

Europa Cinemas

# LA ECONOMÍA BASADA EN LA INFORMACIÓN

LA INFORMACIÓN COMO AGENTE TRANSFORMADOR DE LAS RELACIONES CON LA AUDIENCIA

### **Información sobre audiencias y encuesta**

Presidente: Nico Simon

Director general: Claude-Eric Poiroux

Jefa del Departamento de Relaciones Internacionales: Fatima Djoumer  
– fdjoumer@europa-cinemas.org

Editores adjuntos: Maxence Delamare, Sonia Ragone

Gabinete de prensa: Charles McDonald – charles@charlesmcdonald.co.uk

Esta encuesta fue realizada por Michael Gubbins (SampoMedia) por encargo de Europa Cinemas

Diseño: Change is Good

Impreso por: Intelligence Publishing

Portada: Filmhouse Edinburgh (c) Chris Scott

Traducción: Cinescript

**Europa Cinemas, fundada en 1992, es la primera red internacional de salas de cine dedicada a la difusión tanto de películas europeas como de películas de países asociados.**

### **Europa Cinemas**

54 rue Beaubourg

75003 Paris, Francia

T + 33 1 42 71 53 70

info@europa-cinemas.org

# Índice

---

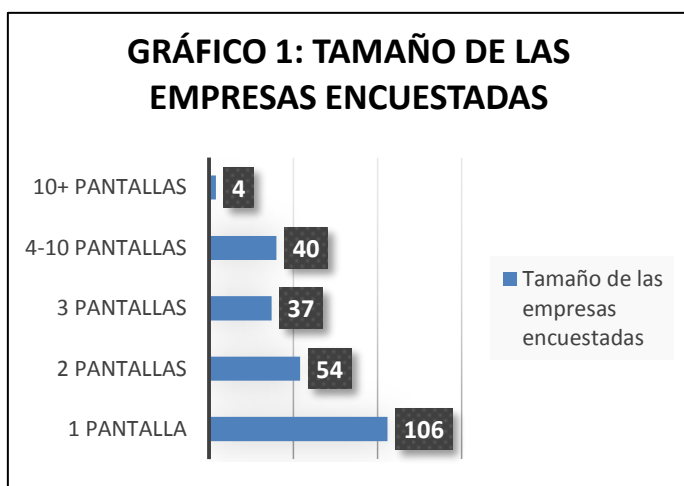
<b>CAPÍTULO UNO: METODOLOGÍA</b> .....	<b>4</b>
Estudios de caso y superusuarios.....	5
<b>CAPÍTULO DOS: RESUMEN</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO TRES: ANÁLISIS DE DATOS</b> .....	<b>10</b>
Terminología: La información en la era digital .....	13
<b>CAPÍTULO CUATRO: LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO</b> .....	<b>14</b>
Motivos para invertir .....	14
Mejora de servicios .....	15
En busca del público .....	15
Impedimentos y obstáculos .....	16
Protección de datos .....	17
Estudio de caso: LantarenVenster, Rotterdam (Países Bajos) .....	18
<b>CAPÍTULO CINCO: INVERSIÓN EN ANÁLISIS DE DATOS</b> .....	<b>20</b>
Bases de datos.....	20
Herramientas de análisis de datos .....	21
Gestión basada en la relación con los clientes .....	22
Estudio de caso: Cinemazero, Pordenone (Italia) .....	24
Estudio de caso: Thalia Kino, Potsdam (Alemania) .....	25
<b>CAPÍTULO SEIS: PERSONAL Y FORMACIÓN ESPECÍFICA</b> .....	<b>26</b>
Estudio de caso: Glasgow Film Theatre, Glasgow (Reino Unido) .....	28
<b>CAPÍTULO SIETE: TRABAJANDO PARA LA AUDIENCIA</b> .....	<b>30</b>
Programación de la cartelera y eventos .....	31
Cine a la carta .....	31
Programas de fidelización.....	31
Tarificación y reservas .....	32
Estudio de caso: Eden Cinemas, San Julián (Malta) .....	33
Estudio de caso: Yorck Kinogruppe, Berlín (Alemania) .....	34
Estudio de caso: Kino Europa, Zagreb (Croacia).....	36
<b>CAPÍTULO OCHO: LA SEGMENTACIÓN DE AUDIENCIAS</b> .....	<b>38</b>
Estudio de caso: Fyrisbiografen, Uppsala (Suecia).....	40
<b>CAPÍTULO NUEVE: CONCLUSIONES</b> .....	<b>42</b>
Conceptos básicos.....	43
La información.....	44
Buenas Prácticas .....	44
Software y desarrollo de servicios .....	45
Estrategia empresarial .....	46
Europa Cinemas .....	47

## CAPÍTULO UNO: METODOLOGÍA

**Este informe es un estudio sobre los diferentes enfoques en materia de análisis de audiencias y las acciones llevadas a cabo dentro de la red de Europa Cinemas.**

El informe se basa en diversos hechos, como las reuniones durante la celebración de la Berlinale que mantuvo el *Innovation Group* (grupo perteneciente a Europa Cinemas) y que contribuyeron a identificar las metas y los objetivos del presente estudio. Una primera versión del mismo ha sido examinado por el grupo de innovación durante la Berlinale 2019.

En el centro de este estudio se encuentra un cuestionario detallado que se envió a una muestra representativa de salas de cine de toda Europa (*véase los gráficos 1, 2 y 3*).

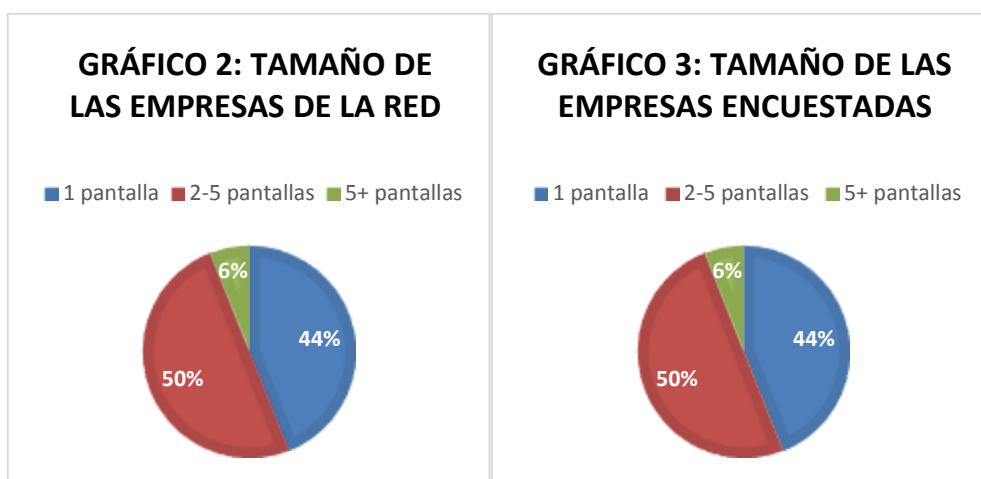


Para ello, Europa Cinemas se puso en contacto con más de 300 salas de cine que forman parte de su red y supone el 30 % del total de miembros.

De las salas de cine contactadas en cada uno de los 34 países que conforman el programa MEDIA de Europa Creativa, más de dos tercios respondieron íntegramente a la encuesta.

Un punto crucial para este informe fue que la encuesta reflejara los diversos tamaños de los exhibidores, desde salas de una sola

pantalla en pueblos pequeños hasta multicines en grandes ciudades. En este sentido, el nivel de recursos tanto económicos como humanos varía de unas empresas a otras y por ello era imprescindible asegurarse de que la encuesta reflejara estas diferencias y se pudiera adaptar a cada tipo de empresa.



Los últimos encuestados representan una combinación perfecta para el conjunto de los miembros de Europa Cinemas.

Este informe, junto con otros dos elaborados también por Europa Cinemas (*New Approaches to Audience Building* y *Strategic Investments In The Future Of Film*), profundiza en la manera en que la red de Europa Cinemas establece vínculos con los espectadores en un mundo en constante cambio. Ambos informes se pueden descargar de forma gratuita en [www.europa-cinemas.org](http://www.europa-cinemas.org).

Cabe señalar que de algún modo este informe difiere de los dos anteriores estudios, principalmente en relación al nivel de experiencia y comprensión que se tiene de estos sectores emergentes de análisis de datos, pero también en cuanto a posibilidades y el desarrollo de dichos servicios.

En cuanto a las inversiones existen diferencias sin ser sorprendentes entre las salas de cine con más y con menos volumen de negocio. Las empresas con más volumen tienden a invertir en herramientas y en servicios de análisis en parte debido a la cantidad de información que generan (ya que tienen una estructura de negocio más compleja), y en parte debido a que a las compañías desarrolladoras de tecnología y servicios les interesa trabajar más con grandes empresas. También es importante resaltar que estas empresas tecnológicas que trabajan en el ámbito de la información se encuentran por lo general en países desarrollados con foco en las grandes ciudades.

En este informe, no se representa una imagen homogénea del mercado con algunos casos de excepcional desarrollo económico (véase algunos de los estudios de caso aquí presentados), sino más bien, un panorama con contrastes en cuanto al nivel de sensibilización ante el desarrollo, los servicios e incluso la terminología del análisis de datos en este campo. De esta manera, el presente informe trata de reflejar estas diferencias analizando y comparando casos que tienen similitudes entre ellos.

No obstante, este informe se basa en la premisa de que los miembros de Europa Cinemas ya operan en la creciente «economía de la información» en donde, las herramientas de análisis son algo común y se utilizan cada vez con más frecuencia para recoger, interpretar, y utilizar las informaciones relacionadas con la audiencia.

A través de la encuesta llevada a cabo se deduce que la necesidad de entender mejor lo que el público demanda está ampliamente aceptada, al igual que la voluntad de utilizar la tecnología para mejorar las practicas existentes, incluso para aquellos cines que se encuentran todavía más ajenos al tema. Si algo dejó claro la elaboración de esta encuesta es el hecho de que se necesita un mayor conocimiento de lo que el público pide, así como el deseo de utilizar la tecnología para mejorar los métodos ya existentes incluso en salas de cine con un conocimiento específico limitado.

El presente informe se centra en el análisis de las estrategias y las etapas que permiten a las salas de cine entender el potencial y las posibilidades de mercado que tienen y la manera de lograr los medios para progresar y adaptarlas a su propia realidad.

## Estudios de caso y superusuarios

Si bien resulta sumamente valioso entender qué actitudes se adoptan en lo relativo a las inversiones en la red y el tamaño de las inversiones que se realizan, el valor real de este informe consiste más bien en proporcionar información acerca de aquellas empresas que han decidido dar el salto en estas nuevas áreas.

En este sentido, el presente informe recoge dos puntos de vista según las inversiones que han decidido realizar las empresas.



## CAPÍTULO DOS: RESUMEN

**A continuación se resumen los puntos clave de la encuesta realizada y sus conclusiones:**

### Valorar la información que ofrecen las audiencias

Es evidente que la competición por la audiencia aumenta cada día y que las tendencias de los espectadores cambian constantemente. Los miembros de Europa Cinemas son conscientes de ello y entienden la necesidad de incorporar herramientas nuevas que permitan administrar el creciente volumen de datos (redes sociales, reservas de entradas online, correo electrónico, tráfico en sitios Web, etc.). Además, saben que el análisis de datos puede ayudar a aumentar el atractivo de los servicios que se ofrecen de cara a su público e impulsar nuevas oportunidades en la captación de nuevos públicos. Algunas de estas empresas reconocen que el análisis de datos fomenta otras áreas de negocio que también compiten por tiempos de audiencia, como por ejemplo, el vídeo a la carta (VOD).

### Falta de conocimientos

De las respuestas obtenidas en la encuesta, queda claro que un gran número de salas de cine tiene nociones insuficientes sobre el análisis de datos en este sector. Algunos no están seguros de los beneficios que se pueden derivar y desconocen las posibilidades y el potencial que puede ofrecer el mercado, el software y los servicios específicos en este ámbito. De esta manera, todos los aspectos relacionados con los posibles gastos, la rentabilidad de las inversiones, la dotación de personal, etc., han de tratarse con especial atención. Es por ello por lo que en este informe se hace hincapié en los estudios de caso y en los superusuarios.

### Estrategia en desarrollo

Un gran número de salas de cine utiliza ya alguna forma de análisis digital para estudiar el comportamiento de los espectadores y el valor que tienen en las campañas de marketing. El análisis de las redes sociales, especialmente Facebook, se ha convertido en algo muy común y cumple una función importante en el desarrollo de las empresas. A través de este informe se quiere hacer hincapié en la importancia de conocer bien el público al que queremos llegar. Y para ello, se considera necesario la gestión estratégica y el acceso a la tecnología y asistencia externa específica. Entre las empresas encuestadas hay una visión compartida sobre la necesidad de creación de una estrategia común de análisis de datos que sea pertinente y efectiva.

### Actores tecnológicos poco preparados

Las empresas desarrolladores de software de análisis de datos, empresas de servicios y de gestión de las relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) han sido reticentes en un principio, al mercado de las salas independientes por ser considerado demasiado limitado. Sin embargo, con el tiempo parece que esa actitud está cambiando. Por un lado, existe un mayor entendimiento acerca de las posibilidades que ofrece ese mercado y además ha despertado un interés especial las centrales de compra, que algunas de estas salas independientes asociadas han creado.

### Dotación de personal, aptitudes y costes

Las inversiones a las que se hace referencia en esta encuesta son de otra índole a las inversiones de infraestructura o equipamiento como la compra de proyectores o de espacios para la exhibición de películas. Se trata de estrategias y nuevas maneras de enfocar el negocio. El hecho de que éste sea un área emergente hace difícil el cálculo de costes y poder definir tanto las aptitudes necesarias, como el valor del mismo. Por ello resulta complicado establecer los costes reales derivados de su adquisición. La solución a esta incertidumbre pasa por ser capaz de experimentar y por disponer de un espíritu emprendedor diferente. Europa Cinemas considera de suma importancia el intercambio de conocimientos sobre las necesidades de aptitudes reales.

## Protección de datos

La protección de datos se está convirtiendo cada día más en un tema relevante para la política, la sociedad y también para negocios. El nuevo Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) que entró en vigor en la Unión Europea en 2018 permitirá saber la forma en la que se almacenan y utilizan los datos de los consumidores. Es una cuestión que no puede ser ignorada por aquellos interesados en el análisis de datos y que deberá abordarse también de manera colectiva, en el marco de la red de Europa Cinemas.

## De la necesidad a la oportunidad

Las empresas que han dado el paso hacia la inversión en materia de análisis de datos han visto sus esfuerzos recompensados y superado sus estimaciones. Con frecuencia la inversión inicial viene dada por consideraciones a una voluntad de proteger su propio cine o el cine europeo, y sobre todo por la toma de conciencia de la transformación que se da en las expectativas del público y la creciente dificultad de mantener la audiencia debido a una feroz competencia. Pero aquellas empresas que se decidieron a desarrollar su audiencia a través del estudio de datos y estrategias de marketing específicas, se están dando cuenta de que los beneficios de ello superan sus expectativas y les permite una nueva mirada a la programación, los eventos en sala y la experiencia cinematográfica del usuario. Esa combinación entre necesidad y oportunidad ha permitido que las previsiones en cuanto a la rentabilidad de las inversiones sean optimistas a medio plazo.

## A favor de la toma de riesgos

Uno de los temores que surgen de la utilización excesiva de los datos es llegar a tener una programación donde no se toman riesgos ni se estimula al público. Y es precisamente ahí, donde las salas de cine independiente tienen el atractivo especial de poder desafiar los gustos y límites del espectador. Las pruebas derivadas de los estudios de caso sugieren que el uso sabio de la información es un aliado en este sentido. Una identificación más precisa en la segmentación de las audiencias puede permitir encontrar un público para una programación menos convencional y más valiente. Además, el análisis de datos revela a menudo que, el grado estimado de aceptación por parte del público de obras consideradas como difíciles se supera muchas veces.

## Europa Cinemas

En los últimos años, la red ha valorado la importancia del análisis y de poder compartir los conocimientos entre sus miembros. Sus laboratorios de innovación y desarrollo de audiencias han experimentado un crecimiento fuerte y son estudios de caso a los desafíos digitales y en el intercambio de *know-how* de respuestas colectivas dando lugar a nuevas oportunidades. En este sentido, las redes sociales ayudan a potenciar y amplificar estos debates. La red de Europa Cinemas constituye también un proveedor fundamental de conocimiento específico, elemento que, como se refleja en esta encuesta, se considera fuente decisiva de información para las salas alternativas.

## Buenas prácticas

La creación de modelos de buenas prácticas es fundamental a la hora de convencer a los miembros de Europa Cinemas del valor de las inversiones en herramientas de análisis de datos. Europa Cinemas desempeña un papel activo a través de los estudios de caso, los labs y la elaboración de informes. Actualmente se está debatiendo en el seno de la red, si sería de interés poner en marcha proyectos pilotos, y así, poder testear estrategias concretas de análisis de datos de audiencia cuyos resultados pudieran ser compartidos por todos los países miembros. Parece haber cierta conveniencia para que se financien mediante Europa Creativa, del mismo modo en que este organismo ha apoyado otras áreas de innovación.



### El liderazgo de la cadena de valor

El cine independiente representa la parte más enfocada a las audiencias de la cadena de valor del cine lineal tradicional. En los últimos años, la industria cinematográfica ha entendido la necesidad de acercarse al público, lo que supone un cambio esencial de actitud. Un conocimiento exacto de lo que el público demanda tiene repercusiones en la distribución, las ventas y la producción, pudiendo incluso tener un efecto tanto en la naturaleza de las obras, como en su manera de llegar al público. El valor de los datos de audiencia está aumentando, no sólo para las salas de cine, sino para la economía de la industria cinematográfica en general.

## CAPÍTULO TRES: ANÁLISIS DE DATOS

**Las conclusiones derivadas de esta encuesta revelan que la gran mayoría de salas de cine independientemente de su tamaño o ubicación, dotan al análisis de datos un papel fundamental en el futuro de su negocio.**

La capacidad de dar respuesta de forma eficiente a los nuevos hábitos del espectador y las expectativas del público, es considerado por las mismas salas como un gran desafío y al mismo tiempo como una oportunidad para atraer a un mayor público, especialmente el joven.

La necesidad de la gestión de datos y las posibilidades que ofrece el análisis de los mismos es algo ya reconocido por todos. Más del 90 % de los encuestados ratifica la importancia de invertir en mejorar la recogida, el análisis y el uso de los datos de información recabada sobre los usuarios. En este sentido, más del 57 % de los encuestados lo considera muy importante, mientras que el 21 % lo considera imprescindible.

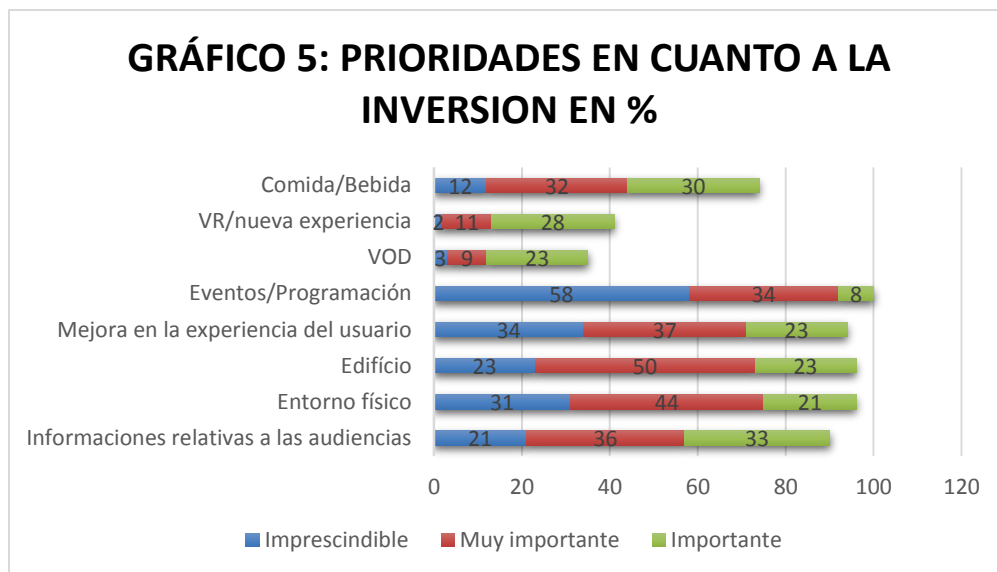
La mayor parte de las salas de cine tendrán acceso a una forma de análisis de datos a través de los ingresos por taquilla, del seguimiento de las redes sociales y de la gestión de una base de datos de clientes enfocada al marketing, aunque algunos de ellos no lo identifiquen como tal.

En realidad, parece ser que el valor que se le otorga al análisis de datos está íntimamente relacionado con cómo las empresas pueden utilizar esta información para su negocio y qué herramientas existen para hacer rentable el análisis de dicha información.

En el caso del grupo de los superusuarios, cuyos miembros ya han invertido en técnicas de análisis de datos, el 86 % considera muy importante o imprescindible la inversión en técnicas de análisis de datos.

En cuanto a las prioridades de gasto del conjunto de los miembros de la red, el gráfico 5 revela que la inversión en el análisis de la audiencia no está entre las principales. Así, encontramos que las empresas priorizan la inversión en eventos y programación de películas (90 % siendo muy importante o imprescindible), en infraestructura, como butacas (el 75 %), en el mantenimiento de las instalaciones (73 %) y en la mejora del servicio al cliente y la experiencia del usuario (70 %).

El siguiente capítulo se centra en las complejas causas que determinan en qué áreas invierten las empresas y, como en muchos casos, estas inversiones se producen inicialmente de forma reticente. Sin embargo, la rentabilidad de las inversiones en el análisis de datos ha quedado demostrada y la información pasará a ser utilizada para la creación de nuevos servicios, la captación de nuevos públicos y el descubrimiento de nuevas áreas de crecimiento potencial que hubieran sido impensables antes de la era digital.



Sin embargo, es evidente que aún quedan brechas de tipo empresarial, tecnológico y de conocimientos que se deben eliminar. En este sentido, la falta de conocimientos supone un punto débil específico de los pequeños exhibidores. Entre las salas de cine encuestadas con sólo una pantalla, el 51 % afirma que la inversión en el análisis de las audiencias es muy importante o imprescindible, mientras que sólo el 15 % afirma que es imprescindible.

En cuanto a las salas de cine con cuatro o más pantallas, el 66 % lo considera muy importante o imprescindible, y el 32 % imprescindible.

Estas cifras reflejan el hecho de que las salas con un mayor volumen de negocio son más propensas a invertir, por un lado porque disponen de los medios necesarios para poder invertir en software y servicios, y por otro, porque tienen que gestionar una mayor cantidad de datos.

El valor empresarial que tiene la inversión en el análisis de datos representa el aspecto diferencial entre las salas de exhibición grandes y pequeñas.

Casi todas las salas encuestadas afirman que el tratamiento de datos juega un papel destacable en sus estrategias comerciales. La mitad de las empresas encuestadas está muy de acuerdo con esa valoración, mientras que el 94 % coincide en cierta medida. Casi dos tercios de los encuestados piensa que ayudará a una mejor toma de decisiones en el ámbito comercial y el 24 % afirma estar completamente de acuerdo. Las empresas más grandes suelen tener una opinión más a favor sobre el valor de la información recabada sobre los usuarios. El 57 % de las salas de exhibición con cuatro o más pantallas lo considera un aspecto clave a la hora de tomar decisiones comerciales, frente al 37 % de los exhibidores de una sola pantalla.

Como se muestra en el capítulo siguiente, las respuestas al cuestionario de las salas de mayor envergadura tienden a estar basadas en su experiencia teniendo en cuenta los resultados de las inversiones en software de datos y servicios que han realizado en contraposición a las salas más pequeñas. En este aspecto también existe otra diferencia entre ambas tipologías de sala relacionada con su opinión sobre la necesidad de información complementaria. El 45 % de las salas con dos o tres pantallas afirma conocer a su público y no tener necesidad de software o servicios adicionales para ello, frente al 20 % de salas con cuatro o más pantallas.

Los estudios de caso sugieren que aquellas salas de cine que han hecho inversiones creen tener un cierto instinto a la hora de interpretar las necesidades y expectativas de su público. No obstante, afirman que el análisis de datos supone una buena manera de comprobar la certeza de esas intuiciones.

La mayor parte de las salas reconoce que mantener la confianza en las relaciones tradicionales con la audiencia es cada vez más difícil debido al cambio continuo generado en las expectativas de su público tanto en materia de servicios como en opciones disponibles de entretenimiento que el público, incluso el fidelizado, está experimentando debido a la constante oferta y estímulo a las que se expone a través de las redes sociales.

Más del 70 % de las salas de cine encuestadas considera que su relación con el público ha cambiado en la era digital, un 24 % que está muy de acuerdo con esta opinión y sólo uno de cada diez encuestados está en desacuerdo con esta valoración.

Por lo tanto, podemos decir que esta es la razón por la que el interés en invertir en el análisis de datos no es una simple moda impulsada por la publicidad de los medios de comunicación, sino que es un interés mucho mayor que aquel que generan las nuevas tendencias en tecnología que se promocionan como la próxima gran cosa en el cine digital. Por ejemplo, sólo el 34 % de los encuestados considera importante la inversión en vídeo a la carta (en inglés *video on demand*) y el 12 % considera que es muy importante o imprescindible.

En cuanto a los servicios de realidad virtual (una tendencia emergente), el 42 % considera que es importante pero sólo el 13 % cree que es muy importante o el 2 % lo toma como imprescindible. Las cifras en relación a las inversiones derivadas del mantenimiento y modernización de las instalaciones y la mejora en la experiencia del usuario en el cine, ambas consideradas como necesidades del negocio, son más altas. Y, sin embargo, el análisis y gestión de datos todavía no representan competencias básicas para la mayoría de las salas de cine. Tradicionalmente, el flujo de datos en las empresas ha sido rudimentario, con pocos recursos de datos externos utilizados sistemáticamente, o información específica sobre el mercado.

Podemos decir, que estos son ámbitos nuevos para la industria cinematográfica. Si bien los proveedores de servicios, software y sistemas ya están muy consolidados en otros sectores industriales, éste no es el caso en el sector de las salas de cine independiente, formado prácticamente por empresas pequeñas.

## Terminología: La información en la era digital

La presente encuesta muestra que una gran parte de las empresas (en particular las pequeñas) desconocen la importancia de la terminología y de algunos conceptos clave relacionados con el análisis de las audiencias. Si bien es cierto que algunas salas han implementado las oportunidades que ofrece el análisis de datos, también cabe destacar que muchas otras aún no han aplicado el enfoque *data-driven* que es común en otras áreas empresariales. Es decir, tomar decisiones estratégicas basadas en el análisis de datos. La encuesta también refleja el hecho de que el uso de la terminología en el mercado ha sido aplicado con poco rigor, lo que ha generado cierta confusión. Es por esto por lo que la red de Europa Cinemas aboga por establecer un marco común de entendimiento. El término «análisis de datos» hace referencia al hecho de transformar el aumento de información en valor comercial. Cuanto más se sepa sobre cómo piensan y cómo se comportan las audiencias, más efectivas y eficientes serán las decisiones empresariales que tomen los exhibidores.

A continuación, se presenta una guía simple que expone tanto la visión que apoya este informe como los caminos emergentes que se pueden tomar para que las empresas logren sus objetivos.

### Recopilación y conservación de datos

Las salas de cine han recopilado información de su público desde siempre. Por ejemplo, para desarrollar estrategias de marketing, se utilizaban los nombres y las direcciones de los espectadores, así como información demográfica útil como la fecha de nacimiento. Además, existía la información que ofrecía la taquilla, en la que la tendencia del público local se comparaba con la tendencia a nivel nacional, así como otras fuentes de información tales como las concesiones comerciales, las publicaciones especializadas, las redes empresariales, el boca a boca de los espectadores, etc. Hoy en día las diferencias con lo anteriormente expuesto son dos: por un lado, el aumento del flujo de datos de diferentes fuentes (correo electrónico, redes sociales, venta de entradas online, etc.) y por otro, las posibilidades que ofrece el análisis en profundidad de estos datos. Para ello, las empresas han de valerse de todas las herramientas analíticas posibles.

### Análisis de redes sociales

La encuesta revela el uso de herramientas analíticas de fácil acceso para los usuarios como Google Analytics, Facebook Analytics y otros servicios analíticos de plataformas como Mailchimp, Instagram y YouTube. Estas son herramientas muy útiles que permiten medir de múltiples formas el comportamiento del público y cómo interactúa éste con las salas de cine. A pesar de que ofrecen una visión importante en relación con el marketing, también tienen un enfoque bastante limitado que puede hacer que se pierda información importante sobre las audiencias. En este sentido, el paso siguiente será incorporar estas perspectivas importantes pero limitadas a una estrategia de gestión de datos más extensa mediante la incorporación de una gama amplia de datos.

### Análisis de datos de marketing

Algunas de las empresas que están entrando en el mercado están trabajando en cómo traducir la información en marketing eficaz y en cómo seguirles la pista a los cambios en los hábitos de los consumidores. Entre algunas de las empresas citadas por los encuestados encontramos, por ejemplo, la herramienta Mailchimp, que permite «hacer un seguimiento sencillo de las tendencias y del rendimiento de una campaña de marketing conforme avanza el tiempo, entender las preferencias de tu público y ver en qué posición se encuentra tu empresa en comparación con tus competidores». Por su parte, la empresa Movio «proporciona un mayor entendimiento sobre qué es lo que impulsa los comportamientos de los consumidores y permite la comercialización de canales altamente dirigidos». Estas empresas ofrecen mecanismos para la recogida sistemática de datos clave sobre las audiencias y ayudan a la creación de servicios y productos comerciales basados en esos datos. Algunos ejemplos de esto son los programas de fidelización y las estrategias de adquisición de nuevos clientes. Por otra parte, no deberían subestimarse las habilidades que se necesitan para la creación de un servicio sólido de análisis de datos. Los socios externos pueden apoyar los cambios que se necesiten llevar a cabo, pero es importante saber que el valor agregado exige la implantación de aptitudes comerciales y procesos nuevos que no salen de la nada. Para algunas empresas el desarrollo de un sistema totalmente integrado representa el paso siguiente en la gestión de las relaciones con la audiencia.

### Gestión basada en la relación con los clientes (CRM)

La gestión basada en la relación con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) representa la unión de todos los diferentes aspectos del análisis de datos en una única herramienta estratégica. El CRM promete a las empresas un enfoque en profundidad sobre el comportamiento y la trayectoria de las audiencias al mismo tiempo que facilita la gestión de dichos enfoques mediante sistemas de medición transparentes y la selección automatizada de la demanda conocida. Los sistemas de CRM se encargan de realizar aquellas tareas de gestión de datos que requieren de mucho tiempo y cuyo coste es alto si se hacen manualmente. Como ya se ha explicado, el CRM es eficaz cuando la actitud comercial de una empresa está dirigida al desarrollo de las audiencias. La rentabilidad de las inversiones en aquellos niveles diferentes puede depender del tamaño de las operaciones, el ambiente competitivo y la necesidad local.

Por otra parte, la economía basada en el conocimiento (en la que operan todas las salas de cine) indica la creciente importancia que tiene disponer de una gran cantidad de información en lo relativo a los patrones de demanda de las audiencias. Es posible que la ruta indicada arriba no conduzca a un CRM completamente integrado, pero sí que apunta hacia una estrategia de recogida de datos que aporte información sobre decisiones comerciales primordiales.

## CAPÍTULO CUATRO: LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO

**La industria cinematográfica se está transformando en una industria basada en el conocimiento. Los gigantes del mundo digital tienen cada vez más éxito y desarrollo comercial gracias al análisis de los datos de audiencia y al conocimiento del mercado.**

Durante más de una década, el revuelo generado alrededor del volumen de datos, macro datos o *big data* en inglés ha aumentado de manera exponencial y ha adquirido un papel fundamental en la industria del cine debido al crecimiento de las plataformas multinacionales de vídeo a la carta como Amazon y Netflix.

El término *big data* hace referencia a la manera en que se recoge, analiza y aprovecha la enorme cantidad de datos generados entre las grandes empresas y los consumidores y cómo adquieren un valor que permite, por ejemplo, mejorar la oferta de productos y segmentar el mercado. El *big data* describe la enorme cantidad de datos complejos que no se pueden tratar mediante procesadores tradicionales, es decir, que necesitan algoritmos y otras herramientas específicas para convertir estos datos en conocimiento empresarial. Si bien el término *big data* no representa un valor importante para las medianas y pequeñas empresas (que conforman la mayor parte del cine independiente en Europa), sí debemos resaltar el hecho de que miembros de Europa Cinemas han aplicado algunos de los factores que impulsan el desarrollo de los gigantes mundiales de la economía digital.

El público cambia y la interacción digital (redes sociales, reservas online, programas de afiliación de miembros, etc.) es necesaria para poder entender las expectativas de la audiencia y para poder ofrecer mejores servicios que estén a la altura de lo que pide el público. Esto significa un aumento exponencial de la cantidad de datos que se tienen que gestionar y para ello se necesitan tanto herramientas de análisis nuevas, como una cultura de negocio que sepa gestionar la información en términos de input (qué tipo de datos se recogen y cómo se organizan) y output (cómo se analizan y utilizan los datos).

Tal y como muestra este informe, las salas de cine se están dando cuenta de que, cuanto más cantidad de datos se recojan y mejor sea su gestión y análisis, más oportunidades aparecerán en los diferentes ámbitos de negocio. Esto supone la inversión en herramientas y servicios que incorporen la información recogida a través de los datos en el diseño de estrategias comerciales destinadas específicamente al público.

### Motivos para invertir

Si el *big data* y el análisis de datos de las audiencias han ganado tanto impulso en otro tipo de industrias es debido al hecho de que muchas empresas intentan con ello obtener ventaja frente a sus competidores. En el ámbito del análisis de datos la ventaja competitiva no es sin embargo algo primordial. Una de las razones podría ser el hecho de que la mayoría de las salas de cine se encuentran en zonas donde casi no hay competidores directos, especialmente en cuanto a la proyección de cine europeo y de películas artísticas.

Aunque el 77 % de los encuestados afirma que tener ventaja sobre la competencia es importante, sólo el 13 % lo considera un motivo imprescindible para invertir (*véase el gráfico 6*).

Si hablamos de los superusuarios estas cifras aumentan considerablemente: el 91 % afirma que la ventaja sobre la competencia es importante, el 51 % dice que es muy importante y el 25 % que es imprescindible. La creciente competitividad en el sector supone una razón de peso a la hora de realizar inversiones.

Además destaca el hecho de que el 80 % de los superusuarios afirman que la ventaja competitiva es «imprescindible» ya que operan en grandes ciudades donde los multicines y otras cadenas de cines representan una gran amenaza.

Las oportunidades que se consideran como las más importantes se dividen en dos categorías: por un lado, las destinadas a atraer a un público nuevo y por otro, aquellas que mejoran los servicios que se ofrecen al público ya establecido a través de un mayor grado de fidelización de clientes y de participación por parte del público.

### Mejora de servicios

Europa Cinemas cree en la importancia del análisis de datos con el objetivo de fidelizar a los espectadores y de mejorar los servicios que sigan satisfaciendo a esa base de clientes. En este sentido, el 90 % de las salas de cine considera que los programas de fidelización suponen una ventaja importante del software y servicio de datos. El 55 % lo considera muy importante o imprescindible.

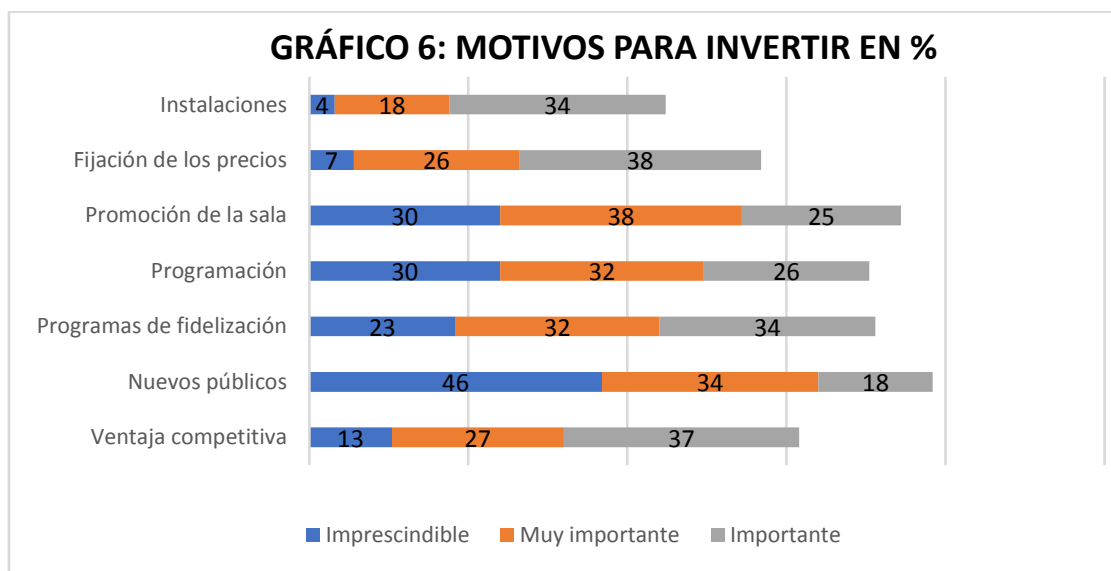
Respecto al uso de datos para mejorar la programación, el 88 % de los encuestados muestra un nivel de interés similar y el 61 % considera que es muy importante o imprescindible.

El interés es menor respecto a las acciones destinadas a la captación de nuevos públicos. Por ejemplo, en cuanto a la fijación de los precios, el 70 % lo considera importante pero solo el 8 % lo imprescindible. De la misma manera, el 50 % ve importante el uso de datos para facilitar la inversión en restaurante y en otras instalaciones y sólo el 4 % lo considera básico.

Sin embargo, el patrón de las respuestas refleja que los datos de audiencia son mecanismos multidimensionales que impulsan una serie de actividades destinadas a la creación de públicos o «comunidades», según apuntó un encuestado perspicaz. Para conseguirlo, es necesario el compromiso en materia de actitudes empresariales, tal y como demuestran los estudios de caso.

### En busca del público

De acuerdo con esta encuesta, las posibilidades que ofrece el uso de software para identificar nuevos públicos son una prioridad para la mayor parte de los exhibidores. Casi el 99 % de los encuestados afirma que es, o que debería ser, la razón principal para realizar inversiones y el 46 % sostiene que es imprescindible.



Los superusuarios opinan de la misma forma y afirman que es su motivo principal para realizar inversiones. El 70 % lo considera básico. Es importante mencionar el problema que supone depender excesivamente de un núcleo duro de la audiencia formado por fieles cinéfilos. Algunos informes elaborados por Europa Cinemas han demostrado que el público de la mayoría de salas es un público maduro. Para llegar a una audiencia más joven es imprescindible apostar por la innovación y dominar las redes sociales.

Los estudios de caso, que incluye este informe, hablan de un público impulsivo y poco fiel que espera obtener un servicio personalizado en un entorno donde existen muchas otras alternativas en las que gastarse el dinero y el tiempo. Los métodos tradicionales para atraer a un público nuevo, tales como repartir panfletos o anunciarse en los periódicos, suelen ser caros e ineficaces. De hecho, muchas salas de cine están deshaciéndose de sus productos en papel para así poder invertir en la recogida de datos e información.

El reto más difícil al que se enfrenta esta revolución de la información tiene que ver con la captación, adquisición y, sobre todo, la fidelización de nuevos públicos y, en este sentido, las herramientas disponibles son limitadas. Estos retos, conllevan en determinadas ocasiones una serie de costes como por ejemplo la gestión de las redes sociales y la publicidad impresa. La promoción comercial de ciertas películas para captar la atención de grupos sociales y demográficos específicos puede ser el primer incentivo para establecer un compromiso inicial con el público. Resulta interesante ver que parte de ese trabajo incluye crear relaciones sólidas con organizaciones socias que están, a su vez, buscando aumentar su propio atractivo.

Además de las herramientas específicas de segmentación existe un interés general por promocionar la marca de la sala de cine. En este sentido, el 88 % de los encuestados afirmó que era importante y el 68 % que era muy importante o esencial.

### Impedimentos y obstáculos

No resulta sorprendente que el tema central para los exhibidores sea el coste de adquisición y la rentabilidad de las inversiones. El 97 % de los encuestados afirma que estos temas son importantes a la hora de invertir en datos sobre la audiencia, mientras que el 47 % considera que son «vitales».

En este aspecto, existen diferencias mínimas entre las salas de cine con más y con menos volumen de negocio, aunque sí que podemos establecer una gran diferencia entre las salas de Europa del Este (el antiguo bloque comunista) y las salas de Europa occidental. Entre las primeras, el 60 % considera imprescindible la inversión en datos sobre la audiencia mientras que sólo el 37 % de las segundas opina de la misma forma. Esto se debe quizás a la existencia de unas condiciones económicas favorables, así como a un acceso limitado al capital. A pesar de estas cuestiones, no existe una falta de confianza ni en el valor potencial ni en la rentabilidad de las inversiones (ROI, por sus siglas en inglés); al contrario, la mayor parte de empresas reconoce la necesidad de invertir en sistemas de análisis de datos, aún cuando la rentabilidad en la inversión de dichos sistemas no es conocida. El 60 % de los encuestados duda del valor de las inversiones y, a pesar de ello, sólo el 16 % lo considera un factor determinante para dejar de hacerlo. Es decir, para la mayoría de las empresas, las inversiones son necesarias no tanto para su desarrollo económico sino para seguir teniendo un rol importante dentro del ámbito del análisis de datos y poder seguir siendo competitivas.

No obstante, existen algunas preocupaciones prácticas como la dotación de personal y las aptitudes del mismo que pueden influir a la hora de invertir en software y servicios. El 82 % calificó estas cuestiones como importantes.



Sin embargo, lo que causa serios motivos de preocupación para las empresas es cómo se van a adaptar las inversiones de cara al futuro. El 92 % afirma que le preocupan los gastos de futuras actualizaciones. Más del 60 % declaró que el problema de las actualizaciones es muy importante, aunque aquí los porcentajes varían entre las salas de una pantalla (65 %) y las salas de cuatro o más pantallas (52 %).

Las respuestas de los superusuarios vienen a confirmar la opinión general. El 95 % declaró que los costes en software y servicios suponen un obstáculo muy importante para las inversiones, el 86 % afirmó que los costes de las actualizaciones suponen una problemática importante y el 54 % que era muy importante o imprescindible. Teniendo en cuenta que las empresas que forman parte de los superusuarios ya han realizado inversiones iniciales, estas preocupaciones resultan muy reveladoras.

**«La protección de datos es muy importante y todos estamos trabajando en ello aunque es especialmente difícil de gestionar para las salas más pequeñas».**

## Protección de datos

Parte de las inversiones se han realizado motivadas por los cambios en la legislación sobre protección de datos, en especial gracias al Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) que aprobó el Parlamento europeo y que entró en vigor en 2018.

El Reglamento armonizó la legislación en toda Europa y obligó a las salas de cine a revisar y, en muchos casos, a cambiar la manera en la que habían gestionado los datos sobre las audiencias.

Es posible que, a la larga, la legislación sobre la privacidad se convierta en un incentivo para las inversiones en software y servicios que tendrán beneficio a largo plazo. Por el contrario, las dudas sobre la legislación vigente o la venidera actúan como freno para las inversiones.

Casi el 80 % de las salas de cine afirma que esto supone una preocupación a la hora de analizar estrategias para la recopilación y gestión de datos. El 42 % declara que este tema le preocupa mucho y menos del uno por ciento cree que este tema es irrelevante.

Es evidente que la protección de datos supone una preocupación importante para aquellas empresas que ya han invertido en estrategias para sus negocios. Casi el 90 % de ellas dice que este tema les preocupa y el 55 % lo considera muy importante. Es posible que las preocupaciones que surgen en relación al tratamiento de datos hayan crecido desde que se envió la encuesta debido a la gran cantidad de ruido mediático (en especial en las redes sociales) que hay alrededor del uso abusivo que han hecho las empresas de los datos de sus clientes, particularmente en las redes sociales. Puede ser posible entonces que la polémica crezca y se abra un debate sobre la forma en la que las empresas posicionan sus productos en el mercado.

## Estudio de caso: LantarenVenster, Rotterdam (Países Bajos)

Desde la década de 1940 la sala LantarenVenster ha sido toda una institución en Rotterdam. En 2010 se trasladó a su ubicación actual en el barrio Kop van Zuid aunque mantiene la mezcla de cine y música.

Roderik Lentz, jefe de programación y marketing, afirma que la inversión realizada mejoró la forma en que la sala entendía e interactuaba con su público, como una necesidad comercial dentro de un mercado en constante cambio.

La sala invirtió en un sistema llamado Active Tickets perteneciente a una empresa danesa especializada en la venta de entradas a través de Internet y en ayudar a que esas ventas suministren información valiosa para la mejora del servicio al público. La facilidad del uso de este sistema de venta a través de Internet atrajo a población de diferentes edades siendo igual el uso por parte del público mayor como del público joven.

Roderik apunta que el énfasis puesto en el público joven suponía correr el riesgo de olvidarse de algo muy importante: el público más mayor sabe utilizar la tecnología y es fiel tanto al establecimiento como al tipo de películas que exhiben. Y afirma a aquellos que se resisten a los cambios culturales de la economía moderna les recomendaría aprender a delegar: «Si no estás seguro en alguna de tus áreas de responsabilidad, o no estás cómodo con lo que haces deberías delegar esa responsabilidad en alguien que sí sea capaz de hacerlo».

Por otra parte, sugiere que muchas de las herramientas más eficaces son también las que más se encuentran disponibles. En este sentido, Google Analytics fue una herramienta muy útil. Y si se integra en la base de datos de los clientes se puede ver rápidamente qué tipo de público vuelve a hacer reservas, quiénes son los clientes, cuánto tiempo pasan navegando por la página web, etc.

El sistema de venta de entradas online se introdujo en 2011 junto con una página web nueva y una base de datos lo que ayudó a que se creara una interrelación nueva con el público.

Roderik señala que la recogida, recopilación y el análisis de los datos más básicos como la fecha de nacimiento, la ubicación, el número de visitas a la página web, etc., ofrece información importante y con cada interacción nueva de los espectadores a través de la web, esa información se amplía.

Un sistema sólido de venta de entradas online que además ofreciera incentivos a los clientes como el acceso preferente a asientos reservados y la entrada inmediata a la sala, ha sido un aspecto esencial a la hora de poder recabar las informaciones pertinentes.

Incluso sin tener en consideración los beneficios de la recogida de información a través de este sistema de ventas online, la empresa consideraba como importante la reducción de los tiempos de espera y de las colas en las taquillas en horas punta.

Para Roderik que el proceso de reservas fuera rápido y eficaz en todas las plataformas y las ventajas que eso supone para los clientes, era imprescindible. Y da como dato, el aumento de las reservas a través de Internet para los festivales que suponen actualmente el 60 % del total en comparación con el 5 % de hace cinco años.

El valor real de la implementación del sistema de venta de entradas online se ha hecho evidente en el crecimiento que la empresa ha experimentado. Aunque el análisis de datos no genera necesariamente crecimiento económico, sí que resulta esencial para que las empresas sigan creciendo sobre una base real y sólida. Un marketing orientado a diferentes segmentos del mercado, ofrece ventajas muy creativas y precisas y es una de las principales ventajas de esta plataforma de venta online. El uso de los datos recogidos a través del sistema de venta online y la información que se deduce de ellos ha permitido establecer cinco categorías que han sido personalizadas con nombres. Una de ellas de llamada «Jeremy», describe a un ex estudiante de 25 años que está entrando al mundo laboral. Entre sus características destaca que está abierto a nuevas ideas y que sus gustos reflejan la moda del momento.

Cada categoría puede interpretarse de formas diferentes según los gustos del espectador, los hábitos de consumo de los medios de comunicación, la frecuencia con la que se va al cine, etc.

No obstante, Roderik advierte de que dichas categorías al igual que los gustos culturales del público tienen que revisarse a menudo y de que se producen cambios también como consecuencia de la aparición de factores inesperados.

Por otra parte, Roderik afirma que el análisis de datos se ha convertido en un elemento fundamental de la segmentación de audiencias. Sin embargo en producciones de alto valor artístico pero sin un público objetivo determinado, queda todavía trabajo por hacer en lo que respecta a la promoción. En estos casos, la principal ventaja del uso de datos es que consigue que aquellas películas con un público definido funcionen mejor en cuanto a cuota de mercado y eso permite poder seguir teniendo espacio a producciones menos comerciales y más arriesgadas.

Roderik señala también la existencia de costes relacionados con el propio funcionamiento de las instalaciones y eso incluye los gastos de personal, que él considera necesario ya que solventa problemas como, por ejemplo, los que surgen cuando los clientes introducen erróneamente sus datos en el sistema, cosa que provoca fallos en el software.

En relación a las horas extra, Roderik cuenta que él mismo había estado involucrado en el desarrollo de software específico que atendiese a las necesidades de su trabajo y habla de mejoras también en cuanto al rendimiento.

Con frecuencia los sistemas de venta de entradas se habían desarrollado para grandes sala de una única función por noche. Sin embargo, es evidente que salas de cine con varias proyecciones y públicos diferentes es algo mucho más complejo.

Roderik explica en último lugar que las empresas técnicas desarrolladas de los sistemas de análisis de datos, se muestran abiertas a una revisión para garantizar que sigan ofreciendo los servicios con el valor deseado.

## CAPÍTULO CINCO: INVERSIÓN EN ANÁLISIS DE DATOS

**La inversión en análisis de datos de las audiencias es la idea que recorre todo este informe y que se recoge tanto en los estudios de caso como en las respuestas de la encuesta.**

La necesidad de invertir en análisis de datos viene dada en parte por el entorno de creciente competitividad por el tiempo de los espectadores en el que se opera y en donde las herramientas nuevas son imprescindibles a la hora de observar cómo se comportan las audiencias, que cada vez son más exigentes.

Así pues, se puede realizar una primera inversión de cero o bajo coste en herramientas que permitan entender y observar el mercado. Las redes sociales han aportado numerosas ventajas en este sentido y han permitido que se desarrolle una relación más directa con el consumidor.

Los propios servicios que ofrecen las redes sociales permiten transformar estas relaciones en información útil mediante herramientas de análisis. Los encuestados afirman que utilizan la herramienta Facebook Analytics en su día a día. Los servicios de Facebook, cuyo alcance demográfico es muy extenso, son también utilizados para la segmentación de la audiencia a través de su servicio de pago (Boost) «Promocionar publicación» que permite además el análisis de datos en la recogida de los resultados.

La venta de entradas a través de Internet también ha ofrecido numerosas ventajas al mercado digital ya que gracias a este servicio se puede realizar el seguimiento de los hábitos y las decisiones individuales de los consumidores. En este sentido, las tarjetas de socio son mucho más eficaces ya que ofrecen información sobre los consumidores que previamente han dado su consentimiento.

Las empresas obtendrán información de muchas otras fuentes como la recaudación en taquilla de películas específicas y el historial de registros manuales.

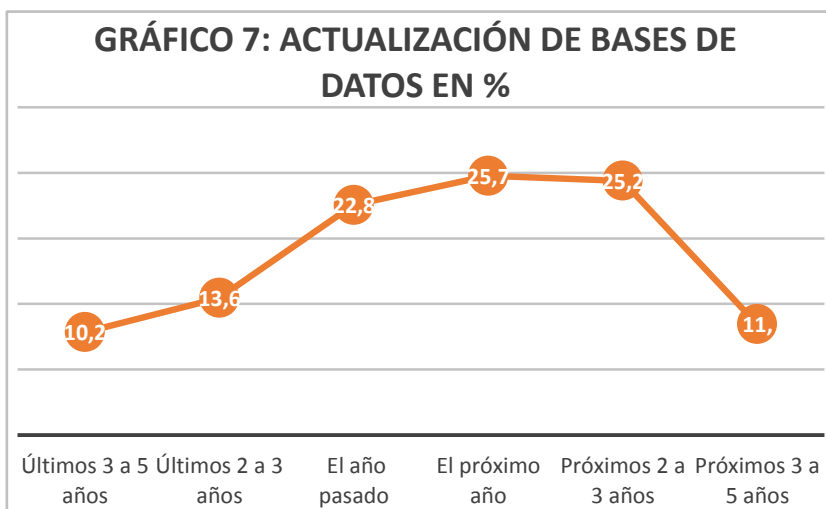
El aumento exponencial de la cantidad de datos digitales hace que sea imprescindible el uso de herramientas que permitan su recogida y gestión.

### Bases de datos

Todas las formas de interacción con las audiencias, como por ejemplo las redes sociales, crean tantísima cantidad de información y datos que los sistemas tradicionales se quedan obsoletos. Es por ello que se necesita un archivo central que recopile toda esta información en una base de datos. La información que proporcionan las audiencias es fundamental para el desarrollo de estrategias comerciales.

Entre los encuestados, algo menos de la mitad ha actualizado su base de datos de clientes en los últimos cinco años y el 23 %, la cifra más alta, lo ha hecho en el último año. Sin embargo, es revelador el hecho de que casi todos los superusuarios ya han actualizado sus bases de datos o tienen planeado hacerlo.

La actualización de las bases de datos garantiza la compatibilidad entre la información, los sistemas y el software; y permite la creación de campos y metadatos que muestran qué información es necesaria a la hora de establecer los valores empresariales de un negocio. Así mismo, la actualización de las bases de datos ayuda a la resolución de problemas de tipo legal y técnico.



Existe una gran cantidad de factores que influyen a la hora de determinar los costes deducidos de las mejoras en la gestión de las bases de datos. Por lo general, estos costes dependerán de la manera en que se van a utilizar los datos.

De los encuestados el 12 % espera que las ganancias superen los gastos en los primeros seis meses, el 25 %

lo espera en un año, el 20 % en dos años y el 30 % de dos a cinco años.

Sin embargo, las salas de cine que participaron en esta encuesta aún muestran preocupación por el valor de las inversiones realizadas en las bases de datos.

Entre estas preocupaciones se encuentran, por ejemplo, el coste que conlleva el almacenamiento de datos, la necesidad de una preparación y conocimiento en la gestión de los metadatos y los costes relativos al hardware. Es posible que surjan problemas en cuanto a la capacidad, el almacenamiento y la interoperabilidad entre el software y otros sistemas.

En relación con la recogida y gestión de datos, el 80 % de los encuestados se considera preocupado por los costes de la compra de hardware y su mantenimiento. El 37 % afirma que este problema le preocupa aún en mayor medida.

El punto clave es saber transformar una base de datos inactiva en un motor que impulse el desarrollo de las audiencias.

Solo el 26 % de las salas de cine recopila información sobre los hábitos y las preferencias de las audiencias ya fidelizadas y apuntan que esto les ha ayudado en la elaboración de estrategias. Un poco menos del 40 % de las empresas que recopilan información de esta manera afirma que las decisiones que toman están basadas en el conocimiento de dicha realidad.

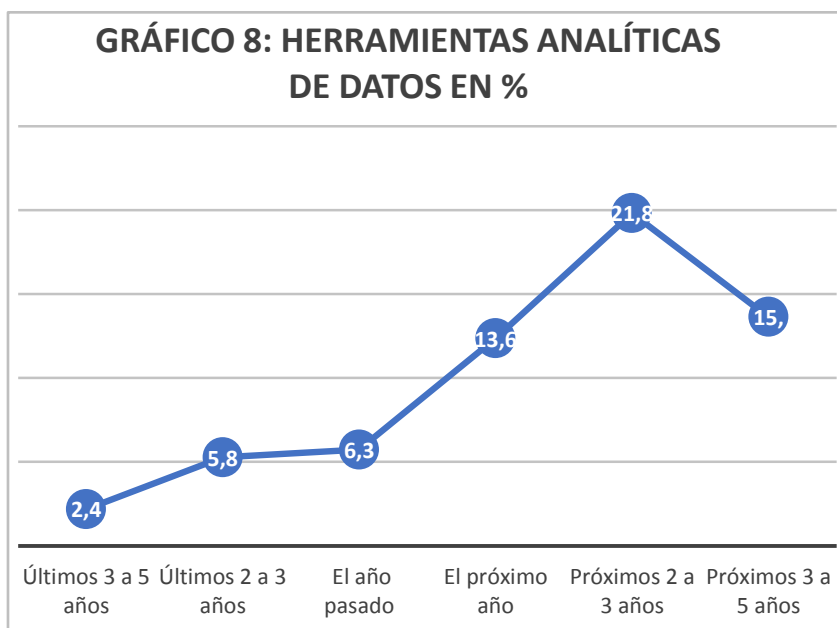
### Herramientas de análisis de datos

La encuesta sugiere que las herramientas de análisis de datos están empezando ahora a provocar un impacto en el ámbito del cine independiente.

Al igual que con las actualizaciones de las bases de datos, la rentabilidad prevista de las inversiones depende de las herramientas específicas y de los servicios. El uso de herramientas de coste bajo o nulo como Facebook Analytics y Google es bastante extenso. El 80 % de los encuestados cree que el análisis de las redes sociales es importante para sus empresas (*véase el capítulo 6*).

A veces estas herramientas se combinan con otras como por ejemplo con el servicio de marketing digital Mailchimp.

Algunas empresas de este ámbito se están abriendo paso en el sector cinematográfico.



Los encuestados comentaron que trabajan con empresas como Vista, Movio y Showtime Analytics aunque otras empresas a menudo operan a nivel regional o nacional.

El patrón parece indicar expectativas bajas después de seis meses, aunque se cree que, a largo plazo, se obtendrán beneficios totales. El 29 % cree que ocurrirá en los doce primeros meses, el 19 % en los dos primeros años, el 26 % de tres a cinco años y el 24 % después de cinco años.

Es posible que estas cifras se basen en un conjunto de datos limitado puesto que el uso actual de las herramientas analíticas es escaso.

Las empresas que han invertido en dichas herramientas tienen una visión positiva sobre el impacto que han tenido en sus negocios: el 84 % afirma que las herramientas analíticas son importantes para sus negocios, el 59 % dice que son muy importantes o imprescindibles y el 24 % sostiene que son imprescindibles.

**«Nosotros somos fieles a las expectativas del público, que quedan patentes gracias al interés en títulos específicos».**

### Gestión basada en la relación con los clientes

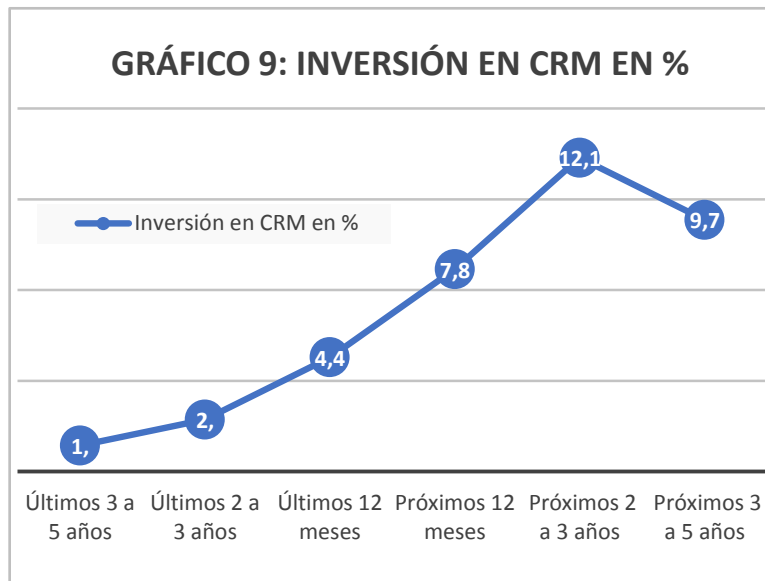
Las ideas sobre la gestión basada en las relaciones con los clientes, CRM por sus siglas en inglés, han existido durante décadas. Pero han ido evolucionando a medida que las empresas han digitalizado los datos de los clientes y a medida que la cantidad de datos recogidos crecía de forma exponencial.

Básicamente, el término CRM hace referencia al sistema que engloba todas las tecnologías y estrategias enfocadas a la atención al cliente, las ventas online, el análisis de las redes sociales y otras interacciones que se unen a la hora de gestionar las relaciones de una empresa tanto con su cartera de clientes, como con los clientes potenciales. Se trata de una estructura que se pueda gestionar y que proporcione valor a los clientes mediante la identificación de tendencias y la captación de nuevos públicos. En otras palabras: el CRM agrupa todas las actividades expuestas en este informe en un sistema manejable que se puede integrar en el marco económico y que presenta un alto grado de automatización para las campañas de marketing y publicidad.

Para la mayor parte de las salas de exhibición independientes la gestión y el análisis de datos suponen áreas completamente nuevas. Además, la cantidad de datos que genera el uso actual de estas herramientas aún no ha propiciado la necesidad de utilizar dichos sistemas.

De igual forma, existen pocos proveedores de servicios que hayan visto las posibilidades que ofrecen los cines pequeños e independientes. Solo el 16 % afirma haber sido contactado por algún proveedor de servicios de CRM en el último año.

Las respuestas al cuestionario revelan que, o bien las salas de cine desconocen lo que es el CRM y lo que podría aportar a sus negocios, o bien saben lo que es, pero no lo ven como una prioridad sino como una inversión a largo plazo.



Menos del 7 % de los encuestados han invertido en software destinado al CRM en los últimos cinco años, de los cuales el 4,4 % lo ha hecho en el último año. No obstante, la tendencia va en aumento, lo que significa que la velocidad en el cambio alcanzará su punto álgido en una media de dos a tres años.

Aquellas empresas que han realizado inversiones en CRM valoran positivamente la forma en que han contribuido a sus negocios. En este sentido, el 77 % afirmó que este aspecto es importante y el 50 % que

es muy importante o esencial.

La encuesta muestra que casi dos tercios de los encuestados (el 63 %) no planea invertir en CRM. Esto puede ser debido a la falta de conocimientos en este ámbito o a una decisión comercial bien definida.

No obstante, la aparición de productos nuevos y la mejora en servicio de CRM así como la experiencia de aquellos que fueron pioneros en invertir en estas herramientas puede ayudar a cambiar la forma de pensar en materia de inversiones. Es posible que Europa Cinemas tenga un rol importante en la difusión del valor real de dichas inversiones.

Los informes relativos a los costes del software de CRM aún no aportan claridad total. En algunos casos, es probable que estos costes constituyan una parte integral de la revisión general de la gestión en una sala de exhibición. En este caso los costes específicos de aquello que podría ser CRM no están claros. En otros casos, es posible que se califique como CRM al software de datos de nivel relativamente bajo, es decir, que se califique como CRM una herramienta que en realidad sirve para gestionar datos más sencillos.

Cualesquiera que sean los costes, la mayoría de las empresas que invierten o que tienen planeado hacerlo ven la rentabilidad de estas inversiones a medio plazo en lugar de a corto plazo. El 43 % espera ver una total rentabilidad de las inversiones en un plazo de dos a cinco años y solo el 16 % espera obtener resultados en el plazo de un año.

**«Nos gustaría invertir en CRM pero no tenemos experiencia en este campo y además necesitamos invertir primero en otros aspectos prioritarios».**

## Estudio de caso: Cinemazero, Pordenone (Italia)

Cinemazero se fundó en 1978 y es la única sala de exhibición independiente de la norteña ciudad italiana de Pordenone que cuenta con una población de 50.000 habitantes. El espacio, de marcado carácter comunitario del que se siente orgulloso, recibe alrededor de 100.000 visitantes al año y gestiona la mediateca de la ciudad que presta 40.000 películas al año de forma gratuita.

Las instalaciones se renovaron el año pasado, se estrenó una cuarta pantalla y se han ido modernizando las relaciones con su público. El espacio siempre ha estado profundamente enraizado en la comunidad. Al año se suscriben 7.000 clientes al plan de tarjetas de socio y los responsables del cine aseguran que se trata a los clientes «como si fueran parte de la familia».

Hasta cierto punto, el motivo por el que se realizan inversiones es el encontrar la forma de hacer que esta familia crezca. «Queremos trasladar esa idea de comunidad de carne y hueso a una comunidad virtual», afirma el coordinador de Cinemazero, Riccardo Costantini.

Pero la empresa no pretende sólo digitalizar su ya establecido negocio, sino que aspira a ofrecer experiencias individuales dentro de la comunidad, de ahí el título «MyCinemazero». Cada interacción del público con la empresa ya sea para tratar de hacerse socio, comprar una entrada o alquilar una película se ve como una oportunidad para capturar una muestra del público. Dichas interacciones se recopilan y analizan, lo que permite que la sala pueda organizar su enorme catálogo de películas de forma que el contenido coincida con los hábitos comprobados del público. De esta manera, la sala podía presentar el contenido más apropiado según los diferentes momentos de la semana y los espectadores podían gestionar qué ver y cuándo según sus preferencias personales. Por ejemplo, los lunes se dedican al cine clásico y a las películas restauradas, los martes hay eventos, exposiciones de arte, ópera o teatro, los miércoles los ciclos de “Conoce al director/a”, los jueves están dedicados a los documentales, etc.

Se anima a los espectadores a que compartan sus opiniones sobre la programación en una página de Facebook. Este servicio personalizado resulta de gran importancia para la empresa.

«Nosotros no somos Netflix. Nosotros creemos en la gente real y en una comunidad de personas real en la cual todos nos conocemos», declaró Costantini. También afirmó que era relevante el hecho de que se pusiera tanta confianza en los sistemas automatizados y también que había una relación bidireccional verdadera, lo que él denomina «un grado doble de fidelidad».

Así que, a pesar de que las fuentes de datos que cada vez son más completas ayudan a crear una imagen más clara de los gustos de los espectadores, esto no significa que la información que ofrecen los datos se dé por sentada, sino que ésta se revisa con frecuencia.

Aunque se trata de un pionero en su campo, la empresa también se ha enfrentado con desafíos técnicos.

La sala quiere desarrollar un sistema mediante el que su página web nueva, sus datos derivados de las redes sociales, etc., queden perfectamente integrados en un servicio de venta de entradas online. El afán por obtener un sistema favorable para la empresa presenta dificultades a la hora de hacer que sistemas diferentes funcionen juntos.

La interoperabilidad tanto de diferentes sistemas como de hardware y software representa un verdadero desafío para las salas de cine que tienen planes ambiciosos en materia de análisis de datos. En el caso de Cinemazero, es importante tener en cuenta algunas cuestiones de orden práctico ya que se trata de una empresa multifacética con un sistema que se encarga de gestionar la mediateca, otro que gestiona las salas de cine y una audiencia diaria al festival internacional que es difícil de vincular al público normal.

«Por una parte esto resulta muy estimulante, pero por otra es muy exigente y estresante ya que somos un equipo pequeño», afirmó Costantini.



## Estudio de caso: Thalia Kino, Potsdam (Alemania)

Cinuru, un nuevo y prometedor servicio en el campo del análisis de datos con base en Alemania, contactó con los cines Thalia para ofrecerles la posibilidad de iniciar un proyecto piloto conjunto.

La propuesta de Cinuru se basa en el desarrollo de una aplicación de fidelización al cine, es decir, que invita al espectador a establecer un vínculo personal tanto con la sala como con la programación que ofrecen. El paso siguiente consiste en recoger todos los datos creados a partir de estas interacciones y analizarlos. La aplicación permite puntuar películas, crear listas de seguimiento y obtener bonificaciones por asistencia. El objetivo de la propuesta de Cinuru se centra en fomentar planes de fidelización eficaces y mejorar la segmentación de la audiencia en el mercado; en definitiva, impulsar el desarrollo de estrategias que tienen a las audiencias como objetivo. Durante las primeras fases del desarrollo de este tipo de aplicaciones, las empresas desarrolladoras suelen trabajar mano a mano con los exhibidores. Este fue el caso de los cines Thalia y Cinuru.

Su enfoque respecto al análisis de datos había sido hasta entonces bastante tradicional y se basaba en interacciones a través de correo electrónico y redes sociales (Facebook e Instagram), así como a través de la venta *online* de entradas. Gracias a Cinuru se pueden abordar cuestiones comunes a todos los cines independientes como, por ejemplo, de qué manera se puede atraer a un público más joven. Además, la empresa ofrece la posibilidad de «customizar» la aplicación según las necesidades específicas de los cines al mismo tiempo que ofrece información transaccional básica.

«La aplicación ofrece información sobre la cartelera, enlaces al servicio de venta de entradas a través de Internet y un programa extra adaptado a nuestras necesidades y posibilidades», afirmó Daniela Zuklic, directora del departamento de Relaciones Públicas y Eventos de Thalia.

Cinuru ofreció una rebaja en el precio de adquisición de la aplicación durante los seis primeros meses, además de soporte técnico adicional, incluido hardware, como *tablets* para los cajeros que trabajan en las taquillas y en el bar del cine. Todos estos elementos redujeron el riesgo de la inversión, aunque tal y como apunta Zuklic, el aprovechamiento de todo el potencial del servicio trajo consigo algunos retos. Aunque la aplicación se utiliza de forma intuitiva, tuvieron que realizarse cambios en la cultura corporativa de Thalia que permitieran la integración de datos en los planes y actividades de marketing.

En cuanto al público, unas 500 personas se descargaron la aplicación en un momento de entusiasmo inicial, aunque actualmente sólo 100 de ellas la utilizan con frecuencia y, de éstas, sólo 60 forman parte de su sistema de bonificaciones.

El rendimiento de la inversión a corto plazo ha sido limitado dado que lleva algún tiempo que los sistemas y servicios nuevos lleguen a desarrollar todo su potencial. Además, también es importante que se creen nuevos hábitos entre los espectadores. Así mismo, se observan aspectos positivos en el uso de la aplicación: los espectadores hacen valoraciones sobre las películas y crean listas de seguimiento personalizadas.

Aún no está claro cómo estas formas incipientes de participación van a transformarse en hábitos a largo plazo. La empresa indicó que para hacer que este tipo de aplicaciones funcione se necesita tener un compromiso importante con las mismas en vez de aplicar soluciones fáciles a los problemas relacionados con la audiencia.

«El éxito de la aplicación depende mucho de la implicación de los cines. Se tiene que mantener informados a los espectadores a través de diferentes canales de marketing. Es por ello que el personal del cine tiene que involucrarse activamente en esta tarea», dijo Zuklic.

## CAPÍTULO SEIS: PERSONAL Y FORMACIÓN ESPECÍFICA

**Los estudios de caso que aparecen en este informe confirman la relación directa que existe entre la aplicación de cualquier sistema de recogida, gestión y análisis de datos y la implicación necesaria por parte del personal de las empresas. Este hecho conlleva tanto un cambio en la dinámica empresarial y una formación específica del personal como el cuestionamiento de prácticas e hipótesis que existen desde hace décadas.**

En relación a la publicidad, por ejemplo, es posible que las estrategias de marketing digital reemplacen directamente a la publicidad impresa, cosa que requiere de formación específica diferente.

Los estudios de caso reflejan que las salas de cine han aceptado, en su mayoría, el hecho de que a veces el análisis de datos contradice aquello que se suponía durante mucho tiempo, así como la fe en el instinto individual. Para estas empresas, el análisis de datos les permite perfeccionar su visión y racionalizar la toma de riesgos.

La encuesta muestra que todos los participantes son conscientes de que la instalación de sistemas digitales conlleva más trabajo del que se creía en un principio.

Más del 80 % de los encuestados declaró que las cuestiones relacionadas con la dotación del personal y su formación suponen una preocupación importante a la hora de invertir en análisis de datos y en software y servicios de gestión. En lo relativo a la recogida y gestión de los datos, al 77 % de los encuestados le preocupa los costes derivados de la dotación de personal y de los trabajadores por cuenta propia, al 67 % la carga financiera relativa a la formación de personal y al 52 % la falta de personal cualificado.

Actualmente, el 77 % afirma que las tareas relacionadas con la gestión de datos sobre las audiencias las realizan equipos de trabajo en plantilla; de este porcentaje, el 4 % emplea a tiempo completo a un especialista en datos sobre audiencias y el 10 % lo hace a tiempo parcial. Menos del 5 % emplea a trabajadores por cuenta propia.

El departamento de marketing es el responsable de llevar las cuestiones relativas a la gestión de datos y sus servicios relacionados. La mayoría de las empresas está de acuerdo en que, gracias al marketing, se pueden descubrir rápidamente tendencias nuevas a partir del análisis de datos. Asimismo, el marketing permite que las empresas utilicen estratégicamente los conocimientos disponibles para crear nuevos y mejores servicios.

El 12 % de las empresas empleó a consultores de datos en el último año para establecer y entender cómo extraer el valor de los datos. Algunos consultores trabajan en tareas específicas como es la creación de estrategias de marketing para las redes sociales. Los estudios de caso atestiguan el cambio en la cultura corporativa y en las dinámicas de gestión. Y estiman posible que el entendimiento de estas nuevas facetas empresariales llegue a medida que se integra y se profundiza en el uso del análisis de datos.

La mayoría de las empresas espera pocos cambios en materia de personal. Solo el 23 % de los encuestados ha revisado el proceso de trabajo de su plantilla y sus estructuras administrativas. Al mismo tiempo, sostiene que sería peligroso extraer demasiadas hipótesis sobre los datos que ofrecen las necesidades reales del personal en la aplicación de una estrategia de análisis de datos efectiva. Muchos de los encuestados no han comprobado en la práctica las hipótesis.

Los estudios de caso confirman las preocupaciones de Europa Cinemas en cuanto a las habilidades reales e implicaciones relativas al personal necesarias que no deben infravalorarse.

La experiencia de los superusuarios resulta mucho más optimista respecto a los costes reales del personal. A día de hoy, la mitad de los superusuarios emplea como mínimo a un especialista en gestión de datos de clientes y en diseño de campañas de marketing basadas en datos. El 60 % ha utilizado los servicios de consultores externos; el 40 % lo ha hecho en el último año. Un tercio de este 40 % planea incorporar a sus plantillas la figura del consultor de datos en los próximos doce meses.

Las empresas que han contratado servicios de consultoría externos opinan que su trabajo es «muy importante» o «fundamental».

***«Los profesionales externos nos ofrecen nuevos enfoques sobre nuestra audiencia y conocimientos que antes no teníamos».***

## Estudio de caso: Glasgow Film Theatre, Glasgow (Reino Unido)

El Glasgow Film Theatre (GFT) empezó su actividad como una sala de una sola pantalla en 1974. A lo largo de los años se ha convertido en la sala de cine independiente más diverso y concurrido de toda Escocia. Es el centro neurálgico del cada vez más influyente Glasgow Film Festival y juega un papel importante en la Red de Espectadores del Instituto de Cine Británico (en inglés, *British Film Institute's Film Audience Network*).

El GFT siempre ha poseído una visión adelantada a su tiempo. Se le conoce por haber adoptado medidas poco tradicionales en materia de programación y por tener una visión poco convencional sobre el negocio y el público. Por ejemplo, en cuanto al auge del vídeo a la carta (VOD), el GFT ha adoptado un enfoque positivo y proactivo en un ámbito que para muchos representa una amenaza grave para el cine, sobre todo después de que los distribuidores tradicionales dejaran de operar como de costumbre. El GFT tuvo su propio servicio de vídeo a la carta, desarrollado junto con el Edinburgh Filmhouse y distribuido a través de la plataforma Distrify. A pesar de que este servicio operó durante poco tiempo y generó malos resultados, la directora de contenidos del GFT, Allison Gardner, sigue convencida de que el vídeo a la carta no representa una amenaza tan grande para la mayor parte de las películas. Parte de su argumentación consiste en que los espectadores prefieren ir al cine antes que ver una película en casa, aunque eso sí, quieren que la oferta de películas sea amplia. «Tal vez sea por el clima frío de aquí, pero a la gente de Glasgow le gusta salir de casa», opina Gardner.

El Glasgow Film Theatre utiliza servicios de gestión basada en la relación con los clientes, emplea a especialistas externos para que realicen encuestas a los espectadores, utiliza los servicios de análisis de Facebook, Twitter, Instagram y YouTube, es miembro complementario de la «cineteca» en línea MUBI, comparte información con el Filmhouse Edinburgh, etc.

La idea de que las salas de cine se asocien unas con otras supone un elemento importante en el desarrollo de estrategias para el cine. En este sentido, el GFT desempeña una función principal dentro de la Red de Espectadores del Instituto de Cine Británico.

El deseo por innovar viene dado en parte por un sentimiento de necesidad; no se trata sólo del cambio en los hábitos del espectador, sino también de la existencia de factores preocupantes para las empresas que requieren soluciones urgentes.

«Nos encontramos en una situación en la que la financiación pública de las salas de cine está estancada mientras que nuestros gastos básicos, como la electricidad, no dejan de subir. Estamos resolviendo de manera eficaz la problemática de los recortes y, por lo tanto, tenemos que aprovecharnos de las oportunidades que ofrecen los cambios digitales», apuntó Gardner.

El factor represivo suele ser la presión que ejerce el tiempo y no tanto aspectos como los productos que se ofrecen, o cuán creativa sea la visión de las salas. En este sentido, un enfoque sin prioridades determinadas puede resultar contraproducente.

El GFT ha incorporado nuevas ventajas a su programa de socios CineCard. Junto con las ofertas de tipo más tradicional, como son la prioridad en las reservas y las entradas a precio reducido para proyecciones especiales (incluido el *streaming* en directo de teatro y ópera de Event Cinema), el GFT ofrece una suscripción de tres meses a MUBI, un servicio independiente de vídeo a la carta.

«Como resultado de esta asociación, los socios que disponen de la tarjeta CineCard obtienen una suscripción a MUBI durante tres meses y nosotros promocionamos la programación de MUBI durante todo el año. Esta es una valiente oferta que ya está dando una gran cantidad de frutos: el uso de la tarjeta CineCard ha aumentado considerablemente y el *feedback* que nos han aportado los espectadores ha sido increíblemente positivo. Además, el hecho de que MUBI ofrece cine independiente tiene como resultado que los socios con la tarjeta CineCard puedan acceder inmediatamente a un catálogo mucho más amplio y diverso de películas de autor. También hemos diseñado una tarjeta para jóvenes de entre 15 y 25 años con la que se pueden ver todas las películas a mitad de precio. Esto permite que los espectadores vayan a ver una variedad más amplia de películas», comentó Gardner.

El GFT mantiene una estrecha relación con la sala Filmhouse de Edinburgo; ambos, (con la colaboración de Distrify), han trabajado en la creación de una plataforma en común de vídeo a la carta.

Gardner apunta que la forma más eficaz de hacer uso de los datos no es tanto para determinar qué decisiones se van a tomar sino para hacer una revisión de las mismas. «Nosotros usamos los datos sobre todo para revisar nuestra visión del negocio», comentó.

Este tipo de análisis es importante a la hora de evaluar los beneficios que comportan los estrenos simultáneos (es decir, la difusión de un único contenido audiovisual a través de diversos canales o plataformas), los cuales no representan una amenaza para la taquilla de los cines al tratarse de tipos de estreno diferentes, según el GFT.

Gardner comentó que los datos tienden a confirmar las hipótesis y las opiniones del personal más que cambiarlas. Además, afirmó que las salas todavía necesitan un rostro y una personalidad humanas para que el público cree vínculos emocionales con el espacio. A veces esto supone la toma de decisiones «irracionales» sobre la programación de la cartelera, esto es, proyectar una película extremadamente «arriesgada» únicamente por amor al arte.

La asistencia a festivales de cine puede llevar a que se escojan películas para la cartelera que no encajan con facilidad en los datos demográficos o en los algoritmos de ningún motor de datos.

Como dijo Gardner, «el amor y la pasión no son cuantificables». No obstante, la combinación de pasión y conocimiento supone un fenómeno digno de analizar.

## CAPÍTULO SIETE: TRABAJANDO PARA LA AUDIENCIA

**Existen dos razones por las que optar por la aplicación de una estrategia basada en el análisis de datos y las medidas que resultan de ese análisis: por un lado, la de encontrar y capturar nuevos espectadores y, por otro, la de asegurarse que el público que va al cine reciba el mejor servicio posible.**

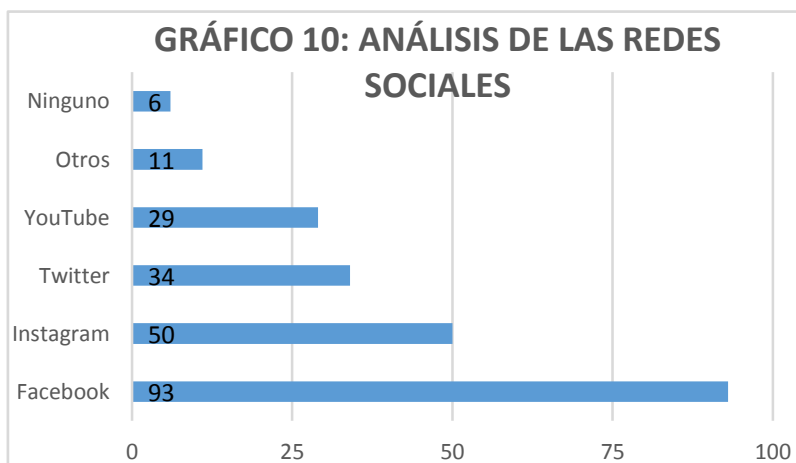
El siguiente capítulo se centra en la primera de ellas, a pesar de que la segunda es todavía más determinante. En el mercado actual la competencia por la audiencia es más dura que nunca y no hay sitio para la autocomplacencia; dicho de otro modo: el mundo del marketing y del servicio al cliente avanza constantemente. Por suerte, la era digital nos ofrece herramientas que nos van a ayudar a gestionar toda la información que generan ambas actividades.

Las redes sociales son las herramientas de marketing nuevas más importantes de los últimos 30 años y el análisis de datos que ofrecen juega un papel fundamental a la hora de aprovechar toda la información que generan las relaciones con las audiencias. Las redes sociales conforman la parte de este informe donde el análisis de datos participa en todas y cada una de las empresas encuestadas.

Facebook Analytics es con diferencia el servicio más utilizado (el 92 % de los encuestados trabaja con él), lo que confirma su posición líder en todos los mercados europeos con una cuota del 77 % en 2018. El poder de Facebook reside en la amplitud de su rango demográfico y su uso crece considerablemente en perfiles de usuarios más mayores. En segundo lugar está Instagram que, aunque pertenece a Facebook, tiene su propio sistema de análisis de datos.

Los otros dos grandes nombres son Twitter y YouTube; ambos ofrecen herramientas analíticas.

Junto con estos gigantes de las redes sociales también están otras herramientas de gran valor de Google y Mailchimp.



El análisis de datos de las redes sociales está muy integrado en los sistemas de desarrollo de las audiencias de la mayoría de las salas de cine de las cuales el 80 % lo considera importante, el 40 % muy importante y el 12 % imprescindible.

El valor del marketing basado en la segmentación efectiva y eficaz de la audiencia representa para más del 70 % de los encuestados el principal motivo por el que invertir tanto en software como en servicios de análisis de datos. Además, se ha constatado que las estrategias basadas en datos influyen en otros ámbitos claves del negocio.

## Programación de la cartelera y eventos

El valor también se refleja en otras áreas comerciales. Uno de los factores que más valor tiene dentro de la inversión en datos de audiencias es el poder crear y mejorar tanto la programación, como los eventos de cine específicos.

Más del 60 % de los encuestados afirma que le interesa el potencial que tienen los datos sobre las audiencias en relación a la programación.

El 44 % opta por el uso de esos datos para la organización de eventos con un 56 % interesado en la organización de eventos diseñados para ese público que ya se conoce.

Como conclusión podemos decir, que la organización de eventos es uno de los primeros ámbitos para los que los exhibidores deciden destinar la inversión en datos sobre audiencias.

Entender la demanda del consumidor permite organizar eventos destinados a audiencias muy específicas y poder dar respuesta a ese interés ya identificado de los espectadores. Este tipo de eventos están orientados en la mayor parte de las ocasiones a grupos demográficos específicos, comunidades o colectivos sociales. Entre ellos destacan los festivales LGBTQ y los eventos para niños. Otras veces estos eventos están destinados a un público más cinéfilo como es el caso de los ciclos monográficos en torno a un autor con motivo del estreno de un nuevo título.

## Cine a la carta

El potencial que tiene una programación diseñada por la audiencia existe desde hace algunos años. Sin embargo, aunque ha ido perdiendo parte de la novedad del principio y algunos servicios pioneros en el ámbito hayan desaparecido, sigue siendo una tendencia relevante en algunas zonas geográficas.

De alguna manera, el cine a la carta es la extensión de la idea de la participación digital más lógica al permitir que el público diseñe la programación de acuerdo con sus gustos.

Aunque existen algunos núcleos de actividad en este ámbito, solo el 16 % de los encuestados afirma haber utilizado el análisis de datos para la configuración de dichos programas. En este sentido, parece que no existe mucha demanda de cine a la carta. Hay quien dice que la idea de que el público pueda diseñar su propia programación resulta poco relevante ya que las salas de cine ya ofrecen un servicio personalizado a sus clientes.

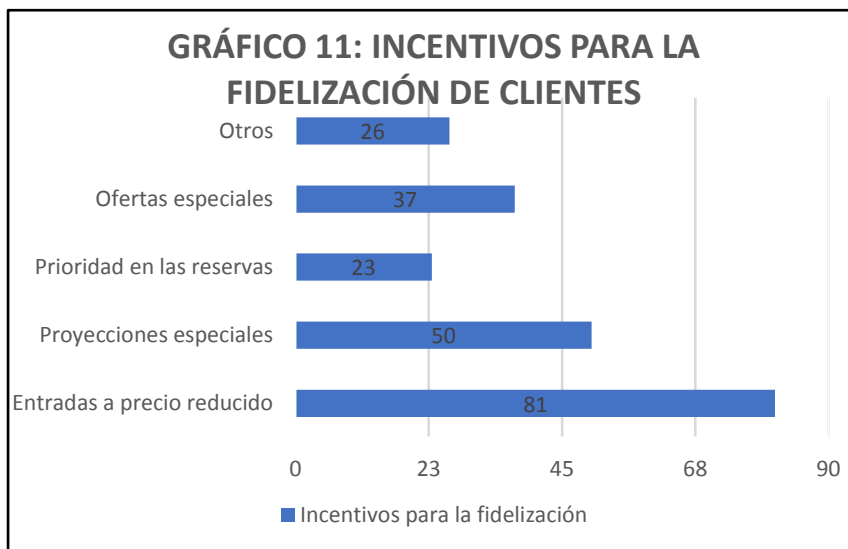
## Programas de fidelización

Los programas de fidelización se encontraban entre los primeros usos que proporcionaba el análisis de datos ya en la era analógica. Dos tercios de las empresas que disponen de este tipo de programas los crearon entre tres y cinco años atrás.

Sin embargo, encontramos que actualmente se desarrolla algo más de actividad en este campo. Uno de cada cinco encuestados afirma que en el último año ha puesto en marcha un programa de este tipo, quizás reemplazando o prolongando un programa ya existente. Se prevé que la inversión va a prolongarse durante los tres próximos años con un 20 % de los encuestados invirtiendo en los próximos doce meses y con un 21 % que lo va a hacer de aquí a dos o tres años.

Los programas de fidelización han sido especialmente importantes para los superusuarios, de los cuales el 77 % ha realizado inversiones en este aspecto. La mayoría de los programas se basan en una serie de incentivos cuyo objetivo es hacer que los espectadores repitan la visita a la sala de cine. Entre estos incentivos se encuentran las entradas a precio reducido, la prioridad a la hora de hacer reservas y la organización de eventos especiales. Como muestra el gráfico 11, las entradas a precio reducido (81 %) y las proyecciones especiales (50 %) son los incentivos más populares en los programas de fidelización.

No obstante, los encuestados ofrecen muchas otras ideas destinadas a la fidelización del público. La más común es la de la tarjeta de socio, con la que el cliente dispone de un número fijo de entradas a precio reducido. Estas tarjetas han supuesto un compromiso que las salas de cine han establecido con sus espectadores durante años; incluso llegando a la década en algunos casos.



Como ya hemos mencionado anteriormente, existe otro tipo de incentivos asociados con proyecciones especiales y, con la prioridad en la reserva de entradas en otros casos.

En cuanto a la satisfacción mostrada por los exhibidores en relación a los beneficios que reportan los planes de fidelización, el 90 % de los encuestados los considera importantes para la actividad general de las empresas y el

52 % afirmó que eran muy importantes o fundamentales.

En cuanto a las respuestas de los miembros de toda la red, las salas parecen estar seguras de poder gestionar todo el trabajo de forma interna. Dicho de otra forma, el 90 % de ellas no tiene pensado la compra de software específico.

Sin embargo, es cierto que los exhibidores con más volumen de negocio tienen tendencia a integrar los programas de fidelización dentro de una estrategia de análisis de datos mucho más amplia. Las empresas tecnológicas que están entrando en la industria cinematográfica ven la promoción de los planes de fidelización como una parte muy importante de su oferta global.

### Tarificación y reservas

Si bien el importe de las entradas es el mayor incentivo de las salas de cine para hacer que los espectadores se hagan socios, las técnicas de análisis de datos y audiencias no se utilizan habitualmente para confirmar o desmentir las hipótesis relativas al precio de las entradas, una táctica utilizada solo por el 17 % de los encuestados.

Las oportunidades que ofrece el mundo digital se ven con más claridad al fomentar las reservas en línea. Más del 40 % afirma que utiliza este sistema para la recogida de datos en sus salas.

Por otra parte, el valor potencial de este servicio no ha hecho que las salas ofrezcan incentivos que promocionen las reservas a través de Internet. Esto se refleja en que el 75 % de los encuestados no ofrecieron ninguna oferta a sus clientes en materia de reservas online.

Entre las empresas que sí ofrecen este servicio se pueden distinguir tres grupos: las salas que ofrecen entradas más económicas (7 %), las que ofrecen prioridad a la hora de reservar (6 %) y las salas que dan la posibilidad de reservar asientos (6 %).

El uso de un sistema de fijación de precios diferentes para atraer a nuevos espectadores es una estrategia poco común. Sólo el 20 % de los encuestados ofrece descuentos especiales u ofertas para nuevos clientes. Aquellas empresas que sí han tratado de implementar este sistema de tarifación diferencial lo han hecho con el objetivo de atraer a un público más joven.



## Estudio de caso: Eden Cinemas, San Julián (Malta)

Eden es un cine en Malta que abrió sus puertas hace 26 años y copa el mayor mercado en la isla. El cine cuenta con trece pantallas equipadas con proyección digital 5.1 (sonido envolvente) y la llamada «Screen 16», una sala que cuenta con 710 asientos.

La gerente de Eden, Carinzia Camilleri, reconoció la importancia de una nueva visión con respecto al desarrollo de las audiencias. Esta visión ha sido necesaria debido a la aparición de nuevos obstáculos como Netflix y la piratería, acentuados por la lenta llegada de estrenos a Malta.

«Si uno quiere que la gente venga al cine, particularmente por razones de tipo artístico, hay que ser muy creativo», advirtió.

En el año 2011 empezaron una estrategia digital basada en datos con un nuevo software, lo que permitió al cine empezar a crear una base de datos de clientes y al mismo tiempo vender entradas a través de Internet.

Después de algunos años, Eden reconoció la insuficiencia e inadaptabilidad del software ya mencionado al enfrentarse con la volatilidad del público. Por ejemplo, se mandaban *newsletters* a toda la base de datos, sin tener en cuenta las preferencias o tendencias de compra previas. Las consecuencias fueron algunas cancelaciones de suscripciones y varios *newsletters* sin abrir.

Hubo una gran mejora en el año 2017 al reemplazar tanto el software como el sistema de datos por unos más competentes. El nuevo software se llamaba Admit One y la inversión fue de unos 35.000 € incluyendo el hardware.

El objetivo de la inversión era generar oportunidades y aceptar las implicaciones de un público cuyas demandas cambian constantemente. “La gente es mucho menos paciente hoy en día y espera un servicio rápido y eficiente. Las redes sociales han cambiado la forma en la que los negocios se comercializan y, al mismo tiempo, han introducido canales que permiten a los clientes quejarse con la posibilidad de dañar con ello la reputación de una empresa. Hoy en día, las empresas se ven obligadas a ofrecer un mejor servicio, y por ello, hemos decidido implementar un nuevo software operativo”.

Camilleri apuntó que los costes asumidos fueron “considerables” puesto que el nuevo software también requería de un sistema operativo más robusto y reemplazar el hardware para que este pudiera soportar un mayor volumen de datos.

Entre las nuevas características importantes que ofrecía el nuevo software estaba una *Loyalty Card* (tarjeta de socio) electrónica mejorada y un marketing dirigido a través de *newsletters*. A parte de recompensar a la clientela fiel y atraer a una nueva, la *Loyalty Card* permitió a la empresa segmentar su audiencia según la edad, el género, las compras previas, etc.

A pesar de que este proyecto es todavía demasiado joven como para medir su éxito, ya se ha experimentado una buena y pronta rentabilidad, incluso por cuenta de *newsletters* dirigidos, pues se ha visto lo efectivos que pueden ser atrayendo nuevas audiencias y reduciendo drásticamente el número de suscripciones canceladas.

También se está trabajando en la venta de comida y bebida a través de Internet que después la gente puede recoger en una *fast-track station* allí mismo. Eden espera poder lanzar dicho servicio a mediados de 2019.

Entre muchas actividades y eventos, Eden lanzó el programa CineMum, una iniciativa que busca darles una primera experiencia cinematográfica a niños de muy poca edad.

La meta era fomentar el amor al cine desde una edad temprana y, al mismo tiempo, atraer la atención de los padres a otras películas y eventos. El programa, basado en los precios reducidos de las entradas, que estaba pensado más bien como una inversión de futuro y no como una fuente de ingresos, tuvo una participación alta y fue muy apreciado por todos.

Camilleri aseguró que los proyectos que lanzaron durante el año 2018 ya han dado frutos. También destacó que la empresa tuvo el mejor octubre de los últimos diez años, seguido por el mejor noviembre de los últimos ocho años.

## Estudio de caso: Yorck Kinogruppe, Berlín (Alemania)

El grupo Yorck, con sus más de 30 años de historia, se ha convertido en el operador independiente más importante de Berlín con 14 salas y un cine al aire libre. Su crecimiento se ha construido gracias a que sus cines tienen un gran sentido de comunidad y cuyos servicios se caracterizan por poseer un toque personalizado.

En cierta manera, las inversiones que el grupo ha realizado en gestión y análisis de datos suponen una extensión de ese enfoque, que tiene al público como protagonista. Esta visión ha permitido que el grupo prospere a lo largo de los años. Según Daniel Sibbers, responsable del Departamento de Marketing, la relación sólida entre el público local y las salas de cine sigue siendo la piedra angular del grupo Yorck. Además, la empresa está muy comprometida con la idea de disponer de una programación estudiada con esmero. Sibbers apuntó que las relaciones humanas siguen siendo fundamentales para que los cines cumplan su misión con éxito. Pero también nos habló de que, con la llegada de la era digital, han aparecido problemas de naturaleza urgente que requieren soluciones nuevas. Además, este desafío no sólo concierne a la supervivencia y al crecimiento económico de las salas independientes, sino también al futuro de la producción de cine europeo independiente.

El cine tiene que seguir luchando por el tiempo de un público que se ha hecho mucho más exigente. No obstante, tal y como comentó Sibbers, la demanda de la audiencia cambia continuamente. El público exige la personalización en los servicios que se le ofrece y, a su vez, la misma satisfacción personal e inmediata que obtiene de cualquier otra forma de entretenimiento. Es por ello que resulta básico entender qué pide la audiencia de una forma más contrastada y estructurada. En este sentido, Sibbers cree que la esencia de los productos cinematográficos sigue intacta, aunque el público ha sufrido una gran fragmentación. «En una semana puede haber quince películas disponibles en la cartelera, pero sólo dos de ellas serán relevantes para los espectadores. La clave está en conectar al espectador con las películas correctas y esto se consigue gracias a una segmentación de marketing más eficiente (por ejemplo, a través de versiones diferentes de *newsletters*)», declaró Sibbers.

El uso de datos para la identificación y segmentación de posibles audiencias se ha convertido en una actividad mucho más sofisticada y precisa. Sibbers admitió que los resultados del análisis de datos cuestionaban en ocasiones las presunciones que se tienen sobre los gustos del público. Además, la segmentación por audiencias ha provocado la aparición de áreas no previstas en cuanto a lo que el público pide. Un ejemplo es el éxito de *Gundermann*, la historia de un cantante y escritor de la Alemania del este cuyo repercusión se impulsó gracias a eventos especiales donde se mostraban trabajos relacionados con su obra y que atrajo a multitud de público.

El grupo ha trabajado codo con codo con el servicio Movio organizando talleres y actividades de orientación que permiten sacarle el máximo a esta herramienta. Pero además el grupo Yorck ha tenido que actualizar su sistema de gestión de datos existente para asegurarse de que obtiene un rendimiento máximo a la inversión en Movio.

Sibbers apuntó que la inversión total rondaría las seis cifras, aunque añadió que había que tener en cuenta el coste total de propiedad por encima del coste inicial del software. Asimismo, también comentó que los cambios en el sistema habían ocasionado la aparición de problemas que se desconocían hasta ese entonces y que estaban relacionados con la tecnología, los datos y los metadatos. Algunos de estos problemas son:

- La jornada laboral del personal y su formación
- El acceso a conocimientos técnicos
- La posibilidad de que el hardware y los sistemas de integración necesiten actualizarse
- Los viajes a conferencias y talleres
- La gestión de datos y privacidad
- Los costes legales

Sibbers habla de problemas de tipo puramente local que experimentan algunas salas, aunque piensa que la colaboración de unas con otras puede ayudar en la resolución de problemas.

Dice estar convencido de que la inversión en Movio supone una decisión acertada dado el valor adicional que se obtiene a largo plazo. Y nos cuenta que las posibilidades que ofrece Movio se evidenciaron gracias a la colaboración con las redes Curzon y Picturehouse (establecidas en Reino Unido) en cuanto a programas de fidelización, consiguiendo una serie de objetivos que no se habían esperado de manera inmediata.

Sibbers comentó que el desafío para la industria crece para todas y cada una de las salas y que es necesario explotar las posibilidades que surgen de la sinergia de factores como la repartición de costes de software o de otros procedimientos, el *know-how* y la puesta en común de conocimientos.

Generalmente, cada sala de cine independiente redacta sus propias sinopsis de las películas que aparecen tanto en la cartelera como en los folletos. Sin embargo, existe la posibilidad de que las salas colaboren entre ellas de manera eficaz en la elaboración de dichas sinopsis.

Sibbers destacó que lo interesante sobre el análisis de datos es que refuerza las relaciones personales gracias a una mayor comprensión de sus hábitos y gustos. Además, el hecho de conocer los hábitos del público no significa que las carteleras sean menos interesantes, sino que las empresas se sienten seguras al tomar decisiones más arriesgadas.

## Estudio de caso: Kino Europa, Zagreb (Croacia)

Kino Europa, abierta desde los años veinte, es una de las salas de cine más bonitas de Croacia y juega un papel importante en el desarrollo cinematográfico del país, aparte de ser sede del Festival de Cine de Zagreb.

Se trata de un cine tradicional con una actitud moderna ante el desarrollo de las audiencias. La sala ha creado un sistema de gestión de datos ajustado a las necesidades de un mercado fluctuante lo suficientemente flexible como para gestionar un espectro amplio de necesidades comerciales.

El responsable del cine, Hrvoje Laurenta, ha supervisado personalmente el desarrollo de un sistema hecho en base a las necesidades de su negocio y que tiene la capacidad de adaptarse y cambiar. Para Laurenta, los datos derivados son valiosos y necesitan ser reconocidos como tales por los usuarios empresariales.

«Uno nunca puede estar seguro al 100 %. Siempre hay sorpresas».

Insiste también en que el instinto ya no es un fundamento sólido para la implementación de políticas y que su valor sigue disminuyendo debido a los cambios en el comportamiento de los consumidores. Y añade, que las mejores herramientas de análisis pelean frente al cambio constante. «Hoy en día la demanda del público no se comporta como el mar, que se toma el tiempo necesario para calentarse o enfriarse. Más bien es como el aire, siempre cambiante». Como ejemplo nombra a Netflix: «Durante seis meses todos mis conocidos en Croacia se suscribieron, pero seis meses más tarde, no conocía a nadie que siguiera suscrito».

El análisis de audiencia le permitió a la sala discernir cambios tanto de gusto como de comportamiento y así poder reaccionar a tiempo y con seguridad. Laurenta comenta que las herramientas de análisis no sirven simplemente para medir el comportamiento de audiencias, sino también para conocerlas en profundidad.

Las fuentes de conocimiento de audiencias surgen de una gran variedad de espacios. Por ejemplo, hablando de redes sociales, Laurenta dijo que Facebook, Twitter y Snapchat son plataformas populares en Croacia y que cada una ofrece nuevas perspectivas.

Menciona que Facebook es muy útil, pues la publicidad de pago en dicha plataforma se ha podido dirigir hacia diferentes tipos de público y ha permitido observar qué funciona bien en un momento determinado y cómo cambian las tendencias.

Laurenta habla también de cómo los beneficios más notorios de los datos de audiencia surgen cuando los negocios implementan cambios en su cultura corporativa, convirtiéndose así en empresas basadas en conocimiento.

Sin embargo, los exhibidores, comparados con otros negocios, muestran resistencia al cambio. Laurenta cree que esto se debe a la creencia particular de que el almacenamiento de datos conlleva complacer a las audiencias en vez de redirigirlas. Y dice: «Nosotros no hablamos de riesgo, sino de inversión. Lo que vemos en los datos es que el público está más dispuesto a probar cosas nuevas de lo que nosotros imaginábamos en un principio». Como curiosidad habla de la evidencia contundente que refleja de la apertura de un público de más edad al cine queer, una apertura que rebasa sus expectativas. De la misma manera, se ha demostrado que es falso el mito según el que los jóvenes no están dispuestos a ver películas largas y complejas.

Esta nueva comprensión podría ser utilizada para cambiar la cartelera, pero muchas veces se ha aprovechado para adaptar la proyección de películas a los hábitos conocidos del público. Los horarios podrían ser dirigidos a un público potencial mejor comprendido.

La reducción del gasto en herramientas poco relevantes para el público actual ha permitido financiar empresas basadas en datos. Un buen ejemplo de dichas herramientas es la programación de la cartelera impresa. La sala estima que el coste total del diseño, impresión y distribución de cuatro programas en papel al mes rondaba los 5.600 €.

Laurenta dice que el beneficio de esa inversión es cuestionable: «Los programas no son una forma de promoción muy focalizada. No sé quién se los lleva de un punto de distribución en particular. Y 2.500 copias no significan 2.500 lectores. Muchos acaban en la basura. Son una herramienta unidimensional. Puedes leer, pero no puedes comentar o compartir el contenido fácilmente». Por el contrario, por 2.000 €, Laurenta sugiere que puede alcanzar al menos 40.000 personas y lo pueden leer 100.000. «Puedo enfocar cada publicación a una audiencia muy específica».

«Un ejemplo sería la comedia romántica francesa, donde puedo enfocarme en mujeres de más de 30 años, que viven en Zagreb, hablan francés, y a quiénes les gusta la comedia romántica y mi sala». Señala este marketing digital efectivo puede ser «mini viral» gracias a los muchos comentarios y a que ha sido compartido muchas veces.

## CAPÍTULO OCHO: LA SEGMENTACIÓN DE AUDIENCIAS

**En los últimos años, las herramientas digitales de captación de audiencias han superado en importancia a los métodos tradicionales. A pesar de ello, las herramientas clásicas siguen jugando un papel importante para la mayoría de los cines en la segmentación de audiencias.**

El 64 % de los encuestados todavía utiliza medios de publicidad impresa como, por ejemplo, los folletos publicitarios. Casi un cuarto de los encuestados lleva a cabo campañas de marketing a través del correo postal. En algunos casos, estas medidas ya consolidadas se utilizan en ausencia de alternativas digitales, y en la mayoría siguen teniendo un cierto poder de comercialización que es valorado por las audiencias.

Otro modelo efectivo es la asociación de organizaciones comunitarias con empresas para fomentar los programas de los cines o eventos particulares. Por ejemplo, el cine Hyde Park Picture House, en Leeds, colabora con agrupaciones locales para atraer al público de colectivos LGBTQ y de minorías étnicas.

A menudo, el marketing impreso, el asociativo y el correo directo, junto con herramientas digitales y en línea, forman parte de un plan general de marketing dirigido a las audiencias. Ambas estrategias fomentan el boca a boca de diversas maneras y captan segmentos de mercado diferentes.

Estas técnicas publicitarias resultan eficaces en la medida en que los cines atienden a un público que es, generalmente, de más edad. Sin embargo, es posible que tengan dificultades para atraer a un público más joven, que resulta imprescindible para la estabilidad y el crecimiento de las salas a largo plazo.

La encuesta revela un cambio en las áreas de actuación del marketing, en donde las redes sociales se han convertido en las herramientas más importantes. El uso de las redes sociales está considerado como herramienta de marketing importante para el 80 % de los encuestados. La publicidad online, que utiliza el 72 % de los encuestados, sin embargo, supera por poco a la impresa, que es la que utiliza el 64 %.

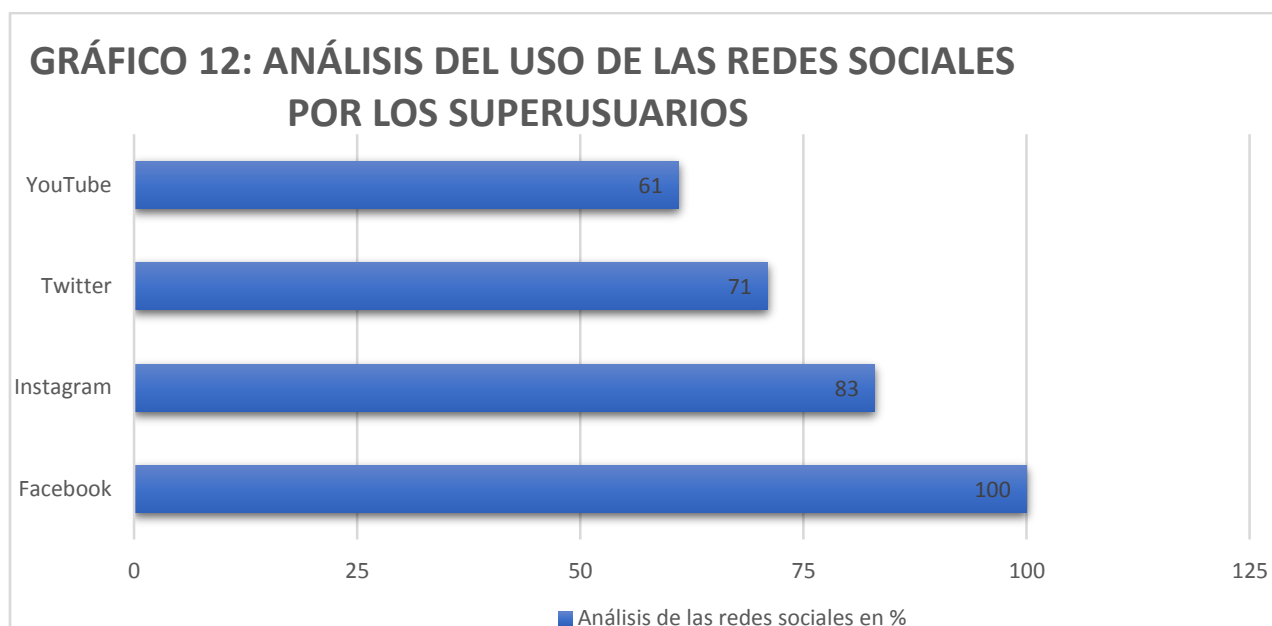
La publicidad de pago de las redes sociales (sobre todo Facebook) es una herramienta que utiliza el 57 % para la segmentación de posibles audiencias.

El 53 % utiliza los medios y redes sociales para promocionar películas individuales a audiencias determinadas. La gran mayoría de los encuestados considera Facebook la herramienta más importante y la han integrado completamente en la mayor parte de sus estrategias de comunicación.

El gigante de las redes sociales es el servicio número uno en todos los países europeos, con una cuota de mercado del 77 % y 375 millones de usuarios y un alcance comprobado que llega a todas las dimensiones demográficas.

La omnipresencia de los teléfonos móviles también impulsa el uso de las redes sociales y el alcance rápido y eficaz a nuevas audiencias.

El enfoque de la publicidad en los medios mixtos (que comprende tanto formas de marketing tradicionales como digitales) está muy consolidado. En este sentido, el 43 % apunta que su forma de segmentar las audiencias no ha cambiado. Este porcentaje es el mismo que el de aquellos que han cambiado su enfoque en los últimos tres años. Solo el 15 % lo ha hecho en los últimos doce meses.



Es posible que este hecho refleje que las redes sociales existen desde hace bastante tiempo. De hecho, la herramienta líder en el sector, Facebook, cumplió su decimoquinto aniversario en 2019.

Las empresas que han cambiado sus estrategias de marketing lo han hecho, principalmente, de forma que han pasado de la publicidad en papel a la digital. Una de las razones principales para tal cambio es la posibilidad de recopilar datos para elaborar estrategias de marketing dirigidas a audiencias específicas.

En algunos casos, los productos impresos se han dejado de fabricar con el objetivo de poder financiar aquellas herramientas digitales que permitan generar información valiosa. Asimismo, una parte importante de esta combinación de elementos es el uso de publicidad de pago en redes sociales.

Podemos encontrar algunos pocos ejemplos de salas de cine que, en lo relativo a la elaboración de estrategias de marketing, consideran a plataformas como Instagram una competencia directa de Facebook. Esto se debe a que, en algunas áreas, Instagram llega a un público más joven. Otro ejemplo es el de Cinema Paradiso en Sankt Pölten, Austria, que envía una programación semanal a través de Whatsapp.

En cuanto a los superusuarios, las ventajas de la publicidad en redes sociales suponen un aspecto muy importante de sus negocios. Todos coinciden en la idea de que el análisis de las redes sociales es muy importante para entender cómo se comportan las audiencias. Más del 70 % opina que esta perspectiva es muy importante o fundamental.

**«Distribuimos revistas especializadas a espacios culturales, restaurantes y bares y utilizamos Facebook para la promoción de contenido específico».**

## Estudio de caso: Fyrisbiografen, Uppsala (Suecia)

El cine Fyrisbiografen, que tiene dos salas, abrió sus puertas en 1911. Durante un siglo fue una empresa familiar en la cuarta ciudad más grande de Suecia.

Hace seis años, los nuevos dueños detectaron que el cine necesitaba una gran regeneración, pues llevaba una década en declive y únicamente contaba con un público de más edad, sin poder atraer a nuevas generaciones.

Al tratarse de una empresa sin fines lucrativos, el objetivo no era la obtención de beneficios. Según el director de Fyrisbiografen, Olle Agebro, «queríamos mejorar la experiencia del público y que más gente sintiera esa pasión por las películas que le cambian a uno la vida».

Al ser una pequeña empresa que emplea a tres trabajadores a tiempo completo y a 50 voluntarios, se decidió que el local necesitaba ayuda económica y solicitó una subvención al Instituto Sueco del Cine por valor de 25.000 € que le fue concedida. Esta ayuda se invirtió en la contratación de una consultoría que desarrollara una estrategia adecuada para la empresa. La consultoría, Cybercom, trabaja normalmente con grandes empresas de telecomunicaciones y con organismos del sector público e industrial en proyectos a gran escala. Sin embargo, Agebro apuntó que Cybercom tenía un gran entendimiento del sector del cine y comprendía lo que Fyrisbiografen quería conseguir con su estrategia para las audiencias. El trabajo que se llevó a cabo generó una serie de cuestiones que resultaron ser oportunidades prácticas. No obstante, el punto crítico fue el cambio en la cultura corporativa que alcanzaría a los empleados y a los voluntarios.

«Estudiamos muchos modelos empresariales y nos percatamos de que teníamos que pensar como una start-up digital, donde buena parte del trabajo no consistía en los sistemas, sino en las relaciones humanas. Una de las mejoras que se llevaron a cabo fue la implantación de una relación coherente entre el personal y el público.»

Uno de los primeros problemas supuso la existencia de una taquilla vieja con un cristal que separaba al vendedor de entradas del público. El hecho de quitar el cristal generó interacciones entre los espectadores y el personal y estas conversaciones promovieron el diálogo y el feedback. «Para nosotros era fundamental que los espectadores se sintieran bienvenidos y respetados», comentó Agebro. Fue imprescindible que el aumento de los beneficios se diera gracias a la calidad y al contenido y que el boca a boca atrajese tanto a nuevos espectadores como a aquellos que visitaban de nuevo el cine.

Sin embargo, Agebro puntualiza que la empresa quería comprobar el valor de estos cambios de percepción a través de los datos. Y comenta que la necesidad de contar con «puntos de datos» para poner a prueba suposiciones es «evidente» y, al analizar otras start-ups del ámbito digital, quedó claro que el factor determinante para el éxito consistía en que las empresas (dentro de una economía de la información) basarán sus estrategias en los datos que aportan las audiencias.

Cybercom recomendó que el cine implementara algunos cambios en sus sistemas como, por ejemplo, el paso del software de venta de entradas «Chaplin» (en uso desde la década de los 90) a un servicio nuevo llamado Veezi. Dicho sistema hacía mucho más fácil la selección y reserva de entradas.

«Algunos de nuestros espectadores tenían que clicar hasta 20 veces para poder reservar una entrada; hoy en día puedes tener tu entrada en el móvil con solo tres pasos», comentó Agebro.

Asimismo, la actividad en las redes sociales del cine ha mejorado. El uso de Google Analytics y Facebook está muy establecido y las empresas utilizan estas herramientas de forma más inteligente.



Una herramienta clave han sido los trailers que se distribuyen a través de las redes sociales. El tiempo que pasa el usuario viendo el tráiler puede ser un indicador importante del interés por el producto y esto facilita la segmentación de audiencias. Tan importante es observar las relaciones con las audiencias para comprender y profundizar cómo interactúan con las empresas, como lo es el análisis de los datos digitales. Agebro nos cuenta que pasa tiempo en el vestíbulo del cine en un día de actividad normal observando cómo el público hacía uso del local.

La segmentación del público por audiencias ha sido una parte vital del trabajo que se ha hecho y existen herramientas valiosas que ayudan en este sentido.

En términos publicitarios, es posible encontrar «embajadores» o influencers dentro de grupos específicos. También es posible trabajar con otras empresas y organizaciones que les sean atractivos al público objetivo. Entre los conceptos más originales se encuentra el Knitting Cinema, un tipo de evento enfocado específicamente en el público femenino interesado en la costura y en el cine independiente. La identificación del target group fue sencilla: la publicidad se distribuyó en tiendas donde se vende lana. En este tipo de proyecciones las luces de la sala han de estar encendidas para que la gente pueda tejer.

«Se trata de un nicho de audiencia, pero las salas siempre se llenan. El boca a boca es muy importante», comentó Agebro.

Tanto la inversión realizada en la consultoría como las medidas que se han adoptado desde entonces parecen estar dando frutos en cuanto al número de espectadores se refiere, pues las cifras del año 2016, antes del cambio, han aumentado un 50 % (de 25.000 a 33.000 espectadores).

Es improbable que las cifras antes mencionadas aumenten rápidamente, si se tienen en cuenta factores externos como la calidad de los estrenos.

El estudio de caso en Uppsala demuestra que el conocimiento de las audiencias permite controlar lo que se puede controlar.

Se trata de un trabajo en equipo. Las inversiones en datos de valor pueden ser pequeñas en términos monetarios que, por supuesto, son relativas al tamaño de la empresa.

El factor importante no son los costes iniciales, sino el tiempo, añadió Agebro. El tiempo es un lujo preciado en los cines más pequeños y debe administrarse con cuidado. Lo importante es una cultura corporativa en la que todo mundo está involucrado.

## CAPÍTULO NUEVE: CONCLUSIONES

**Este informe revela que hay grandes brechas en el desarrollo del análisis de datos. Todavía no existe una visión común sobre este ámbito, lo que no resulta sorprendente teniendo en cuenta que aún es un área empresarial emergente.**

Existe un aspecto en el que coinciden la gran mayoría de los miembros de la red de Europa Cinemas: las salas de cine son conscientes de que los datos sobre la audiencia van a jugar un papel decisivo en un mundo que cambia a gran velocidad.

Cada cine independiente se enfrenta a los mismos desafíos directos que surgen del *streaming* tanto legal como ilegal, así como de los relacionados con la competencia creciente por el tiempo de ocio del público. Algunos cines lo consideran una amenaza existencial.

Entre las respuestas más reveladoras de la encuesta podemos destacar dos: el 71 % de los encuestados cree que la relación entre el público y las salas de cine está cambiando. Por otra parte, el 94 % considera que un mejor entendimiento del público es primordial para el desarrollo de las estrategias empresariales.

Existe una clara intención y una necesidad de encontrar nuevas formas de atraer al público como consecuencia de la competencia creciente por el tiempo del espectador, en especial, el espectador joven. Uno de los temas recurrentes que se observa en los estudios de caso es que el hecho de que el público joven (nacido en la era digital) espera una gratificación inmediata en el uso de los servicios y este fenómeno se está contagiando a todos los grupos de edad.

Hay aspectos de la cultura del cine que están desapareciendo, como son la predisposición a hacer cola en las taquillas y la espera por los grandes estrenos o la idea de pasar el tiempo buscando formas de entretenimiento. Incluso los más cinéfilos quieren una programación muy bien seleccionada y, al mismo tiempo, disfrutar de los estándares más altos de comodidad.

Parece que existe un sentimiento de necesidad que impulsa a la red Europa Cinemas al análisis de audiencias.

El desafío de Europa Cinemas consiste en saber transformar esa sensación general de necesidad en acciones específicas que tengan en cuenta las diferentes necesidades y que sean asequibles para todos.

La encuesta indica que la mayoría de las salas de cine están considerando la posibilidad de realizar inversiones en un periodo de dos a tres años; por lo tanto, existe un plan de acción que tiene sentido.

Es importante distinguir entre las ayudas que reciben los miembros de la red para que aprovechen todos los recursos posibles y las medidas en I+D (Investigación y Desarrollo) para el progreso de las mejores opciones para la industria.

Es muy probable que el campo del análisis de datos sea muy diferente dentro de dos o tres años dada la velocidad a la que se desarrolla la tecnología. En este sentido es esencial ofrecer un entendimiento compartido sobre ese cambio.

Parece evidente la necesidad de que la red de Europa Cinemas centre su trabajo en un conjunto de aspectos clave prioritarios. Esta idea se deduce a partir de la encuesta, los estudios de caso y las reuniones del Innovation Group.

## Conceptos básicos

El primer paso a la hora de elaborar una estrategia viable para la red es asegurarse de que sus miembros comparten la misma opinión respecto a las áreas emergentes mencionadas anteriormente.

En una reunión durante la Berlinale de 2019, el Grupo de Innovación (Europa Cinemas Innovation Group) planteó algunas preocupaciones legítimas sobre cómo los encuestados interpretaban de forma diferente las preguntas de la encuesta. En este sentido, se intuye que los cines de una pantalla pueden tener conocimientos limitados sobre los sistemas de gestión de las relaciones con los clientes.

Tal y como muestran las respuestas a la encuesta, algunas pequeñas empresas se preguntan cuánta importancia tienen las nuevas tendencias en análisis de datos para sus negocios.

Un primer borrador de este informe reveló que, en ciertas ocasiones, algunos miembros de la red realizaron inversiones importantes en sistemas y software. No obstante, estos datos pueden dar lugar a conclusiones erróneas y por eso se han eliminado del informe final.

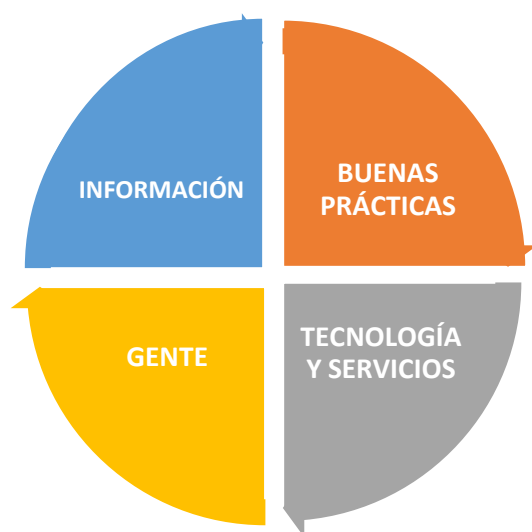
Los talleres y estudios de caso que se den en el futuro podrían incluir una evaluación exhaustiva de los costes, pero en este momento, es más importante centrarse en el valor que en los costes.

El análisis de datos en un mercado volátil depende tanto de la mentalidad de las empresas como de la tecnología específica que utilizan. El análisis de datos consiste, básicamente, en convertir la alta participación de las audiencias en valor comercial. Tal y como demuestran los estudios de caso, lo más importante en este aspecto es elaborar estrategias empresariales en torno a objetivos bien definidos.

De esta manera, la primera labor de la red debe ser armonizar las ideas que los miembros tienen con respecto al valor del análisis de datos.

La red ofrece grandes oportunidades en la medida en que sus miembros han adoptado oportunidades nuevas y han compartido sus experiencias de una manera abierta y honesta. Este informe gira alrededor de estos pioneros, utilizando los estudios de caso y la encuesta realizada a los superusuarios.

También existen otras ventajas como el hecho de que las industrias diferentes a la audiovisual, que están mucho más avanzadas que los cines europeos independientes en el desarrollo y la evaluación del análisis de datos, ofrecen ejemplos importantes tanto de éxito como de fracaso. Gracias a la importancia reconocida del trabajo de la red, se diferencian cuatro áreas de trabajo dentro de la misma:



## La información

Para bien o para mal, vivimos en una economía del conocimiento en la que la información juega un papel cada día más importante. En cierta medida, esta economía ha favorecido el equilibrio de la balanza, puesto que los gigantes del entretenimiento mundial como Netflix, Facebook y Amazon dependen del *big data* y de los algoritmos para poder entender la demanda de las audiencias. No obstante, el análisis de datos es importante para que las empresas puedan competir en un mundo donde la pelea por conseguir el tiempo de ocio del público, sobre todo el joven, requiere que se tomen acciones determinadas.

Este informe indica que las salas de cine tienen necesidades diferentes en función de su tamaño. Por ejemplo, las salas pequeñas no necesitan disponer de sistemas complejos de gestión basada en la relación con los clientes. Por otra parte, cada sala tiene la posibilidad de integrar el grado de análisis de audiencias que mejor encaja con sus necesidades. Asimismo, es probable que estas necesidades aumenten a medida que crece la competencia por el tiempo de los consumidores y las audiencias se vuelven más exigentes.

Los estudios de caso aquí presentados indican que las inversiones en software y sistemas de análisis ponen de manifiesto una serie de nuevas oportunidades.

Aun así, todas las inversiones tienen que formar parte de una estrategia y toda estrategia tiene que desarrollarse a partir de la información recopilada.

El enfoque lógico de una red basada en la economía de la información es la colaboración, la evaluación y el intercambio. El Innovation Group en Berlín sugirió algunas formas para que lo dicho anteriormente suceda. Estas son:

- **Una base de conocimientos fundamentales:** Todos los miembros disponen de las nociones básicas respecto a los conceptos, términos y avances clave del análisis de datos.
- **La información que ofrecen los productos y mercados:** Acceso actualizado con regularidad a la información relativa a los avances en el sector. Asimismo, acceso a la forma en que se desarrolla el mercado fuera de la red.
- **El intercambio de buenas prácticas:** Intercambio de información sobre los diferentes enfoques que funcionan en el sector (*véase más adelante*).
- **Los datos de rendimiento:** Intercambio de información y datos de cómo funcionan los proyectos que involucran diferentes salas de cine.
- **Estudios de caso habituales:** Ejemplos reales de salas de cine de dimensiones diferentes que ofrecen un contexto práctico de sus experiencias.

Todo lo mencionado anteriormente puede lograrse de la mejor de las maneras a través de talleres, informes, newsletters y conferencias. Tiene que existir un marco común de entendimiento, es decir, un espacio en el que los miembros de la red puedan hablar sobre el análisis de datos de la misma forma.

## Buenas Prácticas

El desarrollo de buenas prácticas en áreas empresariales y tecnológicas nuevas se produce a través de la casualidad, la duplicidad y el método de ensayo y error.

La experimentación es importante, así como lo es aprender de los fracasos, y saber reproducir un éxito.

El análisis de datos es un campo que resulta difícil de evaluar porque, entre otras razones, no existe un modelo único para todos que se corresponda con los diferentes tamaños de empresas. Asimismo, existe la posibilidad de que las grandes cadenas de cines en ciudades importantes necesiten invertir, puesto que nunca reducirán su tamaño a salas de una sola pantalla.

Por otro lado, existen otros factores que complican la situación, entre ellos, la disponibilidad de empresas especializadas. Los socios potenciales para el desarrollo de estrategias empresariales y tecnológicas se concentran, por lo general, en las grandes ciudades y tienen interés por empresas con un alto volumen de negocio.

Una cuestión remarcable es que los miembros de Europa Cinemas, y en particular las salas de cine más pequeñas disponen de recursos limitados a la hora de tomar riesgos. Sin embargo, es en la experimentación en donde estas salas encuentran más valor.

La red puede tomar una serie de acciones como las que se explican a continuación:

- **Estudios de caso:** Los estudios de caso probados son esenciales para que los miembros entiendan el potencial que tienen los desarrollos. Por otro lado, los casos suelen ser una instantánea que ilustra las acciones en un momento determinado. Sería útil analizar los estudios de caso durante un periodo de tiempo más largo. Las preguntas destinadas al seguimiento de los estudios de caso son importantes y se pueden realizar, quizás, a través de talleres.
- **Proyectos piloto de buenas prácticas:** Existen razones sólidas para fomentar los proyectos piloto que analicen el valor de los desarrollos analíticos y las estrategias de datos. Dicho proyecto piloto se ha utilizado en otros proyectos europeos como Tide Experiment. Hay buenos motivos para que Europa Cinemas apoye un plan de experimentación con resultados transparentes que se compartan con toda la red.
- **Intercambio:** Los resultados de la experimentación se comparten mejor gracias a la existencia de talleres y laboratorios que ofrecen a los miembros la oportunidad de examinar el valor de los resultados y la importancia que tienen para sus empresas. Se valoran positivamente los talleres localizados que pueden explorar las necesidades comunes de las salas que se encuentran en regiones desatendidas por parte de las empresas analíticas.
- **Instrumentos útiles:** Una vez establecidos los modelos de buenas prácticas, sería recomendable desarrollar un kit de instrumentos útiles que se puedan utilizar en otras salas de cine. Este kit podría incluir unas directrices simples sobre desarrollo, métodos de medición, datos empresariales y tecnológicos así como ejemplos prácticos a seguir.

## Software y desarrollo de servicios

El análisis de datos hecho a medida para el cine independiente todavía se encuentra en una etapa temprana. La mayoría de las empresas de servicios y software ha elegido trabajar con sectores empresariales más lucrativos y generalmente menos complejos para desarrollar sus productos.

Las empresas dedicadas a la tecnología que han intentado trabajar con las salas de cine no se encuentran necesariamente en una etapa en la que existe una comprensión real de las necesidades de dicho sector.

Hay un historial de empresas de software que han ofrecido «soluciones» simplificadas a problemas empresariales que no cumplen con las expectativas. En este campo deben considerarse los problemas que emanan de la compatibilidad con sistemas y hardware ya existentes.

Los estudios de caso esclarecen que el desarrollo de este campo no puede depender de la inmediatez para tener éxito, sino de estrategias basadas en información.

Afortunadamente, las empresas más importantes que han intentado trabajar con la red entienden que deben ajustar sus servicios a las necesidades del mismo; se han esmerado por apreciar las necesidades y han aprendido a desarrollar productos flexibles y relevantes a buen precio.

Ya que los pequeños cines fuera de ciudades importantes pueden resultar poco atractivos para estas empresas, existe la posibilidad de que dentro de la red se genere más interés.

El papel que juega la red en el desarrollo de servicios es complicado al no tratarse de una sola empresa con capacidad adquisitiva apta para explotar economías de escala.

Por otro lado, la red puede ayudar a aquellos que buscan trabajar con miembros de la misma; puede ofrecer información sobre las necesidades de sus miembros, así como talleres para miembros o grupos de miembros.

Lo importante es que los miembros de la red sean capaces de negociar con confianza y que desarrolladores externos ofrezcan productos y sistemas valiosos para los cines.

## Estrategia empresarial

El campo está creciendo con rapidez, y se prevee que dentro de dos años las estrategias de datos o software podrán ser muy diferente al actual. Las recomendaciones dadas por Europa Cinemas deben estar al tanto de la rapidez del cambio, pues las redes sociales, la investigación de datos y la información intercambiada van a ser elementos relevantes para el futuro. Este informe puede funcionar como documento base que tendrá que actualizarse.

La inversión en recogida de datos, análisis y administración genera un rendimiento alto. Y cuanto más completa sea su integración en el plan general de negocios, mayores serán los rendimientos de la inversión.

El hecho de que esta información sea de calidad no tiene que ver necesariamente con el coste monetario. Los estudios de caso ofrecen ejemplos que ilustran lo valioso que es dominar el análisis básico de redes sociales y a su vez combinar dicha capacidad con otras tácticas y herramientas.

Este tipo de herramientas digitales exige un cambio de perspectiva que puede ser invasivo para la cultura tradicional del cine. El uso de datos para desarrollar tanto servicios nuevos como publicidad más eficaz, no forma parte de las capacidades centrales de los responsables de los cines. Por lo tanto, se presentan preocupaciones lógicas sobre costes, aptitudes y el rendimiento de las inversiones.

La aceptación del valor de los datos de audiencia, así como el escepticismo sobre ellos, son los temas que emergen con más claridad de la presente encuesta.

Europa Cinemas es capaz de jugar un papel importante en el desarrollo de aptitudes estratégicas necesarias para gestionar el cambio y también entender los costes reales subyacentes.

En el presente informe, la formación y el personal son áreas en las que falta información. Como en muchas otras ramas del mundo empresarial, existe una complejidad escondida detrás de procesos que parecen sencillos.

Los miembros de Europa Cinemas pueden llegar a necesitar apoyo con respecto a aptitudes como la administración tecnológica, empresarial e informática, así como el desarrollo de habilidades específicas.

La experiencia y el conocimiento generados dentro de la red deben ser bien utilizados para ofrecer confianza y dirección a los empleados.

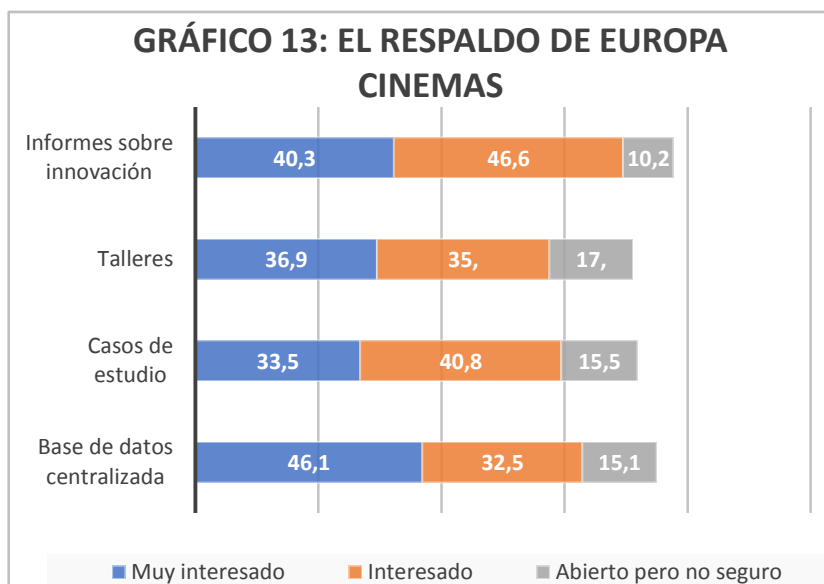
## Europa Cinemas

El tema que parece intimidar las inversiones es el conocimiento y es en este aspecto que Europa Cinemas ha demostrado solidez durante los últimos años. Esta red ha impulsado al sector cinematográfico en muchas áreas de innovación y cambio. Ha jugado el papel de mecanismo que sirve para compartir la información de una comunidad interconectada, y al mismo tiempo, para convertir dicha inteligencia en valor a nivel local.

Europa Cinemas ya ha cumplido una función primordial al subrayar la importancia de nuevos tipos de desarrollo de audiencias y ha utilizado herramientas que ahora están disponibles globalmente en el mundo digital. Es capaz, además, de jugar un papel muy importante en la transición hacia un periodo que comprende un enfoque mucho mayor en los datos de audiencia; el afán de sus miembros por apoyar dicha transición se deja ver en el presente informe.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) que comprenden el sector cinematográfico deben mantenerse informadas, pues habitan un mundo que cambia rápidamente y donde las interrupciones digitales y las nuevas oportunidades aterrizan a un ritmo alarmante.

La presente encuesta indica que las conferencias y eventos de la red ocupan el segundo lugar como fuentes importantes de información empresarial, de audiencias y de mercado.



El 97 % afirma tener un interés en informes que traten sobre la innovación en el sector y el 92 % lo está en una base de datos. Sin haber distinción en el tamaño de la sala o su ubicación.

En cuanto al valor de los talleres, existe una división un poco más fácil de discernir. Entre los cines con cuatro pantallas o más, el 50 % expresa «mucho interés», al 82 % al menos le interesa, y el 95 % al menos está abierto a la

idea. Entre los cines con una sola pantalla los números bajan: el 31 % expresa «mucho interés», al 76 % al menos le interesa, y el 85 % al menos está abierto a la idea.

Entre los cines con dos o tres pantallas, el 37 % expresa «mucho interés», al 76 % al menos le interesa, y el 90 % al menos está abierto a la idea.

Existen áreas en las que el intercambio de información es importante. Por ejemplo, algunas salas recalcaron la problemática que representa la legislación europea de protección de datos.

Está reconocido el valor de un enfoque colectivo y una relación de colaboración, pero la interacción con colegas fuera de la red no es general. Solamente el 32 % comparte datos con otros cines y el 17 % comparte análisis publicitario.

Algunos cines poseen colaboraciones bien cimentadas con colegas de la misma ciudad (Praga es un buen ejemplo) y del mismo país (Bulgaria parece mostrar mucha actividad de este tipo).

El intercambio de datos se beneficia del mayor alcance internacional posible puesto que se comparten la mayoría de los desafíos. Un dato curioso de la presente encuesta refleja lo relativamente limitada que es la diferencia en términos de tamaño y geografía entre los cines, cuando se les compara con otras áreas de innovación.

La necesidad de entender e implementar planes para el desarrollo de audiencias es un sentimiento general, pero hay poco conocimiento específico al respecto.

La existencia de una necesidad ya conocida y de una falta específica de conocimiento parecen estar creando una oportunidad perfecta para que Europa Cinemas haga uso de su considerable experiencia para apoyar el desarrollo dentro de su red.



## Autor de la encuesta: Michael Gubbins

---

Michael Gubbins es periodista, analista y consultor . Desde hace 15 años trabaja en el sector de la comunicación y el cine.

Su relación con Europa Cinemas se remonta a muchos años atrás, pues desde 2004 ha presidido conferencias y escrito varios informes sobre el cambio en el sector cinematográfico europeo.

En sus 25 años de carrera ha trabajado como editor para periódicos y revistas como *Screen International*, *Screen Daily* y *Music Week*. Además, fue presidente de la agencia cinematográfica regional Ffilm Cymru Wales hasta 2019.

Ha escrito informes influyentes sobre los cambios en los medios de comunicación y en el ambiente cultural en Europa; y cuenta con experiencia como moderador y orador principal en charlas donde su presencia está muy solicitada. Además, organiza conferencias, *think tanks* y eventos por todo el mundo.