



**Pensamiento Estratégico y Gestión de la Innovación en la producción
cinematográfica: Un acercamiento al futuro de la industria.**

Propuesta de solución a una problemática empresarial

**Presentado por:
Federico Andrés Portugal Moreno**

**Bogotá, D.C.
Noviembre de 2019.**



**Pensamiento Estratégico y Gestión de la Innovación en la producción
cinematográfica: Un acercamiento al futuro de la industria.**

Propuesta de solución a una problemática empresarial

Presentado por:

Federico Andrés Portugal Moreno

Tutor:

Adelfa Martínez

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

Noviembre de 2019

Pagina de Agradecimientos

Primeramente, a Dios y mi familia.

En especial a mi madre Aurora por haber creído en mí.

Gracias Adelfa Martínez por tus conocimientos
y experiencias vitales para esta investigación.

Gracias Ana Piñeres por brindarme una perspectiva fresca
que permita un ecosistema donde las empresas
cinematográficas puedan ser sostenibles en el tiempo.

Gracias a todas las personas que me
dieron un espacio en sus apretadas agendas para
compartir experiencias y transmitir conocimiento.

Gracias a mis compañeros de maestría.

Gracias Rosario GSB.

Gracias Cine.

“Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial por mi propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este Proyecto Aplicado Empresarial no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.

Federico Andrés Portugal Moreno

Noviembre de 2019

“Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.

Federico Andrés Portugal Moreno

Noviembre de 2019

TABLA DE CONTENIDO

Listado de Figuras.....	3
Listado de Tablas.....	4
Abreviaturas.....	5
Resumen.....	6
Palabras Clave.....	7
Summary.....	8
Key Words.....	9
1. Introducción.....	10
1.1. Planteamiento del Problema.....	10
1.1.1. Introducción a las leyes del cine.....	10
1.1.2. Antecedentes de la industria nacional.....	13
1.1.3. Primera ley de cine (Ley 814 de 2003).....	13
1.1.4. Segunda ley de cine (Ley 1556 de 2012).....	17
1.1.5. Problemáticas Encontradas.....	20
1.2. Objetivos del Proyecto Aplicado Empresarial.....	22
1.2.1. Objetivo general.....	22
1.2.2. Objetivos específicos.....	22
2. Análisis de la Industria.....	24
2.1. Análisis Estadístico del cine colombiano 2009-2017.....	24
2.2. Análisis de los expertos.....	33

3. Propuesta Metodológica.....	38
3.1 Desarrollo del pensamiento estratégico.....	38
3.2 Un nuevo modelo de la cadena de valor.....	44
3.3 Modelo de direccionamiento estratégico: aplicabilidad y restricciones.....	48
3.4 Innovación en el cine: Una nueva mirada.....	53
3.5 Gestión de la innovación creativa.....	57
3.6 El futuro digital de la industria cinematográfica.....	64
4. Resultados y Conclusiones.....	67
4.1. Cartilla aplicada empresarial.....	67
4.2. Propuesta y alcances dentro de la industria	68
5. Bibliografía.....	69
6. Anexos.....	73

Lista de figuras

Figura 1. Cifras de empleos generados en la industria audiovisual a partir de los rodajes internacionales con la ley 1556.

Figura 2. Cifras de locaciones de proyectos rodados con la ley 1556.

Figura 3. Número de inversionistas o donantes al incentivo tributario hasta octubre 2018.

Figura 4. Crecimiento en los complejos cinematográficos desde 2009 de cine hasta 2018.

Figura 5. Crecimiento en los teatros de exhibición cinematográfica 2009 hasta 2018.

Figura 6. Crecimiento en las sillas de exhibición cinematográfica desde 2009 hasta 2018.

Figura 7. Diferencia entre las películas más vistas del cine colombiano contra las películas ganadores del estímulo FDC más vistas en el periodo 2009-2017.

Figura 8. Mapa del pensamiento estratégico.

Figura 9. Mapa de contextos estratégicos bajo el contexto colombiano para una productora audiovisual.

Figura 10. Componentes principales del proceso de planeación estratégica.

Figura 11. Elementos del Qué y Cómo.

Figura 12. Proceso de Planeación Estratégica.

Figura 13. Modelo de cadena de valor en sus siete etapas.

Figura 14. Nueva cadena de valor sugerida por Finney.

Figura 15. Modelo de direccionamiento estratégica para las productoras de cine independientes.

Figura 16. Modelo de gestión de la innovación desarrollada por la ISO para la certificación ISO 56002: 2019.

Figura 17. Modelo de Gestión de la Innovación en Microsoft.

Lista de tablas

Tabla 1. Películas estrenadas en Colombia.

Tabla 2. Top 10 películas colombianas estrenadas en el periodo 2009-2017.

Tabla 3. Top 20 películas ganadores del FDC por orden de espectadores y taquilla desde el 2009 hasta el 2017.

Tabla 4. Cuadro comparativo de cine en Suramérica.

Tabla 5. Crecimiento de profesionales y empresas registradas en el Bogotá Audiovisual Market.

Tabla 6. Top 10 franquicias más vistas en el mundo.

Abreviaturas

FDC. *Fondo de Desarrollo Cinematográfico.* Fondo filmico colombiano.

Focine. *Compañía de fomento cinematográfico.* Entidad encargada de regular y supervisar la actividad cinematográfica desde 1972 hasta 1997.

TLC. *Tratado de Libre Comercio.* Acuerdo entre naciones para la comercialización de bienes y servicios sin la imposición de tarifas arancelarias promoviendo el intercambio comercial.

Proimágenes Colombia. *Fondo mixto para la promoción y producción cinematográfica.* Entidad encargada de supervisar los programas del Fondo de Desarrollo Cinematográfico, así como las diversas actividades de la promoción del cine colombiano.

CNACC. *Consejo Nacional de las Artes y la Cultura en Cinematografía.* Entidad encargada de direccionar los recursos del Fondo de Desarrollo Cinematográfico.

CPFC. *Comité Promoción Fílmica Colombia.* Comité encargado de elegir los proyectos se servicios internacionales aplicables para la ley 1556.

Location Colombia. *Comisión Fílmica Colombiana,* entidad promovida por Proimágenes Colombia, cuyo fin es promocionar al país como destino para la producción audiovisual y promover los servicios y talento colombianos.

Resumen

Desde la creación de la legislación en materia cinematográfica se han dado pasos interesantes para consolidar la industria del séptimo arte, gracias a la Ley General de Cultura de 1997 se promovieron mecanismos para la producción y promoción cinematográfica con la aparición de la Dirección de Cinematografía y el Fondo Mixto para Promoción Cinematográfica también conocido como “Proimágenes Colombia”, estas entidades permitieron el inicio de lo que empieza a consolidarse como una industria del cine en todos sus frentes.

Gracias a las leyes 814 de 2004 y 1556 de 2012 el país ha experimentado un boom de producción, exhibición y distribución nunca visto en los casi 100 años de la industria local. La primera ley de cine 814 estableció una cuota para Fomento de Desarrollo Cinematográfico (*FDC*) que se cobra de las boletas de los consumidores de cine en el país, esto ha permitido, de acuerdo con cifras de la Dirección de Cinematografía, la producción de más de 300 películas desde los inicios de la ley y ha abierto una ventana para que productores y realizadores cuenten con los recursos necesarios para contar sus historias. Igualmente se estableció un estímulo tributario destinado al sector privado para que al invertir o donar en proyectos cinematográficos reciba de una deducción del 165% en su declaración fiscal de renta nacional.

Por otra parte, la ley 1556 ha permitido que producciones extranjeras vengan a grabar al territorio nacional consolidando a Colombia como un destino privilegiado dentro del panorama internacional. No obstante, los productores cinematográficos cuentan con numerosos desafíos en términos estratégicos y de innovación en un momento clave de la industria, donde la convergencia digital y a ruptura del modelo tradicional de exhibición

invitan a plantearse nuevas estrategias y gestionar los procesos de innovación de manera mucho más eficiente en las productoras cinematográficas locales.

Esta investigación tiene como objetivo estudiar los fenómenos y tendencias que ocurren alrededor de la industria nacional para fortalecer las competencias gerenciales a través de dos conceptos clave de la administración: el pensamiento estratégico y la gestión de la innovación.

Palabras clave:

Producción Cinematográfica, Pensamiento Estratégico, Gestión de la Innovación, Industria Creativa.

Summary

Since the creation of the film legislation there have been interesting steps have been taken to consolidate the cinematographic industry. Thanks to the Culture Law of 1997, some mechanisms for film production and promotion were created with the appearance of the Cinematography Direction Office and the Mixed Fund for Film Promotion also known as "Proimágenes Colombia", these entities allowed the beginning of what begins to consolidate as a film industry on all fronts.

Thanks to laws 814 of 2004 and 1556 of 2012, the country has experienced a boom in production, exhibition and distribution never seen before in the almost 100 years of local industry. The first film law (814) established a fee for the Colombian Film Fund also known as "Promotion of Cinematographic Development" (*FDC*) that is charged from the film consumer's tickets in the country. This has allowed, according to figures from the Colombian Film Office, the production of more 300 films since the beginning of the law and has opened a window for producers and filmmakers to have the necessary resources to tell their stories. Likewise, a tax incentive was established for private companies that, for investing or donating in film projects, receive a 165% deduction in their national income tax return.

On the other hand, Law 1556 has allowed foreign productions to come to the national territory to consolidate Colombia as a privileged destination within the international scene. However, film producers have numerous challenges in strategic and innovation terms at a key moment in the industry, where digital convergence and breaking the traditional exhibition model challenge the strategic management and the innovation culture inside the film production process.

This research aims to study the facts and statistics that occur around the national film industry to strengthen managerial competencies through two key management concepts: Strategic Thinking and Innovation Management.

Keywords:

Film Production, Strategic Thinking, Innovation Management, Creative Industries.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Introducción a las leyes de cine

A pesar de que el primer largometraje de ficción colombiano fue estrenado hace poco más de un siglo, el cine colombiano aún no logra consolidarse como industria estable. Sin embargo, esta situación ha ido cambiando para la industria desde la puesta en marcha de la Ley 814 de 2003 o primera ley de cine, "Por la cual se dictan normas para el fomento de la actividad cinematográfica en Colombia" (Ministerio de Cultura, 2018) que desde hace quince años ha acompañado a los cineastas colombianos con el objetivo de fomentar y visibilizar el cine que se hace en el país. La ley ha permitido aumentar la cantidad, variedad y calidad de las películas, aunque el público y el sector empresarial no han dado aún la respuesta que el espíritu de la ley deseaba. En la tabla 1 se puede observar el crecimiento sostenido que ha tenido el cine local en los últimos diez años.

Año	Películas Estrenadas	Total Espectadores	Total Taquilla en COP
2009	11	1.231.758	\$ 7.976.115.028
2010	10	1.527.757	\$ 9.326.202.266
2011	18	3.006.190	\$ 20.213.052.531
2012	23	3.400.445	\$ 23.796.407.173
2013	17	2.140.968	\$ 15.343.687.333
2014	28	2.205.769	\$ 15.662.347.451
2015	36	3.427.922	\$ 24.680.802.409
2016	41	4.791.703	\$ 35.396.949.394
2017	44	3.684.450	\$ 26.940.695.187

Tabla 1. Películas estrenadas en Colombia. Fuente: Elaboración propia. A partir de Anuario Estadístico de Cine en Colombia (Dirección de Cinematografía, 2017)

En 2012, el Gobierno nacional expidió la Ley 1556 a la que denomina “Ley de Fomento de escenarios del territorio nacional para el rodaje de obras cinematográficas” o Ley Filmación Colombia. Esta segunda ley presentada en el marco de los convenios por el Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos fue presentada por el Gobierno cómo una forma de atraer recursos foráneos y posibilitar el intercambio valioso de información y conocimiento entre productoras locales y extranjeras. En la Figura 1 y 2, se pueden observar cómo ha crecido la industria desde la implementación de la Ley Filmación Colombia.

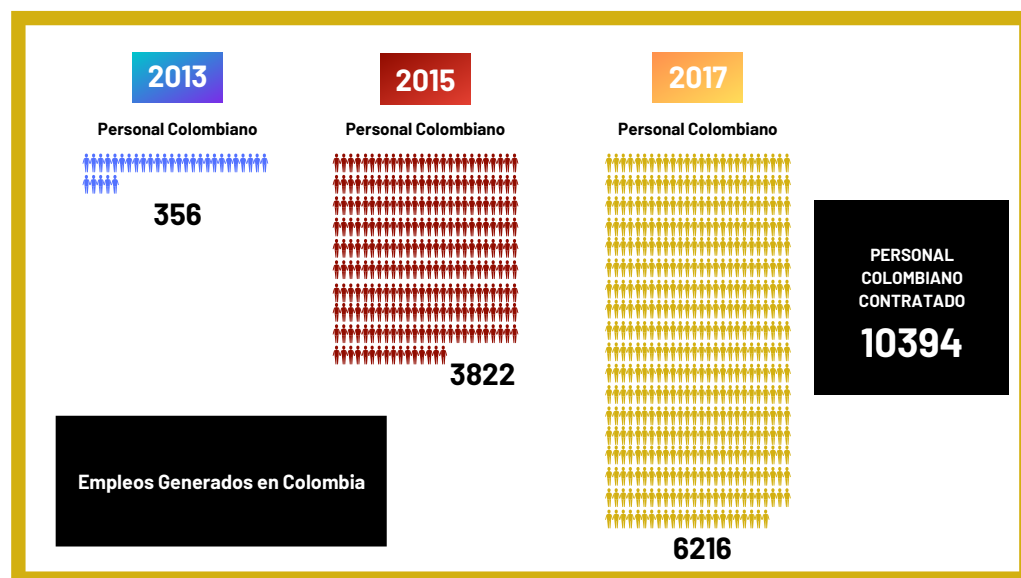


Figura 1. Cifras de empleos generados en la industria audiovisual a partir de los rodajes internacionales con la ley 1556. Fuente: Elaboración Propia en base a Comisión Fílmica (2019).



Figura 2. Cifras de locaciones de proyectos rodados con la ley 1556. Fuente: Elaboración Propia en base a Comisión Fílmica de Colombia. (2019)

Es interesante anotar el crecimiento de la empleabilidad del sector cinematográfico, mientras en el 2013 había solamente 356 personas contratadas, en el 2017 hubo 7.207, un crecimiento exponencial que hace que los técnicos y profesionales que se formaron en Colombia trabajen al lado con grandes expertos en cine de otros países. Igualmente, el gasto empleado en Colombia también ha tenido un incremento importante, mientras en el 2013 hubo gastos acreditados por 8.745 millones de pesos esa cifra subió a 49.068 millones de pesos en el 2017, lo que consolida a esta ley como un éxito dentro de la industria.

Sin embargo, la industria cinematográfica colombiana sigue siendo vulnerable para los productores y poco atractiva para los inversionistas que siguen viendo en el negocio del cine nacional como un negocio de escasa rentabilidad y altísimo riesgo. Para los empresarios nacionales resulta poco estimulante apoyar el cine nacional cuando existen otros sectores donde sus inversiones pueden transformar comunidades y traer desarrollo al país.

1.1.2 Antecedentes de la industria nacional

No se puede hablar de las leyes de cine sin hacer un pequeño recorrido histórico por las acciones que llevaron a su creación. De acuerdo con cifras de la Dirección de Cinematografía desde el estreno de *María* (1915) hasta 2002, en el país se hicieron 270 largometrajes hasta la promulgación de la ley 814 y en sólo 15 años -desde la puesta en marcha de la primera ley hasta 2018- se realizaron 317. Anteriormente existía una entidad llamada Focine, *Compañía de Fomento Cinematográfico*, que funcionó siempre en medio de críticas por sus malos resultados. “En sus 15 años de existencia, Focine realizó 31 largometrajes de los cuales sólo uno obtuvo rendimientos económicos”. (Rivera-Betancur, 2014).

En la década de los noventa, el cine colombiano tuvo una gran crisis al quedar totalmente huérfano por parte del estado luego de la liquidación de Focine, entidad que estuvo en medio de críticas y desfalcos económicos; pero que también permitieron la realización de algunos grandes títulos de la filmografía nacional. A pesar de no contar con el apoyo estatal y de las difíciles condiciones de la época, algunos cineastas tomaron el riesgo de rodar películas con resultados muy positivos en ciertos casos. Aunque toda la década no pasó de más de 20 títulos estrenados, en ese pequeño grupo se encuentran películas tan representativas para la filmografía nacional como: *Confesión a Laura* (Jaime Osorio, 1990), *La estrategia del caracol* (Sergio Cabrera, 1993) *La gente de la Universal* (Felipe Aljure, 1993) y *La vendedora de Rosas* (Victor Gaviria, 1998).

1.1.3 Primera ley de cine (Ley 814 de 2003)

En 1997 de la mano de la Ley General de Cultura, se creó la dependencia de la Dirección Cinematográfica en la que participaron productores, exhibidores, talento creativo para desarrollar políticas de producción, promoción y conservación del patrimonio fílmico de la nación. Gracias al interés que despertó el interés por producir películas como un bien cultural, se creó el Fondo Mixto de Promoción Cinematográfica - también conocido como

Proimágenes Colombia- en donde se concertó la Ley de Cine 814 de 2003 que permitió la creación del Fondo para el Desarrollo Cinematográfico (*FDC*), que ha entregado a la fecha más de 120 mil millones de pesos -unos 40 millones de dólares- en estímulos para el desarrollo, producción, posproducción, comercialización, exhibición y conservación del cine nacional. Igualmente, la deducción tributaria para las personas y empresas que inviertan en él a través de una deducción del 165% de lo invertido en la industria cinematográfica local sobre el impuesto de renta generado a personas naturales y jurídicas (Ministerio de Cultura, 2018).

La Ley de Cine 814 de 2003 se creó con el propósito de apoyar al cine como elemento cultural y patrimonial de la nación, el texto de la ley dice que su objetivo es "Propiciar un desarrollo progresivo, armónico y equitativo de la cinematografía nacional y promover la actividad cinematográfica en Colombia" (Ministerio de Cultura, 2018), la naturaleza de la ley otorga el reconocimiento de las obras cinematográficas como productos culturales de interés nacional y de allí se enfatiza en la importancia que tienen las películas para la identidad y construcción de una narrativa colombiana.

Gracias a esta ley, los realizadores colombianos han podido realizar cerca de 300 películas de todo tipo de géneros y formatos, desde documentales hasta películas de culto, logrando nominaciones al Premio Oscar y la Cámara de oro en el Festival de Cannes. Se han hecho grandes producciones como *El Abrazo de la Serpiente*. (2015), *La tierra y la sombra* (2013), *Matar a Jesús* (2018), *Pájaros de Verano* (2018) o más recientemente *Monos* (2019) entre otras que fortalecen el sentido de esta ley y les dan la ventana a las producciones colombianas en diversos escenarios a nivel internacional.

Gonzalo Castellanos (2014) afirma que la ruta de elaboración de un filme trae consigo una cascada de impuestos e inversiones (adquisición de insumos, bienes y servicios, autorías, compra o alquiler de equipos, arriendos, locaciones, pago de servicios actorales o técnicos).

“Sin embargo, el costo en contenido de las películas nacionales, aunque oneroso en el ámbito interno, es abismalmente inferior al de las películas europeas o de Hollywood, las que llegan mediante un enorme engranaje de distribución a las mismas salas cinematográficas y otras ventanas de comunicación para una desigual competencia”.

Bajo el contexto de la Ley de Cultura de 1997 que “define a la actividad cinematográfica como un bien cultural de la nación y que por tanto debería crear organismos que promuevan su producción, distribución y conservación” (Ministerio de Cultura, 2018) nació la idea de que el cine nacional representa un bien cultural enmarcado bajo una industria del entretenimiento que busca el arte de contar historias. La primera ley de cine sirvió para estimular la producción cinematográfica dentro de las cadenas de valor propias del sector audiovisual. “Había que reinvidindicar la financiación del cine por el mismo cine. Decantar cuanto aportaba éste por la vía de impuestos, pagos y transacciones a las cuentas nacionales, para reintegrarle con criterio de equidad, si no todo, al menos una parte.” (Castellanos, *Cinematografía en Colombia*, 2014).

Bajo el esquema de competitividad y criterios de selección especializados se creó el Fondo para el Desarrollo Cinematográfico (*FDC*) que es un fondo-cuenta administrado por el Consejo Nacional de Artes y Cultura en Cinematografía (*CNACC*) encargado de entregar recursos financieros a la actividad cinematográfica en diversas categorías (Ficción, Documental, Animación) y en distintas etapas de su cadena de valor (Desarrollo, Producción, Posproducción, Coproducción Internacional) para que sus productos cuenten con la oportunidad de ser ejecutados y el país tuviera más películas de toda índole.

A su vez, el fondo *FDC* también tiene unos estímulos automáticos para que todas las películas tengan con una posibilidad de recuperación en su etapa de promoción y distribución, participación internacional en festivales de cine alrededor del mundo y desempeño en la taquilla. Los recursos de este fondo provienen de la distribución parafiscal de los actores de

la industria (Exhibidores, distribuidores y productores) donde Proimágenes va administrando los recursos conforme a las decisiones que tome el Consejo Nacional de Artes y Cultura en Cinematografía. Para el 2019, el monto total del *FDC* es de \$ 22.808.000.000 (6,8 millones de dólares aproximadamente), cifra record gracias al crecimiento de la industria.

Además, esta ley permite un incentivo tributario a personas naturales o jurídicas que decidan invertir o donar en proyectos cinematográficos mediante la devolución del 165% en la declaración de renta del posible inversionista. Desde el punto de vista estrictamente tributario significa que los contribuyentes inversionistas o donantes en una película colombiana, por cada peso usado, pueden reflejar en su declaración del impuesto sobre la renta el gasto de 1,65 pesos.

Otra forma de decirlo sería: por cada peso aportado, otros 65 centavos que tendrían que pagar el impuesto sobre la renta quedan eximidos de hacerlo. Desde el impacto financiero este modelo supone que al invertir en cine se asegura que un porcentaje alto esté cubierto, por así decirlo, para el pago de impuestos y que el riesgo de inversión disminuye en un nivel porcentual notable.

En la figura 3, se observa el porcentaje de inversionistas y donantes que ha tenido la primera ley de cine, aquí se observa que la empresa privada y las personas naturales representan la mayoría de inversionistas que apuestan por el cine nacional, donde los canales de televisión también tienen una participación significativa en la inversión en el séptimo arte.

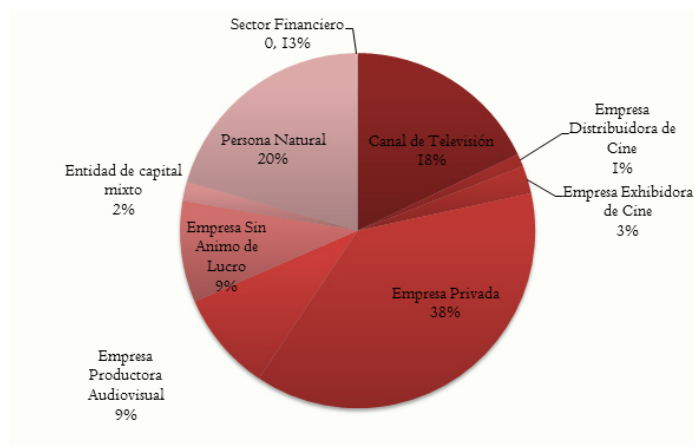


Figura 3. Número de inversionistas o donantes al incentivo tributario hasta octubre 2018.

Fuente: Dirección de Cinematografía. (2019)

“El sistema expone ventajas frente a otros estímulos existentes para la inversión productiva en diversos sectores económicos y sociales, y mayor fuerza respecto de los modelos en otros países latinoamericanos y europeos. En efecto, es una deducción tributaria aplicable sobre el gasto en proyectos cinematográficos que no mira la actividad económica o productora de renta del inversionista, bien sea una persona natural o jurídica, de modo que, por ejemplo, una empresa extractora de petróleo puede deducir de su renta el gasto que haga aquí” (Castellanos, Cinematografía en Colombia, 2014) Bajo los parámetros de la deducción tributaria, la Dirección de Cinematografía, emite los certificados de inversión para que los productores busquen a inversionistas de todos los sectores de la economía en busca de recursos que permitan llevar a buen puerto los proyectos cinematográficos.

1.1.4 Segunda ley de Cine (Ley 1556 de 2012)

A pesar de los incentivos que la primera ley de cine trajo consigo, las empresas audiovisuales todavía no contaban con la experiencia y la solidez financiera suficientes para producir cine de manera constante, la producción cinematográfica empezó a tener un boom pero no

alcanzaba el dinero para todos, dejando talento capacitado en diversas áreas de la producción cinematográfica y con empresas consolidadas como productoras audiovisuales, casas de renta, empresas de posproducción y otras empresas emergentes a la deriva puesto que tenían muchas ganas de contar historias y necesitaban reinventarse. De manera tal que, en el 2012, el congreso de la república emitió la ley 1556 o Ley Filmación Colombia, cuyo objetivo es “fomentar la actividad cinematográfica de Colombia, promoviendo el territorio nacional como elemento del patrimonio cultural para la filmación de audiovisuales y a través de estos, la actividad turística y la promoción de la imagen del país, así como el desarrollo de nuestra industria cinematográfica.” (Ministerio de Cultura, 2018).

Esta ley le permite a las productoras cinematográficas del extranjero utilizar el territorio nacional para los rodajes de películas permitiendo una contraprestación monetaria sobre el gasto realizado en Colombia, ofrece un retorno o *rebate*¹ “para películas total o parcialmente rodadas en territorio nacional siempre que sean proyectos cinematográficos (largometrajes, telefilms, documentales y animación) del 40% del valor de los gastos realizados por concepto de servicios cinematográficos (actividades relacionadas con la preproducción, producción y posproducción de obras cinematográficas, incluyendo servicios artísticos y técnicos) y del 20% del valor de los gastos realizados en servicios logísticos cinematográficos (rubros de hotelería, alimentación y transporte), esta devolución aplica para servicios prestados por compañías colombianas o personas naturales residentes domiciliadas en el país” (Comisión Fílmica de Colombia, 2019), esto significa que las productoras foráneas deben contratar a una productora local para los servicios de producción cinematográfica si quiere adquirir este retorno.

Los proyectos que quieran tramitarse bajo esta legislación deben pasar una serie de requisitos y filtros que verifiquen se contraten productoras locales y que deje réditos económicos que

¹ Rebate: Entendiéndose como contraprestación o devolución parcial en efectivo de los recursos gastados en el país.

en últimas generarán espacios de crecimiento en la industria audiovisual. El proyecto debe superar los 1800 salarios mínimos – unos 470.000 dólares-, el postulante debe ser una persona jurídica, debe contar con la aprobación del Comité Promoción Fílmica Colombia (CPFC), deben contratarse con empresas colombianas y el gasto debe ser administrado a través de una fiducia y auditado por una firma internacional.

Gracias a esta ley, se han rodado 31 largometrajes que se han beneficiado empresas productoras extranjeras y los grandes estudios del mundo han puesto sus ojos en Colombia como un escenario ideal a nivel internacional para desarrollar sus producciones, les han permitido al personal local desarrollar competencias a nivel de producción con los más altos estándares del mundo y les ha permitido a las empresas del sector cinematográfico una oportunidad para hacer negocios con las grandes compañías a nivel internacional, estrellas del séptimo arte de la talla de Tom Cruise, Javier Bardem o Will Smith han pisado territorio colombiano para hacer películas, lo que genera credibilidad y posicionamiento de Colombia como un territorio idóneo para grandes producciones cinematográficas.

Pero quizás el cambio más significativo que tuvo la ley 1556 fue el establecimiento de una oficina o una comisión que se encargue de promocionar a Colombia como territorio para el desarrollo cinematográfico. “Para las estrategias públicas de un país, de un Estado o de una localidad, hacer que eso sea fácil representa, no sólo ambicionados dividendos de imagen, sino espacios de crecimiento intersectoriales (hoteleros, turísticos, audiovisuales, empresariales, técnicos o de transferencia tecnológica, entre otros) con evidentes incidencias económicas y de empleo que se acoplan a las tácticas gubernamentales en búsqueda de atraer inversiones” (Castellanos, *Cinematografía en Colombia*, 2014). La creación de la comisión fílmica permitió organizar los procesos administrativos para que las producciones se llevarán a cabo de manera que se cumplieran los plazos de los productores internacionales y se pudiese hacer efectivo el retorno de los recursos. Para el caso colombiano, la comisión fílmica colombiana o *Location Colombia* tiene como propósito dar a conocer la oferta de servicios

cinematográficos y logísticos para ponerlos en contacto con el grupo de producción de una obra, facilitando el diálogo y los modos de trabajo.

1.1.5 Problemáticas Encontradas

A pesar de los resultados que han tenido las leyes del cine, todavía queda mucho camino por recorrer. Sin lugar a duda, el impacto positivo que tiene las dos leyes en materia de cine ha permitido que la industria cinematográfica colombiana empiece a crecer, los números hablan por sí solos: Gracias al fortalecimiento institucional, las directrices y normativas sostenidas en las últimas dos décadas se han hecho más de 300 largometrajes, superando el número de películas producidas en casi cien años de historia del cine colombiano. Cerca 10.000.000 de espectadores, una taquilla cercana a 100.000 millones de pesos, un crecimiento tanto en los estímulos del *FDC* como en los certificados tributarios que otorga la Dirección de Cinematografía a proyectos cinematográficos colombianos, las producciones internacionales se han rodado en Colombia trayendo ingresos al país por más de 450.000 millones de pesos, más de 9.000 empleos generados, 65.000 noches de hotel y movilizandando cerca de 5.000 toneladas de equipos técnicos al año permiten identificar el éxito que han tenido ambas leyes y el impacto en la economía nacional.

Sin embargo, queda aún faltan elementos para consolidar la industria. Durante el II encuentro nacional de cine desarrollado en el 2018 se debatieron por mesas sectoriales los diversos problemas que tiene la industria nacional, entre los principales temas se incluyó: la formación especializada del sector cinematográfico, la redistribución de los recursos del *FDC*, el fortalecimiento de programas de formación desde la edad temprana, la generación de recursos adicionales para las películas, entre otras. Más específicamente en la mesa de productores y directores se discutió sobre el dialogo intersectorial, el acceso a más recursos del *FDC*, la generación de más empleo para el sector y alianzas estratégicas para fortalecer la industria.

Sí bien las leyes de cine han permitido que la industria audiovisual surja y que el tener una empresa de producción cinematográfica no sea una quimera, siguen habiendo importantes desafíos para llamar la atención de la sociedad en general, partiendo de esta hipótesis es necesario consolidar un documento que promueva no solo la promulgación de las leyes de cine sino que le de herramientas a los productores del hoy y del mañana que ayuden a la debida diligencia en cada uno de los procesos de la producción cinematográfica. Es importante entender que el *FDC* es sólo un instrumento de valor dentro de la producción cinematográfica y que la ley permite un incentivo tributario a inversionistas de capital privado para que le apuesten al cine nacional todavía los resultados no son los esperados.

Es importante analizar toda la cadena de valor en la producción cinematográfica, desde la concepción de una idea inicial hasta el impacto de un largometraje en las diferentes ventanas audiovisuales y que no se limitan a la exhibición por Theatrical, la estrategia juega un papel fundamental para conseguir los recursos financieros, artísticos y técnicos que una película requiere y también tiene en mente el público hacia el cual va dirigido el producto audiovisual. Finalmente, en medio de la revolución digital y de transformaciones tecnológicas aceleradas la innovación es el mecanismo como las organizaciones perduran a lo largo del tiempo, inclusive los modelos de negocio se transforman y eso permite nuevas posibilidades hacia nuevos mercados y nuevos jugadores, la revolución digital también llegó a la industria cinematográfica con la posibilidad de las OTT (Netflix, Amazon, Disney +, Apple, Movistar, Claro video) se abre un nuevo panorama para que las películas encuentren nuevos públicos más allá de la sala de cine. Para esto abordaré dos conceptos clave: el pensamiento estratégico y la gestión de la innovación para diseñar que permitan nuevas estrategias sin perder el norte ni los objetivos para las productoras de cine.

Para este proyecto aplicado empresarial, tomaré los resultados de las películas colombianas en taquilla y espectadores, entrevistaré a los principales expertos de la industria para contar con su experiencia y postularé varias ideas con tres conceptos claves de la administración:

estrategia, emprendimiento e innovación para dar herramientas a los interesados en desarrollar proyectos cinematográficos y puedan llevar sus ideas a buen puerto, todo lo anterior contenido en una cartilla empresarial.

1.2 Objetivos del Proyecto Aplicado Empresarial

1.2.1 Objetivo General

Brindar una guía aplicada empresarial para desarrollar dos elementos clave con miras al futuro de la producción audiovisual: Pensamiento Estratégico y Gestión de la Innovación.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los resultados de la industria cinematográfica colombiana en la última década observando las experiencias de los principales expertos de la industria nacional.
- Identificar el pensamiento estratégico dentro la cadena de valor cinematográfica para definir unas estrategias claves en la administración de proyectos cinematográficos.
- Desarrollar tácticas de gestión de la innovación para que los proyectos audiovisuales puedan tener una visibilidad en el mercado.
- Generar una metodología aplicada de Strategic Management y Gestión de la innovación para las productoras de cine locales.

2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 Análisis estadístico de cine colombiano 2009- 2017.

Tomando como base los anuarios estadísticos del cine colombiano emitidos por la Dirección de Cinematografía podemos observar el comportamiento en la taquilla y boletos de cine vendidos año por año tal y como se observa en el Anexo 1. La actividad cinematográfica ha tenido un aumento sostenible en todos sus frentes: Producción, Exhibición y Conservación.

Las figuras 4, 5 y 6 muestran el crecimiento de la exhibición cinematográfica en Colombia desde el comienzo de la ley 814, las gráficas nos muestran el incremento de los complejos, teatros y sillas cinematográficas disponibles en todo el territorio nacional.

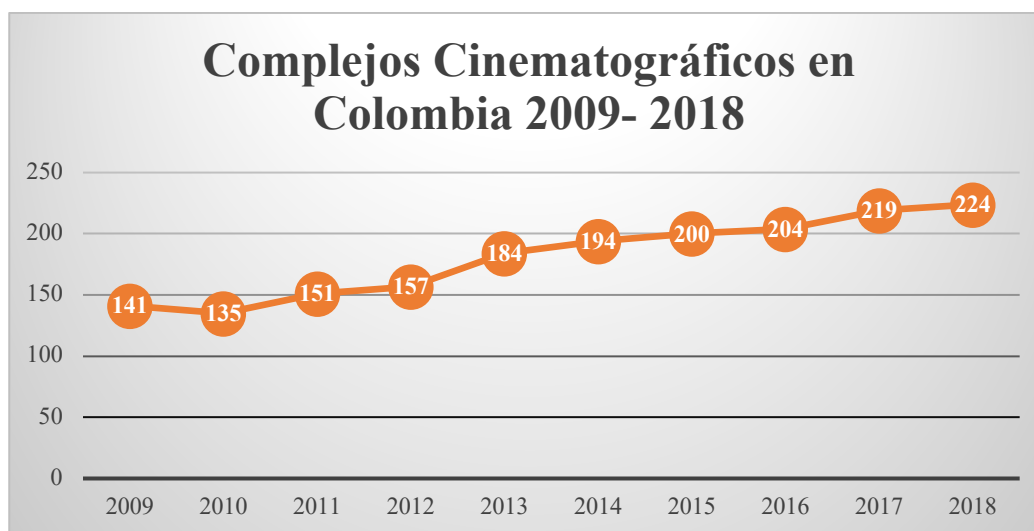


Figura 4. Crecimiento en los complejos cinematográficos desde el 2009 de cine hasta 2018.

Fuente: Elaboración Propia (2019)



Figura 5. Crecimiento en los teatros de exhibición cinematográfica desde el 2009 hasta 2018. Fuente: Elaboración Propia (2019).

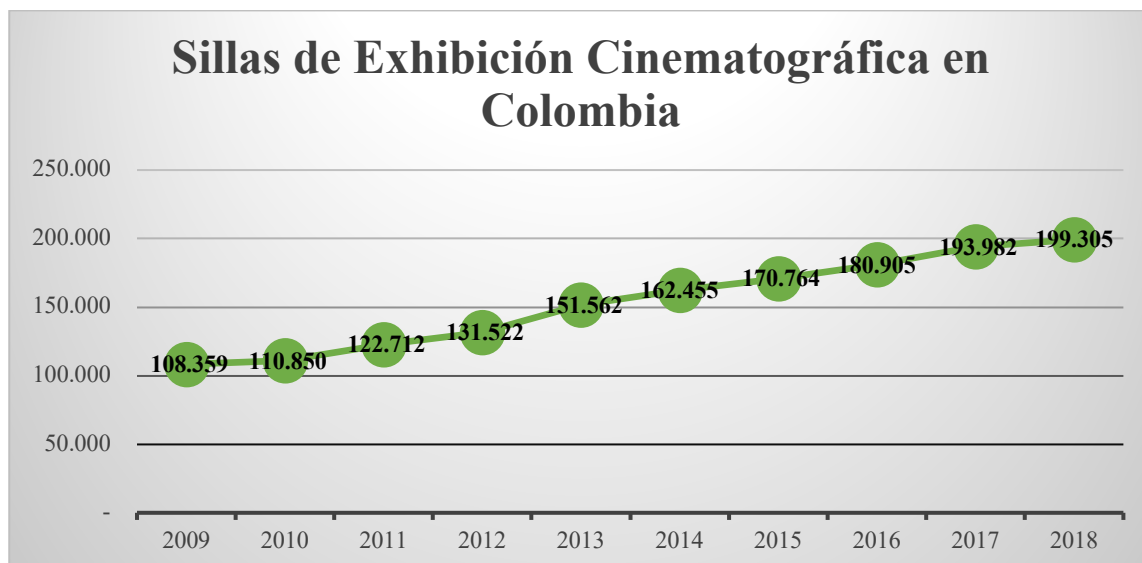


Figura 6. Crecimiento en las sillas de exhibición cinematográfica desde 2009 hasta 2018. Fuente: Elaboración Propia (2019).

En la última década, la industria cinematográfica ha crecido en todos sus ámbitos. Uno de los más importantes en la cadena de valor cinematográfica es la exhibición de películas. Como se muestran en las figuras anteriormente mencionadas, los complejos, teatros y sillas que exhiben comercialmente películas han aumentado sustancialmente en los últimos diez años. Lo anterior se debe entre otras a buscar nuevas alternativas en los modelos de negocio tradicionales para que el público se sienta motivado a ver cine y no se vaya a otras formas de entretenimiento.

En entrevista con el presidente de Cine Colombia Munir Fallah, empresa dedicada a la distribución y exhibición de películas, indicó las dos variables que él considera han servido para el crecimiento de la exhibición cinematográfica. “Por un lado, este negocio es un negocio en constante evolución. Si bien la compañía hace unas inversiones estratégicas cuando abre un complejo y en cuenta variables como ingreso y personas que vivan alrededor de los complejos, el cine permite otros modelos de negocio: Fuimos los primeros en traer contenido alternativo (Opera, Teatro, Galerías de arte) a las salas del país lo que atrajo un nuevo segmento de mercado interesado en ofertas culturales diferentes”.

Como modelo de negocio, la exhibición cinematográfica ha estado a la par de las innovaciones tecnológicas y digitales que ha traído el nuevo siglo. Atrás fueron quedando la exhibición cinematográfica en 35 milímetros y poco a poco fue desplazada por la digitalización de las salas de cine, esto permitió que los costos de producción fueran cada vez más pequeños al no tener que realizar la conversión química del celuloide y pasar a una conversión de datos que acelera el proceso de producción cinematográfica.

De igual manera, los anuarios de cine en Colombia dan cifras interesantes de la producción de películas colombianas y su relación con la taquilla, que en últimas es el resultado de la aceptación de público por sus propios relatos. La tabla 2 muestra el top 10 de películas más

taquilleras en los últimos diez años, donde predominan las comedias costumbristas producidas por Dago García Producciones o Take One Productions.

<i>Película</i>	<i>Año</i>	<i>Espectadores</i>	<i>Taquilla</i>	<i>Casa Productora</i>	<i>Salas de Estreno</i>
El paseo 4	2016	1.692.019	\$ 12.391.057.277	Dago García Prod	159
Uno al año no hace daño	2014	1.612.557	\$ 11.592.837.937	Dago García Prod	89
El Paseo	2011	1.502.741	\$ 10.049.721.576	Dago García Prod	70
El Paseo 2	2012	1.434.458	\$ 9.950.315.214	Dago García Prod	118
Uno al año no hace daño 2	2015	1.271.092	\$ 9.509.219.525	Dago García Prod	N.D
El Coco	2016	1.152.999	\$ 8.029.392.801	Dago García Prod	130
El Paseo 3	2013	852.371	\$ 5.787.832.797	Dago García Prod	197
Agente Ñero Ñero 7	2016	733.790	\$ 5.106.876.212	Black Film Prod	194
Usted no sabe quien soy yo	2016	638.157	\$ 4.818.050.932	Take one Prod	141
La Cara Oculta	2012	614.426	\$4.285.822.969	Dynamo Prod	76

Tabla 2. Top 10 películas colombianas estrenadas en el periodo 2009-2017. Fuente:

Elaboración Propia (2019).

Igualmente es interesante observar el comportamiento de las películas beneficiadas del Fondo de Desarrollo Cinematográfico, en la tabla 3 se muestra el Top 20 de películas beneficiadas por los estímulos del fondo cinematográfico nacional. Allí están principalmente películas de autor con corte dramático, películas de productoras independientes y películas

de comedia menos costumbrista y más enfocado a la comedia romántica o la comedia policíaca.

<i>Película</i>	<i>Espectadores</i>	<i>Taquilla Nacional</i>	<i>Casa Productora</i>	<i>Género</i>
La Cara Oculta	614.426	\$ 4.285.822.969	Dynamo Prod	Suspense
El Abrazo de la Serpiente	453.802	\$ 3.853.084.826	Ciudad Lunar	Drama
Los Colores de la Montaña	379.525	\$ 2.591.086.213	El Bus Prod	Drama
San Andresito	303.716	\$ 2.213.838.176	Laberinto Cine	Comedia / Policiaco
Ciudad Delirio	298.939	\$ 2.206.547.231	64ª Films	Comedia Romantica
El Paramo	326.040	\$ 2.157.200.178	Rhayuela Films	Terror/ Suspense
El Arriero	286.664	\$ 2.033.544.175	Fundación Lumiere	Drama
La Pasión de Gabriel	220.983	\$ 1.633.530.494	Señal Creativa	Drama
La Lectora	200.777	\$ 1.477.513.169	Fox Telecolombia	Drama /Suspense
En Coma	175.927	\$ 1.212.032.698	Antorcha Films	Drama
Los Viajes del Viento	165.469	\$ 1.166.041.944	Ciudad Lunar	Drama
180 Segundos	160.828	\$ 1.111.490.622	64ª Films	Acción
Del Amor y Otros Demonios	77.873	\$ 619.650.600	CMO Prod	Drama

La Sangre y La Lluvia	91.378	\$	607.246.650	Pato Feo Films	Drama
La Tierra y La Sombra	54.583	\$	468.844.210	Burning Blue	Drama
El Soborno del Cielo	44.499	\$	375.228.726	Gestionarte Films	Comedia
Riverside	45.040	\$	370.347.731	Harold Trompetero Prod	Drama
Sofía y el terco	50.620	\$	339.240.331	Faldita Films	Comedia/ Drama
Retratos en un mar de mentiras	46.039	\$	324.973.250	Producciones Erwin Goggel	Drama
Señorita Maria: La Falda de la montaña	40.278	\$	322.791.300	Diafragma Prod	Documental

Tabla 3. Top 20 películas ganadores del FDC por orden de espectadores y taquilla desde el 2009 hasta el 2017. Fuente: Elaboración Propia (2019)

Como se pueden observar en las tablas 2 y 3 el público colombiano ha asistido de manera significativa a las películas producidas en el país. Sin embargo, sigue habiendo una diferencia significativa entre las películas producidas con un modelo de negocio enfocado en satisfacer la demanda local de cine costumbrista y un cine enfocado más a la propuesta creativa del autor, la figura 7 muestra estas diferencias.

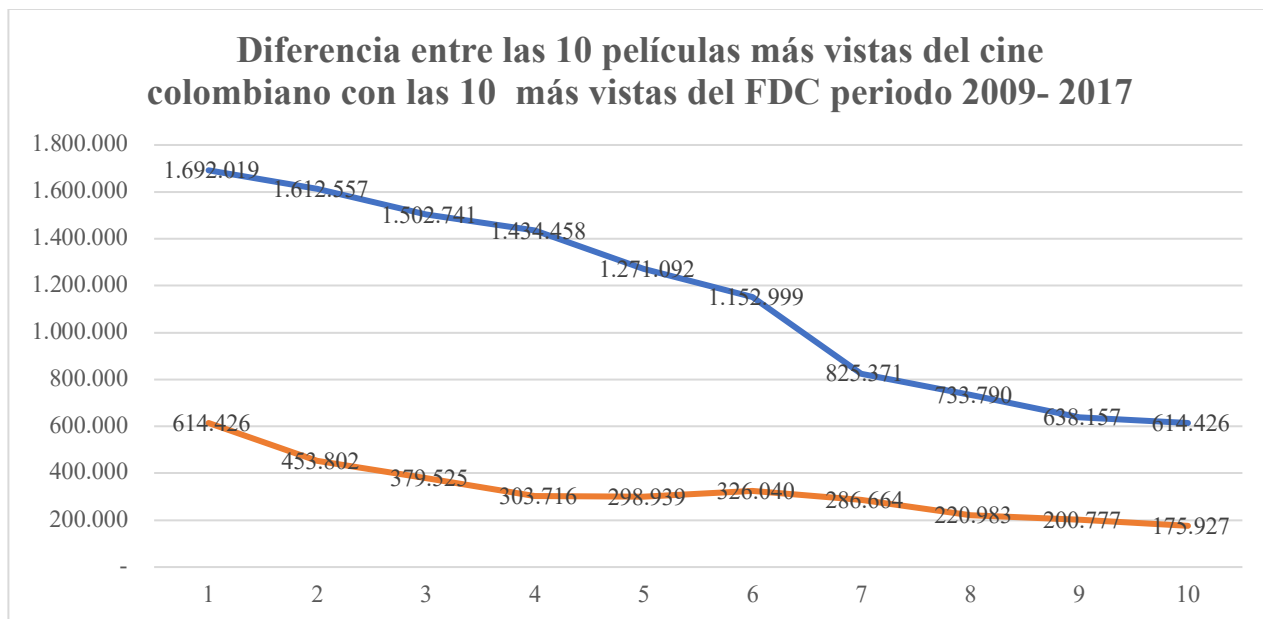


Figura 7. Diferencia entre las películas más vistas del cine colombiano contra las películas ganadores del estímulo FDC más vistas en el periodo 2009-2017. Fuente: Elaboración Propia (2019).

Lo que demuestra es que, si bien el Fondo de Desarrollo Cinematográfico ha estimulado la producción de películas colombianas, estas todavía tienen un largo camino para consolidarse en el *Top of Mind*² del público local. En entrevista con la directora de Proimágenes Claudia Triana indicó que es uno de los principales retos que tienen los realizadores colombianos cuando ganan el estímulo del FDC. “Desde Proimágenes y la Comisión Fílmica creemos que la mejor ventana de las películas es su propia audiencia, la conexión que generan las historias y la empatía que generan o no las imágenes en movimiento del cine nacional. Hay que seguir trabajando para lograr que el público demuestre interés por sus propios relatos y eso viene desde un proceso formativo que en Colombia todavía falta por desarrollarse.”

² Top of Mind: Expresión que se refiere al posicionamiento de una marca o producto en la mente de los consumidores.

Las anteriores cifras sugieren un crecimiento paulatino de la industria cinematográfica local. Por un lado, el desarrollo tecnológico y económico ha permitido que el cine sea más visible en la sociedad colombiana, el número de salas y sillas de exhibición de películas creció más de un 30% en tan solo una década. Igualmente, y gracias a la ley de cine- se han producido una gran cantidad de largometrajes colombianos, como ya se ha mencionado anteriormente. Sin embargo, el cine colombiano tiene varios desafíos por delante, el principal es seducir a su audiencia natural. En la tabla 4 se muestra el porcentaje de tickets vendidos de cine local en algunos países de la región comparado con la situación en Colombia.

<i>País</i>	<i>% Cine local</i>	<i>% Cine de Majors</i>	<i>Tickets vendidos en 2017 (en millones)</i>
Argentina	11,6	78	58
Bolivia	2,8	95	9
Brasil	6,7	84	114
Chile	4,5	81	34
Colombia	6,1	83	60
Ecuador	4,1	94	19
Perú	5,5	90	67
Paraguay	4,1	91	12
Uruguay	8,3	82	15
Venezuela	8,1	80	16

Tabla 4. Cuadro comparativo de cine en Suramérica. Fuente: Elaboración propia a partir de Informe del FIPCA (FIPCA 2017)

Es necesario atraer al público para que vea sus historias o al menos sean atractivas para que los distribuidores y exhibidores se interesen por ella. Es necesario plantearse escenarios de mercadeo y expectativa para atraer a las personas de nuevo a las salas o mirar un nuevo

modelo de negocio donde la exhibición cinematográfica no sea la primera y más importante ventana de recuperación de los largometrajes. Actualmente el mercado cinematográfico está cambiando al aparecer nuevos e interesantes jugadores conocidos como agregadores, entre los que se encuentran las plataformas de streaming como Netflix, Amazon Prime o Disney + que están interesados en desarrollar audiencias sin salir de casa.

Igualmente es importante la formación de público y preservación del material fílmico que se produce en el país, esta ha sido una de las preocupaciones principales por la junta directiva de Proimágenes y discutido en el II encuentro nacional de cine. Según Andrea Afanador –directora de los programas del *FDC*- “las audiencias todavía necesitan formarse en el arte cinematográfico, no solo para generar una crítica de la sociedad sino para construir un mejor país, un mejor relato de lo que somos”. No obstante, la labor del productor cinematográficos y las empresas que viven del séptimo arte es seguir promoviendo contenidos y seguir produciendo películas para consolidar la industria como algo sostenible en el tiempo. Este análisis indica el crecimiento que la tenido en cine en Colombia en infraestructura, producción y acceso a público, sigue habiendo desafíos importantes para atraer masivamente a las audiencias y generar interés en las películas colombianas, el siguiente capítulo abordará las experiencias de algunos productores y su perspectiva hacia el futuro de la industria cinematográfica.

2.2 Análisis de los expertos.

“En cada sociedad los bienes culturales se alimentan de hábitos, costumbres, representaciones simbólicas, creaciones intelectuales, tradiciones, conocimientos colectivos, prácticas mágico- religiosas, cosmovisiones, relaciones humanas con el ambiente natural, sitios, bienes muebles e inmuebles, objetos y producciones artísticas de naturaleza escénica, audiovisual, musical o plástica que se asocian con su identidad y destino.” (Castellanos, 2006) El cine no es ajeno a la participación de una identidad cultural que define a la sociedad

por lo que es necesario que el proceso de producción cinematográfica sea pensado como un agregador de valor cultural a la nación; adicionalmente la producción cinematográfica también se desarrolla con un fin económico que produzca rendimientos en cada uno de los grupos de interés, hoy en día el cine es concebido como un producto cultural más asociado al entretenimiento que al patrimonio audiovisual de un país.

El proceso cinematográfico comienza a partir de la elaboración y el deseo por parte de los productores de llevar una idea a la gran pantalla, ningún largometraje comienza sin la elaboración por parte de los realizadores acerca del contenido y la forma como se va a producir. El proceso creativo es fundamental para el resto de la producción cinematográfica, es el lugar donde se expresan las ideas, se elaboran los personajes y se tiene claro el propósito de hacer una película, según Ana Piñeres, presidente de EGEDA Colombia y Asocinde, el proceso creativo es el momento donde las partes se ponen de acuerdo para elaborar juntos un producto cinematográfico. “Es el momento donde nos ponemos de acuerdo con el guionista, el director, las cabezas de la producción y les exponemos el proyecto que venimos pensando desde hace un tiempo para que juntos elaboremos una propuesta diferente -es decir- cinematográfica sobre la historia que estamos abordando, así lo hicimos con *Siempre viva* (2015)”. Las películas comienzan a ser proyectos cinematográficos una vez el productor tiene un interés por parte de desarrollar material inédito o por adaptar al lenguaje cinematográfico material previamente publicado en otros medios. El desarrollo marca las actividades que compilan el concepto inicial de una idea narrativa, la adquisición de esa idea, el proceso de escritura de guion y el levantamiento de recursos financieros que permitan el inicio de la producción cinematográfica, esta etapa es uno de los procesos más complejos de la producción cinematográfica, es tan incierto como demorado, una película normalmente tarde meses o inclusive años para su completo desarrollo. “Existen múltiples modelos de producción en la industria cinematográfica, lo ideal es hallar uno en el cual me sienta cómodo” declaró Dago García, vicepresidente de contenidos para Caracol Televisión.

Uno de los modelos de negocio más interesante es el desarrollado por Diego Ramírez, productor y fundador de 64^a Films. Desde sus inicios, esta productora se ha caracterizado por realizar contenidos diferentes con un enfoque comercial y brindando oportunidades a nuevos directores para sus relatos cinematográficos. Desde su primer largometraje *Perro Come Perro* (2008) hasta su más reciente producción *Matar a Jesús* (2017) esta productora utiliza diferentes estrategias para financiar sus películas y llevarlas al público que les pertenecen. “Si bien el *FDC* ayuda, la tarea del productor es creer en el proyecto suficiente para que nuevos inversionistas se metan en el cuento” relata Ramírez. La consecución de los recursos y la administración de estos son clave para el crecimiento de las empresas productoras locales, como se ha observado la legislación cinematográfica impulsó a nuevos emprendedores a formalizar sus empresas de servicios de cine y así mismo contribuir al desarrollo de un sector cultural que si bien ya tiene un siglo de existencia hasta hace poco más de dos décadas se empezó a formalizar y a pensar en términos industriales.

Ramírez subraya que las nuevas dinámicas del negocio audiovisual invitan a pensar en modelos de negocio que permitan no solo hacer cine sino televisión bajo dinámicas de producción cinematográficas. “Cuando presentamos una propuesta a un agregador -Netflix- lo hacemos bajo la convicción que estamos desarrollando un lenguaje cinematográfico, nuestros presupuestos reflejan eso y pensamos siempre en audiencias digitales que ya no van al cine sino a las nuevas pantallas esperando una calidad igual o inclusive superior a la gran pantalla”. Lo anterior significa que las formas de concebir un proyecto cinematográfico han cambiado y que las productoras ahora enfocan sus estrategias en alianzas con nuevos jugadores de la dinámica audiovisual, lo que permite una nueva alternativa para las compañías que tradicionalmente venían presentándose a los fondos filmicos nacionales.

En otra entrevista realizada a la productora de Laberinto Cine y Televisión, Diana Camargo, subraya el énfasis de contar historias cercanas al público sin que sean necesariamente comedias costumbristas sino que permitan una reflexión social del contexto colombiano. “En

San Andresito (2012) queríamos contar una historia que le puede pasar a cualquier colombiano pero con unas dinámicas sociales que permitan dejar una lección al espectador” menciona Camargo, igualmente las dinámicas de producción fueron bajo un presupuesto menor a los 800 millones de pesos y el estreno en salas comerciales fue en 55 teatros a nivel nacional. Para Laberinto es importante diversificar los productos que ofrece su compañía, si bien producen largometrajes, también han hecho series de televisión, documentales y hasta comerciales demostrando el carácter versátil que deben tener las productoras hasta llegar a un modelo de negocio sostenible en el tiempo y que les agregue valor económico a sus dueños e inversionistas.

Sin lugar a duda, Darío Armando García -también conocido como Dago- es uno de los productores más relevantes que tiene el cine colombiano actualmente. De las 10 películas más vistas del cine nacional en el periodo investigado previamente, 8 son de su productora. En la entrevista que Dago concedió para esta investigación se destacó el éxito de sus producciones en la audiencia colombiana y la estrategia de usar fechas clave para sus estrenos. “Todo hace parte de una estrategia que trata de acercar a las clases populares a las historias con las que cualquier colombiano se puede identificar” dijo García. Desde el propio desarrollo tiene claro con que presupuesto cuenta y que historia puede contar con ese dinero, ya el éxito viene después. “Sin lugar a duda, el marketing juega un papel clave” relata Dago, el diseño de afiche, el corte final de la película y la fecha de estreno son elementos que Dago se reserva en cualquier negociación y en donde parte de su éxito radica. Para Dago, el cine es un espacio de esparcimiento y entretenimiento de las masas y el cine que hace es abiertamente dirigido a las clases populares, sin embargo también está incursionando a nuevos talentos.

Si bien sus películas son de corte humorístico con personajes directamente trasladados de la televisión y con la premisa de que son historias cercanas a la audiencia, Dago García Producciones empieza a creer en otro tipo de cine, uno más independiente y autoral. “El año pasado apoyamos a Ciudad Lunar con *Pájaros de Verano* (2018) donde tanto Caracol Cine como Dago García Producciones fuimos inversionistas, este año tendremos a la nueva película de Franco Lolli *Litigante* (2018) que inaugura la Semana de Crítica de Cannes e igualmente apoyaremos el segundo largometraje de Alejandro Landes *Monos* (2018), ya nos hemos presentado al *FDC*, esperamos este año contar con la suerte de ser los ganadores del estímulo” subraya García, lo que demuestra que las oportunidades son para todas las casas productoras.

Otra de las grandes productoras de Colombia es Ciudad Lunar Producciones. Encabezada por Cristina Gallego y Ciro Guerra han producido algunos de los títulos más significativos de la cinematografía nacional en los últimos tiempos. Su película *El Abrazo de la Serpiente* (2015) fue la primera película nominada al Premio Oscar en la categoría Mejor Película Extranjera y su más reciente producción *Pájaros de Verano* (2018) inauguró la Quincena de Realizadores del Festival de Cannes. En entrevista con Cristina Gallego para esta investigación compartió algunas de sus experiencias previas y dio su visión del presente y futuro de la industria cinematográfica local. “El cine en Colombia es una maratón, no vale el arranque sino como llegas hasta el final” dice Gallego. Sus películas han ganado un espacio interesante en los mercados y agentes de venta internacionales, su trabajo comenzó buscando un modelo de negocio que le permitiera desarrollar historias para cine buscando todas las ayudas posibles, desde el *FDC* hasta fondo filmicos lejanos como el Sor Fund en Noruega, apostando su credibilidad con los inversionistas que vieron en el beneficio tributario de la ley 814 una oportunidad de diversificar su portafolio y presentando los proyectos en grandes mercados y festivales del cine para que fueran vistas alrededor del mundo.

“Nuestro cine es universal. Si bien las historias y los personajes son muy autóctonos y únicos por así decirlo, cualquiera se puede sentir identificado en ellos. No hacemos cine pensando en el resultado en taquilla colombiano sino en el impacto que generan nuestras películas en todo el mundo”, dice Cristina Gallego, productora de Pájaros de Verano y El Abrazo de la Serpiente. Además Ciudad Lunar afianzó sus alianzas internacionales coproduciendo para Colombia y en otros territorios que le permiten siempre proyectos en su portafolio, fortaleciendo sus películas en mercados internacionales.

Finalmente, la directora de Proimágenes Claudia Triana opina “La industria cinematográfica colombiana ha crecido en los últimos 20 años, ahora estrenamos casi una película semanal cuando antes se hacía uno o dos al año. Ahora tenemos el desafío desde Proimágenes de fortalecer las películas, el *FDC* es un apoyo importante pero las buenas películas siempre encuentran su público. Debemos fortalecer las relaciones interinstitucionales para que puedan ver el potencial del cine como elemento formador de una sociedad desde los primeros años de vida e igualmente consolidar la industria colombiana a través de eventos nacionales como el Bogotá Audiovisual Market (BAM) o el Festival de Cine de Cartagena y los internacionales asistiendo a los principales mercados y festivales de cine en el mundo.”

La labor de Proimágenes y la Dirección de Cinematografía ha sido crucial en el crecimiento de la industria cinematográfica colombiana, no solo gracias a las leyes 814 y 1556 sino en el acompañamiento que estas entidades le hacen a los productores y compañías cinematográficas, eventos como el Encuentro Internacional de Productores en el FICCI o los diferentes encuentros en el Bogotá Audiovisual Market ayudan como espacios de conocimiento, intercambio y negociación que permiten a los productores jóvenes consolidar sus proyectos hacia unos modelos de negocio sólidos y sostenibles en el tiempo. El análisis de la industria indica que el cine ha tenido un boom en las últimas décadas y las empresas asociadas al séptimo arte empiezan a crear modelos de negocio que garanticen su supervivencia empresarial, todavía quedan desafíos importantes. La apertura del negocio

audiovisual hacia nuevas plataformas y la ruptura del modelo tradicional cinematográfico invitan a diseñar nuevas estrategias enfocadas en lo digital y la innovación de producción para convencer a ese elemento que hace falta, el público colombiano.

3. PROPUESTA METODOLÓGICA

3.1 Desarrollo del pensamiento estratégico

El análisis de las estadísticas y las experiencias de los expertos revelaron que todavía queda mucho por hacer en términos de producción de cine a nivel local teniendo en cuenta las limitaciones de financiamiento y ventanas de exhibición. En principio, los procesos para hacer un largometraje son fragmentados, condicionados a la obtención de fondos por parte del estado y revelan que el negocio del cine es muy complicado y riesgoso para los grupos de interés. El principal problema que enfrentan las compañías productoras es la perdurabilidad y el desarrollo sostenido que dificultan que las empresas sobrevivan a lo largo del tiempo, a pesar de contar con los incentivos tributarios que otorga la legislación cinematográfica en Colombia, todavía sigue siendo difícil que las compañías sobrevivan solamente de proyectos cinematográficos por lo que migran hacia otras actividades tales como la publicidad y el desarrollo de proyectos para televisión.

Por eso es importante describir el proceso de *Strategic Management* o direccionamiento estratégico para tener herramientas y habilidades que ayuden a los productores a la perdurabilidad en sus compañías. Ambler (2016) define a la estrategia como el proceso de adopción, planificación y ejecución de una serie de medidas con el propósito de llevar a la organización al largo plazo. Una estrategia bien implementada puede ofrecer un panorama competitivo para que las organizaciones perduren y puedan desarrollar actividades similares a la producción cinematográfica como la producción de series de televisión, documentales, videos musicales y transmedia. Cabe destacar que el modelo estratégico es diferente para cada organización, lo que se pretende es acercar a los productores a un modelo que mire más allá de los esquemas financieros y de mercado que se tienen actualmente para generar valor a las organizaciones y asegurar su permanencia en el tiempo.

La literatura con respecto a los procesos de desarrollo de la estrategia se centra en dos principales focos: el pensamiento estratégico y la planeación estratégica tal y como lo sugiere O'Shannassy (2008). “El pensamiento estratégico es el cimiento de la toma de decisiones estratégicas, ya que garantiza la salud a largo plazo de la empresa”. Un pensador estratégico tiene la capacidad de conectar sus acciones diarias con los objetivos a largo plazo del negocio, esto en el sentido tradicional significa tomar decisiones congruentes con las estrategias de la organización y comprender cuándo las propias estrategias necesitan evolucionar para responder a los cambios y virajes potenciales del mercado .En la Figura 8 describo un esquema sobre el pensamiento estratégico desarrollado por O'Shannassy como ejercicio de prospectiva estratégica.

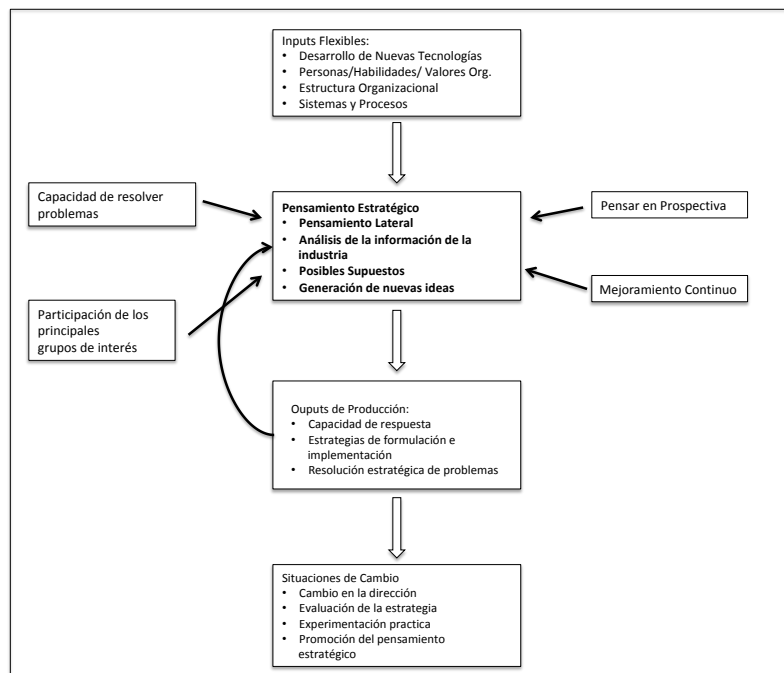


Figura 8. Mapa del pensamiento estratégico. Fuente: Elaboración Propia basado en O'Shannassy (2003, p 59)

La figura 8 muestra como el mapa del pensamiento estratégico contiene el desarrollo de un pensamiento lateral o sistémico, -esto quiere decir un pensamiento que afecta todas las áreas

de la organización-, el análisis de la información de la industria audiovisual, los posibles supuestos y la generación de nuevas ideas. La figura 9 muestra algunas de las variables de los contextos más relevante para el desarrollo de un pensamiento estratégico para las empresas productoras de cine en Colombia.



Figura 9. Mapa de contextos estratégicos bajo el contexto colombiano para una productora audiovisual. Fuente: Elaboración Propia (2019).

De acuerdo con Ambler (2016) el proceso de pensamiento estratégico podría influir en la dirección de las productoras y su planeación porque da las directrices externas y evalúa los procesos de producción internos para proponer escenarios en el diseño de la estrategia; este pensamiento ayuda a detectar problema y encontrar soluciones a tiempo. Del mismo modo, el proceso de planeación estratégica consiste en tomar los resultados del pensamiento estratégico y plasmarlos en la formulación de estrategias en el diseño empresarial tal y cómo se ve en la figura 10.

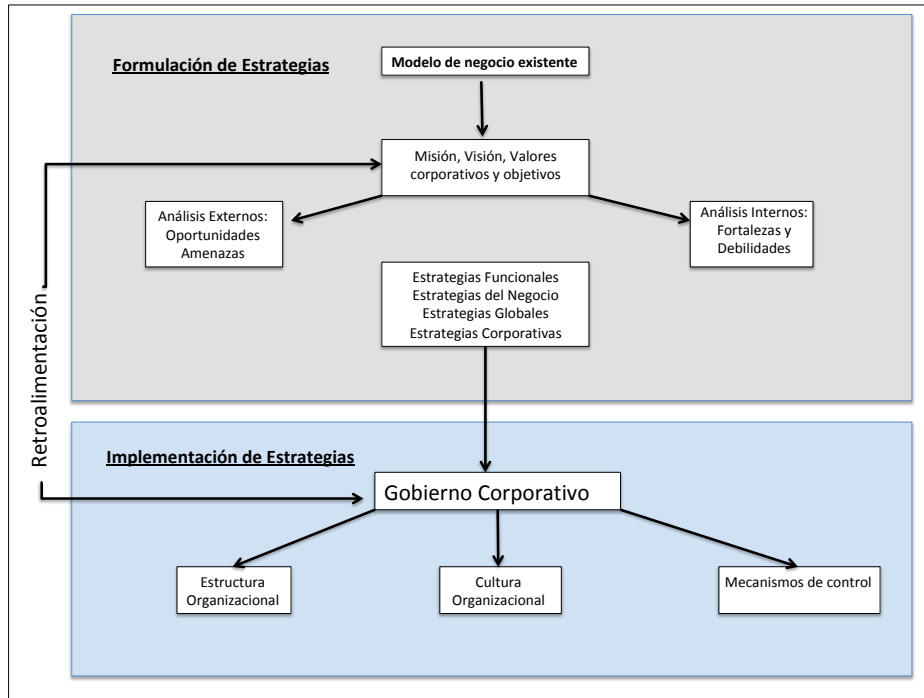


Figura 10. Componentes principales del proceso de planeación estratégica. Fuente: Elaboración propia basada en Ambler (2016)

De acuerdo con la figura 10, la formulación de estrategias contiene en un modelo de negocio existente, la misión, la visión, los objetivos y valores corporativos, así como el DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Igualmente hay 4 tipos de estrategias: 1) Funcional: nivel más bajo de la estrategia en la cual se analizan las funciones cotidianas de una organización (marketing, finanzas, producción). 2) Estrategias del negocio: Estrategias para hallar la ventaja competitiva frente al sector. 3) Estrategias globales: Definen lineamientos globales en el sector. 4) Estrategias corporativas: Establecen el modelo a seguir para el resto de las organizaciones. (Ambler, 2016)

Es igualmente importante conocer el presente y el futuro de la compañía para determinar que grupo de estrategias se acomodan mejor a la situación actual de la organización, para ello

Gates (2004) distingue dos columnas de la planeación estratégica: el Qué y el Cómo. El Qué tiene implicaciones en el presente y futuro de la compañía, es primordial que se conozca donde se ubica la organización actualmente (Presente) y a donde quiere llegar (Futuro) y el Cómo son las estrategias determinadas para llegar allá, es importante conocer ambos principios el *Qué* y el *Cómo*, ya que son elementos intrínsecos de la estrategia. En la figura 11 observamos claramente como funcionan dentro de las organizaciones.

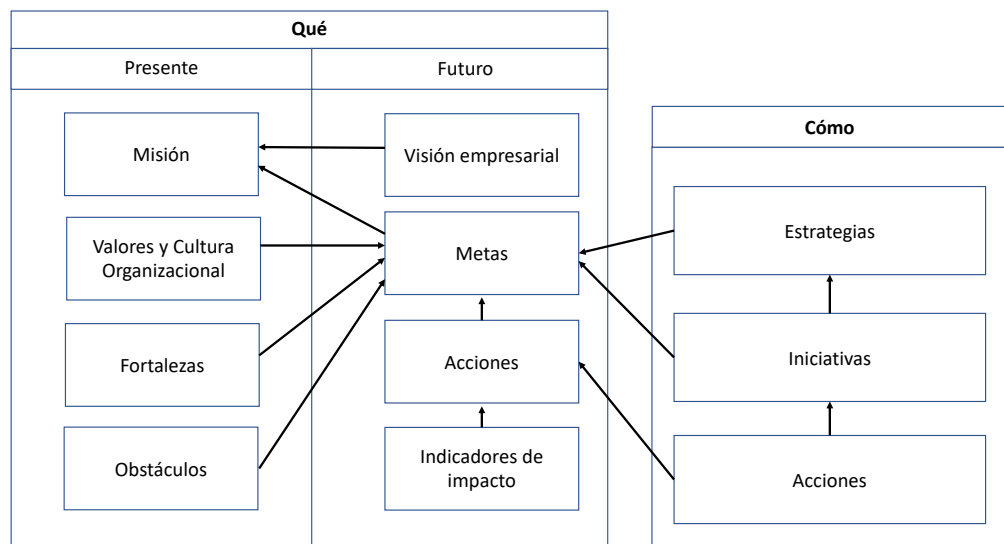


Figura 11. Elementos del Qué y Cómo. Fuente: Elaboración Propia basada en Gates (2004).

Como se puede detallar en la figura 11, hay elementos cruciales dentro de la planeación estratégica que permiten entender como encontrar elementos diferenciadores que propician desarrollar en ultimas, una propuesta de valor diferenciada en el mercado que ayude a las organizaciones su sobrevivencia en la posteridad, entender el presente descubre la importancia de los valores y la cultura organizacional observando las fortalezas que tiene la compañía y los obstáculos previamente descubiertos en el pensamiento estratégico, así mismo el futuro visualiza las acciones que permitirán alcanzar las metas que tiene la organización, como se puede ver claramente estas metas son el epicentro de la planeación

estratégica, estas metas son los resultados de unas estrategias diseñadas para darle un norte a las compañías, por eso es importante definir y darles unas iniciativas y acciones para cumplir dichas estrategias que permitirán alcanzar las metas planteadas en este punto. El proceso de dirección estratégica se complementa con ambas etapas: el pensamiento estratégico y la planeación estratégica como se puede ver en la figura 12.

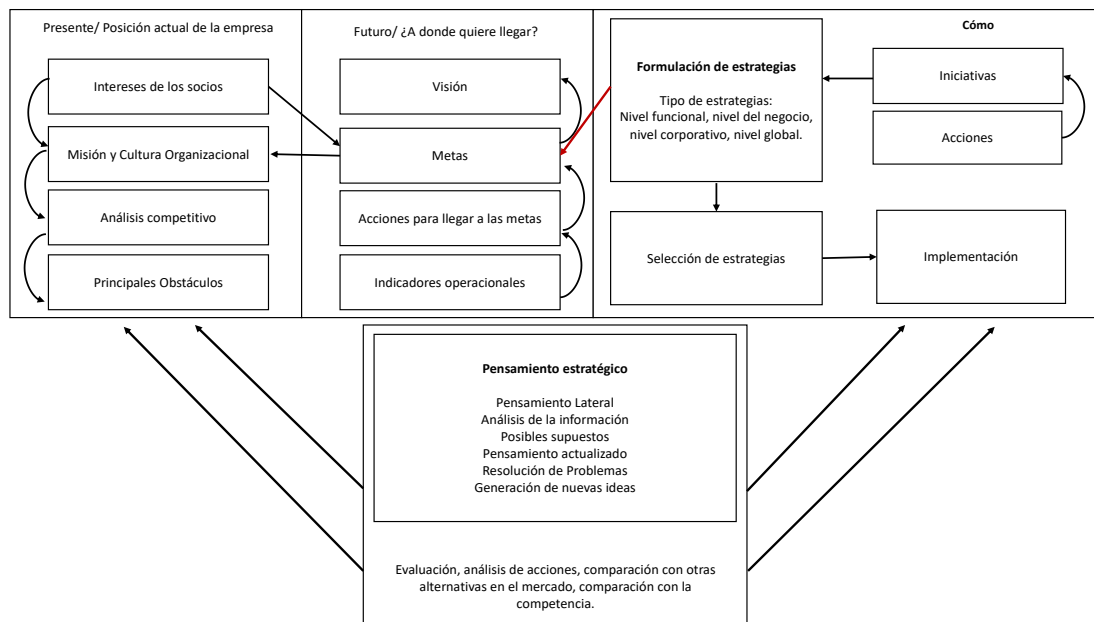


Figura 12. Proceso de Planeación Estratégica. Fuente: Elaboración Propia (2019)

La consecución de las metas en el mediano y largo plazo dependen de la implementación adecuada de una visión estratégica que permita alcanzar de manera consecuente los resultados proyectados por los miembros superiores de las empresas, en el caso de las productoras audiovisuales obedecen a unos resultados en producción de películas, visibilización en diversos mercados y recuperación del capital invertido.

Como hemos observado el pensamiento estratégico y la planeación estratégica son procesos claves para el diseño de estrategias en las productoras de cine colombianas, en algunos casos

especiales ya cuentan con un direccionamiento estratégico que les permite a ciertas compañías planear estrategias que logren los resultados esperados. En las entrevistas realizadas para esta investigación se observó que en algunas compañías como 64^a Films, Dago García Producciones, CMO Producciones o Ciudad Lunar ya se cuenta con cierto tipo de estrategias que fueron creadas acorde a las necesidades del mercado y las limitaciones que tienen las empresas creativas en cuanto a fuentes de financiamiento. A continuación, se mostrará la cadena de valor actual en la producción, distribución y comercialización del negocio cinematográfico y la importancia de ubicar elementos clave de la planeación estratégica y encontrar un valor diferencial en el mercado que les permita a las productoras visualizar sus estrategias clave en medio de la irrupción de nuevos modelos de negocio enfocadas en las plataformas digitales y servicios OTT.

3.2 Un nuevo modelo de la cadena de valor

La industria cinematográfica se caracteriza por ser en constante cambio, impredecible y evolución constante de las estrategias diseñadas. Finney (2015) afirma que “en el mercado de bienes culturales, las estrategias están basadas en la intuición y emocionalidad más que en estudios de mercado”. No obstante, los estudios culturales, económicos y demográficos permiten entender el comportamiento de las audiencias y sus competidores directos. Podría decirse que el gusto del consumidor es difícil de predecir, el conocimiento de las audiencias y sus preferencias pueden ayudar a atraer al público, por ejemplo con la contratación de su actor favorito, la introducción de innovaciones tecnológicas, formación de públicos especializados, etc. Cuando se crea una estrategia se debe comprender el modelo de la cadena de valor del negocio cinematográfico, la figura 13 muestra el modelo de cadena de valor utilizada actualmente para el cine independiente lejano a los estudios para poder identificar cada una.

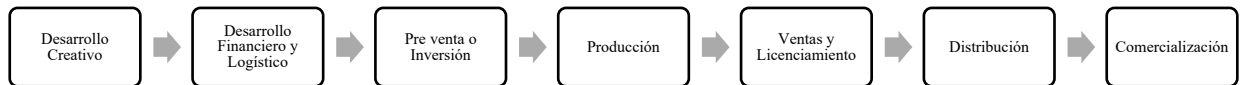


Figura 13. Modelo de cadena de valor en sus siete etapas. Fuente: Finney (2015)

A menudo conocemos solamente tres fases de un largometraje: producción, distribución y exhibición. Sin embargo, es pertinente distinguir algunas etapas de la producción y la distribución que permiten repensar la cadena de valor. En el desarrollo creativo claramente esta marcada la intención narrativa de los escritores, realizadores y productores para hacer una película; el desarrollo financiero y logístico esta condicionado por la alianza estratégica con otras empresas de servicios cinematográficos para una coproducción nacional o internacional así como el análisis de costos e inversiones de un largometraje; las preventas o inversión condicionan la aplicación de fondos nacionales e internacionales así como la presentación del proyecto a inversionistas privados que se benefician en el largo plazo de los réditos económicos; la producción involucra todas las actividades operativas que conllevan desde la preproducción y contratación de personal hasta la entrega de materiales correspondientes para su visualización final; las ventas y licenciamientos otorgan una ventana comercial al proyecto previo al corte final de la película con agentes de venta internacionales, canales de televisión, distribuidores locales y otros agentes de mercado; la distribución son todas aquellas tácticas de mercadeo pensando en el lanzamiento del producto cinematográfico que van desde el afiche y el tráiler hasta el mapeo de salas por donde una

película debería estrenarse y finalmente la comercialización es el escenario donde se exhiben las películas en las múltiples pantallas y territorios.

Este modelo es altamente riesgoso ya que supone que muchas películas no llegan hasta la etapa final de comercialización en términos competitivos. Cuando una película colombiana se estrena no tiene el poder suficiente que tiene frente a sus pares extranjeros, por lo que no logran los resultados esperados tanto para los productores como para los inversionistas.

Finney sugiere un modelo diferente explicado en la figura 14.

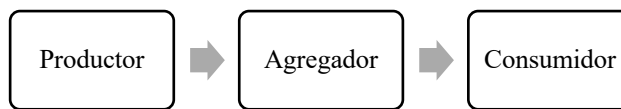


Figura 14. Nueva cadena de valor sugerida por Finney. Fuente: Finney (2015)

Este nuevo modelo en la cadena de valor enfatiza en los principales protagonistas de la industria cinematográfica: productores, agregadores y consumidores. En este caso, el agregador este afiliado a una empresa de desarrollo tecnológico como Amazon, Netflix o Apple acortando la distancia entre el productor y el consumidor, por ende alcanzando la máxima audiencia posible. La industria cinematográfica esta directamente relacionada con los avances en tecnología, al simplificar los procesos permiten una mayor eficiencia y productividad tanto en los productores cinematográficos como en las plataformas de los agregadores que tienen exclusividad y derechos patrimoniales sobre el material que se genere.

Es relevante mencionar el papel del marketing que en este caso comienza desde la producción. Los nuevos agregadores, al conocer el gusto y las preferencias de sus usuarios - a través de metodologías de Big Data- permiten tomar decisiones sobre lo próximo que se va a producir, es allí donde se hace importante diseñar estrategias que permitan llamar la atención de esos potenciales clientes. No en todos los casos se debe iniciar el mercadeo desde el desarrollo, muchas veces los productores están enfocados en generar los recursos para asegurar la producción de la película, “pero se ha vuelto necesario plantearse escenarios de visibilización acordes al mercado y las estrategias de marketing para posicionar un producto audiovisual” (Bloore, 2009). El desafío que tienen las productoras es generar proyectos y contenidos lo suficientemente interesantes y frescos para llamar la atención de los agregadores.

Recientemente se anunció desde California la creación de nuevos agregadores como Disney +, que tendrá su propia biblioteca de contenido y generará nuevas series y películas exclusivas para esa plataforma, Apple TV+ tendrá algunos de los realizadores más conocidos como Steven Spielberg, Damien Chazelle, entre otros. Igualmente, los estudios Warner, Universal, Sony y Paramount están adelantando escenarios enfocados a la distribución digital.

Lo anterior no quiere decir que la exhibición cinematográfica tradicional vaya a desaparecer. Según el presidente de Disney Robert Iger “lo que se busca es brindar historias nuevas y frescas a nuestra ya conocida biblioteca, atraer a las audiencias a los clásicos que todos conocemos” (Kay, 2019) La estrategia de Disney no es desplazar a la exhibición cinematográfica, que seguirá siendo una parte importante de sus ingresos, sino consolidar las diferentes marcas que tiene la compañía y traerlas al espacio digital.

En lugar de brindar herramientas de emprendimiento para que las productoras locales, lo que busca esta investigación es brindar un modelo estratégico que permita a los empresarios cinematográficos colombianos consolidar sus compañías como marcas atractivas al mercado nacional e internacional para romper el paradigma del modelo tradicional de la cadena de valor. En un mundo cada vez más globalizado, lleno de contenidos en redes sociales y otras plataformas se hace necesario pensar en el “Como” voy a llegar a las audiencias a las cuales la película se dirige.

3.3 Modelo de direccionamiento estratégico: aplicabilidad y restricciones

En el esquema que las productoras colombianas -y latinoamericanas en general- el financiamiento usualmente consiste en la combinación de recursos públicos (Fondos filmicos) y privados (Inversiones de capital privado). Los productores y realizadores encuentran una paradoja puesto que no pueden gestionar el talento humano requerido sin que la financiación este asegurada pero tampoco pueden recibir dinero sin la contratación de grandes talentos (Actores- directores de departamento) y la adquisición de los derechos de la obra audiovisual.

La planeación estratégica debe ser el elemento central de los productores cinematográficos que les ayude a comprender hacia donde va la industria de la imagen en movimiento, es importante mencionar que no se debe pensar una productora como un único proyecto sino como una organización empresarial que realiza productos audiovisuales, es importante que la estrategia de la compañía no este orientada en completar los proyectos cinematográficos que tenga sino en el fortalecimiento en su patrimonio. Según Guild y Joyce (2006) las películas son el esfuerzo continuo de muchos meses e inclusive años de trabajo que se ven reflejados en el patrimonio de una organización y que en muchas ocasiones siguen teniendo ingresos mucho tiempo después de su etapa de ingresos. Cada compañía debería contar con

un modelo de negocio establecido por sus directivas y en los cruciales momentos en los que se impone una nueva forma de ver las películas.

En la figura 15, se observa el modelo de direccionamiento estratégico propuesta para las productoras colombianas de cine independiente acordes a todos los conceptos manejados anteriormente.

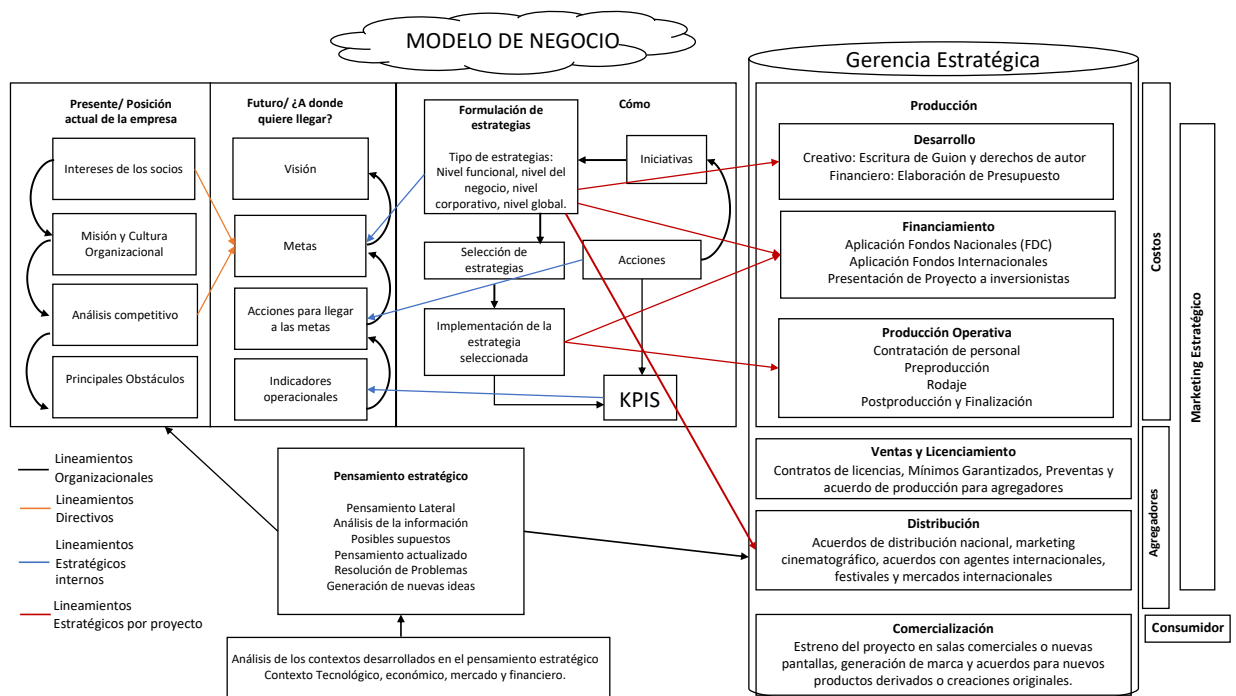


Figura 15. Modelo de direccionamiento estratégica (Strategic Management) para las productoras de cine independientes. Fuente: Elaboración Propia (2019).

El modelo presentado refleja los conceptos anteriormente mencionados en el capítulo y que hacen referencia al diseño de una planeación estratégica teniendo en cuenta el nuevo modelo de cadena de valor sin quitar ningún elemento de la cadena tradicionalmente manejada, el cuadro muestra al productor como un conductor estratégico de los proyectos

cinematográficos y al mismo tiempo como el principal responsable de la implementación de estrategias en el mediano y largo plazo que garanticen el valor a la compañía. Como se indica en el modelo, las compañías no deben enfocarse únicamente en el desarrollo y producción sino tener un plan para el marketing cinematográfico, estimular la cooperación con otras compañías y considerar la posibilidad de establecer una división estratégica de distribución que se encarga de analizar las mejores estrategias para impactar en las audiencias, si bien los costos que actualmente se generan en las productoras no invita a pensar en esto como una posibilidad, dicha idea puede ser apoyada con el patrocinio de Proimágenes o el Ministerio de Cultura a través de su Dirección de Cinematografía. Actualmente se cuentan con espacios importantes como el Bogotá Audiovisual Market (BAM), la creación de la comisión filmica y las asesorías de los proyectos ganadores del *FDC*. Una propuesta es crear una división dentro de Proimágenes o la Cámara de Comercio de Bogotá o en el Ministerio de Cultura para ayudar a los productores a encontrar propuestas de distribución digital para conocer, estudiar y penetrar a las audiencias de las películas desde su etapa de desarrollo.

Las organizaciones culturales y empresas creativas -las productoras cinematográficas lo son- representan un modelo de negocio fuera de la línea convencional, puesto que no son organizaciones que fabrican productos sometidos a las reglas de mercado, sino que también representan la identidad de una cultura, una sociedad y en últimas una nación. Después de los esfuerzos realizados en los últimos 22 años desde la creación del Ministerio de Cultura y su dependencia en la Dirección de Cinematografía se han generado mecanismos que permiten que la creación de empresas cinematográficas no sea una quimera.

Las leyes de cine (814 y 1556) son un instrumento dispuesto para aplicar a los proyectos y empresas cinematográficas que les permitan un durabilidad y sostenibilidad en el tiempo. La tabla 5 muestra el número de empresas y profesionales registrados al Bogotá Audiovisual

Market, lo cual indica que los emprendedores, profesionales y empresarios consolidados crecen conforme a toda la industria.

Año	Profesionales Registrados	Empresas Registradas
2010	78	43
2011	81	40
2012	115	49
2013	104	53
2014	127	71
2015	156	77
2016	201	82
2017	231	88
2018	259	106
2019	273	118

Tabla 5. Crecimiento de profesionales y empresas registradas en el Bogotá Audiovisual Market. Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2019)

El anterior modelo no pretende ser una directriz por el cual todas las empresas deban ceñirse para ser estratégicas, ninguna empresa es igual a otra. Pero el objetivo del modelo de direccionamiento estratégico sirve para ayudar a los productores a mirar nuevas estrategias diseñadas para salirse de la cadena tradicional de valor y acercarse un poco a los nuevos jugadores de la industria audiovisual, los agregadores.

No todas las organizaciones están enfocadas bajo el paradigma de la estrategia como elemento principal corporativo, algunas están enfocadas en prestar servicios logísticos y

operativos que ayuden a consolidar los productos como las casas de renta o las casas de posproducción, pero el modelo si esta enfocado en ayudar a las empresas productoras de contenido audiovisual para cuando decidan realizar un proyecto audiovisual, sea un largometraje o una serie de televisión.

Por otro lado, la estrategia no es suficiente. El futuro de la industria pasa por ser innovador en toda la cadena de valor, tanto en la generación de ideas y guiones a desarrollar como en forma de presentar el proyecto a inversionistas y fondos filmicos, también hay formas de innovar en el mercadeo y distribución lo que generará interés en las audiencias y por ende hará del producto algo mucho más atractivo para el público.

3.4 Innovación en el cine: Una nueva mirada.

El cine ha estado a la vanguardia de los adelantos científicos y tecnológicos que permiten una mayor eficiencia en los procesos de producción. Desde la llegada en la última década de la cinematografía digital se ha cambiado el panorama de la forma cómo se hacen los rodajes y procesos de posproducción de las películas, del mismo modo los productores enfrentan el dilema de salirse del esquema tradicional de cómo sus productos audiovisuales -bien sea películas o series de televisión- son consumidos por las audiencias.

Con la llegada de la cuarta revolución industrial³, la automatización en los procesos industriales ha hecho que la innovación adquiera un mayor valor en las organizaciones, en la industria cinematográfica tiene aún más trascendencia ya que la tecnología en equipos y procesos permiten menores tiempos de producción y, por ende, menores costos presupuestales. No obstante, la innovación debe ser mirada como una baraja de posibilidades

³ Cuarta revolución industrial definida por la WEF en <https://es.weforum.org/agenda/2018/11/la-cuarta-revolucion-industrial-impulsa-la-globalizacion-4-0/>

bajo los cuales los empresarios están inmersos, para nuestro caso la innovación también es un elemento clave a considerar en el desarrollo de películas y su posterior financiamiento. La innovación no sólo tiene que ver con los adelantos en materia científica o tecnológica, sino que debe ser -al igual que la estrategia- un elemento a considerar por parte de los productores para aplicar sus proyectos a fondos filmicos, presentarlos a diferentes inversionistas y poder conectar con sus audiencias de manera disruptiva, creando expectativa en el público, agentes de venta internacionales, festivales y mercados audiovisuales y otros grupos de interés de la industria audiovisual.

La innovación esta definida como “la introducción al uso de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas. Para que haya innovación hace falta, como mínimo, que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa.” (Colciencias, 2019)

En el caso de las productoras cinematográficas en Colombia, la innovación debe entenderse como un ingrediente estratégico para la definición de objetivos o metas primordiales que les permitan a los productores definir un modelo de negocio acorde a las necesidades de mercado y en paralelo a los adelantos industriales por los cuales pasa el cine actualmente. Según Daidj (2015), las empresas digitales enfocadas en la innovación disruptiva ayudaran a negocios de la economía creativa a reinventar sus modelos de negocio y la forma como ser comercializan los bienes culturales.

Tradicionalmente, las productoras audiovisuales tienen un departamento de desarrollo cuyo objetivo es presentar los proyectos y preparar los materiales (film pitch deck, presupuestos,

sinopsis y piezas audiovisuales como el teaser) para llamar la atención de los posibles inversionistas o fondos filmicos a los cuales los productores presentan sus largometrajes que buscan financiamiento para ser ejecutados. Inclusive en fondos como el *FDC* o Ibermedia, hacen que el proceso de aplicación sea muy burocrático y selectivo a partir de unos lineamientos establecidos que, si bien ayudan a la organización del proyecto, no permite una diferenciación para proyectos con películas de género o películas experimentales, donde el proceso creativo es muy diferente al manejado por los fondos filmicos. A pesar de los incentivos que proporcionan la legislación cinematográfica a las empresas nacionales, estas tienen que pasar por un proceso de innovación para crecer y salirse de la zona de confort que proporciona la burocracia en el sistema.

El concepto de innovación tecnológica se asocia –frecuentemente- a la presentación de un nuevo servicio o producto que asociado con la tecnología reescribe las reglas de toda una industria, así sucedió con el iPhone en el 2009, o con Uber en el 2012 o con Airbnb en el 2015. En el caso de la industria cinematográfica, el caso más conocido de innovación disruptiva es el de Netflix, cuyo modelo de negocio pasó de ser un servicio de renta de películas por suscripción a consolidarse como un servicio de contenidos audiovisuales dominante en el mercado y ampliamente conocido por el público en general. La consolidación de la marca “Netflix” se debe a una serie de factores y apuestas arriesgadas en las que introdujeron no solo contenido original sino una estrategia orientada al conocimiento de los gustos de la audiencia para producir contenido acorde a las necesidades de mercado.

Tal y como esta concebida, la innovación hace referencia a un proceso más asociado al mejoramiento de un bien o servicio a través de la tecnología y tendencias usadas actualmente en el mercado. Sin embargo, este tipo de prácticas también puede ser llevada en menor escala a las casas productoras de cine nacionales y trae una serie de beneficios que describo a continuación.

- 1) **Permite presentar los proyectos en desarrollo de manera más creativa.** Si bien en algunas convocatorias y fondos exigen un mínimo de información y documentos, estos pueden ser presentados de manera llamativa acercando el interés del proyecto en factores clave como el presupuesto, la narrativa propia del proyecto, los valores de producción o su incidencia en los mercados y audiencias hacia los cuales la película va dirigida.
- 2) **Acerca nuevas tecnologías a los proyectos en desarrollo.** La introducción de nuevas formas de producción con la ayuda del transmedia, la realidad virtual o el multimedia permite visualizar el concepto del largometraje a nuevas audiencias.
- 3) **Empresa que gestiona la innovación.** Al conocer el modelo de negocio y la propuesta de valor, se diseñan estrategias que permitan consolidar a la productora audiovisual como gestora de la innovación y permite alianzas con otras empresas creativas que busquen generar contenido a partir de una narrativa cinematográfica.
- 4) **Posiciona la marca corporativa.** Al contar con una propuesta de valor innovadora, permiten generar una marca atractiva a todos los grupos de interés, desde los inversionistas, fondos filmicos, proveedores operativos, distribuidores y público en general, permite generar reputación no solo como una empresa productora sino como una marca que produce películas.
- 5) **Otorga herramientas diferenciadoras al productor.** Los negocios del siglo XXI están transformándose en todos los sectores de la economía, si bien el productor ya tiene una carga importante con la responsabilidad de conseguir y ejecutar los recursos, las nuevas tecnologías y procesos le permiten tener herramientas de ventaja competitiva que mejoren los índices de eficacia y productividad tanto de los proyectos que tenga la compañía como de sus indicadores organizacionales.

La innovación permite visualizar un panorama revelador en la industria cinematográfica, motiva a ser aún más creativos en las estrategias para la consecución de recursos financieros,

logísticos y artísticos. Además, es una oportunidad de fortalecer la industria al introducir nuevos elementos a la planeación estratégica, ya los productores no deben pensar en los proyectos cinematográficos que tengan en mente sino la manera como estos influyen y afectan a todo un ecosistema creativo, creando oportunidades para alianzas con otras empresas de la economía creativa.

3.5 Gestión de la innovación creativa

Uno de los retos más importantes que tienen las empresas creativas es mantenerse vigente ante panoramas en constante evolución en los modelos de negocio de la economía creativa. Bajo el contexto de las productoras de cine colombiano, la innovación debe pasar por generar contenidos a través de nuevas formas de producción y distribución para pensar más allá de las oportunidades que ofrece el mercado cinematográfico y aprovechar las herramientas que ofrece la innovación junto a otros sectores de la economía creativa para lograr resultados más allá de los esperados en las ventanas convencionales audiovisuales.

La literatura al respecto varía según las necesidades de la oferta y demanda de servicios a la vanguardia de la tecnología. Sin embargo, Morley y Silver (1977) escribieron el acercamiento entre la creatividad y la innovación para el desarrollo de productos cinematográficos. “Cada etapa de la producción cinematográfica un grupo de personas trabajan en estructuras separadas para crear poco a poco un largometraje, cada fase representa un sistema temporal, limitado en tiempo y dinero, en el que deben crear algo interactuando con otras estructuras hasta formar una película”. Los principales responsables de mantener la creatividad y su gestión en los equipos de trabajo son el director y el productor, responsables del filme.

La gestión de la innovación se remonta a mediados de los setenta. “La innovación es un proceso como puede ser cualquier otro (marketing, finanzas, operaciones) que ayuda a las

organizaciones a mejorar sus productos, servicios o procesos de manera industrial. (Kelly, 1985). En el marco de la producción cinematográfica independiente las innovaciones se centran en el desarrollo de los proyectos -cuando están en etapa de escritura- y en su posterior distribución por los públicos a los que las películas están dirigidas, gracias al interés que ha generado el desarrollo de una cinematografía en Colombia pasamos de producir menos de diez películas al año a casi una semanal, lo que demuestra el boom de películas que se han rodado desde la legislación cinematográfica actual. Sin embargo, nos estamos a la altura de los cambios e innovaciones que en materia audiovisual se han generado en la última década.

La irrupción en el mercado de los agregadores hace que las compañías tomen las medidas necesarias para generar modelos de gestión de la innovación que les permita por un lado crear nuevas líneas de negocios y por el otro generar una cultura innovadora donde las ideas de los miembros de una organización tengan peso y no sea solamente el productor quien diseñe las estrategias para atraer clientes y audiencia. La figura 16 muestra un modelo de gestión de la innovación desarrollado por la *International Organization of Standardization (ISO)*, organización internacional que gestiona diferentes procesos a nivel mundial, entre ellos la innovación y la gestión empresarial.

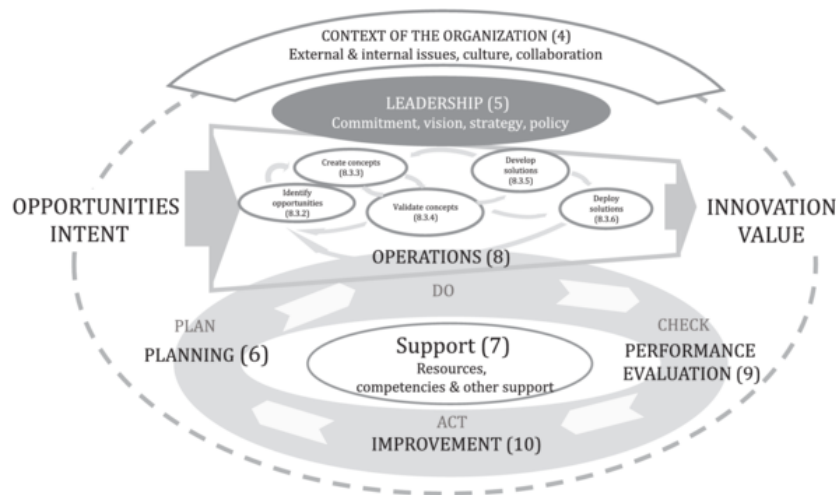


Figura 16. Modelo de gestión de la innovación desarrollada por la ISO para la certificación ISO 56002: 2019. Fuente: (ISO, 2019)

El modelo propuesto establece a la innovación como un proceso transversal a la organización y que más que un departamento dentro de las organizaciones se gestione en todos los procesos empresariales. “La innovación es un poderoso motor para crear valor, competitividad y crecimiento rentable” (ISO, 2019). La gestión de la innovación ayuda a las empresas a aprovechar, crear e introducir nuevos modelos de negocio, productos o servicios en el mercado. Según el clúster audiovisual de Galicia, España (2013) la innovación en las empresas audiovisuales se enfoca en cuatro ejes principales: Desarrollo de Contenidos, Servicios y Aplicaciones, Infraestructura y Redes y Organización, para esta investigación vamos a enfocarnos en la innovación del Desarrollo de Contenidos, toda vez que el fuerte de las productoras audiovisuales es desarrollar historias y contenidos para ser producidas posteriormente.

La gestión del conocimiento en el desarrollo de contenidos es el escenario donde se realizan todas las actividades que permiten generar, buscar, compartir y utilizar el conocimiento, la información, la experiencia y la pericia de una organización con el fin de incrementar su capital intelectual -esto quiere decir su propiedad intelectual- y aumentar su valor (CLAG, 2013). El desarrollo de contenidos suele ser el proceso más creativo – y al mismo tiempo el menos estandarizado- de toda la cadena de valor en el proceso audiovisual, para construir un camino que permita aprovechar todo el *knowhow* adquirido por los productores o construir nuevo conocimiento a partir de propuestas creativas frescas al mercado audiovisual.

Es común para las casas productoras tener numerosos largometrajes en desarrollo, sin contar con una metodología que les permita profundizar, revisar y sustentar los diversos proyectos

que tienen para ser atractivas en el mercado. En algunos casos, los productores cuentan con un portafolio de proyectos que muestran una vaga idea de una historia, pero sin contar con recursos suficientes para desarrollar personajes, arcos dramáticos y propuestas conceptuales mucho más elaboradas que puedan ser presentadas de manera innovadora hacia los diferentes jugadores del mercado -incluyendo por supuesto a los agregadores-. La figura 17 muestra como el proceso de gestión de la innovación de Microsoft puede ayudar a los productores a segmentar mejor sus historias, desarrollar solamente los proyectos mejor evaluados y ser introducidos en el mercado audiovisual.

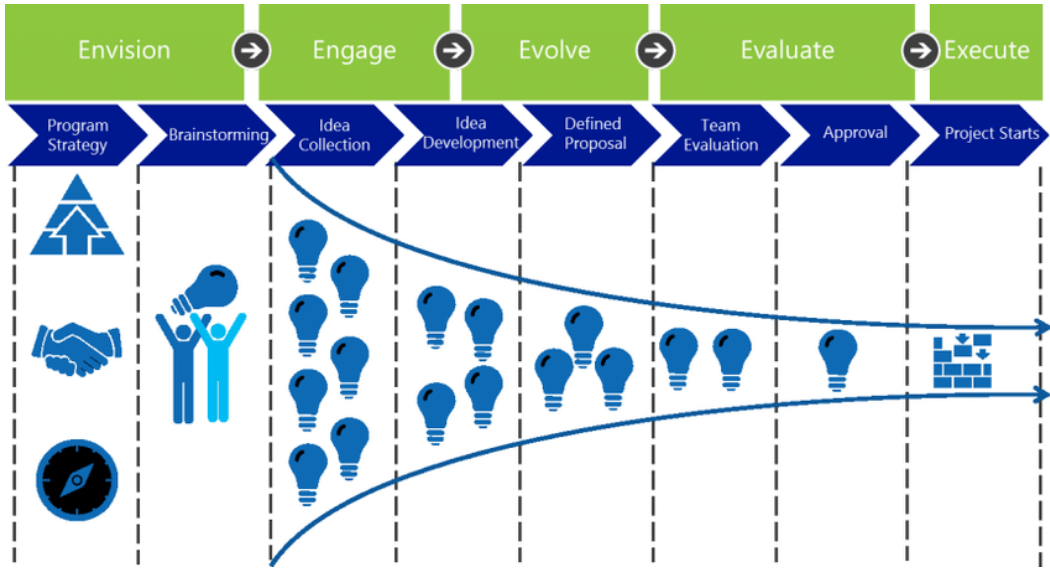


Figura 17. Modelo de Gestión de la Innovación en Microsoft Fuente: (Microsoft, 2013)

Una vez se tiene el modelo estratégico de cada compañía, los departamentos creativos empiezan a desarrollar historias e ideas que se pueden convertir en productos audiovisuales, a esta etapa se le denomina *Brainstorming* o lluvia de ideas, donde los productores creativos y directores de contenidos piensan en los posibles relatos que se pueden convertir en películas, posteriormente se redacta un idea a través de una sinopsis o tratamiento que son

documentos que indican la temática de la historia y su principal conflicto, a esta etapa se le llama *Idea Collection* o redacción de las ideas. A partir de este momento, el verdadero desarrollo empieza.

Actualmente existen varias herramientas que permiten conocer que es lo que se está consumiendo a nivel audiovisual en todo el mundo, a esto se le denomina Analítica Predictiva o *Business Analytics*, que son herramientas que utilizan información de las audiencias como insumo para conocer qué temáticas y cuáles son los contenidos más apetecibles en el mercado. Vale recordar que ninguna técnica por desarrollada que esté puede garantizar el éxito de un largometraje, pero sin lugar a dudas dichas herramientas ayudan al productor a decantar sobre los gustos de las audiencias y a definir quienes podrían ser los consumidores finales del producto audiovisual, llámese largometraje o serie de televisión, se recomienda a los empresarios utilizar herramientas como el Big Data, el Data Mining y el Blockchain que permiten descubrir las audiencias nativas del contenido, una vez se obtienen los resultados de los análisis de estas herramientas se empiezan a desarrollar personajes, motivaciones y arcos dramáticos, en esta etapa es bueno empezar a escribir como tal el guion cinematográfico que muestra una historia fresca para las audiencias, a esta etapa se le llama *Idea Development* o desarrollo argumental, lo anterior invita a pensar al desarrollo como un departamento permanente dentro de las productoras que puede integrar diversas profesiones incluyendo escritores, ingenieros de datos, sociólogos y antropólogos, estos pueden o no ser contratados de manera independiente pero teniendo a una cabeza que puede ser el productor o un director de desarrollo que coordine las diversas actividades del departamento.

Una vez se tiene claro el desarrollo argumental, se estudia el valor económico de la idea y se elabora un presupuesto viendo las necesidades propias del mismo, todas las actividades de esta etapa incluyendo el desglose y presupuesto deben ser coordinadas por el productor y su equipo de trabajo para llegar a una propuesta económica y conocer cada uno de los costos

del proyecto cinematográfico, aquí también se debe tener en cuenta no solo el costo de producir el filme sino las condiciones de distribución del mismo, como se había mencionado anteriormente, el marketing juega un papel importante en segmentar y posicionar la película para que sea vista por las audiencias. Si es una película independiente de corte autoral también bueno conocer que audiencias van a ir a verla y la manera cómo se pueden financiar ese tipo de proyectos. Por el contrario, si el largometraje tiene un propósito comercial también debe conocer las condiciones de mercado en las que se enfrente su producto y llegar con alguna ventaja competitiva que le permita sobrevivir a la exhibición cinematográfica tradicional. A esta etapa se le conoce como *Defined Proposal* o Presentación de la propuesta.

La siguiente etapa se le conoce como *Team Evaluation* o Toma de Decisiones, para este momento los productores ya conocen a profundidad la historia a través del guion y su valor económico, aquí es donde deben elegir que camino de financiamiento es el más adecuado para la historia que quieren contar, algunas películas de corte independiente deberán acceder primeramente a los fondos cinematográficos, buscar cooperación internacional a través de una coproducción y finalmente entender la audiencia al que va dirigida la película para que pueda ir a verla, en ocasiones habían públicos segmentados que no tuvieron oportunidad de ver el largometraje porque no se supo comunicar de manera adecuada la existencia de la misma, casos como *¿Cómo te llamas?* (2018), *Paciente* (2017) o *Siete Cabezas* (2018) tenían temáticas con un público segmentado pero las condiciones de distribución no fueron las mejores para estos casos. Por otro lado, si una película busca ser un éxito comercial debería presentar su proyecto a inversionistas privados que apoyen al cine nacional y vean la oportunidad de realizar un proyecto con proyecciones comerciales favorables.

La toma de decisiones no se limita a presentar el proyecto para conseguir los recursos financieros necesarios sino que introduce una nueva manera de pensar la manera de acercar a las audiencias a las películas sin necesariamente vayan a la pantalla grande, recientemente

se han visto casos de distribución innovadora que permiten visualizar una nueva manera de ver el cine nacional.

En el caso de documentales, algunas películas como *La negociación* (2018), *Todo comenzó por el Fin* (2015) y *Ciro y yo* (2017) tuvieron estrenos específicos en teatros específicos para que la gente pueda ir a ver estos largometrajes, situación impensada para este tipo de películas que normalmente no tenían oportunidad frente a la competencia de ficción. Igualmente, en ficción se tiene el caso de *Los días de la Ballena* (2019) y *Somos Calentura* (2018) en los que pretendió acercar la película mediante exhibiciones públicas para que la gente conociera la película y corriera el voz a voz para el estreno oficial en salas comerciales.

Finalmente, se aprueba el proyecto y tiene el famoso *Green light*⁴, el productor puede comenzar a ejecutar el proyecto que meses después se convertirá en una película lista para ser vista por las audiencias.

3.6 El futuro digital de la industria cinematográfica.

Durante la 71va edición del Festival de Cine de Cannes se vivió algo inédito, el festival por primera vez exigió que las películas que fueran a hacer parte de su selección oficial debían tener un acuerdo con una distribuidora francesa para su comercialización en dicho territorio, lo que privó a las producciones de Netflix y Amazon Prime hacer parte de dicha competición. Había razones poderosas que alejaron al festival de cine más grande del mundo de las producciones financiadas por los agregadores, el cine en el mundo -Colombia no es la excepción- es financiado por un sistema de leyes que descuenta una parte de las ganancias de las salas comerciales para la producción de películas locales e inclusive cine de otras latitudes, al no contar con un estreno en salas comerciales las producciones de Netflix no

⁴ Green Light: Momento en el cual se tienen los recursos listos para el inicio de la producción física de las películas. (Finney, 2015)

pagarían impuestos para la producción de nuevas películas. En el nuevo modelo desarrollado por los agregadores, las producciones no pagarían impuestos sobre los cuales los fondos filmicos existen.

“En la observación fría, de negocios e industria, donde la sinergia entre la revolución digital y el cine es tan natural como inevitable, tampoco se puede negar que se trata de la defensa, en ambos casos, de modelos de negocios, viejos y nuevos, en choque. De empresas con intenciones de ganancias financieras. Y que usarán lo que tengan a su disposición para quedar como el macho alfa de la industria. Así como hoy las empresas de tecnología o las plataformas de streaming aprovechan su poder económico o influencia, antes fueron los grandes estudios y las grandes distribuidoras quienes ejercían la presión a su conveniencia.” (Aguilar, 2018) . La industria cinematográfica vive un momento muy significativo, el traslado de los modos de producción de una tecnología análoga hacia el mundo digital también permitió que muchos más realizadores pudieran hacer sus largometrajes bajo esquemas de producción y distribución trasladados de manera digital.

El negocio cinematográfico tradicional empieza a ser visto como un esquema de consumo del entretenimiento que comienza en las películas y luego se trasmuta hacia otras plataformas y bajo otros formatos, a esto se le denomina la convergencia transmedia. Recientemente el director Martin Scorsese se refirió a las películas de Marvel como productos de entretenimiento, pero negándose a referirse a este universo cinematográfico como “películas”. Las cifras demuestran que el interés del público está motivado por universos transmedia, cada vez más comunes en el cine norteamericano comercial, 9 de las diez películas más vistas en el 2018 fueron de alguna franquicia cinematográfica como lo muestra la tabla 6.

Película	Franquicia Cinematográfica	Recaudo en Dólares
Avengers: Infinity War	Universo Cinematográfico de Marvel	\$2,048,359,754
Pantera Negra	Universo Cinematográfico de Marvel	\$1,346,913,161
Jurassic World: Reino Caído	Franquicia Parque Jurásico	\$1,308,467,944
Incredibles 2	Franquicia Pixar	\$1,242,805,359
Aquaman	Universo Cinematográfico de DC	\$1,148,161,807
Bohemian Rhapsody	Sin Franquicia	\$903,655,259
Venom	Universo Cinematográfico de Marvel	\$856,085,151
Misión Imposible 6	Franquicia Misión Imposible	\$791,115,104
Deadpool 2	Universo Cinematográfico de Marvel	\$734,546,611
Animales Fantásticos 2	Franquicia Harry Potter	\$653,755,901

Tabla 6. Top 10 películas más vistas en el mundo. Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos en Boxofficemojo.com (2019)

En conversación con Jaime Tenorio, asesor del Ministerio de Cultura, se advirtió que los teatros están interesados en mantener un modelo de negocio que atraiga masivamente a las audiencias porque el objetivo empresarial de los exhibidores es mantener un porcentaje de ocupación mínima en las salas para que sea rentable y no genere pérdidas, las películas nacionales no tienen el mismo peso en el interés de los colombianos para ser vistas, si bien la producción ha aumentado, todavía muchas películas siguen siendo de corte autorral, con baja calidad técnica y con unas temáticas determinadas por dos factores: películas producidas por Dago García o películas de narcotráfico y violencia.

En conversación con Joanna Lombardi, directora de desarrollo para Movistar Iberoamérica “Los contenidos deben ser vigentes pero actuales, es decir deben contar un relato propio

sobre una situación local que tenga un interés en todos los países de habla hispana”. En medio de una economía cada vez más globalizada y enfocada en la producción de contenidos originales, las historias propias y originales cada vez cobran mayor relevancia, la segmentación de las audiencias ayuda a comprender que el futuro digital de la industria no se limita a los adelantos tecnológicos para una distribución tradicional, sino tiene que ver con presentar historias innovadores y relevantes para el contexto colombiano y ojalá despierte algún interés en la región de países de habla hispana en un entorno digital. Las historias locales son cada vez mas relevantes para los consumidores de las plataformas OTT, esto representa una oportunidad de negocio para que las productoras colombianas se motiven a producir contenido original con historias frescas y nuevas que superen los prejuicios sobre el cine colombiano y que contribuyan de manera mucho mejor al patrimonio audiovisual de la nación.

Las plataformas digitales han empezado a tomar nota de esto. En Francia, por ejemplo, Amazon Prime ha comprado un catálogo de películas y series francesas superior a la cuota del contenido desde Norteamérica, replicando así el modelo de exhibición que Francia tiene en sus salas comerciales, permitiendo un tiempo prudente de 6-8 semanas entre la ventana del *Theatrical* y la ventana del agregador y enriqueciendo la cuota de cine local para las audiencias francesas. Otros territorios han tomado un modelo similar como Noruega, Holanda y Suecia.

Finalmente, Augusto Rovegno, director de coproducciones y adquisiciones de Netflix va más allá y resalta el panorama colombiano frente a la producción contenidos originales para su plataforma. “Colombia es el segundo mercado de producción más importantes después de México, nuestra inversión en este país supera los diez millones de dólares y para la próxima década tenemos planeado incrementar nuestra base allí teniendo en cuenta los beneficios tributarios que ahora se ampliaron para formatos de televisión y la experiencia de 9

producciones originales para nuestra plataforma”. Gracias al desarrollo de series originales como *Siemprebruja* (2019), *Distrito Salvaje* (2019) y próximamente *El Robo del Siglo* (2020) permite contar historias originales y atractivas a un público que consume el audiovisual desde plataformas digitales y no en medios tradicionales como pueden ser la televisión o la distribución cinematográfica.

Actualmente Colombia tiene una oportunidad única frente a los desafíos del futuro de la industria cinematográfica, por un lado, hay mecanismos que estimulan la producción de cine mediante incentivos fiscales y fondos filmicos y por otro lado hay un interés en desarrollar la economía creativa como una oportunidad de progreso, identidad social e identificación cultural. Las audiencias han migrado hacia entornos digitales cada vez más convergentes con otras formas de comunicación, es deber de los realizadores y las casas productoras identificar las mejores historias, entender el comportamiento y la segmentación de las audiencias para diseñar estrategias que les permitan acercarse a ellas, de esta manera el cine será una industria con consumo local suficientemente atractivo y con proyección a audiencias internacionales.

4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

4.1 Cartilla Aplicada Empresarial

El principal objetivo de este Proyecto Aplicado Empresarial es la elaboración de una cartilla aplicada para que los productores y empresarios del sector cinematográficos con y sin experiencia puedan traer los conceptos del pensamiento estratégico y la gestión de la innovación en sus organizaciones. Dicha cartilla se dividirá en tres partes:

- Qué
- Cómo
- Gestión de la innovación

En la primera parte (Qué) se abordarán temas como el pensamiento estratégico, el propósito estratégico y la ventaja competitiva, también se especificará el paso a paso en la gestión del conocimiento y se planteará un análisis competitivo a partir de las 5 fuerzas de Porter. En la segunda parte (Cómo) se explicarán las principales estrategias a utilizar por cada organización para lograr los objetivos trazados en la primera parte, se mostrarán los diferentes caminos de financiamiento y se explicarán las herramientas para la investigación de las audiencias. Finalmente, la tercera parte (Gestión de la innovación) abordará el tema de la innovación en desarrollo y distribución, se explicará el modelo de repartición de utilidades del Theatrical y se hará un comparativo frente a un agregador.

La extensión de la cartilla es aproximadamente de 25 páginas para que la información sea valiosa para los lectores, con suficiente información y de manera casi didáctica para la comprensión de los principales temas consagrados en esta investigación.

4.2 Propuestas y alcances dentro de la industria

Se habló con la presidente de Asocinde (Asociación de Productores de Cine Independiente), Ana Piñeres, para una sesión académica y poder mostrar los resultados de la investigación a través de la cartilla. A dicha sesión estarán invitados los principales productores del cine independiente en Colombia conformados por:

- 64^a Films
- AG Studios
- CMO Producciones
- Ciudad Lunar Producciones
- Dago García Producciones
- Diafragma Fabrica de Películas.
- Dramax
- Dynamo Producciones
- Laberinto Cine y TV
- Rhayuela Films

Esta sesión se realizará en el marco de la reunión anual de Asocinde para evaluar las propuestas académicas e impulsar nuevas acciones en mejoramiento de la industria. Del mismo modo se llevará este programa al Ministerio de Cultura y la Cámara de Comercio de Bogotá para se evalué la implementación de la investigación en un taller o diplomado que fortalezca las competencias profesionales de los futuros productores de cine en Colombia.

5. BIBLIOGRAFIA

- Ministerio de Cultura. (2 de Noviembre de 2018). *Legislacion Cinematografica*. Obtenido de Direccion de Cinematografía:
<http://www.mincultura.gov.co/areas/cinematografia/Paginas/Ley-de-Cine.aspx>
- Rivera-Betancur, J. (2014). ¿Va el cine colombiano hacia su madurez? Análisis de 10 años de ley de cine en Colombia. *Anagramas - Rumbo y Sentido en la Comunicación*. Direccion de Cinematografía. (2018). Anuario Estadístico Cine Colombiano 2017. En M. d. Cultura, *Anuario Estadístico Cine Colombiano 2017*. Bogota: Ministerio de Cultura
- Cámara de Comercio de Bogota. (2012). *Modelo de Plan de Negocios para Emprendedores*. Bogota: Camara de Comercio de Bogotá.
- Becerra Elejalde, L. L. (11 de Agosto de 2018). Fondo Fílmico de Colombia le ha dejado al país \$179.815 millones en cinco años. *La Republica*.
- Triana, C. (20 de Febrero de 2018). El Nuevo Capitulo del FDC: Una entrevista a Claudia Triana. (R. Arcadia, Entrevistador)
- Ries, J. T. (1990). *Posicionamiento*. Madrid: McGraw Hill.
- Ministerio de Cultura. (Noviembre de 2014). Clasificación de películas para la exhibición en salas comerciales.
- ie business school. (2016). *5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de
<http://www.5fuerzasdeporter.com>
- Castellanos, G. (2014). *Cinematografía en Colombia*. Bogota, Cundinamarca, Colombia: Icono Editores.
- Finney, A. (2015). *International Film Business*. Londres: Routledge.

- Castellanos, G. (2006). *Cine en Colombia: Siéntalo, entiéndalo y hágalo*. Bogota: Proimagenes en Movimiento.
- Mussaluppi, H. (2012). *El cine y lo que queda de mi*. Buenos Aires : Capin.
- Greenwald, P. L. (2018). *The Business of Film*. Los Angeles: Routledge.
- Ambler, T. E. (2016). *Excellence in strategic management teams*. Obtenido de <https://www.cssp.com/CD0806a/StrategicManagementTeamExcellence/>
- Bloore, P. (2009). *Re-defining the independent film value chain*. Londres: UK Film Council.
- Rivera, J. (2019). *El papel del cine colombiano en la escena latinoamericana*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Daidj, N. (2015). Disruptive technologies, innovation and competition in the digital economy. En N. Daidj, *Developing strategic business models and competitive advantage in the digital sector* (págs. 183-202). Washington D.C: Business Science Reference.
- Kung, L. (2008). *Strategic management in the media: theory to practice*. Londres: Sage Publications.
- Cinematografía, D. d. (2009). *Anuario de Cine Colombiano 2009*. Bogota: Ministerio de Cultura.
- Cinematografía, D. d. (2010). *Anuario de Cine Colombiano*. Bogota: Ministerio de Cultura.
- Cinematografía, D. d. (2011). *Anuario de Cine Colombiano 2011*. Bogota : Ministerio de Cultura.
- Cinematografía, D. d. (2012). *Anuario de Cine Colombiano 2012*. Bogota: Ministerio de Cultura.
- Cinematografía, D. d. (2013). *Anuario de Cine Colombiano 2013*. Bogota: Ministerio de Cultura .
- Cinematografía, D. d. (2014). *Anuario de Cine Colombiano 2014*. Bogota: Ministerio de Cultura .

- Cinematografía, D. d. (2015). *Anuario de Cine Colombiano 2015*. Bogota: Ministerio de Cultura.
- Cinematografía, D. d. (2016). *Anuario de Cine Colombiano 2016*. Bogota: Ministerio de Cultura.
- Cinematografía, D. d. (2017). *Anuario de Cine Colombiano 2017*. Bogota: Ministerio de Cultura.
- Colombiana, C. F. (2019). *Guia de Produccion*. Bogota: Proimagenes Colombia.
- Kay, J. (2019). <https://www.screendaily.com/news/disney-closes-713bn-acquisition-of-21st-century-fox-entertainment-assets/5137838.article>. *Screen Daily*.
- Gates, L. (2004). *Strategic planning with critical success factors and future scenarios. An integrated strategic planning framework*. Software Engineering Institute.
- O'Shannassy, T. (2008). *Modern strategic management: Balacing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders*. Londres: SAGE Publications.
- Wendy L Guild, M. J. (2006). Evolutionary scenarios for the future development of cultural industries. En J. S. Joseph Lampel, *The business of culture: Strategic perspective on entertainment and media* (págs. 275-287). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colciencias. (2019). *Innovación Empresarial*. Obtenido de <https://www.colciencias.gov.co/innovacion/empresarial>
- Duque, F. B. (2013). *La economía naranja: Una oportunidad infinita*. Washington.
- Eillen Morley, A. S. (1977). A film director approach to creativity. *Harvard Business Review*.
- Kelly, P. (1985). *Technological Innovation. A critical review of current knowledge*. Atlanta: Georgia Tech.
- Aguilar, A. (2018). Netflix vs Cannes: ¿La muerte del cine? . *Gatopardo*.

ISO. (2019). Framework for the Innovation Management. *ISO 56002*. International Standardization Organization, Geneva.

CLAG . (2013). *Mapa Guia Gestión de la Innovación Audiovisual*. Galicia: IDOM Innova .

6. ANEXOS

Anexo 1. Análisis cuantativos del cine colombiano (2009- 2017) en archivo anexado de Excel.

Anexo 2. Cartilla empresarial del pensamiento estratégico y la gestión de la innovación