

MOVIE CENTER

La compañía

Movie Center es una de las cadenas de entretenimientos más importante del mundo. Posee alrededor de 2700 pantallas en 450 complejos, sumando ingresos anuales por 1000 millones de dólares.

Dentro de su política de expansión hacia nuevos mercados la compañía detectó una oportunidad de negocio en el mercado australiano, en la ciudad de Brisbane.

Para concretar el emprendimiento se decidió comprar un complejo de Cine que pertenecía a Metrocinema, un competidor que se vio afectado por la crisis financiera asiática, en un proyecto de inversión a mediados de 1997.

Como una forma de fortalecer su posición en el mercado Australiano, la empresa esta analizando la posibilidad de incursionar en la Producción Ejecutiva de películas.

El mercado

Australia fue la primer nación en realizar un film y reinó en el mundo del cine en cuanto al número de filmes producidos entre 1906 y 1911, lo que generó una nación de grandes productoras. Este liderazgo se vio interrumpido a comienzos de la Segunda Guerra mundial ya que, al ser un país casi colonia del Reino Unido, vio afectada sus inversiones en ciertas industrias (entre ellas la cinematográfica) en función de la industria bélica. Este período de decadencia se mantuvo hasta principios de la década del '70, donde se observó una recuperación de la industria. Las décadas del '80 y '90 fueron igualmente fructíferas.

Actualmente continúan siendo líderes en calidad y eficiencia en la construcción y operación de cines. El país cuenta con un total de 1800 pantallas de cine en todo su territorio, siendo la tasa promedio de crecimiento de esta industria del 3.5% anual. En 1997 se registraron 52,8 millones de entradas vendidas, lo que significa que en promedio, los australianos concurren 2 veces por semana al cine, registrando uno de los mayores índices de asistencia del mundo. La facturación de los complejos de cine en 1997 fue de U\$S 374.350.000 solo en concepto de entradas.–

Usos y costumbres de la industria:

- El monto recibido por el precio del boleto se distribuye de la siguiente manera:
 - 3% para el impuesto aplicado por la AFC
 - 50% para la sala exhibidora
 - 25% para la distribuidora
 - 7% para la Productora Ejecutiva
 - El resto de la recaudación para el productor del film (Producción Artística).
- En Australia existen 17 distribuidoras independientes y 5 que son subsidiarias de firmas internacionales.
- El gobierno australiano destina 106 millones de dólares por año a la industria cinematográfica para el desarrollo de la misma.
- La distribuidora es la que se encarga exclusivamente de los arreglos de exhibición, promoción y publicidad, siempre acatando las normas que establezca la productora, y es ésta la que dirige los

lineamientos creativos de la promoción y publicidad. La distribuidora abona a la productora artística un Canon del 20% del costo total del film y por el 30% de los ingresos que percibe por la venta de tickets.

Instituciones cinematográficas en Australia

AFC : El promedio de subsidios otorgados por el AFC es de U\$S 200.000 por película y el monto máximo que puede llegar a recibir una producción de buena calidad es de U\$S 350.000.

ACS : Nuclea a todas las cadenas de cine y cines particulares del país. Mantiene a los miembros al tanto de todos los avances tecnológicos de la industria, organiza reuniones y seminarios con los miembros.

El consumidor

El australiano aprecia mucho a las películas nacionales. Tal es así que en el año '97 el 27% del corte de tickets correspondió a películas australianas, es decir, unos 14.000.000 aproximadamente.

El australiano gasta en promedio el 15% de sus ingresos en actividades recreativas y culturales. Este indicador es alto, si se tiene en cuenta que el 66% de su ingreso lo destina al hogar y a la compra de los accesorios para la casa. Del total destinado a actividades recreativas y culturales, el 28% lo destina al cine.

Las películas más vistas son las americanas, con un 56% de participación en el corte de tickets, seguido por Australia con el 27%, Europa con el 14%, y el resto del mundo con el 3%.

El Plan

La gerencia tiene la intención de posicionar a Movie Center como una empresa que promueve el desarrollo de la industria en éste país. En base a esto se elaboró un plan para constituir una Productora Ejecutiva (interviene económicamente pero no artísticamente).

La productora Ejecutiva llevará el nombre de "Movie Center Productions", de manera que se asocie en forma directa a la productora con los complejos.

Se trabajará con las tres primeras productoras artísticas del ranking establecido por la AFC, por ser las que reciben subsidios por parte de este organismo. Estos subsidios rondan el 6% del costo total del film y sus proyectos son de calidad y con proyección internacional.

Las producciones a seleccionar como posibles proyectos a emprender deben contar con una inversión de entre U\$ 2.000.000 y U\$ 4.000.000. De esta manera se establece un aval de calidad del proyecto, es decir, que no se trate de una super producción pero tampoco un proyecto clase "B".

Movie Center evaluará los proyectos más interesantes y se seleccionaran los posibles, para comenzar las tratativas con las productoras.

La decisión

Con el propósito de iniciar su actividad como Productora Ejecutiva se analizaron cuales eran los proyectos cinematográficos existentes al momento que necesitaban una fuente de financiación. De todos los proyectos analizados se seleccionó la adaptación de En Camino, original de Jack Kerouak.

La coproducción se realizaría con la productora Blindforld. El presupuesto total de este film es de 3.500.000, siendo la asistencia estimada en 1.500.000 personas a nivel país. Además se esperan ingresos por

merchandising equivalentes al 70% de lo recaudado por ventas de entradas (de este total el 40% le corresponde a Blindfold).

El aporte de Movie Center será del 15% del presupuesto estimado para realizar el film.

El contrato de coproducción con la productora artística del proyecto contempla los siguientes aspectos:

- La exclusividad del estreno, es decir, que el estreno se hará en forma de primicia en el complejo de Movie Center.
- En toda la actividad promocional y publicitaria, como así también el material de merchandising debe figurar la marca "Movie Center Productions" en forma conjunta con el nombre de la productora artística que corresponda.
- Movie Center recibirá un 5% de los ingresos percibidos por Blindfold en concepto de merchandising.

La gerencia considera este emprendimiento como relevante para su introducción al mercado, pero tiene dudas respecto a la rentabilidad del mismo y el impacto que tendrá en el emprendimiento llevado a cabo en el mercado Australiano. Por otro lado, no están totalmente convencidos acerca de que la cantidad de espectadores estimados por Blindfold sea realista.

Por este motivo le solicita a usted que elaboré un análisis detallado al respecto.

NOTAS AL PROFESOR :

Problema central

Movie Center ha iniciado un proceso de expansión fuera de las fronteras de América del Norte. Entre los mercados que considera atractivos se encuentra el mercado australiano, particularmente la ciudad de Brisbane.

La estrategia seleccionada para este mercado es de integración, incursionando no solo en el negocio de exhibición de filmes, sino también en el de la producción ejecutiva de los mismos.

Movie Center debe tomar una decisión sobre el primer proyecto de producción ejecutiva que se la presenta. Para ello debe considerar el impacto económico del mencionado proyecto, así como la importancia estratégica del mismo considerando el planeamiento deseado por la compañía.

Objetivo pedagógico:

Realizar un análisis estratégico que de una clara idea de lo que este proyecto representa para Movie Center en Australia.

Analizar la viabilidad económica del proyecto a través de la estimación del resultado y de la utilización del punto de equilibrio. Respecto al punto de equilibrio se plantea la particularidad de no contar con costos variables, por lo que la contribución marginal es igual al ingreso por ventas.

Preguntas adicionales y actividades sugeridas:

- Considerar como se conjuga la estrategia de la Productora Ejecutiva, con la estrategia de Posicionamiento, considerando la alta aceptación del público Australiano a las producciones locales.
- Awareness que generaría en toda Australia y el sudeste Asiático.
- Analizar el resultado esperado para la distribuidora, AFC y Blindfold.

RESOLUCION DEL CASO

• Ingresos por Venta de Tickets:

Cantidad de Espectadores: 1.500.000

Valor Promedio del Ticket: \$ 7.09 En 1997 se recaudaron \$ 374.350.000 por la venta de 52,8 millones de entradas.

Recaudación Esperada para En Camino: \$ 10.635.000

• Ingresos por Merchandising:

Se espera recaudar el equivalente al 70% de los ingresos por venta de entradas, es decir, \$7.444.500.-

• Resultado para Movie Center:

Ingresos:

Ventas de Tickets (7%): \$ 744.450

Ingresos por Merchandising: \$ 148.890 \$ 893.340

Aporte a la producción (15% de \$ 3.500.000): \$ 525.000

Resultado Neto: \$ 368.340 70% sobre la inversión.

• Punto de Equilibrio:

Ingresos estimados: \$ 893.340

Espectadores estimados: 1.500.000

Ingreso por espectador: \$ 0.60

Costos Fijos: \$ 525.000

Punto de Equilibrio: 875.000 espectadores

Es decir, con que solo el 58% del público estimado a priori concurra a ver la película, Movie Center no perdería dinero con esta coproducción.

Bibliografía :

En la WEB

- Village Cinemas Argentina y Australia
- Cinemark Argentina
- Hoyts Argentina y Australia

- Boreau Australiano de Estadísticas
- Australian Film Comission
- Cinema Equipment Sales of California Inc.

Bibliografía

- Embajada de Australia
- Revistas Mercado y Clarín
- Diarios Clarín y La Nación
- Instituto Argentino de Cinematografía
- Biblioteca Nacional

Página 5