. A excepción del número de pantallas, que ha descendido.

Gráfico 16: Top 10 países con mayor cantidad de salas de cine al cierre de 2015.



En comparación con otros países, España se encontró en 2015 en el décimo lugar, con 3.588 pantallas. En desventaja de países cercanos como Francia (5.671) o Alemania (4.655).

Fuente: CANACINE, 2016

Como hemos reseñado en el párrafo anterior, parece que el cine en España ha iniciado, de esta manera, una ligera recuperación en 2014, después de un largo periodo de retroceso que culminó en el año 2013 con 78,69 millones de espectadores y una recaudación que cayó hasta los 506,30 millones de euros. SGAE, 2016.

Tabla 2: Salas, asistencia y recaudación en España

AÑO	CINES¹²	SALAS¹³	RECAUDACIONES	ESPECTADORES
2005	1052	4.401	634.951.384,65€	127.651.225
2006	936	4.299	636.157.069,43€	121.654.481
2007	907	4.296	643.736.925,34€	116.930.692
2008	868	4.140	619.292.469,66€	107.813.259
2009	851	4.082	671.043.785,02€	109.986.858
2010	860	4.080	662.305.087,71€	101.589.517
2011	876	4.044	635.847.593,74€	98.344.862
2012	841	4.003	614.201.898,75€	94.158.195
2013	777	3.908	506.303.276,05€	78.690.507
2014	710	3.700	518.176.130,42€	87.988.991
2015	711	3.588	575.242.478,42€	96.137.282
2016	675	3.492	601.770.637€	100.275.624

Elaboración propia a partir de AIMC 2016 y MECD 2015 y artículo de El País 2017.

¹² **Cine.** Conjunto de salas de proyección de películas ubicadas en un mismo domicilio con un sistema único de gestión de taquillas, que permite el control de la programación y venta de las distintas salas.

¹³ **Sala.** Cada uno de los locales o espacios al aire libre en que se lleva a cabo una proyección cinematográfica. Un cine puede tener una o más salas de cine.

- ✓ Desde 2009 no se superaban los cien millones de entradas vendidas, y por tanto la asistencia crece en un 6%. La recaudación ha aumentado un 5%, y eso que el precio medio de una entrada ha bajado de 6,07 euros en 2015 a 6,01 en 2016. El País, 2017.
- ✓ La recaudación de una gran parte de las salas (un 22,32%) se mueve entre los 180.000 y los 300.000 € anuales.
- ✓ Sobre las cifras de 2016, Juan Ramón Gómez Fabra, presidente de FECE, la federación que agrupa a los exhibidores españoles, asegura, que esperaba más. *"Tengo algo de frustración porque con la programación de estrenos de noviembre y diciembre esperábamos más aún"*. Por eso Gómez Fabra augura: *"Nos queda un gran trabajo por hacer para recuperar al espectador"*. ¿Por qué se han superado por fin, tras siete años, las cifras de asistencia? *"Ha crecido la capacidad de gasto del español medio, pero las luchas contra la piratería y el iva al cine siguen ahí"*. Para el exhibidor, la clave está en las películas españolas: *"Esas son las que marcan la temporada. Porque las estadounidenses ya sabemos que funcionarán. Hemos alcanzado el 18% de cuota de mercado, pero sería mejor el 25%"*. El País, 2017.
- ✓ El miércoles 26 de octubre fue el día con más gente en las salas (1.087.584 espectadores), gracias al empujón de la Fiesta del Cine. Madrid (19,9%), Barcelona (14%) y Valencia (5,8%) fueron las provincias con un mayor número de espectadores. El País, 2017.
- ✓ Por quinto año consecutivo se produce un descenso, aunque leve, en cuanto a número de locales, salas/pantallas y butacas. El número de locales de exhibición se sitúa en 675, disminuyendo en 6 locales con respecto al anterior año. También se reduce el número de salas/pantallas respecto al año anterior (de 3.588 a 3.492) AIMC, 2016.
- ✓ Existen aproximadamente 75 salas de cine por cada millón de habitantes, tres menos que en la anterior entrega del censo y 18 inferior a la cifra de hace diez años (AIMC,2016)
- ✓ Catalanes, andaluces y madrileños disponen del mayor número de salas Las comunidades con mayor número de salas son Cataluña (con 658), Andalucía (con 541) y Madrid (con 485), que juntas aglutinan prácticamente la mitad de las existentes en España. AIMC, 2016.

2.2.2. Análisis de Salas de Exhibición en el País Vasco

Tabla 3: Evolución de datos de exhibición en el País Vasco

	2014	2015
Espectadores en millones	4,7	4,6
Media espectadores por sala en millones.	24.292	24.520
Asistencia media por habitante (%)	2,2	2,1

Fuente: Anuario de estadísticas culturales del 2016. MECD

En la Tabla X observamos cómo la asistencia en el País Vasco al cine en los últimos dos años se mantiene bastante constante pese a haber sufrido un leve descenso. Estos datos dependen de la situación de las salas de exhibición en sus tres provincias.

En términos absolutos, Gipuzkoa perdió 5 cines (19 pantallas) en 2015 mientras Bizkaia es la provincia en la que se produjo el mayor aumento del número de pantallas, pasando de 73 a 95 pantallas. También el incremento de sesiones fue notable en Bizkaia (30%) y en cambio en Gipuzkoa se perdieron un 34% de sesiones en 2015. SGAE, 2016.

Tabla 4: Datos de exhibición por provincias en 2015.

	CINES	SALAS	ESPECTADORES	RECAUDACIÓN
Álava	4	20	660.841	3.967.135,79 €
Guipúzcoa	23	74	1.487.893	8.608.265,96€
Vizcaya	29	95	2.485.619	14.898.342,22 €

Fuente: Boletín informativo 2015. Exhibición, MECD

2.2.3. Análisis de Salas de Exhibición en Donostia

Con el paso del tiempo muchos de los cines de Donostia han ido cerrando sus puertas. En la Actualidad sólo una empresa privada, **SADE**, se dedica a la proyección de películas en sus salas de exhibición.

En orden temporal de apertura los cines de los que un día disfrutaron los donostiarras:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Salón Novedades
(diciembre 1912 – febrero 1979) • Salón Miramar
(agosto 1913 – noviembre 1987) • Bellas Artes
(febrero 1915 – abril 1982) • Gran Kursaal
(julio 1922 – septiembre 1972) • Pequeño Casino o Petit Casino
(julio 1925 – 1998) • Cine Actualidades
(enero 1951 – diciembre 1968) • Cine Rex Avenida
(agosto 1957 – agosto 1991) | <ul style="list-style-type: none"> • Cine Novelty
(julio 1959 – diciembre 1976) • Cine Astoria
(abril 1961 – noviembre 2004) • Cine Savoy
(octubre 1962 – abril 1996) • Cine Amaya
(noviembre 1966 – setiembre 1994) • Cine Dunixi
(setiembre 1967 – junio 1977) • Multicines Garbera
(1997 – febrero 2004) • Cines Warner
(setiembre 1998 – junio 2006) • Ocine La Bretxa
(enero 2000 – mayo 2015) |
|--|---|

Los que actualmente persisten;

- **Teatro Príncipe (julio 1922 – hoy)**
Una semana se adelantó a la inauguración del Gran Kursaal este espacio para el teatro, la música y el cine, que entonces se situaba casi frente al Miramar. Estaba en la calle Adamar antes de trasladarse a la plaza Zuloaga con su reconversión en multicines (*Propiedad del Grupo Sade*)
- **Teatro Principal (1845 – hoy)**
Tuvo décadas de exhibición cinematográfica antes de convertirse en sede de la Semana de Cine de Terror entre otros festivales (*Propiedad: Donostia Kultura*)
- **Teatro Victoria Eugenia (julio 1912 – hoy)**
Como Palacio del Festival, es escenario de los más 'glamourosos' recuerdos de los cinéfilos donostiarras. (*Propiedad: Donostia Kultura*)
- **Teatro Trueba (octubre 1923 – hoy)**
En el barrio de Gros y en los años 90 renació con dos salas, ahora especializado en proyecciones en versión original y sesiones cinéfilas. (Propiedad: Grupo SADE)
- **Antiguo Berri Zinemak (enero 2005 – hoy)**

El último multicine de San Sebastián en abrir, y el primero en ofrecer sus servicios en el área del Antiguo, Venta Berri e Igara, tiene ocho salas. *(Propiedad: Grupo SADE)*

- **TABAKALERA**

Inaugurado en 2015. Cuenta con dos salas *(Propiedad: Tabakalera)*

- **KURSAAL**

Es la sede actual del Festival Internacional de Cine *(Propiedad: Kursaal)*

Como bien dice Joxean Fernández¹⁴, director de la Filmoteca Vasca, el público donostiarra es francamente excepcional: *"El festival ha sido una especie de mina absoluta de cinefilia, todos nos hemos alimentado muchísimo del tirón que ha tenido el Zinemaldi. Eso ha generado generaciones y generaciones de cinéfilos donostiarras."*

Y, pese al cierre de salas que se ha ido produciendo, **Donostia**, junto a Madrid y Barcelona, es una ciudad privilegiada. Josemi Beltrán¹⁵, director de la unidad de cine de Donostia Kultura, asegura que *"Para el tamaño que tiene la ciudad, en San Sebastián se estrena prácticamente todo lo que tiene distribución cinematográfica en España."*

Tras años de cierre de salas, SADE es actualmente la única empresa exhibidora de índole privado ubicada en Donostia. Se trata de una empresa privada con 92 años de trayectoria que ha ido adaptándose a cada época y evolucionando como empresa.

Compite en la exhibición cinematográfica con los grandes espacios escénicos de la ciudad que programan cine a lo largo del año, básicamente con motivo de festivales (Es el caso del Kursaal, Teatro Victoria Eugenia y Teatro Principal) y de ciclos especializados (Es, sobre todo, el caso de Tabakalera)

Para profundizar en este ecosistema en el que se mueve SADE, en lo que probablemente sea la ciudad más cinéfila del entorno, hemos entrevistado a los agentes clave del sector en la ciudad de Donostia que, dan su visión sobre el papel que

¹⁴ Ver Anexo2

¹⁵ Ver Anexo3

esta empresa está cubriendo, su mercado, sus puntos fuertes y débiles, y -sobre todo- las oportunidades que puede aprovechar con una estrategia de *Business Intelligence* adecuada a través de Big Data.

Recogemos los aspectos más interesantes de dichas entrevistas en el cuadro siguiente, dejando para anexos la integridad de las mismas.

Josemi Beltrán, director de la unidad de cine de Donostia Kultura.



Josemi Beltrán declara que hay una costumbre de muchos años en Donostia, tanto por parte de los empresarios privados como por parte de las instituciones, por el cine, que hace que la cultura cinematográfica media aquí sea muy alta. *"Y espero que eso se mantenga así durante muchísimo tiempo."*

Aunque se cuestiona si, quizás inevitablemente, los cambios generacionales y el envejecimiento puedan influir en que esta situación cambie de cara al futuro.

Sobre la SADE opina que es una empresa muy activa y comprometida con el cine, no sólo en el corto plazo. Una de las cosas que hace muy bien es el contacto permanente con el público, tiene un compromiso real con el cine para que la cinefilia siga manteniéndose y creciendo en unos tiempos bastante complicados.

Además, tenemos la coordinación entre ambos (SADE y DonostiaKultura) es muy positiva. Hay películas en las que deben coordinarse porque el paso por un festival puede beneficiar o perjudicar a la vida comercial posterior de esta. *"Al final como institución intentamos mirar por lo que sea mejor para la película, respetamos los intereses del distribuidor y del cineasta. Hay que buscar el equilibrio, es difícil contentar a todo el mundo"*

Joxean Fernández, director de la Filmoteca Vasca.

SADE, pese a ser una empresa privada, se mueve en un ámbito de cierta cinefilia a la hora de gestionar su negocio. Y en ese sentido él se encuentra razonablemente satisfecho.



Destaca de SADE sobre todo la variedad en su programación. Además, ahora mismo, Donostia cuenta con Tabakalera, la Filmoteka y Donostia Kultura para exhibir el cine contemporáneo no distribuido comercialmente, patrimonio cinematográfico propio vasco y cultura cinematográfica en términos de clásicos. Como director de la Filmoteka él tiene claro que la programación de SADE y la suya propia son complementarias, se turnan los espectadores.

"Esa tiene que ser la filosofía: No nos hagamos la competencia, seamos complementarios"

La localización de las salas y la calidad de las proyecciones (sonido ATMOS) son sus puntos fuertes también.

"El Trueba y el Príncipe son una tradición. Te llevan los pies sin querer a esas dos salas."

José Luis Rebordinos, director del Festival de Cine de San Sebastián.



Confirma que la oferta cinematográfica en Donostia es muy amplia y está muy por encima de lo que a una ciudad de este tamaño le correspondería. *"Desde ese punto de vista estamos de enhorabuena"*

La apuesta de lo privado y lo público es lo que hace que el público donostiarra sea más cinéfilo de lo normal. Ha existido un movimiento *cineclubista* muy fuerte durante

decenas de años que sumado al Festival y las proyecciones continuas que se salen un poco de lo comercial, han ido creando un caldo de cultivo donde el ciudadano de a pie está un poco más preparado de lo normal para ver un cine que se sale del *mainstream* americano.

"Somos una ciudad con una muy buena oferta para el tamaño de la ciudad y con un público preparado por encima de la media de cualquier otra ciudad para poder asumir cosas diferentes o formas narrativas diferentes"

Sobre SADE añade que siendo una empresa privada son conscientes de que hay que invertir, no solamente recoger. Valora de ellos que son atrevidos y arriesgan con programaciones diferentes

"Para tener unos cines que funcionen a veces hay que perder dinero. "

CAPÍTULO 3: CASO PRÁCTICO

3.1. GRUPO SADE

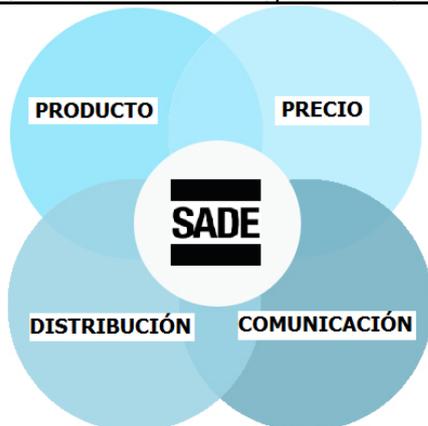
SADE es una empresa dedicada a la exhibición cinematográfica en Donostia/San Sebastián. Para realizar el análisis del grupo SADE y el potencial uso del Big Data en su gestión, se ha procedido a realizar una entrevista en profundidad a su gerente, Dña. Coro Odriozola.

La Sra. Odriozola remarca la singularidad de esta empresa que, más allá de proyectar películas -en triple horario cada día, y a 8 euros por asiento- diseña y desarrolla permanentemente campañas y eventos que le han valido un reconocimiento en el panorama cinematográfico de la ciudad, superando el medio meramente empresarial y comercial.

"Nuestra filosofía es la siguiente: Mucha calidad y cuidar muchísimo al público." (Sra. Odriozola)

3.1.1. Marketing mix en el grupo SADE

Gráfico 17: Marketing Mix en SADE



Fuente: Elaboración propia

El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos de la empresa (de cuatro variables básicas de su actividad; producto, precio, distribución y comunicación). El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación actual de SADE y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Producto

SADE, empresa dedicada a la exhibición cinematográfica en Donostia/San Sebastián cuenta hoy en día con 20 salas de cine ubicadas en el centro de la ciudad, los *Príncipe* (10 salas), así como en los barrios con mayor vida de ocio/cultura, en el Antiguo, *Antiguo Berri* (8), y en Gros, *Trueba* (2).

SADE pone a disposición de los clientes sus establecimientos destinados a la proyección de películas cinematográficas. Y es que, además de cumplir con el objetivo de universalidad, esto es, de llegar a toda la ciudadanía con la oferta más amplia y comercial posible, SADE se caracteriza por su oferta especializada, con películas en V.O, documentales, óperas, cine clásico, etc. Además, de ofrecer distintos servicios, adaptándose siempre a nuevas propuestas por muy específicas y minoritarias que sean, como es el caso de las siguientes:

- Servicio de audio-descripción en la sala para ciegos.
- Cine para niños autistas (determinados domingos).
- Todo tipo de ciclos temáticos.
- Estrenos para nuevos directores.
- Visionado de documentales para colegios (históricos, en V.O,...)

Se prima asimismo la calidad a nivel de la sala, del espacio en su conjunto, lo que implica última tecnología, máxima limpieza, acomodadores atentos, material sanitario (camillas especiales) y el buen trato a los espectadores en general.

"El otro día fui al Príncipe y al acabar la película vi cómo entraron los acomodadores, y cuando salió todo el mundo, ayudaron a dos personas ciegas a salir. Opinamos que estos servicios extra marcan la diferencia. Hay otros cines que están en proceso de colocar unos tornos para entrar al cine (como al tren) y quitar acomodadores de la sala. Nosotros eso no lo vemos factible." (Sra. Odriozola)

Precio

El precio normal de las entradas de cine de SADE es actualmente de 7€ (en 2016 era de 6,80€), aunque cuentan con distintas ofertas dependiendo el día de la semana o la sala. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

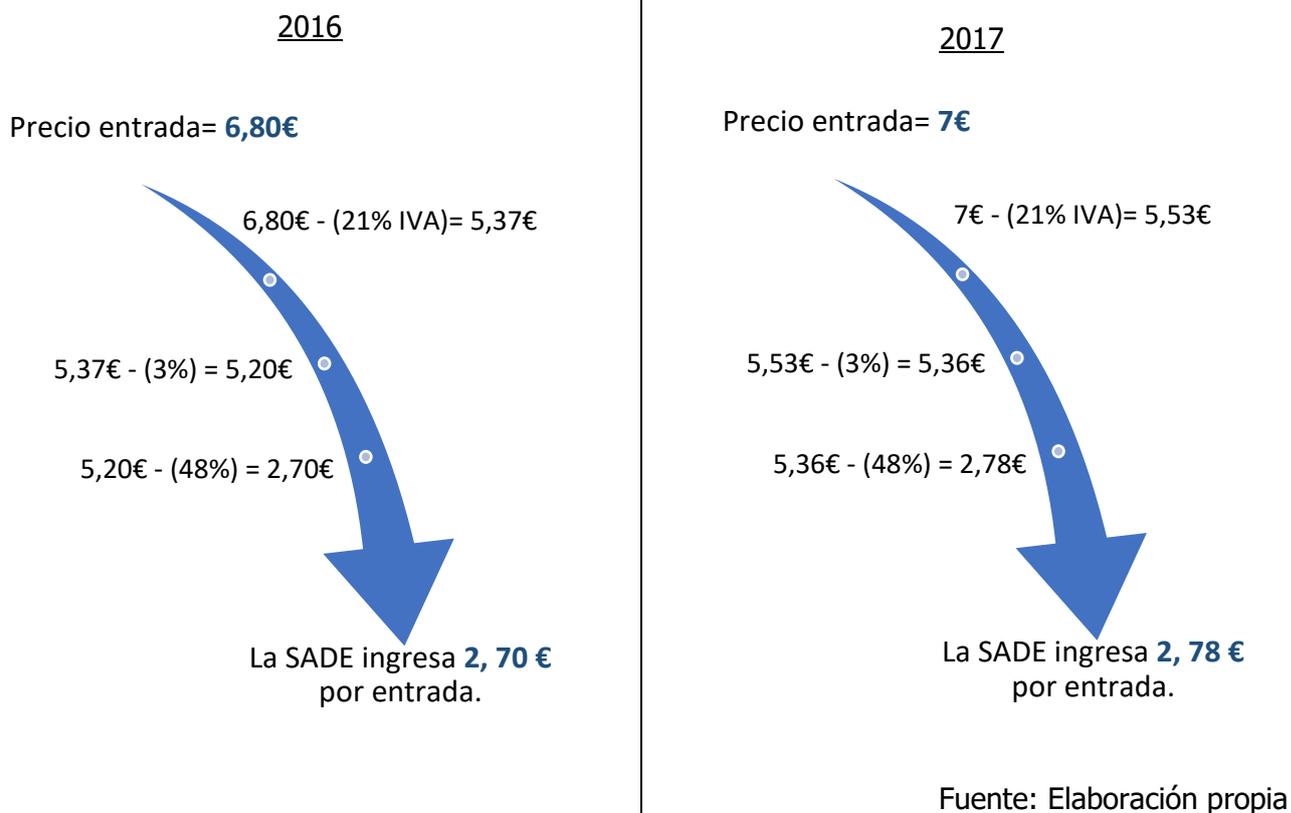
El "alto precio" de las entradas de cine es un tema que genera mucho debate y es que muchos consideran que el cine es demasiado caro y culpan de ellos a las salas pero, ¿Qué porcentaje de la entrada corresponde a la empresa de exhibición?

Este es el desglose del precio de cada entrada de SADE:

- El 21% corresponde al tan criticado IVA cultural (que podría ser reducido en 2017).
- Un 3% de lo restante, se ingresa en las asociaciones profesionales (las entidades de gestión de derechos de autor).
- De esta nueva cifra la propia distribuidora se lleva un porcentaje (50 ó 60%, como hace Walt Disney) o una cantidad fija (3,64€ per cápita en el caso de Warner) según tablas predeterminadas. Las grandes distribuidoras españolas - es el caso de Yelmo- tienen alguna capacidad negociadora, no así la SADE por su volumen de negocio menor.

"Nuestra media aproximada de pago a la Distribuidora es del 48%." (Sra. Odriozola)

Tabla 5: Desglose del precio de cada entrada en



Comunicación

La estrategia de comunicación de SADE engloba todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el servicio y aumentar sus ventas en el público.

Publicidad

"Para nosotros la publicidad tradicional sigue siendo fundamental porque una parte muy importante de nuestra clientela aún no hace uso de las redes sociales" (Sra. Odriozola)

En este sentido, la gerente da prioridad a la presencia semanal de la cartelera en **El Diario Vasco**, periódico local con una penetración del 87% de lectores de la ciudad y alrededores.

Reconoce asimismo que el artículo posterior a un estreno del crítico de este medio, Mikel Gurpegui, influye directamente en la audiencia y marca el mejor o peor recorrido de la película en las salas de la ciudad. En cuanto a las inserciones publicitarias en emisoras de radio, tan sólo las valoran puntualmente, vinculadas a determinados eventos (estrenos, fiestas, etc...) y a través de la fórmula de trueque de invitaciones a sortear en antena a cambio de cuñas promocionales. **En televisión**, a su vez, el grupo invierte en el programa "Queridos monstruos", de la televisión local Teledonosti - horario de máxima audiencia, los martes, de la mano del Mixel Ezquiaga- a cambio de nuevo de la recomendación de alguna película o evento importante. Cuentan, por último y también muy puntualmente, con las **revistas**. La revista Arteuparte, con un target (público objetivo) de lectores jóvenes y culturalmente inquietos, anuncia las sesiones en V.O de los jueves o los clásicos.

"Tenemos bien medido el interés de cada uno de estos medios mencionados según nuestro público objetivo. Recibimos ofertas insistentes de otros espacios, dBUS con sus pantallas en autobuses por ejemplo, pero no nos interesan." (Sra. Odriozola)

Y es que, la empresa cuenta con una plataforma de publicidad propia eficaz como son sus propias pantallas, donde exhiben sus propios anuncios antes del visionado, habitualmente bajo el epígrafe de "Próximamente".

"Publicidad a medida según el producto (la película) y el público (infantil, especializado, etc.) al que queramos llegar. Ese es nuestro esquema" (Sra. Odriozola)

Marketing Directo

El Marketing Directo de SADE busca ponerse en contacto con el consumidor, para darle información y para fidelizar o vender, pero siempre con el objetivo de recibir un feedback instantáneo. Este Feedback se presenta como una gran cantidad de datos que la empresa (a través de un análisis Big data) deberá saber interpretar para tomar decisiones futuras

Las siguientes líneas de comunicación que tiene SADE permiten la interactividad y la personalización pero hay que tener cuidado de no saturar a los consumidores

➤ **Web**¹⁶

SADE cuenta en la actualidad con su quinta versión en página web. Y - dado el nivel de exigencia que se impone y las puertas que abren las nuevas tecnologías, se encuentra de nuevo inmersa en la creación de una nueva plataforma.

"Queremos que sea más visual, mucho más dinámica. Y respondemos así a algunas críticas que -reconoce- hemos recibido" (Sra. Odriozola):

Y es que, gracias a la "escucha" que permite hoy en día la gestión de usuarios a través de la web (páginas más visitadas, "click"s a las mismas, ventas confirmadas, etc...), han podido concluir que ésta no es del todo operativa.

Persiguen una página web más manejable, que pueda ser gestionada por la propia plantilla de la empresa y totalmente actualizable según novedades: ¡Estreno inmediato!, nuevos horarios, links, teaser o video promocional disponible, ¡presencia de un actor!...

"El departamento de marketing debe cumplir funciones tanto de SEO como de SEM" (Sra. Odriozola)

La Sra. Coro Odriozola se refiere así al posicionamiento de buscadores que abarca desde la mejora de la visibilidad en navegadores (SEO, Search Engine Optimization) a la mejora de posicionamiento a través del pago en publicidad (SEM, Search Engine Marketing).

➤ **La nueva app SADE:**

A tan sólo unos meses de su implantación, en Noviembre de 2016, esta aplicación que facilita toda la información disponible para los consumidores en sus smartphones ya ha

¹⁶ <http://www.gruposade.com/cine/>

sido descargada por mil usuarios. Una apuesta clara de SADE por las nuevas tecnologías.



➤ **Email Marketing:**



"Llevamos ya unos meses mandando e-mails de promoción y vemos que estamos teniendo muy buena respuesta" (Sra. Odriozola)

De hecho, a través de la plataforma de venta de Admit-one¹⁷, comprueban directamente la reacción y buena acogida de los impactos comunicativos a través de boletines digitales -sobre futuros eventos o e-news con la oferta cinematográfica semanal, llegando a agotar aforo en varios preestrenos con tan sólo el envío de uno de estos boletines.

➤ **Social Media:**

Los cines Grupo Sade tienen perfiles tanto en Facebook como en Twitter. Su gerente destaca la importancia de las redes sociales no sólo como vía de promoción sino también como herramienta de "escucha", esto es, para conocer los intereses, sensaciones y opiniones de los usuarios. Por eso, además de contar con la figura de un

¹⁷ <http://www.admit-one.eu>

Community Manager, tienen acceso a las cuentas de dichos perfiles varias de las personas de forma que puedan reaccionar rápido ante cualquier "incendio informativo".

"Es esclavo. Te pasas pegado al móvil todo el día. Sobre todo los fines de semana que es cuando la gente más va al cine y se producen más incidentes" (Sra. Odriozola).

Tabla 6: Facebook y Twitter de SADE.

 Cines Sade ¹⁸ <ul style="list-style-type: none">▪ 1.667 me gusta a la página.▪ 4,6 de 5 estrellas.▪ 16 opiniones	 @SadesCine ¹⁹ <ul style="list-style-type: none">▪ 17 k Tweets.▪ 1.414 Siguiendo.▪ 2.972 Seguidores.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Promoción de Ventas

➤ **Marketing paralelo** (asociado a cada película y su distribuidora)

Además del esfuerzo de la sala exhibidora por dar a conocer una película, el éxito en la venta de entradas depende lógicamente de la mayor o menor proyección de la película en sí. De ahí que SADE compense con esfuerzos promocionales propios a aquellas películas que no llevan el respaldo de las grandes distribuidoras y sus millonarias campañas de promoción.

"Si se estrena Harry Potter no es necesario, pero si viene una película muy pequeñita...Intentamos reforzar el impacto mediático trayendo a directores, actores, realizando entrevistas en los medios o a través de las redes sociales. Intentamos hacer algo de ruido" (Sra. Odriozola)

El cliente cinematográfico exige cierta seguridad ante la compra de una entrada, seguridad que le ofrece el género (comedia, etc...), el conocimiento de los intérpretes (fama) o el apoyo promocional de la distribuidora (anuncios, carteles, etc...).

¹⁸ <https://www.facebook.com/CinesGrupoSade>

¹⁹ <https://twitter.com/sadecines>

Son ejemplos recientes, de principios de diciembre 2016, el enésimo episodio de STAR WARS, "Rogue one", como ejemplo de película que llegó precedida de una campaña de promoción apabullante, y "La comuna", una tragicomedia danesa sin referencias previas para el gran público por lo que SADE tuvo que llevar a cabo una estrategia de Marketing paralelo.

➤ **La fiesta del cine** ²⁰



El evento es impulsado por la Confederación de Productores Audiovisuales Españoles (Fapae), la Federación de Distribuidores de Cine (Fedecine), la Federación de Cines de España (FECE) y el Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA). El objetivo es fomentar la asistencia a las salas de cine como un hábito social y cultural, y mostrar el agradecimiento de la industria a todos los

espectadores que cada año disfrutan de la magia de las películas en pantalla grande. SADE se suma a la fiesta en este caso. De hecho "La Fiesta del Cine" una idea importada de Francia que comenzó en España en 2009 y supera los 13 millones de espectadores acumulados. En la edición de 2016, por ejemplo, se han sumado a la campaña 363 cines de toda España, que suman un total de 3.057 pantallas.

"Se establecen las fechas y viene todo ya marcado desde Madrid." (Sra. Odriozola)

SADE se suma a la fiesta en este caso, para aprovechar el tirón comercial de la campaña. Se trata también de una cuestión de posicionamiento entre las cadenas de exhibición importantes del Estado.

²⁰ <http://www.fiestadelcine.com>

➤ **Miércoles al cine**



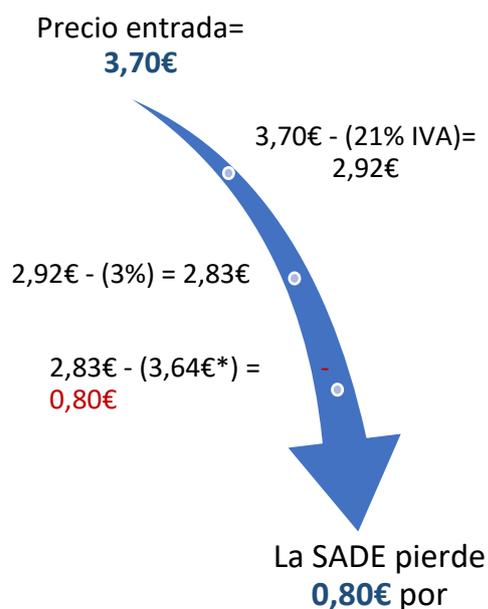
Las principales salas guipuzcoanas participan en la iniciativa 'Los miércoles al cine' promovida también por las asociaciones de la Industria cinematográfica -los productores (Fapae), los distribuidores (Fedicine) y los exhibidores (Fece)-, con el apoyo del Instituto del Cine (ICAA). La iniciativa tuvo una buena respuesta cuando se acometió en Gipuzkoa en 2014. En la primera experiencia el público acudió en un número nueve veces mayor que en un día de precio normal. (Diario Vasco, 2014)

SADE estableció el precio de las entradas para los miércoles en 3,70€ (el precio más bajo posible) en todas sus salas, Trueba, Príncipe y Antigua Berri de Donostia. Este 2017 han comenzado el año incrementando la cifra a 4€.

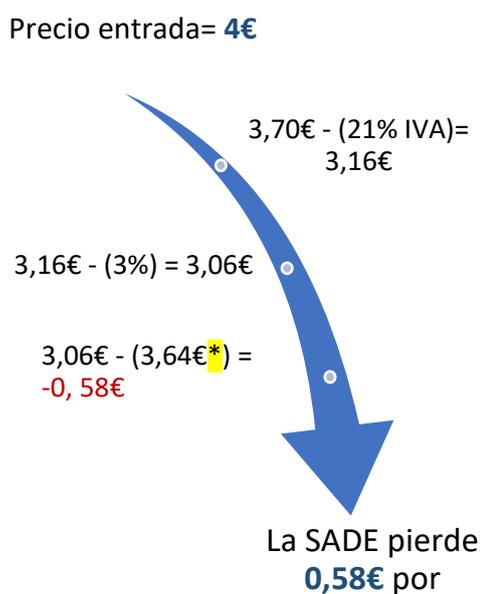
La gerente reconoce dudar sobre la eficacia de esta iniciativa por la considerable merma de facturación que implica. Aún así espera que sea eficaz en la creación de nuevos públicos, y la fidelización de los aficionados habituales.

Tabla 7: Cálculo hipotético de beneficio por entrada para SADE.

Antes



Ahora



*3,64€ es la cifra que le corresponde a la distribuidora WARNER por espectador en sus películas.

Fuente: Elaboración propia.

"La cifra final que nos queda para pagar los salarios, las luces, el mantenimiento de las máquinas, etc... es bastante reducida llegando a tener pérdidas con ciertas películas de "Los Miércoles al cine". (Sra. Odriozola)

➤ **Jueves en V.O. en Príncipe.**

"El cine Trueba funciona muy bien, cuenta con un público muy cinéfilo en San Sebastián, y cada vez hay más gente que se ha acostumbrado a la V.O y quiere ver todas las películas en versión original. Además, los cada vez más numerosos extranjeros, nos han hecho ampliar la posibilidad de Versión Original también en películas más comerciales fuera del Trueba" (Sra. Odriozola).

Como ni los distribuidores permitirían que todos los visionados fuesen en V.O, ni la demanda es tanta (por falta de hábito), SADE ideó la cita de los jueves por la noche en el Príncipe. Se ha creado así otro colectivo, una comunidad no tan exigente en cuanto a películas de autor o minoritarias (éstos siguen en las salas del Trueba) que se está fidelizando en torno a esta cita de los jueves. Tanto que han ampliado la oferta y desde inicios del 2017 las segundas y terceras sesiones de los Jueves en el Príncipe son en V.O.

"El día pasado leí un tweet de alguien que había ido al Príncipe y resaltaba que el 90% de la sala eran extranjeros. Al final se trata un poco de escuchar a la gente" (Sra. Odriozola)



De hecho, el éxito de las películas de Superhéroes o las infantiles en V.O han sorprendido incluso a la SADE.

➤ **Los Clásicos del Príncipe**



SADE programa también con éxito películas clásicas las tardes de los martes. Todas las proyecciones en versión original y por un precio de entrada de 6€. El acceso al

catálogo de películas en este formato facilita una programación diversa y abierta a la petición popular.

➤ **Tarjetas SADE**



Se trata de la principal herramienta de fidelización de la empresa, y está disponible en tres tipos de tarjeta diferenciados por franjas de edad.

- ✓ **Tarjeta TXIKI:** 0-12 años.
- ✓ **Tarjeta GAZTE:** 13-17 años. De lunes a viernes.
- ✓ **Tarjeta CLUB:** 18 en adelante.

Actualmente son 3.000 las personas que poseen la tarjeta de GrupoSade en alguna de sus tres modalidades. Como reclamo para la captación de "socios", además de la reducción en precio se encuentra el incentivo de destinar parte de la compra de la entrada a alguna ONG seleccionada entre los propios usuarios.

Los resultados no están siendo los esperados por lo que GrupoSade se plantea ahora unificar estas tres tarjetas, ofertando la CLUB para todos.

"No nos parece que el tener tres tarjetas esté siendo exitoso, queremos centralizar las ofertas, analizar al usuario y así realizar ofertas especiales." (Sra. Odriozola)

✓ **Tarjeta REGALO:**

Sí en cambio resulta exitosa la Tarjeta Regalo que funciona especialmente bien en Navidades. Además de una reducción del 5% en el precio, su principal novedad radica en que se puede hacer uso de ella en todos los servicios del espacio elegido, sea la compra de palomitas o la asistencia a una retransmisión de Ópera.

➤ **Packs**

Estos dos packs funcionan muy bien entre los niños-jóvenes y es una buena forma de fidelizarlos.

- ✓ **PACK AMIGO:** 4 personas misma película y sesión, cada 5,90€, el Pack por 23,60€.
- ✓ **PACK CUMPLEAÑOS:** Cumpleaño gratis + invitados 8,5€ (Entrada+ Palomitas+ Refresco) Mínimo 6 personas: cumpleaños + cinco amigos. Válido de 0 a 12 años.

Distribución

Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado. Valorando las características del mercado, del servicio, de los consumidores, y de los recursos disponibles SADE ha optado por las siguientes vías de distribución:

➤ **Comercio electrónico:**

Es uno de los aspectos en los que SADE ha destacado, al ser la primera empresa cultural de Gipuzkoa que se incorporó al servicio de Ticketing a través de Kutxa²¹, para sustituirla por un sistema propio (con la compra del software de venta de admit-one) en cuando éste primero quedó obsoleto. En la actualidad, éste es también el campo en el que presenta mayor capacidad de crecer gracias al *big data* y a la gestión del CRM (Client Relationship Management) que ello permite, como veremos después.

La distribución se lleva a cabo a través de la página WEB y de la App de SADE.

²¹ <http://ticket.kutxabank.es>

3.2. BIG DATA en SADE

En la actualidad SADE posee una cantidad ingente de datos originarios de su sistema de ticketing, herramienta adquirida a la empresa catalana Admit One. ²²Se trata de datos sobre los socios de sus tres tarjetas, datos sobre los suscritos al envío de boletines digitales, y datos sobre las compras de entradas por Internet.

De cada una de estas vías se obtienen datos de mayor y menor calidad (sobre socios, suscriptores, usuarios web y usuarios físicos). El uso que se está haciendo de dichos datos era hasta hace poco, sin embargo, escaso. De ahí que hayan apostado llevar a cabo Big Data contratando para ello también a Admit One.

"Por eso, queremos ir un paso más allá. Son listados que nos permiten ya la promoción directa a través de newsletter" (Sra. Odriozola) Y, conscientes del valor de dichos datos como materia prima de un sistema de marketing relacional efectivo a través de una herramienta CRM - Customer Relationship Management -, trabajan en este momento en el desarrollo del modelo más idóneo para su integración en la gestión de SADE.

"Estamos haciendo un estudio en profundidad de nuestras bases de datos para poder ir más allá. Escuchar a la gente para darle lo que quiere... Y de una manera lo más profesionalizada posible. Ese es nuestro objetivo" (Sra. Odriozola).

Y es que, la implantación de la app ya empieza a dar ciertas pistas. Un ejemplo: la información que este canal les ha dado sobre un hábito de compra, compra a través del móvil, es que si continua extendiéndose , incrementaría la venta anticipada, y -por lo tanto- descongestionaría las taquillas en minutos previos a la proyección.

Pero el panorama que se abre es enorme al poder segmentar a sus públicos objetivo en función de qué tipo de películas ve, cuál es su asiduidad así como horario de

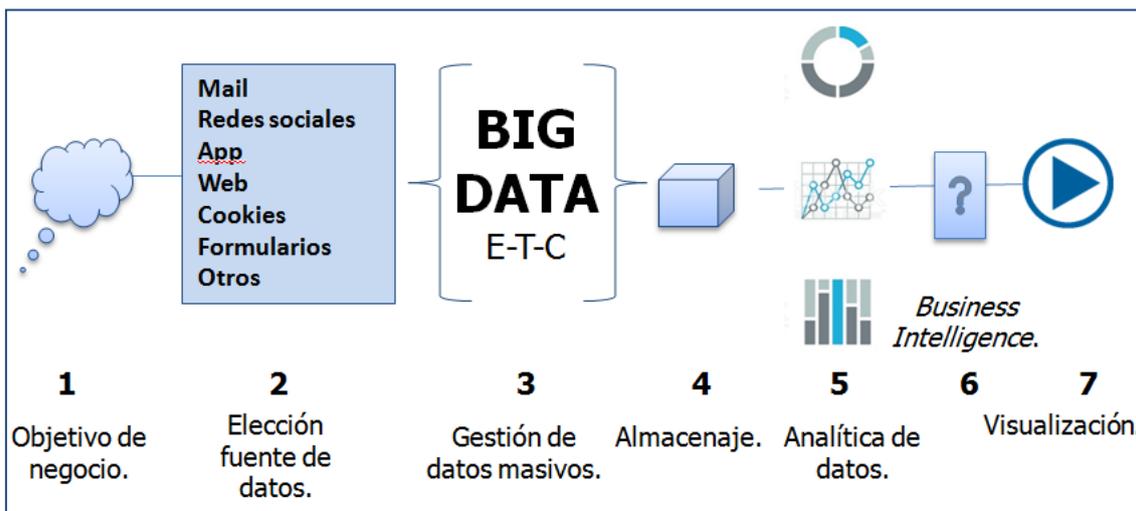
²² <http://www.admit-one.eu/>

preferencia de asistencia al cine, etc... En definitiva, se pueden llegar a conocer al detalle los gustos y preferencias del usuario y anticiparse, haciéndole llegar las ofertas que le resulten más atractivas. Lo que supondría un avance en la orientación al cliente del grupo SADE, buscando su satisfacción a largo plazo y consiguiendo relaciones estables que generen lealtad. Si bien para ello, es fundamental ofrecer calidad y servicio, desde la óptica del cliente. La gestión de los datos conseguidos, entre otros medios, a través de su app ayudaría a la fidelización del cliente, además de un trato más individualizado de los mismos.

Por eso, dado que la empresa SADE es consciente de que sumergirse en el análisis de datos resulta muy beneficioso para ella, explicaremos -a modo de ejemplo- los pasos **técnicos** que Admit-One sigue para la obtención y análisis de datos y, sobre todo, analizaremos el valor añadido que supone aplicar Big Data a la hora de tomar decisiones estratégicas (Decisiones empresariales, Business Intelligence).

3.2.1. Propuesta de aplicación BigData para SADE

Gráfico 18: Esquema pasos a seguir para aplicar Big Data



Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández, 2016.

1. Objetivo de negocio

Tal y como explica la gerente del grupo SADE, la Sra. Coro Odriozola, el objetivo de negocio sería incrementar la venta de entradas y fidelizar a los clientes a través de las dos vías que una buena gestión de Big Data posibilita:

- Segmentación: Conocimiento y escucha de los compradores de entradas.
- Implantación de un modelo CRM ad-hoc.

Como he dicho antes, cuentan para ello con un compañero de viaje -la empresa Admit One, con sede en Barcelona- que se convierten en compañero de viaje *sine que non* por el valor que la tecnología y el *Know how* tienen en una aventura de este tipo.

2. Elección de fuentes de datos

El proceso ETL (extract, transform and load), como se conoce a la gestión de los datos de una compañía para su posterior utilización en la gestión, parte de la recopilación de datos procedentes de diferentes orígenes. En este caso de la venta de entradas y del conocimiento de los usuarios que ya hemos mencionado.

- **Datos internos:**

"Todo ha mejorado un montón, antes tenías que llamar a cada taquilla para ver cómo iba la venta, ahora estamos constantemente conectados." (Sra. Odriozola).

La gestión CRM proporciona además a la empresa una capacidad de reacción mucho mayor. Le permite reaccionar a tiempo, calendarizar la duración de cada película en sala, realizar informes y, en definitiva, tomar la delantera con una actitud mucho más activa que la reactiva que se mantenía hasta la fecha. Este es el ámbito del proyecto Big Data en el que están trabajando.

- **Datos externos:**

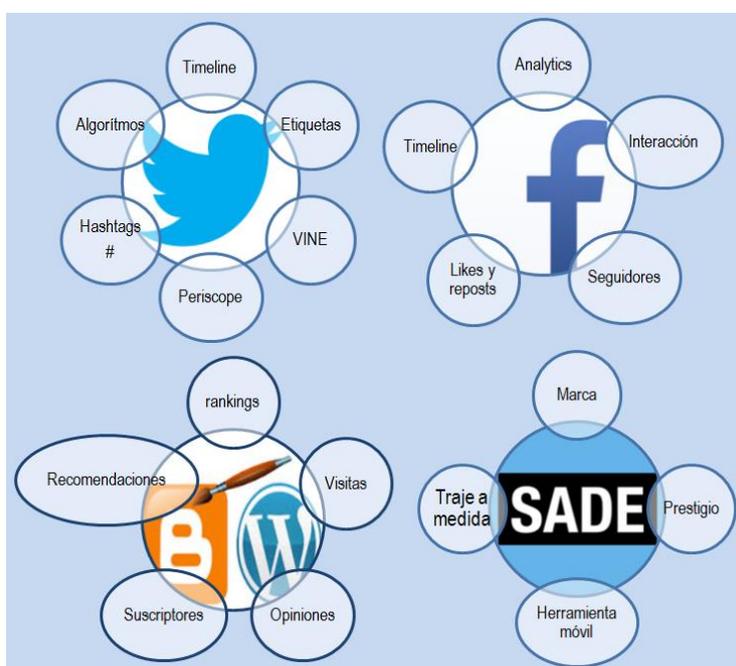
SADE está inscrita en la *International Box Office*, un servicio que aporta información detallada sobre la trayectoria de cada película según país, provincia, género, salas etc... La siguiente página web www.the-numbers.com es otra de las fuentes para consultar la ingente cantidad de datos que esta industria mueve a nivel internacional.

Estas son el tipo de fuentes con las que cuenta SADE para obtener los datos que le pueden interesar, el Big Data del sector al que más nos hemos referido al inicio de este trabajo; el audiovisual.

Un ejemplo: Un día antes a cuando tuvo lugar la entrevista aquí recogida, se había estrenado la película "Animales Fantásticos" y la gerencia comprobaba el éxito de audiencia según los primeros datos recibidos. Posteriormente, hacia las 2:00 de la madrugada -explicó- conocería los datos de la película a nivel mundial, pudiendo así concluir si era necesaria una campaña de promoción extra.

Incluiríamos en el epígrafe de datos externos, los datos obtenidos a través de las redes sociales según uso antes descrito, y especialmente útiles en este mercado donde los usuarios son socialmente activos. Y es que al espectador de cine le gusta opinar, saber qué opinan los demás, desde un punto de vista positivo, o desde la crítica, en definitiva, debatir. Y, lógicamente, SADE debe mantener una actitud de escucha activa ante dichas conversaciones en redes, que tan rentables le pueden resultar para completar sus diagnósticos.

Gráfico 19: Cuadro de escucha SADE a través de redes sociales



Fuente: Elaboración propia

A su vez, los datos, ya sean internos o externos, se diferencian en:

- **Estructurados:** Organizados por un esquema lógico, que permiten la aplicación de algoritmos para automatizar el proceso. Estos son los que componen las bases de datos válidas, y ofrecen un diagnóstico certero.
- **No estructurados:** No siguen ningún orden lógico; son documentos word, transacciones del CRM o presupuestos. Complementan muy bien a los anteriores y son necesarios para tener una visión abierta y tomar las decisiones acertadas, trascendiendo la anécdota.

Es por todo ello que es importante reducir el número de clientes anónimos, puesto que estos no aportan dato alguno.

3. Gestión de datos masivos

Una vez completada la fase de extracción de datos se procederá a la transformación de estos en información de utilidad para SADE, proceso técnico llevado a cabo por el departamento informático.

Transformación y Proceso de carga de datos.

Dentro de este proceso se detectan y corrigen inconsistencias mediante algoritmos avanzados de limpieza de datos. Los errores que podemos encontrar son: errores sintácticos, errores semánticos (Ejemplo; Los hashtags, en ocasiones los usuarios sociales escriben mal el nombre de la película o crean un nombre propio, lo que puede suponer la pérdida de una gran cantidad de datos de interés) o errores por información incompleta (Campos de información vacíos en formularios).

Los usuarios publican con distintos hashtags: #sade, #gruposade #sadecines, etc. Es importante asegurarse de que no queda pérdida toda esta la información.

La presencia de errores, produce fallos en la estrategia empresarial marcada y, al final, se traduce en unos mayores costes, de ahí la necesidad de sistemas de calidad de los

datos. Es necesario valorar a qué van destinados los datos o el nivel de detalle necesario de la información.

4. Almacenaje

Se han dado algunos casos de éxito de empresas que han invertido un esfuerzo considerable en diseñar y desarrollar un sistema propio de almacenamiento de datos. Sin embargo, en general, la mayoría de las compañías han optado por opciones más simples y económicas implementando servicios de almacenamiento de datos en la nube. En este caso, Admit One se encarga de almacenar todos estos datos hasta poder llevar a cabo la analítica de datos y enviar a SADE cifras e información concreta para el objetivo determinado al inicio.

5. Analítica de datos

Por cada acción con la que el espectador se comunica con SADE, se genera información que queda plasmada en una gran cantidad de datos que tienen que organizarse y almacenarse para poder trabajar con los mismos, ya que, tal y como hemos mencionado anteriormente, algunos datos pueden ser erróneos, estar incompletos o duplicados.

Ahora situándonos en el entorno empresarial y no técnico, desde la toma de decisiones del negocio que ha decidido obtener los datos, también puede ser información no útil, que no aporta nada a la operativa empresarial.

Implementar un área de analítica de datos supone tomar unas decisiones sobre qué tipo de información necesita la empresa y con qué propósito, esto son los objetivos de negocio. A partir de ellos se establecerán una serie de métricas y de indicadores de rendimiento y serán la base de trabajo de la analítica

Admit One debe establecer una analítica acorde con su Business Intelligence lo que va a permitir implementar dos procesos de mejora del rendimiento para SADE:

- Interpretación de datos estadísticos, de tráfico en conceptos y valores entendibles por los diferentes perfiles profesionales dentro de SADE.
- Valoración del cumplimiento de los objetivos que tenga SADE y poder de toma de decisiones certeras en función del progreso de los datos obtenidos.

"La mitad del dinero que invierto en publicidad se desperdicia, el problema es que no sé qué mitad es" decía John Wanamaker, el denominado padre de la publicidad moderna. Este vacío de datos útiles es precisamente lo que suple la analítica de datos: saber exactamente qué y cuánto no funciona. Para poder centrarse en potenciar lo que sí funciona. Esta área de trabajo nos ofrece información con idea de convertirse en próximas estrategias a realizar, pero también nos puede hablar de aspectos económicos como el ROI. Es la base para un correcto Business Intelligence.

6. Capa Business Intelligence y Visualización

Los datos en sí mismo no aportan valor, es el conocimiento que se extraiga de ellos y las decisiones que de ahí se tomen lo que va a dar utilidad y valor al dato. Esto es precisamente lo que hace el Business Intelligence: partiendo de información basada en datos, procede a tomar la mejor de las decisiones.

Aplicar *Business Intelligence* implica adoptar decisiones estratégicas realizadas por perfiles directivos que no necesariamente tienen formación técnica. De ahí que se contemple la generación de gráficos como una manera entendible de dar datos y obtener conclusiones.

Esta área de entendimiento de datos hace referencia a todas aquellas posibilidades gráficas de mostrar información y cruces de datos de una manera fácil. Los gráficos generados pueden ser de muchos tipos, diseñados prácticamente a demanda del negocio. Pero es importante que estas visualizaciones cuenten con análisis estadístico, big data, análisis predictivo, ingeniería de datos, acceso a los mismos en tiempo real e incluso conocimiento de diseño a la hora de emplear colores y su correspondiente significado asociado a las culturas.

A modo de ejemplo de la fase de visualización, mostramos cómo presentaría Admit One a SADE los datos analizados en este proyecto. Así, la gerente, la Sra. Odriozola, podría tomar las decisiones con facilidad y claridad:



De hecho, como en el ejemplo, esto es precisamente lo que ofrece la visualización de datos: hacer entendible, desde un punto de vista empresarial, unos datos trabajados en entornos de matemáticas, informática y estadística.

3.2.3. Beneficios del Big Data para SADE

"Si el público es el nuevo dios, los datos serán su profeta"

Con los datos podemos analizar la demanda y desarrollar políticas de precios que la tengan en cuenta. ¿Tiene sentido que una entrada para la semana del estreno cueste lo mismo que para la tercera o la última semana de exhibición? ¿La entrada de una película que crea expectación ha de tener el mismo coste que una de recorrido más discreto? ¿Tiene el mismo valor una buena butaca que un lateral en primera fila? ¿Tiene que pagar lo mismo quien compra con anticipación que quien decide a última hora? ¿Existe la misma demanda para un jueves que para un sábado? (López, 2016)

Los datos nos permitirán conocer y segmentar la audiencia, programar teniendo en cuenta cómo es el público, recomendar un estreno, predecir las semanas que podremos mantener una película en cartel, diseñar un programa de fidelización y evaluarlo. En definitiva, gracias a los datos SADE puede implementar un sistema de Business Intelligence con el que mejorar su gestión.

Para esa mejora en la gestión, la cual supondría una mejora en los resultados del grupo SADE, y basándonos en la información analizada en este TFG, a continuación planteamos posibles líneas de actuación para la empresa SADE, relacionadas con el Business Intelligence:

➤ **Identificación de clientes**

Debería ser el primero de los objetivos ya que permitiría a SADE conocer los tipos de espectadores así como clasificarlos en grupos y poder organizar la cartelera basándose en datos fiables sobre los clientes. Es decir, tendría un mayor control de las tendencias de cada uno de ellos al tener acceso a su historial: El perfil del espectador, qué películas ha venido a ver, cuándo puede ir al cine, si va acompañado...

Para ello es esencial poner en marcha una estrategia para que espectadores, tanto asiduos como ocasionales, se suscriban a los boletines digitales o adquieran la tarjeta de socio. Así, en el futuro podrían lanzar ofertas especiales para cada segmento.

Una de las medidas a tomar podría ser la reducción al máximo de la complejidad y tiempo que tarda un cliente en hacerse socio, dando la opción de sustituir la ficha de registro por acceder mediante una Red Social (FaceBook, Twitter o Google+). De esta forma se podría reducir al máximo el número de compradores anónimos.

➤ **Implementar últimas tecnologías**

Quizás haya llegado el momento de apostar por las nuevas tecnologías y dar un paso más allá. Visto el buen recibimiento que ha tenido la nueva app, SADE podría plantearse el Gaming (Concursos o juegos con el móvil en los que ganar entradas o pases para eventos). Además, muchos cines han dado ya el paso a usar móviles para autenticar la compra de entradas, sin necesidad de imprimirlas. Facilitando así al cliente interesado la obtención de la entrada.

La apuesta por las nuevas tecnologías siempre es un incentivo para el público joven que tanto interesa atraer a los cines, al fin y al cabo serán los clientes del futuro.

➤ **Fidelización de los públicos**

Teniendo en cuenta la buena acogida que están teniendo iniciativas como Los Clásicos, La Ópera o las películas en V.O, SADE puede plantearse organizar algún evento en Antiguo Berri ya que todos los anteriormente mencionados se llevan a cabo en el Príncipe o Trueba.

Por ejemplo, podrían intentar llegar a un acuerdo con las academias de inglés ofreciendo descuentos a sus estudiantes con el fin de ampliar la comunidad V.O en el barrio del Antiguo.

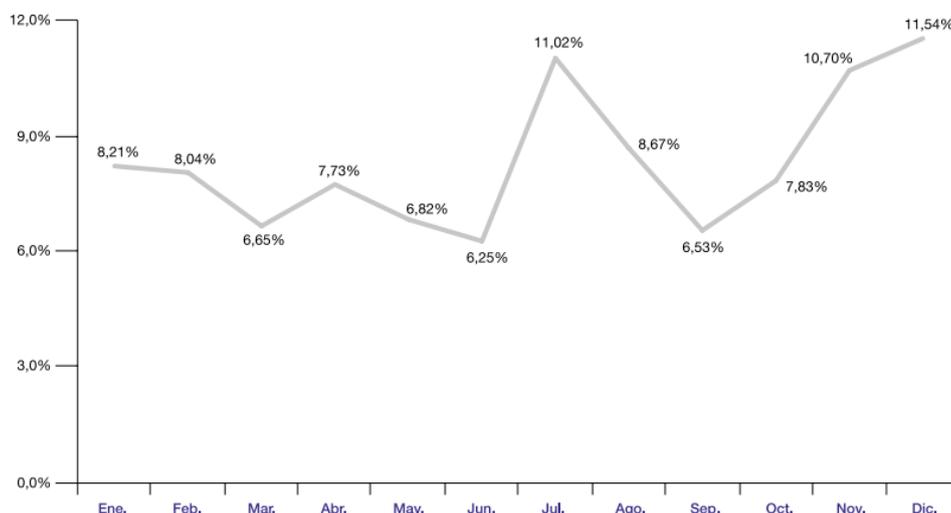
➤ **Desestacionalización de la demanda.**

El tan polémico precio de los cines podría no ser una cantidad fija establecida sino variar según temporadas. El de las salas de exhibición es un sector, como se aprecia en el siguiente gráfico, que sigue una tendencia pero que se repite año tras año.

Atendiendo a la sensibilidad imperante en cada momento, SADE podría considerar realizar un estudio de impacto para comprobar si variar el precio de las entradas derivaría en una asistencia más constante a lo largo del año.

Gráfico 20: Estacionalidad de la asistencia al cine en España.

Unidad: % de espectadores sobre el total del año.



Fuente: SGAE, 2016

➤ **Redes Sociales**

Cada día son más las empresas que tienen una cuenta oficial de *Instagram* ya que, además de compartir fotos y vídeos, permite mejorar la imagen de la marca a la empresa.

La acción de marketing que la empresa puede realizar con su cuenta de *Instagram* suele ser más atractiva y más visual para el consumidor, de ahí que esta red social ya sea una más para casi todas las empresas, como *Facebook* o *Twitter*.

Teniendo en cuenta lo anterior, SADE podría utilizar esta red social para llegar de una manera más visual a su público objetivo. El colectivo más joven (15-19 años) es el mayor consumidor de *Instagram*, la red social a la que más se conectan diariamente las personas menores de 20 años.

Como ejemplo, Yelmo cines²³ utiliza ya esta herramienta con éxito. Cuenta con más de 5.000 seguidores²⁴ con los que se comunica activamente a través de fotografías y videos, tanto de las películas que proyectan como de eventos relacionados con el sector cinematográfico.

²³ <http://www.yelmocines.es>

²⁴ https://www.instagram.com/yelmo_cines

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

4.1. Conclusiones

1. Los datos siempre han estado presentes en las empresas con independencia de su tamaño y volumen de facturación. Tradicionalmente se han utilizado para evaluar los resultados de la gestión. Lo que realmente no se consideraba hasta la fecha era el gran potencial que cruzar estos datos proporcionaría a su estrategia. *"La tecnología nos tiene que ayudar a tomar decisiones correctas. Es más, de la elección correcta de la tecnología que escojamos y el uso que hagamos de ella dependerá el éxito empresarial"*, explica Fernández (2015).
2. En cuanto al ámbito audiovisual, la incorporación de estas nuevas tecnologías ya ha suscitado una serie de cambios en los modelos de negocio. Algunos sectores y empresas han asimilado rápidamente los nuevos hábitos y flujos de trabajo, aunque para la gran mayoría, la transición a la implantación del Big Data no se ha completado. Pese a ser este sector uno de los que mayor potencial presenta según el uso que las y los usuarios hacen ya hoy en día de Internet.
3. El uso del Big Data en la gestión, aporta ventajas competitivas que no solo transforman las empresas y sus productos, sino que son capaces de crear y transformar el mercado. Aunque a su vez plantea desafíos desde una perspectiva de ética y responsabilidad como hemos podido comprobar en los casos presentados.

La inmersión en el mundo del análisis de datos que actualmente está poniendo en marcha la empresa SADE, y su posterior aplicación a la toma de decisiones de la mano de Admit-One supondrá para SADE una mejora en cuanto a:

4. **Toma de decisiones rápida y minimizando el riesgo.** Al manejar de forma adecuada toda la información que proporciona el Big Data. SADE podrá tomar decisiones inteligentes y rápidas (en tiempo real) que favorecerán a la empresa ya que se basarán en información contrastada. Además de mejorar sustancialmente la toma de decisiones, lo hará reduciendo al mínimo los riesgos.

5. **Mejora en la accesibilidad y la fluidez de la información dentro de la empresa.** Al tener digitalizados sus datos, el trabajo en la empresa ganará en agilidad ya que toda la plantilla de SADE accederá a la información en tiempo real. Creará una dinámica de trabajo más rápida y eficaz.
6. **Mejora del marketing relacional a través de la fidelización de clientes.** El uso de los datos permitirá a SADE orientar sus servicios y satisfacer las necesidades de sus consumidores de forma específica. Por lo tanto, le permite conocer a través de los datos el nivel de satisfacción de sus clientes, sus necesidades, etc., es la base para una mejora del marketing relacional que potencie la fidelización del cliente y permita a SADE establecer relaciones a largo plazo. Para lo cual es fundamental el Big Data.
7. **Innovación en la creación de productos y servicios.** El Big Data posibilitará que SADE evalúe su oferta permitiéndole, mediante el análisis de datos, crear nuevos servicios o rediseñar los ya existentes.
8. **Mejora en la eficiencia y los costes.** La utilización del Big Data puede acelerar enormemente la velocidad con la que SADE desarrolle un nuevo servicio (evento, estreno,..) porque permite testarlo con la información que nos dé el mercado, de forma que los plazos se reducen mucho, así como los costes que se derivan del desarrollo.
9. **Implementación de mejoras tecnológicas** La nueva app entre otros, son mejoras tecnológicas que posibilitarán la adquisición de datos y permitirán descubrir las necesidades y puntos de mejora de SADE.

Por todas estas mejoras, después de concluir este proyecto parece más que claro, que Big Data es una fuente importante de valor para las empresas. Cualquier empresa, sea cual sea el sector en el que desarrolle su actividad e independientemente de su tamaño, debe ir subiéndose al tren del Big Data y Business Intelligence para no quedarse atrás y aplicarlo a su gestión adaptándose a la era de la información.

ANEXOS: ENTREVISTAS

1. Entrevista a Joxean Fernández

-Joxean Fernández es el actual director de la Fimoteca Vasca (desde 2010)-

¿Cómo ves a Donostia/San Sebastián en materia de exhibición cinematográfica respecto a otras ciudades que conozcas?

Como casi en todas partes. Desde mi infancia, ha ido disminuyendo el número de salas en la ciudad. Y eso siempre es una preocupación para alguien como yo, que es un cinéfilo. Y desde el punto de vista de la Fimoteca también siempre interesa que se vean el mayor número de películas posibles y que no todo esté concentrado.

Dicho esto, SADE parece hacer un esfuerzo notable por qué no se pierda la variedad, se mueven en un ámbito de cierta cinefilia a la hora de gestionar su negocio. Mantienen el Trueba con V.O -que supongo será un esfuerzo económico importante- lo que demuestra que tienen gusto por el cine. Y en ese sentido podemos estar razonablemente satisfechos.

Supongo que en ese paisaje, la entrada de Tabakalera cambia un poco las perspectivas. Con Tabakalera y Fimoteca Vasca, sobre todo, más el Nosferatu que ya existía, hay dos salas de cine que pueden ofrecer lo que las salas comerciales no ofertan. Si SADE ahora mismo tiene más o menos el monopolio del centro de la ciudad en términos de cine comercial, pues Tabakalera con sus dos salas y Fimoteka puede ir a esos ejes habituales que no entran en lo que son cines comerciales. Es decir, el cine contemporáneo no distribuido comercialmente (a lo que se dedica Tabakalera), patrimonio cinematográfico propio vasco y cultura cinematográfica en términos de clásicos (a lo que nos dedicamos nosotros, la Fimoteka) y, en colaboración con DonostiaKultura Nosferatu que también suele ser un repaso a la cultura cinematográfica.

Y, ¿Al público donostiarra?

Francamente excepcional.

Clarísimamente el festival ha sido una especie de mina absoluta de cinefilia, todos nos hemos alimentado muchísimo del tirón que ha tenido el Zinemaldi. Eso ha generado generaciones y generaciones de cinéfilos donostiarras.

En otras ciudades, donde no ha habido un motor tan claro, no ha habido un gran festival pero sí ha habido una gran filmoteca programadora como es el caso de Madrid (Filmoteca Española en Madrid) y Barcelona (filmoteca de Cataluña en el Rabal). Nosotros no hemos tenido eso pero hemos tenido el Zinemaldi. Eso se nota muchísimo, hay programaciones en TBK que para una ciudad como Donosti sin ese sustrato cinéfilo los resultados serían mucho peores.

Más allá de Madrid y Barcelona, yo hice la carrera en Zaragoza dónde hay una Filmoteca muy potente pero los cines en V.O han desaparecido. Eso es una tragedia absoluta. Había 4 salas en V.O y han desaparecido en una ciudad de más de 700.000 habitantes, que multiplica la nuestra casi por 4. Ahora mismo un cinéfilo Zaragozano sólo puede ir a la filmoteca para ver en V.O.

Cambiando de país, he trabajado más de 10 años en ANTES, ciudad francesa, con una relación del ciudadano medio con el cine que en mi opinión es, mucho mejor de la que suele tener el ciudadano medio español. Y ahí en una ciudad cuyo centro histórico y urbano no llegará a 300.000 habitantes (un poco más que Donostia) conservan la friolera de 6 salas en V.O. Es decir, aunque haga un balance positivo en general, creo que en otras partes están aún mejor. Y la V.O no es un reducto de la cinefilia dura, es absolutamente popular. Incluso no siendo muy cinéfilo la gente ahí prefiere ir a ver V.O y el cine de principios de los años 20 funciona súper bien con 6 salas, todas en versión subtitulada, e insisto, no es la cinefilia dura sino el espectador medio que entiende que la V.O es irrenunciable. Más allá de eso están también los cines comerciales.

Haciendo un balance muy positivo veo que respecto a Francia queda mucho por hacer. En Francia la curva de espectadores va hacia arriba. Aquí es como que la batalla está perdida

Hay que llevar el mundo audiovisual a las aulas y enseñarles que el cine es un arte, que ha sido un espectáculo de masas, que lo sigue siendo en muchos países y que muchos cineastas siguen trabajando con esa perspectiva de que sus películas sean

vistas en salas de cine. Tengo el convencimiento absoluto de que eso se hace por medio de la educación.

Esa especie de amor por la cultura, acercamiento a la música, pintura, cine... lo hacen mil veces mejor en Francia. No es que no les interese el cine a los chavales, es que no saben que no les interesa. Se les lleva por otro camino...

Yo creo que el precio no es lo más determinante en la jerarquía de valores de por qué la gente no va al cine en este país. Piratería, etc., ahí sí estamos en los problemas serios del país.

Yo estoy obsesionado en Filmoteca con que los jóvenes vengan. Y pensé; que 3 euros no sea la excusa, por lo que decidí que a los 25 primeros de menos de 25 les regalamos la entrada, pero el día que más ha venido han sido 3. No vienen por otros problemas que en mi opinión tiene que ver con educación y cultura.

Es verdad que hay que crear eventos, pero hasta cierto punto. Cuando organizamos aquí en abril un mini ciclo sobre Billy Wilder, que es un director de referencia tanto para los cinéfilos como para los que no lo son, tuvimos una media de 120 espectadores y no hicimos nada en comunicación, simplemente incluimos el programa dentro del programa de Tabakalera. Quiero decir que a veces sin hacer eventos la gente viene a ver películas que saben que fueron concebidas para el cine (determinadas generaciones eh, nadie joven). Es verdad que este fin de semana hemos traído a Costa Gavras, ha sido un evento y se ha quedado gente fuera, pero a veces ni siquiera, es simplemente enseñar a la gente cosas que le apetecen ver. Otra cosa es dar con ello.

¿Cuál es la relación (si la hubiere) de la entidad para la que trabajas y SADE?

Es una relación bastante fluida. Cuando no teníamos sala de cine (2010-2015) siempre que pensábamos en alguna sesión de filmoteca; sesiones infantiles por navidades, o cuando murió Elías Querejeta, siempre llamábamos a SADE. Yo ahí Siempre he encontrado en Coro Odriozola una buena socia. Cuando montamos el congreso sobre cineastas vascos fueron ellos los que vinieron a proponer organizar unas sesiones en el príncipe aprovechando la presencia de todos ellos aquí.

Desde luego algo que los dos tenemos claro es que la programación de SADE y de la Filmoteca Vasca son complementarias, nos turnamos los espectadores. y esa tiene que ser la filosofía; no nos hagamos la competencia, seamos complementarios.

Esto ya en tono de broma, Coro Odriozola se va a reír, mientras la única sesión en V.O sea los Jueves a la noche chocaremos un poco ya que es el día con programación de Filmoteca Vasca, pero tienen toda la legitimidad de hacerlo, y yo como cinéfilo, siempre recibo ese tipo de cosas como buenas noticias.

¿Qué destacarías de SADE como características propias de la empresa?

Percepciones positivas:

Es una empresa que está gestionada por gente a la que le gusta el cine, se nota mucho y es de agradecer. Se ve la cinefilia por todas partes.

También una tradición de muchos años. Tantos años programando cine, es gente que conoce muy bien su oficio, muy profesionales.

Percepciones negativas:

Yo no sé si ha sido bueno, como empresa para ellos, el haber pasado a tener el monopolio de salas de exhibición, no lo sé. Teóricamente, siempre que hay competencia en cualquier ámbito de negocio es positivo, en este caso no lo sé.

Y concretamente desde el punto de vista del Marketing, ¿Podrías señalar alguna iniciativa que te haya parecido interesante?

Siempre me asombra que tienen mucha presencia en medios, yo que suelo medir mucho lo que nosotros gastamos en medio porque es carísimo, y continuamente veo páginas en el diario vasco. Suelen trabajar mucho eso.

Algo que entra en el terreno muy filmotekero son estas sesiones que son muy publicitadas y muy aplaudidas de los clásicos. En ese sentido atraen a un público que compartimos

Y siempre me parece que están atentos a todos... los Oscars mismo. Se mueven muy bien.

Indica cuáles de estos aspectos te parecen interesantes de la estrategia comercial de SADE y porqué.

La localización de las salas El Trueba y el Príncipe son una tradición. Te llevan los pies sin querer a esas dos salas.

La calidad de las proyecciones. La sala grande del Príncipe es con el sonido ATMOS por ejemplo.

Seguro que habrá aspectos de mejorar, pero la variedad. Supongo que todavía la proporción del euskera será insuficiente, pero poco a poco... Nosotros que sí que hacemos un esfuerzo enorme, para nosotros va en nuestro ADN tener que programar en euskera, lo que supone un coste alto y en términos de rendimiento, sin ser nosotros una empresa. El cálculo que tenemos hecho es si iban a venir 100 personas vienen 30. Ahí también nos movemos en un paisaje cultural difícil, por motivos históricos, políticos no ha habido cine subtulado al euskera casi nunca y ni siquiera los euskaldunes estamos acostumbrados a ello. Ahí todavía hay mucho trabajo que hacer y siendo una empresa privada aún más porque te estás jugando los cuartos. Nosotros como filмотeka lo tenemos que hacer y nos encontramos en territorio hostil porque no hay hábito cultural.

¿Crees que tu empresa o entidad podría colaborar más estrechamente con la SADE? ¿En qué?

Ellos casi nunca nos han necesitado y nosotros, desde el punto de vista estructural, teniendo salas propias (desde Septiembre del 2015 en TBK) les necesitaremos menos, recurriremos menos a ellos para solicitar un espacio físico.

Estratégicamente, sigue siendo muy positivo que estemos en contacto. Creo que hay que seguir haciendo un esfuerzo para que todo siga siendo complementario. Rara vez nos hacemos la competencia siempre buscamos la complementariedad.

2. Entrevista a Josemi Beltrán

-Josemi Beltrán es el actual director de la unidad de cine de Donostia Kultura-

¿Cómo ves a Donostia/San Sebastián en materia de exhibición cinematográfica respecto a otras ciudades que conozcas?

Yo creo que Donostia junto a Madrid y Barcelona es una ciudad privilegiada para el tamaño que tiene. Prácticamente en San Sebastián hasta no hace mucho se estrenaba todo lo que tiene distribución cinematográfica en España. Tanto lo más comercial, más mainstream, como cine independiente o de distribuidoras más pequeñas.

Con el cierre de la Brecha Sade no ha podido abarcar tantos estrenos y empieza a haber películas que se pierden. Pero comparando con otras ciudades del mismo tamaño o incluso mayores (como por ejemplo Bilbao) San Sebastián está al nivel de un Madrid o Barcelona en cuanto a oferta de títulos de cartelera.

Si a esto le sumas la exhibición cultural institucional alternativa y los festivales te diría que hay pocas películas que no se vean en pantalla grande en Donostia.

Y, ¿Al público donostiarra?

Lo dicho es resultado de que el público responde. En el caso de SADE al final es una empresa privada y, aunque tenga una apuesta cultural, si la gente no va no se estrenan esas películas.

Hay una costumbre de muchos años tanto por parte de los empresarios privados como por parte de las instituciones por el cine que hace que la cultura cinematográfica media aquí sea muy alta. Y espero que eso se mantenga así durante muchísimo tiempo.

Quizás inevitablemente los cambios generacionales y el envejecimiento pueden influir en que esta situación cambie de cara al futuro.

¿Cuál es la relación (si la hubiere) de la entidad para la que trabajas y SADE?

Nosotros como donostiakultura colaboramos en momentos puntuales en algunas actividades, en festivales,... tenemos una relación de información y coordinación mutua respecto a las películas que se puedan preestrenar en nuestros festivales y luego

vayan o no a los cines. Una relación cordial respetando que el ámbito cultural y privado son diferentes, pero que en el caso de la SADE hay una apuesta un poco mayor crear una cultura cinematográfica

¿Qué destacarías de SADE como características propias de la empresa?

Percepciones positivas:

La apuesta por el cine como fenómeno cultural: Ser una empresa ágil, atenta a lo que sucede en los festivales, lo que sucede en los mercados cinematográficos, nuevas tendencias de exhibición... Si se nota una permanente preocupación de estar en todos los foros, en todas las iniciativas de redes que se pueden hacer con el Gobierno Vasco Zineuskadi. Es una empresa muy activa y comprometida con el cine no sólo en el corto plazo. Tiene un compromiso real con el cine para que eso siga manteniéndose y creciendo en unos tiempos bastante complicados

Percepciones negativas: Negativas más bien en el exterior que en la propia empresa.

Quizás de cara un tipo de espectador le faltan espacios grandes atractivos para el público más joven que va al cine como un evento puntual. Ir al cine no es parte del día a día de las personas menores de 25, no ven el cine como una prioridad en su tiempo de ocio por un lado por el precio y por otro lado porque las imágenes están a mano en muchísimos formatos.

Hoy en día no es tan atractivo sólo el hecho de ir a ver una peli y quizás, para la gente que busca el espectáculo, para ese espectador más comercial puede ser un problema.

Que la empresa asuma eso como virtud o defecto. Si les gustaría o no suplir esa carencia se me escapa, pero está claro que para muchos espectadores es una carencia

Y concretamente desde el punto de vista del Marketing, ¿Podrías señalar alguna iniciativa que te haya parecido interesante?

Una de las cosas que hace muy bien es el contacto permanente con el público. Vía redes sociales, respuesta rápida a las demandas de la gente, qué películas se van a proyectar, el tema de la tarjeta los puntos...

Y luego también en parte es marketing y cultura el hacer actividades como los clásicos o los preestrenos. Cada vez es menos atractivo el simple hecho de proyectar una película, nos pasa a nosotros también, la gente cuando viene a ver una película a Tabakalera es porque le estás dando un plus: Lo camuflas de evento, o invitas al directo... Una pura proyección no es llamativa, muchas veces incluso para los propios fanáticos que son los que mejor saben dónde encontrar esa película en Internet

Estas actividades o eventos son cosas que te dan la sensación que el cine es un elemento vivo y con cultura lo que hoy en día es súper necesario.

Indica cuales de estos aspectos te parecen interesantes de la estrategia comercial de SADE y el porqué.

- La variedad de programación diría que es una de sus mayores riquezas. La variedad y flexibilidad que es la que no se da en un cine al uso.
- El número de salas les posibilita tener oferta variada y estrenar cosas diferentes.
- Llevan sus propias convocatorias de prensa los medios les tratan bien y les proporcionan información. Que se les vea como un agente cultural se lo han trabajado bastante bien.
- Todo lo que hacen un poco para paliar el tema del IVA me parece muy positivo.
- La V.O, es algo que solo se da también en Madrid y Barcelona.

¿Crees que tu empresa o entidad podría colaborar más estrechamente con la SADE? ¿En qué?

Ahora mismo la relación que tenemos creo que es la que tenemos que tener. Muy buena diría conociendo la situación en otras ciudades. Cada uno tiene su ámbito, nos respetamos mutuamente y nos coordinamos e informamos.

Nosotros hacemos esa coordinación que no siempre es sencilla. Algunas proyecciones de *The dock of the bay* son en el Trueba y otras, de *Bang-Bang* en el Teatro Principal. Aunque a veces no proyectamos ahí porque tenemos nuestros propios espacios y últimamente es más complicado para ellos como consecuencia de la brecha romper la programación de alguna de sus salas.

Además, tenemos que coordinarnos porque a veces, el proyectar una película nosotros puede beneficiar o perjudicar a su vida comercial posterior. Los festivales son parte de la promoción y es algo que hay que asumir pero si la distribuidora nos dicen que la quieren estrenar en el cine y está hablando con SADE pues preferimos no ponerla nosotros. Al final como institución intentamos mirar por lo que sea mejor para la película, respetamos los intereses del distribuidor y del cineasta. Hay que buscar el equilibrio es difícil contentar a todo el mundo

3. Entrevista a José Luis Rebordinos

-José Luis Rebordinos es el Director del Festival de Cine de San Sebastián desde 2011-

¿Cómo ves a Donostia/San Sebastián en materia de exhibición cinematográfica respecto a otras ciudades que conozcas?

La oferta es muy amplia y está muy por encima de lo que a una ciudad de este tamaño le correspondería, desde ese punto de vista estamos de enhorabuena.

Creo que en San Sebastián tenemos mucha suerte, para ser una ciudad de 186.000 habitantes tenemos una situación cinematográfica muy superior de lo que suele darse en ciudades de este estilo. Se debe a un montón de circunstancias, entre ellas la apuesta de lo privado y lo público. Donostia tiene la suerte de contar desde hace unos años con la SADE -empresa privada- que busca un beneficio económico pero que siempre ha cuidado mucho el cine. Por ejemplo, ahora tenemos los miércoles todos los príncipes con dos sesiones en V.O.

Y, ¿Al público donostiarra?

Es un público más cinéfilo de lo normal, Gipuzkoa en general y San Sebastián en concreto, ha tenido un movimiento *cinclubista* muy fuerte durante decenas de años. Cuando yo empecé a ver cine -te hablo de 1978- yo tenía 16-17 años, y quien me enseñó a ver cine fue *Kresala*. Íbamos un día a la semana a ver películas raras que no conocíamos y que, a posteriori, he descubierto que eran cosas muy interesantes.

Además, ha estado el festival de cine siempre ahí. Los donostiarras se sienten muy orgullosos de su festival, siempre ha habido un plus de oír hablar de cine y de ir al cine. También está todo lo que ha hecho Donostia Kultura en los últimos años, desde que se creó en los 80, con todas las programaciones relacionadas con el cine, como *Nosferatu*, el festival de derechos humanos, el de terror, *Dock Of The Bay* ...

Toda esta red de proyecciones continuas que se salen un poco de lo comercial van creando un caldo de cultivo donde el ciudadano de a pie está un poco más preparado de lo normal para ver un cine que se sale del *mainstream* americano. Es decir, yo creo que somos una ciudad con una muy buena oferta para el tamaño de la ciudad y con un público preparado por encima de la media de cualquier otra ciudad para poder asumir cosas diferentes o formas narrativas diferentes.

¿Cuál es la relación de la entidad para la que trabajas y SADE?

Es muy buena, somos -en principio- clientes de SADE ya que alquilamos sus salas para el Festival. Y durante el año intentamos colaborar en todo lo que podemos, apoyándoles en un preestreno u otras cosas y ellos también siempre nos han apoyado. Es una relación muy estrecha y muy buena.

Lo que tiene SADE es que, obviamente es una empresa privada, pero es una empresa a la que el cine le gusta mucho y le interesa. Son conscientes de que hay que invertir, no solamente recoger. Para tener unos cines que funcionen a veces hay que perder dinero. En ese aspecto yo creo que hacen un trabajo muy bueno colaborando con Bang Bang Cinema, con Donostia Kultura, con colectivos de ciudadanos.

Creo que a ese nivel en San Sebastián se cierra el círculo, lo público y lo privado van de la mano en el cine.

¿Qué destacarías de SADE como características propias de la empresa?

Percepciones positivas:

Como empresa que se dedica a la exhibición cinematográfica toda mi percepción es positiva, no hay ninguna negativa. Creo que son atrevidos, que arriesgan con programaciones diferentes como la V.O, que son inteligentes al estar abiertos a todo tipo de colaboraciones (con ciudadanos, con cualquier institución como el festival, cine club Kresala,...)

Por eso destacaría sobre todo estas dos cosas: Su valentía al elegir el tipo de programación en una ciudad tan pequeña y, por otro lado, su capacidad y generosidad para colaborar.

Y concretamente desde el punto de vista del Marketing, ¿Podrías señalar alguna iniciativa que te haya parecido interesante?

Cada vez que tienen la oportunidad de hacer algo diferente apuestan por ello. Además, yo creo que últimamente, desde el punto de vista Marketing, intentan defender de manera personalizada y particular cada producto.

Por ejemplo, el despliegue de medios con la última película de la *Guerra De Las Galaxias*. La forma en la que han calentado las redes con fotos y videos del evento, que pudieron llevar a cabo colaborando con una asociación de fans de la película que hay en Bilbao , ha sido un éxito.

Su capacidad para saber cuándo invirtiendo algo de dinero en publicidad y usando algo de sentido de humor se puede llegar a los ciudadanos es asombrosa. Todos los donostiarras compartieron las fotos durante mucho tiempo, fue algo espectacular.



Indica cuáles de estos aspectos te parecen interesantes de la estrategia comercial de SADE y porqué.

La calidad de las proyecciones: La tentación de invertir poco en las salas es fácil para un exhibidor, por el alto coste. Pero SADE siempre intenta tener sus salas a la última, con los nuevos sistemas. Esto no es muy habitual en muchas ciudades y aquí las proyecciones siempre tienen un estándar de calidad alto. Es muy importante, porque eso hace que el espectador que va a ver las películas se sienta a gusto y vuelva.

Número de salas: Hay un problema, a San Sebastián le faltan salas y a SADE en concreto, porque hay todo un material mucho más comercial que antes lo sacaban los cines de La Bretxa y que ahora no tiene salida en la ciudad. Entonces, parte de eso debe recolocarse en el Príncipe dejando a películas que en su día se hubiesen exhibido en el Príncipe sin poder hacer ningún visionado. Estoy seguro de que SADE andaría más cómoda con 5/6 salas más.

Publicidad en medios locales: Creo que directa no hace mucha pero que indirectamente consigue tener un espacio bueno, no necesita más. En una ciudad como San Sebastián todos conocemos lo que es SADE y es muy fácil acceder a la información.

Precio: Yo creo que el cine no es caro. ¿Qué cuesta un bocadillo o una cerveza? El problema no es tanto que el cine sea caro como cuáles son tus prioridades. Además, a lo audiovisual se accede a través de todo tipo de dispositivos electrónicos. Nunca la gente joven ha visto tanto cine como hoy en día pero lo ven de otra manera; fraccionado, en dispositivos más pequeños... Están cambiando las formas y usos de lo audiovisual.

¿Crees que tu empresa o entidad podría colaborar más estrechamente con la SADE? ¿En qué?

Tenemos una línea de comunicación súper directa, Coro y yo tenemos incluso una relación personal estrecha. Siempre han sido muy generosos con el Festival y hemos podido llegar a acuerdos por lo que diría que estamos muy satisfechos.

SADE es una empresa que se mueve muy bien y siempre está abierta y dispuesta a cederte una sala en buenas condiciones para una proyección.

BIBLIOGRAFÍA

- AIMC (2015) Encuesta AIMC a usuarios de internet 2015.
- AIMC. (2016). 19º Censo de salas de cine. www.aimc.es
- AIMC. (2016). Resumen general de resultados EGM de Febrero a Noviembre de 2016.
- Beyer, M. A., & Laney, D. (2012). The importance of 'big data': a definition. Stamford, CT: Gartner, 2014-2018.
- Bureau of Economic Analysis & Mickinsey Global Institute analysis (2014)
- Delgado, Rick. (2015). Big Data: One Key to the Success Behind the Marvel Movies. www.business.com
- Canacine (2016). Estadísticas de la Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica.
- Diario Vasco. (2014). Empieza la oferta para ir más barato al cine los miércoles.
- El País. (2017). El cine en España tuvo más de 100 millones de espectadores en 2016. www.cultura.elpais.com
- Fernández-Manzano, E. P. (2015). Brechas en el Big Data.
- Fernández-Manzano, E. P. (2016). Big data. Eje estratégico en la industria audiovisual. Barcelona: Editorial UOC. ISBN, 978(84), 9116.
- Fernández-Manzano, E. P., Neira, E., & Clares-Gavilán, J. (2016). Gestión de datos en el negocio audiovisual: Netflix como estudio de caso. El profesional de la información, 25(4), 568-577.
- Gavilán, J. C., Vaquer, J. R., & Drake, A. T. (2012) El nuevo mundo de la distribución audiovisual.
- Gavilán, J.C., Vaquer, J. R., & Drake, A. T. (2012) Actores y nuevos modelos de negocio.
- ICE (2013) Economía del cine y del sector audiovisual en España.
- Jackson, Jan. (2015). Marvel is the big data hero. www.certeco.co.uk
- López, Ferrán. (2015) ¿Cuántos espectadores hemos tenido durante la pasada temporada?
- López, Ferrán. (2016) ¿Será 2016 el año del big data para el sector de la cultura?

- López, Ferrán. (2016). ¿Qué nos aportan los datos?
- López, Ferrán. (2016). Salas de cine y de teatro itan lejos, tan cerca!
- Luzón, V. (1998). Nuevas tecnologías: nuevos medios, nuevos profesionales. Revista Latina de Comunicación Social, 7.
- Manyika. J, Chul M. , Brown M. (2011). Big Data: The next frontier for innovation, competition and opportunity. Mckinsey Global Institute
- Martí, F. P., & Yebra, C. M. (2001). Economía del cine y del sector audiovisual en España. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, (792), 124-138.
- Martínez-Martínez, S., & Lara-Navarra, P. (2014). El Big Data transforma la interpretación de los medios sociales. El profesional de la información, 23(6).
- MECD. (2015). Boletín informativo 2015. Exhibición. Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales – Secretaría de Estado de Cultura.
- MECD. (2015). Estadística de Cinematografía: Producción, Exhibición, Distribución y Fomento.
- MECD. (2016). Anuario de estadísticas culturales 2016. www.mecd.gob.es
- Minelli, M., Chambers, M., & Dhiraj, A. (2012). Big data, big analytics: emerging business intelligence and analytic trends for today's businesses. John Wiley & Sons.
- Neira, Elena. (2014). Cuando las series de TV encontraron al Big Data. www.innovacionaudiovisual.com
- Ortiz Díaz-Guerra, M. J. (2013). Definición del sector audiovisual y empresas que lo componen. Industrias Creativas y Sectores.
- Quintas Froufe, N. y González Neira, A. (coord.) (2015). La participación de la audiencia en la televisión: de la audiencia activa a la social. Madrid: AIMC.
- Sanchez Ricardo, (2012). Por un nuevo modelo en la distribución audiovisual de cine y series de TV. www.codigocine.com
- SGAE, (2016). Anuario SGAE de las Artes Escénicas Musicales y Audiovisuales.
- VILA, N. A., & BREA, J. A. F. (2013). El sector audiovisual, ayer y hoy.