



UNIVERSITAT<sub>DE</sub>  
BARCELONA

## **TRABAJO FINAL DE MÁSTER**

### **El nuevo modelo de salas de cine**

Diseño estratégico de su aplicación en

Santiago de Chile

Máster en Gestión Cultural

Trabajo Final de Máster

Teresita Ane Ugarte Álamos

NIUB: 21704992

Tutor: Ramón Castells Ros

Universidad de Barcelona

Facultad de Economía y Empresa

Enero 2026

## ÍNDICE

<b>1. PRESENTACIÓN</b>	<b>4</b>
1.1 RESUMEN	4
1.2 ABSTRACT	5
1.3 PALABRAS CLAVES	6
1.4 KEYWORDS	6
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
2.1.1 Objetivo general	9
2.1.2 Objetivos específicos	9
2.2 METODOLOGÍA DE TRABAJO	10
<b>3. EL NUEVO MODELO DE LAS SALAS DE CINE</b>	<b>12</b>
3.1 NUEVAS AUDIENCIAS, NUEVAS SALAS: BASES CONCEPTUALES PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL MODELO CINEMATOGRAFICO	12
3.1.1 El nuevo espectador: claves teóricas para las futuras audiencias del cine	15
3.1.2 Hacia un nuevo modelo de exhibición cinematográfica: transformación del sector, diversificación de prácticas y convergencia cultural	21
3.2 DIAGNÓSTICO DE LA EXHIBICIÓN CINEMATOGRAFICA CHILE	25
3.2.1 Historia de las salas de cine en Chile	26
3.2.2 Distribución territorial de salas de cine en Chile	28
3.2.3 Clasificación de las salas de cine y sus modelos de gestión en Chile	32
3.2.4 Programación cinematográfica y patrones de consumo en Chile	34
3.3 BENCHMARKING INTERNACIONAL	36
3.3.1 Cine Verdi, Barcelona	37
3.3.2 BFI Southbank, Londres	42
3.3.3 La Casa del Cine, Ciudad de México	47
3.3.4 Conclusiones Benchmarking	51
<b>4. DISEÑO ESTRATÉGICO DE SU APLICACIÓN EN SANTIAGO DE CHILE</b>	<b>52</b>
4.1 PROPUESTA DE UN ESPACIO HÍBRIDO PARA CINE, CULTURA Y GASTRONOMÍA EN EL MUT	53
4.1.1 Enfoque estratégico para el diseño de un proyecto	54
4.1.2 Análisis del entorno urbano y del Mercado Urbano Tobalaba para la implementación de un equipamiento cultural cinematográfico	56
4.1.3 Modelo de gestión y propuesta programática	63
4.2 ANÁLISIS Y SEGMENTACIÓN DE PÚBLICOS	70
4.3 MAPA DE ACTORES Y ESTRATEGIA DE GESTIÓN	75
4.4 PROPUESTA DE COMUNICACIÓN Y MÁRQUETIN	80
4.5 ESTRUCTURA Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	84

4.6	MARCO LEGAL Y REQUISITOS ADMINISTRATIVOS	91
4.6.1	Constitución legal de la Entidad	92
4.6.2	Permisos Municipales y de Obras	95
4.6.3	Certificación y Normativas Técnicas	96
4.6.4	Derechos de Exhibición, Propiedad Intelectual y Calificación Cinematográfica	97
4.6.5	Permisos Sanitarios y de Alcohol	99
4.6.6	Patentes y Licencias Municipales	100
4.6.7	Aspectos Laborales y Tributarios	101
4.6.8	Otros Aspectos Relevantes	103
4.7	PROPUESTA FINANCIERA Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICA	105
4.7.1	Capital inicial	106
4.7.2	Fuentes de ingresos	109
4.7.3	Estructura de costos	118
4.7.4	Cuenta de Resultados	122
4.8	CONTROL Y SEGUIMIENTO	124
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>125</b>
5.1	CONCLUSIONES RESPECTO AL NUEVO MODELO DE LAS SALAS DE CINE	125
5.2	CONCLUSIONES RESPECTO AL DISEÑO ESTRATÉGICO DE SU APLICACIÓN EN CHILE	127
<b>6.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>129</b>

# 1. Presentación

## 1.1 Resumen

El presente Trabajo Final de Máster se centra en el análisis y desarrollo de un modelo de exhibición cinematográfica híbrido, orientado a la reactivación del público de salas de cine en el contexto postpandemia. Ante la transformación de los hábitos de consumo cultural y la creciente competencia de plataformas digitales, surge la necesidad de repensar el rol de las salas de cine, incorporando experiencias que trasciendan la proyección de contenidos y fomenten la interacción social, la diversidad cultural y la sostenibilidad económica.

El trabajo aborda tres líneas principales: primero, analiza el contexto internacional y nacional de la exhibición cinematográfica, identificando los desafíos y oportunidades derivados de la pandemia; segundo, estudia experiencias de salas que han implementado estrategias de diversificación, incluyendo oferta gastronómica, programación cultural y espacios de encuentro, para extraer buenas prácticas aplicables al contexto chileno; y tercero, desarrolla una propuesta estratégica y operativa para una sala de cine híbrida en Santiago de Chile, que integra programación, experiencias culturales y gastronómicas, estructura de gestión y modelo económico sostenible.

Este TFM busca demostrar que la innovación en la exhibición cinematográfica, centrada en la experiencia del público y la diversificación de ingresos, constituye un camino viable para fortalecer la resiliencia de la industria y consolidar las salas de cine como espacios culturales relevantes en el escenario postpandemia.

## 1.2 Abstract

This Master's Final Project focuses on the analysis and development of a hybrid cinematic exhibition model aimed at reactivating movie theater audiences in the post-pandemic context. In response to the transformation of cultural consumption habits and the growing competition from digital platforms, there is a clear need to rethink the role of movie theaters by incorporating experiences that go beyond content screening and promote social interaction, cultural diversity, and economic sustainability.

The project addresses three main areas: first, it analyzes the international and national context of cinematic exhibition, identifying the challenges and opportunities arising from the pandemic; second, it examines experiences of movie theaters that have implemented diversification strategies—including gastronomic offerings, cultural programming, and social gathering spaces—in order to extract best practices applicable to the Chilean context; and third, it develops a strategic and operational proposal for a hybrid movie theater in Santiago de Chile, integrating film programming, cultural and gastronomic experiences, a management structure, and a sustainable economic model.

This Master's Final Project seeks to demonstrate that innovation in cinematic exhibition, centered on audience experience and revenue diversification, represents a viable path to strengthening the resilience of the industry and consolidating movie theaters as relevant cultural spaces in the post-pandemic landscape.

### 1.3 Palabras claves

- Exhibición cinematográfica
- Modelo integrado
- Experiencia cultural
- Diversificación de ingresos
- Audiencia postpandemia

### 1.4 Keywords

- Cinematic exhibition
- Integrated model
- Cultural experience
- Economic sustainability
- Revenue diversification
- Post-pandemic audience

## 2. Introducción

En el contexto de las transformaciones recientes del sector audiovisual, este Trabajo Final de Máster aborda el estado actual de las salas de cine y los desafíos que enfrenta la exhibición cinematográfica a nivel global. Tras la pandemia, el sector no ha logrado recuperar de manera sostenida los niveles de asistencia previos, evidenciando una transformación profunda en los hábitos de consumo audiovisual y en la relación del público con las salas de cine. La consolidación de las plataformas digitales, junto con cambios en las dinámicas sociales y culturales, ha puesto en cuestión los modelos tradicionales de exhibición, haciendo necesario repensar el rol y la propuesta de valor de las salas en el contexto contemporáneo.

En este escenario, se vuelve fundamental explorar nuevas estrategias que permitan resignificar la experiencia cinematográfica presencial, entendiendo la sala de cine no solo como un espacio de proyección, sino como un lugar de encuentro, permanencia y experiencia cultural ampliada. A nivel internacional, han surgido modelos híbridos que integran la exhibición audiovisual con otras prácticas culturales y sociales, sin embargo, este tipo de experiencias no se han desarrollado de manera homogénea en todos los contextos territoriales, presentando una mayor presencia en países europeos y grandes capitales, mientras que en otros su implementación ha sido limitada o inexistente.

En el caso de Chile, si bien existe una red diversa de salas comerciales, cines independientes y centros culturales, actualmente no se identifican espacios de exhibición cinematográfica que integren de forma orgánica y permanente una oferta gastronómica y de bar como parte central de su propuesta, ni que desarrollen una vinculación sostenida con otras disciplinas artísticas y tipos de eventos más allá del ámbito cinematográfico. Esta ausencia evidencia una oportunidad para innovar en los formatos de exhibición, ampliando la experiencia del público y fortaleciendo la sostenibilidad de las salas a través de la diversificación de ingresos, públicos y contenidos culturales.

La motivación de este trabajo se sustenta también en la experiencia profesional de quien investiga, con más de diez años de trayectoria en el sector de la exhibición cinematográfica en Chile, particularmente a través del proyecto Sala K, un proyecto de sala de cine en Santiago con dos sedes en diferentes comunas. Esta experiencia ha permitido observar de primera mano las transformaciones del público, las dificultades estructurales del sector y la necesidad de desarrollar modelos de gestión más flexibles, creativos y conectados con las dinámicas culturales contemporáneas.

Desde esta perspectiva, el TFM se plantea como una instancia de análisis y reflexión aplicada orientada a contribuir a la discusión sobre el futuro de las salas de cine, proponiendo enfoques que permitan fortalecer su rol cultural, social y económico en el escenario postpandemia.

## 2.1 Objetivos de la investigación

### 2.1.1 Objetivo general

Analizar y desarrollar un modelo de exhibición cinematográfica híbrido que contribuya a la reactivación del público de salas de cine en el contexto postpandemia, integrando la experiencia cinematográfica con dinámicas de encuentro, consumo cultural y sostenibilidad económica.

### 2.1.2 Objetivos específicos

- I. Analizar el contexto actual de la exhibición cinematográfica a nivel internacional y nacional, identificando los principales conceptos, desafíos del sector, transformaciones en los hábitos de consumo del público y modelos alternativos surgidos a partir de la pandemia.
- II. Examinar experiencias y referentes internacionales de salas de cine que hayan incorporado estrategias de diversificación —como la integración de oferta gastronómica, espacios de bar y programación cultural complementaria— con el fin de identificar buenas prácticas y elementos susceptibles de ser adaptados al contexto chileno.
- III. Desarrollar una propuesta conceptual de sala de cine híbrida, que integre programación cinematográfica, experiencia de público y criterios de sostenibilidad económica, sustentada en los hallazgos del marco teórico y del análisis de referentes, y adaptada a las particularidades del ecosistema cultural de Santiago de Chile.

## 2.2 Metodología de trabajo

El presente Trabajo de Final de Máster se articula a partir de una metodología cualitativa, con un enfoque descriptivo–analítico y aplicado, orientado al estudio de modelos de exhibición cinematográfica y al diseño de una propuesta de sala de cine híbrida.

La investigación se estructura en cuatro etapas metodológicas principales:

### 1. Revisión bibliográfica y documental

Se realiza una revisión de fuentes secundarias con el objetivo de contextualizar el estado actual de la exhibición cinematográfica y sus públicos, tanto a nivel internacional como nacional. Esta revisión incluye:

- Bibliografía académica sobre gestión cultural, exhibición cinematográfica e industrias creativas.
- Artículos especializados y publicaciones de instituciones culturales y audiovisuales.

Esta etapa permite establecer el marco teórico y contextual del trabajo, así como identificar los principales desafíos y tendencias del sector.

### 2. Análisis del contexto chileno y del sector de exhibición

Se realiza un análisis del ecosistema de exhibición cinematográfica en Chile, considerando:

- Historia de las salas de cine.
- Concentración geográfica.
- Tipologías de salas existentes.
- Modelos de gestión predominantes.
- Oferta de programación y relación con los públicos.

Este análisis se complementa con la experiencia profesional de la autora en el sector de la exhibición cinematográfica, particularmente a través del proyecto Sala K, incorporando una perspectiva práctica y situada.

### 3. Análisis de casos y benchmarking

Se lleva a cabo un análisis comparado de casos de salas de cine seleccionadas por su carácter innovador y su relevancia en distintos contextos territoriales. La selección de los casos responde a criterios como:

- Ubicación geográfica.
- Integración de la exhibición cinematográfica con experiencias complementarias.
- Desarrollo de comunidades de públicos.
- Diversificación de fuentes de ingresos.
- Identidad cultural y modelo de gestión.

El benchmarking permite identificar buenas prácticas, elementos diferenciadores y estrategias replicables, que servirán de insumo para el diseño de la propuesta final.

### 4. Desarrollo de la propuesta aplicada

A partir de los insumos obtenidos en las etapas anteriores, se desarrolla una propuesta conceptual y estratégica de sala de cine híbrida, que contempla:

- Definición del modelo de exhibición y experiencia de público.
- Lineamientos de programación y mediación cultural.
- Vinculación con públicos y comunidad.
- Estrategia de gestión y sostenibilidad económica.

Esta etapa constituye el componente aplicado del TFM y articula los resultados del análisis con una propuesta concreta, coherente con los desafíos identificados.

## 3. El nuevo modelo de las salas de cine

### 3.1 Nuevas audiencias, nuevas salas: bases conceptuales para la transformación del modelo cinematográfico

A lo largo de más de un siglo, las salas de cine han sido espacios fundamentales para la difusión cultural, el entretenimiento colectivo y la construcción de imaginarios sociales. Desde sus orígenes como espectáculos de feria a los cines de barrios, hasta la consolidación de los grandes complejos multisalas en centros comerciales, el modelo de exhibición cinematográfica ha estado en constante evolución, adaptándose a los cambios tecnológicos, económicos y culturales que marcan cada época.

En las últimas décadas, el sector de la exhibición cinematográfica ha enfrentado transformaciones profundas, aceleradas por la irrupción de nuevas tecnologías, la diversificación de las formas de consumo audiovisual y, más recientemente, por el impacto de la pandemia de COVID-19. Estas circunstancias han puesto en crisis el modelo tradicional de las salas de cine, generando un escenario de incertidumbre, pero también de innovación, donde surgen nuevas propuestas que reconfiguran la experiencia cinematográfica.

En este contexto, diversos investigadores han comenzado a proponer modelos alternativos de gestión y programación para las salas de cine. Pablo Martín Antoranz (2024), en su tesis doctoral sobre la industria audiovisual española, plantea un nuevo modelo de negocio basado en la diversificación de la oferta de ocio y cultural, la innovación operativa y adaptación al modelo de consumo actual. Por su parte, Olga Heredero Díaz y Francisco J. Reyes Sánchez (2018) analizan el surgimiento de modelos cooperativos y autogestionados, como respuesta a la crisis del sistema de exhibición tradicional, señalando la importancia de la participación ciudadana y la descentralización cultural. Complementariamente, en su artículo José Vicente García Santamaría (2009) destaca la transformación de los complejos de cine en centros de ocio más amplios, donde el cine se integra con otras formas de entretenimiento, consumo y experiencias inmersivas, diluyendo las fronteras entre lo cultural y lo comercial.

Estas aproximaciones permiten comprender que el futuro de las salas de cine no está necesariamente ligado a su desaparición, sino a su reinención. La resignificación del espacio cinematográfico —ya sea a través de la innovación tecnológica, la diversificación de la oferta, la gestión colaborativa o la creación de experiencias ampliadas— se presenta como una clave para su sostenibilidad en el siglo XXI.

Este marco teórico busca precisamente explorar estas transformaciones, entendiendo cómo podrían adaptarse al contexto específico de Santiago de Chile. ¿Qué tipo de modelo puede responder a las necesidades culturales, sociales y económicas de su población? ¿Cómo podrían las salas de cine del futuro convertirse en espacios de encuentro, creación y circulación de contenidos más allá de la lógica puramente comercial? Estas son algunas de las preguntas que guían esta investigación.

En paralelo a la transformación de los espacios y modelos de exhibición cinematográfica, resulta fundamental considerar el papel del espectador, cuya figura también ha evolucionado significativamente en el contexto contemporáneo. Lejos de concebirlo como un sujeto pasivo que simplemente recibe contenidos, el nuevo paradigma cultural exige una comprensión más activa, crítica y compleja del público. Tal como plantea Anne Ubersfeld en *La escuela del espectador* (2001), es necesario formar espectadores capaces de interpretar, dialogar y participar en la experiencia artística desde una posición reflexiva, ampliando sus capacidades de lectura y apropiación del lenguaje audiovisual. Esta concepción encuentra un desarrollo más radical en *El espectador emancipado* de Jacques Rancière (2010), quien desafía la separación tradicional entre ver y hacer, sosteniendo que todo espectador es ya un intérprete, un sujeto con la capacidad de construir sentido por sí mismo, sin necesidad de mediadores que lo "eduquen" desde una jerarquía cultural. En este sentido, la emancipación del espectador implica reconocer su autonomía y su inteligencia, habilitándolo como co-creador de la experiencia estética.

Complementariamente, los estudios empíricos de Ben Walmsley (2011) sobre las motivaciones del público teatral evidencian que los asistentes no solo buscan entretenimiento, sino también experiencias emocionales profundas, conexiones sociales significativas y espacios para la reflexión y el crecimiento personal. Estas motivaciones, perfectamente aplicables al ámbito cinematográfico, refuerzan la

necesidad de repensar la relación entre la oferta cultural y las expectativas del público. En esta línea, Macarena Cuenca-Amigo y Amaia Makua (2017), desde el campo del *audience development*, proponen estrategias orientadas a generar una relación más participativa, sostenible y horizontal con las audiencias, que contemple sus hábitos, necesidades y diversidad cultural. Así, el estudio del espectador se vuelve crucial para el diseño de un nuevo modelo de salas de cine: un modelo que no solo responda a la lógica de mercado o a la innovación tecnológica, sino que también reconozca al público como un sujeto activo, crítico y autónomo dentro del ecosistema cultural contemporáneo.

### 3.1.1 El nuevo espectador: claves teóricas para las futuras audiencias del cine

El modelo tradicional de espectador, heredado de siglos de representación escénica, se ha fundado en una aparente dicotomía entre mirar y actuar, entre contemplar y participar. Jacques Rancière, en *El espectador emancipado*, problematiza esta división al señalar la paradoja que atraviesa toda experiencia escénica: “no hay teatro sin espectador” (Rancière, 2010, p.10). Este enunciado, aunque referido al teatro, se extiende con claridad al cine como arte y como espacio social. La sala de cine, al igual que el escenario, requiere del otro lado de la pantalla a una persona que observa, interpreta y reacciona. Sin embargo, esta figura ha sido históricamente concebida como pasiva, privada de agencia y subordinada al espectáculo.

Rancière formula una crítica hacia esa concepción que reduce al espectador a un simple receptor: “Ser espectador es estar separado al mismo tiempo de la capacidad de conocer y del poder de actuar” (p.10). Bajo esta lógica, el cine —como herencia del teatro representacional— corre el riesgo de configurar una audiencia voyerista, hipnotizada por la imagen, seducida por el artificio, pero ajena a la posibilidad de transformar lo que ve. En contraposición a esta postura, el autor aboga por un “teatro sin espectadores”, un espacio en el cual los asistentes “aprendan en lugar de ser seducidos por imágenes” y se conviertan en “participantes activos en lugar de voyeurs pasivos” (p.11). Aplicado al cine, esto plantea la necesidad de imaginar nuevas formas de experiencia cinematográfica, que habiliten la reflexión, el diálogo, e incluso la co-creación desde el público.

La reflexión de Rancière se inscribe dentro de una tradición que concibe el teatro (y por extensión, el cine) como una asamblea o una ceremonia comunitaria. El espacio escénico se vuelve así un lugar de confrontación del público consigo mismo, un “cuerpo en acto” que antecede a las leyes e instituciones (p.13). El cine, entendido como arte colectivo, tiene también el potencial de restituir esa dimensión comunitaria perdida, de crear un tiempo y un lugar compartido para experimentar y discutir lo sensible, tal como lo imaginaban Brecht, Piscator o Artaud. Sin embargo, para ello, es imprescindible repensar al espectador no como un receptor pasivo, sino como un agente activo de significación.

Este giro teórico se alinea con el paradigma brechtiano, en el cual el acto escénico —o cinematográfico— media una toma de conciencia social, despertando el deseo de actuar para transformar la realidad. Así, “el teatro se acusa a sí mismo de volver pasivos a los espectadores y de traicionar su esencia de acción comunitaria” (Rancière, 2010, p.15). El desafío consiste, entonces, en crear dispositivos que no enseñen “a dejar de ser espectadores”, sino que reconozcan que el espectador ya actúa: “observa, selecciona, compara, interpreta. Liga aquello que ve a muchas otras cosas...” (p.19). Este acto intelectual, muchas veces invisible, es un gesto emancipador.

Finalmente, Rancière defiende una idea poderosa: la igualdad de las inteligencias. Según esta perspectiva, el poder del espectador no radica en una forma específica de interactividad o participación física, sino en su capacidad de interpretar libremente lo que percibe. “Ese poder común de la igualdad de las inteligencias liga individuos, les hace intercambiar sus aventuras intelectuales” (p.23). Esta concepción invita a pensar en un nuevo modelo de cine que no subestime a sus audiencias, sino que les reconozca como sujetos capaces de generar sentido, pensamiento crítico y vínculos colectivos a partir de la experiencia fílmica.

En suma, llevar al cine las ideas de Rancière implica imaginar salas donde no solo se consume imagen, sino donde se activen sentidos, memorias y discursos. Salas donde el espectador no desaparezca ante la pantalla, sino que dialogue con ella. Un cine del futuro que no solo proyecte películas, sino que convoque comunidades vivientes.

Por otro lado, la reflexión de Anne Ubersfeld sobre el espectador teatral ofrece claves fundamentales para pensar el rol del público en el cine contemporáneo. En su libro *La escuela del espectador*, Ubersfeld afirma que el sentido de una obra no se agota en lo que propone el autor, el director o los actores, sino que se concreta de forma definitiva únicamente en el espectador: “con él, y solamente con él, llega a concretarse realmente el sentido” (Ubersfeld, 2001, p. 307). Esta afirmación desplaza radicalmente el eje de la creación artística, otorgando al público un papel productivo, no solo receptivo. En el caso del cine, esto implica reconocer que cada proyección no se agota en lo visualizado, sino que se completa en la mirada activa, en el sistema de referencias, experiencias y saberes que cada espectador moviliza.

Desde esta perspectiva, el espectador no es un sujeto neutral, sino un agente de interpretación que “construye sus propios sistemas en función de sus capacidades de observación, de la riqueza de su aprendizaje, de la extensión de su cultura” (p. 321). Esta afirmación introduce la noción de una experiencia cinematográfica heterogénea, múltiple, incluso impredecible. No hay una única forma correcta de ver una película, sino múltiples trayectorias posibles que dependen del bagaje individual y colectivo de cada espectador. Por eso Ubersfeld propone la idea de una “escuela del espectador”, no en el sentido tradicional de la enseñanza, sino como un acompañamiento en el proceso de aprender a mirar. “No tenemos la pretensión de enseñar al espectador —escribe—, sino de indicarle cómo aprender, de mostrarle los caminos de este aprendizaje, de poner, si fuera posible, en su mapa de viaje, los itinerarios de la mirada y del oído” (p. 307).

Esta visión es particularmente pertinente en un contexto donde el cine se enfrenta al desafío de captar la atención de públicos fragmentados, con hábitos y códigos culturales diversos. En lugar de simplificar la experiencia para hacerla accesible a una audiencia “media”, el nuevo modelo de cine podría orientarse a potenciar la complejidad, incentivando procesos de referencialización creativa, es decir, la capacidad del espectador de vincular lo que ve con su propia visión del mundo. “Es a través de él —concluye Ubersfeld— que el espectador inventa nuevas relaciones entre el teatro y el mundo” (p. 325). Trasladado al cine, esto significa fomentar una experiencia activa, reflexiva y formadora, en la que mirar una película se convierta en un acto de pensamiento, de construcción de sentido y de diálogo con lo real.

En su estudio cualitativo sobre las motivaciones de los públicos teatrales, Ben Walmsley (2011) ofrece un marco de análisis valioso para repensar el vínculo entre las audiencias y las experiencias culturales, que puede aplicarse también al ámbito del cine. Basándose en la tipología de Bergadaà y Nyeck, Walmsley identifica cuatro motivaciones principales para asistir al teatro: evasión y entretenimiento, aprendizaje lúdico (*edutainment*), enriquecimiento personal y hedonismo social. Estas motivaciones se correlacionan con valores subyacentes como el placer, el conformismo social, el desarrollo personal y el disfrute colectivo (Walmsley, 2011, p. 336). Además, distingue entre asistentes motivados por la estimulación intelectual y aquellos que buscan una experiencia sensorial, marcando así una diversidad en las formas de involucrarse con lo escénico.

Esta tipología, lejos de ser excluyente, sugiere que los espectadores no se mueven por una única razón, sino que buscan satisfacer múltiples necesidades simultáneamente.

Desde esta perspectiva, las salas de cine del futuro deben concebirse no solo como espacios de exhibición, sino como entornos capaces de ofrecer experiencias personalizadas que respondan a esta diversidad de expectativas. El trabajo de Morris Hargreaves McIntyre (2007) identifica cuatro ejes motivacionales claves: social, intelectual, emocional y espiritual, lo que implica que la experiencia cinematográfica puede ser tanto una actividad colectiva como una vivencia transformadora a nivel individual. Esta idea se refuerza con el concepto de *experiencia transformacional* propuesto por Pine y Gilmore (1999), quienes sostienen que cuando una experiencia se personaliza, tiene el potencial de generar un cambio duradero en el comportamiento o las actitudes del espectador. Hover y van Mierlo (citados en Getz, 2007) profundizan esta idea al distinguir entre experiencias basales, memorables y transformadoras, siendo estas últimas las que provocan un impacto profundo y sostenible en el tiempo.

En este marco, el cine puede —y debe— convertirse en un espacio de experiencias significativas, donde el espectador no solo busca “desconectarse” del mundo cotidiano mediante el escapismo, sino también ser desafiado artística, emocional, ética e intelectualmente. Tal como revelan los testimonios recogidos por Walmsley, muchos espectadores declaran su deseo de enfrentarse a contenidos que cuestionen sus certezas, que los confronten o que les permitan validar sus ideas y emociones en relación con otros. Esta dimensión ritual del acto de asistir al cine —el hecho de compartir un tiempo, un espacio y una experiencia con otros— subraya su valor comunitario y su potencial como catalizador de procesos individuales y colectivos de sentido. En definitiva, como advierten Pine y Gilmore, el reto está en alcanzar el *sweet spot* donde converjan los distintos deseos del espectador: sentir, aprender, estar inmerso y hacer. Es decir, el *sweet spot* ocurre cuando una experiencia logra integrar simultáneamente entretenimiento, educación, escapismo y estética.

El concepto de *audience development* ha adquirido creciente relevancia en la gestión cultural contemporánea, posicionándose como un enfoque transversal y estratégico que va más allá de la captación de públicos o del incremento cuantitativo de asistentes.

Como explican Cuenca-Amigo y Makua (2017), se trata de un proceso “multidisciplinario, dinámico e interactivo”, orientado a hacer que las artes sean más accesibles, fomentando el disfrute, la participación activa y la valorización cultural por parte de individuos y comunidades (p.158). Esta visión implica que el desarrollo de audiencias no corresponde exclusivamente a un departamento específico, sino que debe permear toda la organización cultural. Tal como ya lo señalaba Rogers (1998), se requiere una articulación colaborativa entre programación, educación y marketing, lo que supone repensar las estructuras internas y el modo en que se relacionan con sus públicos. En el caso de las salas de cine del futuro, este enfoque invita a diseñar experiencias que integren diversas dimensiones de la mediación cultural: desde herramientas digitales hasta procesos de co-creación, voluntariado o alianzas estratégicas con agentes del territorio.

En este sentido, aunque *audience development* y marketing cultural no son conceptos equivalentes, el primero se apoya en las herramientas del segundo para diseñar estrategias informadas y sensibles al contexto. Esto incluye, por ejemplo, el análisis de mercado, la segmentación de audiencias y el uso del *marketing mix* —producto, precio, distribución y comunicación— como variables clave para orientar acciones concretas (Cuenca-Amigo y Makua, 2017, p.159). No obstante, a diferencia del marketing comercial, donde el punto de partida es el mercado, en el modelo de las artes y la cultura se parte del producto artístico, buscando un equilibrio entre su integridad estética y las necesidades de los públicos (Colbert y Cuadrado, 2003). La clave, como señalan los autores, está en encontrar un punto de equilibrio que no sacrifique ni la propuesta cultural ni la conexión significativa con los espectadores.

Más allá de lo estratégico, el enfoque de *audience development* incorpora una dimensión social fundamental. No se trata solo de atraer más público, sino de generar experiencias culturales de calidad que aporten beneficios personales, sociales, intelectuales, emocionales y espirituales, mejorando así la calidad de vida de las personas (Cuenca-Amigo y Makua, 2017, p.163). Desde esta perspectiva, la relación entre el espectador, la organización cultural y los artistas debe concebirse como un espacio de encuentro y diálogo. Walker-Kuhne (2005) define este proceso como una invitación a comunidades diversas para participar de forma creativa y activa en el diseño y ejecución de las

propuestas culturales, mientras que Mandel (2008) propone avanzar hacia un modelo de mediación cultural donde el ciudadano no sea solo espectador, sino co-creador de la vida cultural. Así, el desarrollo de audiencias implica reconocer la complejidad y ambigüedad de los públicos actuales, profundamente marcados por la globalización y el cruce de identidades, intereses y formas de consumo. Para responder a este panorama, las organizaciones culturales —incluidas las salas de cine— deben adoptar un enfoque colaborativo, flexible y sensible a su entorno, integrando el *audience development* como una forma de pensamiento que atraviese su visión, misión y prácticas cotidianas.

### 3.1.2 Hacia un nuevo modelo de exhibición cinematográfica: transformación del sector, diversificación de prácticas y convergencia cultural

Desde la década de 1990, la industria de la exhibición cinematográfica ha atravesado profundas transformaciones tecnológicas que marcaron el inicio de una reconversión de los tradicionales complejos de cine hacia modelos más amplios de ocio. Sin embargo, este proceso de expansión encontró sus límites tras una década de crecimiento sostenido. A partir de 2004, comenzaron a evidenciarse signos claros de agotamiento en el modelo de macrocomplejos, que enfrentan hoy dificultades crecientes para atraer público y sostener su rentabilidad exclusivamente a través de la proyección de películas. Como señala García Santamaría, “el evidente agotamiento de este modelo de exhibición [...] obliga al sector a idear nuevas fórmulas” que permitan revalorizar estos espacios. En este contexto, se plantea la necesidad de redefinir el papel de los cines como centros integrales de ocio, diversificando sus fuentes de ingreso mediante la hibridación con otras industrias del entretenimiento —tecnología, videojuegos, retransmisión de eventos, e incluso el alquiler de salas—. Así, “las actividades anexas al cine” podrían terminar generando “más beneficios que la propia entrada”, dando lugar a un modelo más flexible y resiliente, menos dependiente de la taquilla y más alineado con las nuevas demandas del consumidor contemporáneo (García Santamaría, 2009, 150–158).

En la búsqueda de nuevos modelos de negocio para las salas de cine, Martín Antoranz (2024) propone una evolución que mantenga la esencia cultural de estos espacios, pero que a la vez incorpore una visión más amplia sobre su potencial como centros de encuentro y experiencia colectiva. Esta transformación implica no solo una diversificación en la oferta hacia nuevas formas de ocio y eventos de distinta índole, sino también una redefinición operativa que contemple nuevas estrategias de comunicación y una adaptación profunda a los hábitos y expectativas del espectador contemporáneo. Más allá de atribuir la crisis del modelo tradicional únicamente a la aparición de nuevas plataformas de exhibición —como el *streaming* o el video *on demand*—, el autor sugiere que las dificultades que han atravesado las salas en los últimos 25 o 30 años responden a un fenómeno más complejo, intensificado por circunstancias como la pandemia de

COVID-19, que aceleró la necesidad de repensar el rol de estos espacios. Así, el reto no consiste únicamente en competir con las nuevas tecnologías, sino en reimaginar la experiencia cinematográfica como parte de una oferta cultural híbrida, dinámica y adaptativa.

En un contexto marcado por la disrupción tecnológica y el cambio en los hábitos de consumo cultural, la industria de la exhibición cinematográfica se enfrenta al desafío de reformular sus estructuras tradicionales. Como señalan Heredero Díaz y Reyes Sánchez (2018), “la necesidad de una transformación continua para la adaptación a la innovación tecnológica impone también en la industria de la exhibición cinematográfica el desarrollo de nuevas fórmulas de organización empresarial y colectiva como estrategia para garantizar la supervivencia de un sector en crisis” (p. 58). Esta transformación no solo implica un reajuste técnico o logístico, sino también una resignificación del papel que juegan las salas de cine como espacios culturales, sociales y económicos.

El proceso de digitalización ha generado una reconfiguración del ecosistema audiovisual, desdibujando los límites tradicionales entre productores, distribuidores y exhibidores. En este nuevo escenario, también se redefine el rol del espectador, quien se convierte en un agente activo dentro del circuito cultural. Como plantean los autores, “se trata del nacimiento de un nuevo ciudadano empoderado que además de los roles propios de la economía tradicional, el de trabajador y el de consumidor, puede desempeñar ahora el de microproductor” (Heredero Díaz y Reyes Sánchez, 2018, p. 59). Este fenómeno tiene implicaciones directas sobre los modelos de gestión de las salas, que deben adaptarse a una audiencia más participativa, con intereses diversos y con una mayor capacidad de incidencia en la programación y la oferta de contenidos.

Así, la digitalización no solo ha permitido nuevas formas de producción y distribución, sino que ha facilitado el surgimiento de espacios autogestionados y cooperativos, donde el cine se presenta como una experiencia colectiva, más allá del simple consumo de contenidos. Continuando en palabras de los autores, “se redefine así un nuevo escenario audiovisual consecuencia de la digitalización en el que se desdibujan los límites entre productores y consumidores y entre distribuidores y exhibidores, así como las relaciones entre consumidores y distribuidores” (p. 59). Este nuevo paradigma favorece la

emergencia de salas con una fuerte identidad cultural, centradas en la diversidad de propuestas y en la cercanía con la comunidad.

La transformación de las salas de cine no puede comprenderse únicamente desde el punto de vista tecnológico o estructural; también responde a una evolución en los modos de consumo cultural dentro de una sociedad cada vez más influida por las lógicas del espectáculo, la experiencia y el entretenimiento comercial. En este contexto, García Santamaría (2012) traza un paralelismo revelador entre el cine de los orígenes y las formas contemporáneas de exhibición, destacando su vinculación con otras industrias del ocio. Tal como señala el autor, “el cine de los primeros tiempos y el parque de atracciones surgieron conjuntamente a finales del siglo XIX como las últimas innovaciones de una tradición de formas populares de entretenimiento” (p. 115). Ambos compartían una dimensión espectacular y sensorial, integrándose en un ecosistema de propuestas lúdicas que incluía tecnologías visuales, actuaciones en vivo y fenómenos ópticos, lo que convertía al cine en una pieza más dentro de un universo de experiencias múltiples.

Este modelo ha resurgido en la era postmoderna bajo nuevas formas, especialmente a través de los centros comerciales y parques temáticos, que operan como espacios híbridos donde convergen el ocio, el consumo y la sociabilidad. García Santamaría (2012) sostiene que esta nueva lógica de exhibición remite a un “contexto de recepción de los *films* muy parecido al del cine primitivo” (p. 115), en el que la proyección cinematográfica es solo una parte —y no necesariamente la principal— de un conjunto más amplio de experiencias. En este sentido, el autor interpreta estos espacios como “nuevas Disneylandias, capaces de atraer y fascinar a la gente, e inducirla al consumo” (p. 115), lo que revela una estrecha relación entre entretenimiento y economía emocional.

Bajo esta óptica, el modelo tradicional de la sala de cine como espacio exclusivamente dedicado a la proyección de películas entra en crisis. Se impone una lógica de “sala multiusos”, donde el *film* ya no constituye el centro exclusivo de la experiencia, sino un componente más dentro de una oferta de entretenimiento diversificada. Así lo expresa el autor: “en este nuevo modelo de negocio, que se aproxima más al parque temático o a la ‘sala multiusos’, los *films* dejarán de ocupar la primacía de que han gozado

históricamente” (p. 116). Esto implica una reconfiguración del concepto de sala de cine, que ahora debe competir con otras formas de ocio digital e inmersivo, al tiempo que redefine su propuesta de valor en términos de experiencia integral.

En ese sentido, las salas autogestionadas analizadas por Heredero Díaz y Reyes Sánchez (2018) se caracterizan por su apuesta por una programación alternativa, donde predominan el cine de autor, los clásicos, los cortometrajes y los ciclos temáticos. Esta práctica, que remite a la tradición cineclubista y a los circuitos *underground*, pretende generar espacios que no solo exhiban películas, sino que promuevan el encuentro, el debate y el intercambio cultural. Como afirman los autores: “las nuevas salas de cine autogestionadas apuestan por ser algo más que un cine, convirtiéndose en espacios de encuentro e intercambio cultural” (p. 72). Para ello, se incorporan estrategias orientadas a fomentar una relación más estrecha con el público: encuentros con actores y directores, retransmisiones en directo de eventos culturales (ópera, ballet, teatro), videojuegos proyectados en pantalla grande, e incluso pases privados para colectivos específicos o empresas. Todas estas actividades contribuyen a diversificar las fuentes de ingreso y a fortalecer el vínculo con distintas comunidades.

Finalmente, estas nuevas salas de cine adoptan un enfoque multifuncional que les permite no solo subsistir en un mercado competitivo, sino también generar modelos sostenibles de gestión cultural. En este marco, el alquiler de espacios para eventos como preestrenos, conferencias o seminarios, junto con una adecuada estrategia de comunicación digital, resulta clave. Como lo explican los autores, “actividades de ocio que reportan ingresos que contribuyen a la financiación de estos proyectos, al igual que el alquiler de sus espacios para la organización de eventos [...], en las que las estrategias de comunicación online y las redes sociales parecen desempeñar un papel fundamental” (p. 74).

En resumen, el nuevo modelo de salas de cine se orienta hacia una lógica híbrida, en la que se combinan propuestas culturales de valor con una gestión participativa, flexible y conectada con su entorno. Este tipo de iniciativas no solo buscan ofrecer una alternativa frente al modelo comercial tradicional, sino que aspiran a consolidarse como plataformas de expresión cultural, experimentación artística y construcción comunitaria.

## 3.2 Diagnóstico de la exhibición cinematográfica Chile

El diagnóstico del estado actual de la exhibición cinematográfica en Chile resulta fundamental para comprender las condiciones en que operan las salas de cine y los desafíos que enfrenta el sector en el escenario postpandemia. Este análisis permite identificar tanto las transformaciones estructurales del mercado como las dinámicas recientes de los públicos, aportando una base necesaria para la reflexión sobre nuevos modelos de gestión y exhibición cultural.

No obstante, llevar a cabo un análisis preciso del sector de las salas de cine en Chile enfrenta varias dificultades. En primer lugar, la disponibilidad de información actualizada es limitada: el último informe oficial, elaborado por Rubik Sustentabilidad por encargo del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, corresponde al año 2020 y no contempla los efectos más recientes de la pandemia ni los cambios en los hábitos de consumo derivados del auge de plataformas digitales. Esto genera un desfase temporal que dificulta proyectar tendencias actuales de asistencia, comportamiento de públicos y dinámicas de mercado.

En segundo lugar, existe una fragmentación de la información: mientras que las grandes cadenas de multisalas cuentan con estadísticas relativamente claras, por medio de la plataforma IBOE (International Box Office Essentials) del sistema ComScore, las salas independientes y comunitarias, que representan un nicho importante para la diversidad cultural, no siempre disponen de datos sistematizados sobre asistencia, públicos o financiamiento.

Finalmente, la complejidad del comportamiento de los públicos añade un desafío adicional. Los consumidores de cine hoy acceden a experiencias híbridas —entre lo presencial y lo digital—, lo que requiere metodologías innovadoras de investigación y medición que aún no están completamente implementadas en Chile. Esta combinación de información desactualizada, fragmentada y limitada hace que el diagnóstico del sector sea un proceso complejo, aunque fundamental para diseñar modelos de gestión cultural más efectivos.

### 3.2.1 Historia de las salas de cine en Chile

La historia de las salas de cine en Chile está íntimamente ligada a los procesos de modernización urbana, a la expansión de la cultura de masas y a los cambios tecnológicos del siglo XX. Según Orellana (2012), las primeras exhibiciones cinematográficas llegaron al país hacia fines del siglo XIX, con proyecciones itinerantes que recorrían teatros, ferias y salones de distintas ciudades. Sin embargo, fue en las primeras décadas del siglo XX cuando comenzaron a consolidarse las primeras salas estables, en paralelo con el crecimiento de Santiago y otras capitales regionales. Estos espacios no solo representaban un nuevo formato de entretenimiento, sino también un símbolo del progreso y la modernidad, convirtiéndose en lugares de encuentro social y cultural.

Durante las décadas de 1940 y 1950, el país vivió la llamada “época dorada” de las salas de cine, con una presencia significativa en casi todas las comunas del país y una alta asistencia del público. En ese periodo, las salas se integraron profundamente en la vida cotidiana, y el cine se transformó en una de las principales formas de sociabilidad popular. Sin embargo, Orellana advierte que este auge comenzó a declinar hacia fines de los años setenta, debido a la irrupción de la televisión, los cambios en los hábitos de consumo cultural y las crisis económicas que afectaron la sostenibilidad de los espacios independientes.

La llegada de la dictadura militar en 1973 marcó un punto de inflexión crítico para el sector. Como señala Orellana, el control ideológico y la censura sistemática impuesta por el régimen redujeron drásticamente la oferta cinematográfica, tanto nacional como extranjera, mientras muchas salas fueron cerradas o reconvertidas en espacios comerciales. Paralelamente, el modelo económico neoliberal promovido durante esos años propició la privatización de la cultura y la concentración empresarial, debilitando la exhibición independiente y las redes de distribución locales. El cine dejó de ser concebido como un derecho cultural y se transformó en un producto más dentro del mercado, con una fuerte dependencia de los contenidos provenientes de Hollywood.

A partir de los años noventa, el fenómeno de los multiplex marcó un nuevo paradigma: la concentración de la exhibición en grandes cadenas internacionales y centros comerciales, lo que modificó radicalmente la relación del público con la experiencia cinematográfica. En las últimas dos décadas, este proceso ha coexistido con el surgimiento de salas alternativas e independientes, que buscan recuperar el vínculo comunitario y territorial del cine, proponiendo una experiencia más cercana y diversa frente al modelo hegemónico de consumo (Orellana, 2012).

En la actualidad, el ecosistema de salas de Chile refleja esta dualidad: por un lado, una alta concentración de pantallas en pocos grupos empresariales, y por otro, un conjunto de espacios culturales y comunitarios que intentan sostener una programación diversa y de interés público. Iniciativas como la Red de Salas Independientes de Cine de Chile, activa desde 2017, han intentado revertir esta tendencia mediante la articulación territorial, la profesionalización de la gestión cultural y el fortalecimiento de audiencias, aunque siguen enfrentando grandes desafíos en materia de financiamiento, infraestructura y acceso equitativo a los públicos.

El cine es la actividad cultural más popular en Chile, en la medida que cuenta con los índices de participación más altos por parte de la población, en relación a otras actividades de este tipo, según la última Encuesta Nacional de Participación Cultural (2024), la cual concluye que un 53,8% de las personas ha asistido al cine durante los últimos 12 meses (un crecimiento de un 10% desde la encuesta anterior del 2017). En consecuencia, el cine trasciende su condición de expresión artística al funcionar también como un fenómeno cultural de alcance masivo, que articula contenidos educativos, recreativos, emocionales e informativos, y que logra movilizar a audiencias heterogéneas provenientes de distintos territorios y grupos sociales.

### 3.2.2 Distribución territorial de salas de cine en Chile

Para la contextualización propuesta se va a tomar como muestra la realidad de las cifras del cine en Chile para el año 2019 y 2020, de manera tal de comparar un año “normal” con el primer año de pandemia de COVID-19 y su impacto. Cabe destacar que en octubre de 2019 Chile vivió un fuerte estallido social lo que provocó cambios en los hábitos de los chilenos durante los siguientes meses, menguando la participación cultural y la asistencia al cine durante los últimos meses de dicho año.

Tabla 1: Análisis comparativo de cifras en salas de cine de Chile 2019-2020

Indicador	2019	2020	Variación / Comentario
<b>Total de espectadores (todas las salas)</b>	29.977.764	4.532.965	-85% de asistencia; impacto directo de pandemia y restricciones sanitarias
<b>Número de salas de cine (multisalas)</b>	475	475	Infraestructura se mantiene estable, aunque muchas permanecen cerradas
<b>Número de butacas (multisalas)</b>	86.616	86.616	Sin cambios estructurales en capacidad física
<b>Número estimado de salas independientes</b>	39 (23 con datos sistematizados)	-	Operación irregular o suspendida; sin registro consolidado durante 2020
<b>Porcentaje estimado de asistencia concentrada en multisalas</b>	>99%	>99%	Persistencia de concentración del mercado
<b>Número de títulos exhibidos</b>	1.568	327	Disminución drástica del repertorio disponible por cierre de salas y suspensión de estrenos

Fuente: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio; Rubik Sustentabilidad. *Análisis del cine en Chile y sus audiencias*. Santiago de Chile (2019, 2020).

A nivel territorial, las audiencias de cine en Chile reflejan con bastante fidelidad la distribución de la población nacional. La Región Metropolitana de Santiago, que concentra aproximadamente el 42 % de los habitantes del país, también reúne la mayor proporción de espectadores de cine: en 2019, registró 15.919.011 asistentes, lo que equivale al 53,1 % del total nacional (Rubik Sustentabilidad, 2020). Esta correlación se replica en la infraestructura de exhibición: la capital alberga cerca del 55% de las salas de cine del país, distribuidas en 259 salas multisalas y 11 cines independientes, consolidando su rol hegemónico dentro del circuito cinematográfico chileno.

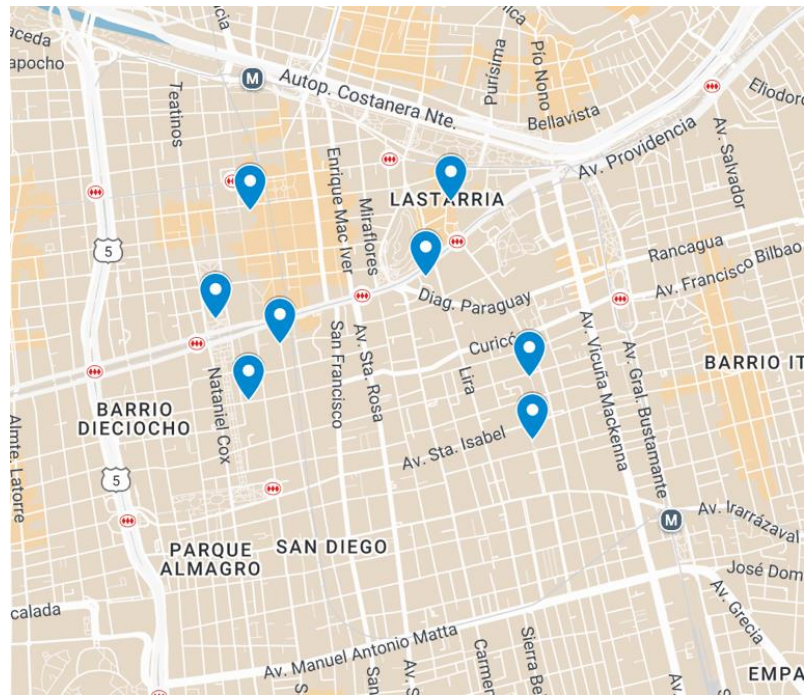
Sin embargo, además de esta concentración a escala nacional, se observa una segunda centralización dentro de la propia ciudad de Santiago. La mayoría de los cines independientes se ubican en la comuna de Santiago centro, lo que revela una estructura altamente concentrada del acceso cultural. Si bien este sector constituye el núcleo histórico, institucional y universitario del país —con una alta densidad de públicos potenciales y una red cultural consolidada—, la ausencia de espacios equivalentes en otras comunas genera una marcada desigualdad territorial en el acceso al cine de autor y a la programación alternativa.

Esta distribución responde tanto a factores históricos —como la disponibilidad de infraestructura patrimonial en el casco antiguo— como a factores económicos y de gestión cultural, vinculados a los incentivos concentrados en circuitos ya consolidados y a la cercanía con públicos especializados. No obstante, el resultado es una baja descentralización de la oferta cinematográfica, que restringe las oportunidades de participación cultural en comunas periféricas o con menor densidad de equipamientos culturales. Esta situación plantea la necesidad de repensar estrategias de expansión territorial que permitan ampliar el acceso y diversificar los públicos del cine independiente en la Región Metropolitana.

A continuación, se presenta el mapa de la Provincia de Santiago que identifica las comunas que cuentan con salas de cine independientes. De las 32 comunas que conforman la provincia, solo 4 disponen de este tipo de equipamiento cultural. Asimismo, dentro de estas comunas, el sector del Gran Santiago concentra 8 de los 11 cines independientes existentes en la provincia, evidenciando una alta concentración territorial de este tipo de salas.



Mapa 2: Ubicación salas de cine independientes en la comuna de Santiago



Fuente: Elaboración propia a partir de Google Maps

Esta situación revela una oportunidad estratégica para el desarrollo de nuevas salas de cine en el sector nororiente de Santiago. Comunas como Las Condes y Vitacura, que concentran una parte significativa del poder adquisitivo y de los públicos con alto interés en bienes culturales, podrían transformarse en polos naturales para proyectos de cine independiente o de programación curada, actualmente inexistentes en su territorio. Su potencial radica tanto en la capacidad económica del público objetivo como en la búsqueda de experiencias culturales diferenciadas, un rasgo que caracteriza a estos sectores según la ENPCCL 2024.

En este sentido, la descentralización de la oferta cinematográfica no solo permitiría ampliar los públicos y diversificar la experiencia cultural, sino que también respondería a una necesidad concreta del ecosistema cultural capitalino: equilibrar la distribución territorial de las salas, reducir la saturación del centro histórico y aprovechar las condiciones de infraestructura y conectividad del eje nororiente de la ciudad.

### 3.2.3 Clasificación de las salas de cine y sus modelos de gestión en Chile

En el panorama actual de exhibición cinematográfica en Chile coexisten dos tipologías claramente diferenciadas: las salas comerciales o multiplex y las salas independientes o de cine arte.

Por un lado, las salas multiplex —pertenecientes a grandes cadenas como Hoyts/Cinépolis, Cinemark o Cineplanet— se caracterizan por su escala y estandarización. Suelen ubicarse dentro de centros comerciales o polos urbanos de alto flujo y se orientan principalmente al consumo masivo de cine comercial internacional. Estas salas cuentan con infraestructura tecnológica de alta capacidad, grandes pantallas y múltiples funciones diarias, acompañadas de un modelo de negocio basado en la venta complementaria de alimentos y bebidas industrializadas, como palomitas, bebidas gaseosas y confites. En este formato, la experiencia del espectador está más asociada al consumo y la inmediatez que a la mediación cultural o al encuentro social, en dónde el 88,46% de estas salas no cuenta con actividades de formación, mientras que el 11,54% restante no se pudo levantar información (Rubik Sustentabilidad, 2020).

En contraste, las salas independientes —de menor escala y frecuencia— se encuentran mayoritariamente vinculadas a centros culturales, espacios municipales, universidades o fundaciones privadas, como el Centro Arte Alameda, la Cineteca Nacional, el Cine UC o Sala K. Estas salas priorizan la difusión de cine chileno, latinoamericano, de autor y patrimonial, y suelen operar bajo modelos de gestión cultural no comerciales, con programación curada y actividades complementarias como conversatorios, Cine club y talleres de apreciación cinematográfica. Sin embargo, su dependencia de estructuras institucionales condiciona tanto su sustentabilidad económica como su flexibilidad operativa. En la mayoría de los casos, su funcionamiento se sostiene principalmente a través de fondos concursables y subvenciones estatales, que representan cerca del 90% de sus ingresos anuales, lo que genera una alta dependencia financiera y una marcada fragilidad estructural frente a los cambios en las políticas públicas o las disponibilidades presupuestarias del Estado.

Un rasgo común a ambos modelos —y una limitación significativa en términos de experiencia de público— es la ausencia de espacios de encuentro social, como bares, cafeterías o zonas de conversación post-función. En la mayoría de los casos, tanto los cines comerciales como los independientes en Chile carecen de áreas diseñadas para prolongar la experiencia cinematográfica más allá de la proyección. Esto responde, en parte, a la naturaleza institucional o comercial de los espacios, que tienden a separar la función cultural del ocio social, reproduciendo un modelo de consumo fragmentado.

En contraposición, los modelos europeos de gestión cinematográfica —particularmente en países como Francia, España, Alemania o los Países Bajos— integran de manera orgánica el cine con la vida social. En estos contextos, los cines suelen incorporar bares, cafeterías, librerías y áreas comunes, fomentando un entorno de sociabilidad y comunidad que trasciende la mera asistencia a una película. Estos espacios funcionan como puntos de encuentro cultural, donde se combinan la conversación, la formación de públicos y la participación ciudadana. La integración del componente social al modelo de gestión refuerza la sostenibilidad económica y simbólica de las salas, transformándolas en lugares de pertenencia y vida urbana más que en simples espacios de exhibición.

En este contexto, se vuelve urgente repensar el modelo de gestión de las salas de cine en Chile, buscando fórmulas que integren lo cultural, lo económico y lo social desde una perspectiva sostenible y contemporánea. El desafío no radica solo en diversificar la programación o descentralizar la infraestructura, sino en reimaginar el rol del cine como espacio de encuentro ciudadano y experiencia transformadora. La propuesta que se presentará más adelante en este proyecto busca precisamente responder a este diagnóstico: un nuevo modelo de gestión cultural para salas de cine, adaptable a la realidad de Santiago y orientado a fortalecer la relación entre cine, comunidad y territorio.

### 3.2.4 Programación cinematográfica y patrones de consumo en Chile

Durante el año 2019, en Chile se estrenaron un total de 278 películas, distribuidas de forma relativamente equilibrada a lo largo de los cuatro trimestres. En comparación, países con mayor desarrollo de sus industrias culturales presentan cifras que duplican o triplican la oferta chilena. Según la Film Distributors' Association del Reino Unido (que incluye Reino Unido e Irlanda), ese mismo año se lanzaron alrededor de 896 películas nuevas; en Estados Unidos y Canadá, según la Motion Picture Association (MPA), se estrenaron aproximadamente 835 películas, y en España, 643.

En cuanto a la cuota de mercado del cine nacional, Chile registró 41 estrenos nacionales, equivalentes al 14,7% del total de estrenos del año. Sin embargo, la asistencia a producciones chilenas representó solo 1,2% del público total. En contraste, las películas de origen estadounidense concentraron el 52,3% de los estrenos y la gran mayoría de la audiencia. Si comparamos, en España el cine nacional alcanzó una cuota de 331 estrenos (51,5%) y un 15,13% de participación de espectadores, mientras que el cine estadounidense obtuvo un 73,53% de cuota de mercado. En tanto, las películas provenientes de la Unión Europea (excluyendo España) representaron un 9,83% de la audiencia.

En relación con la representación de género en la dirección, el 91,8% de los espectadores chilenos en 2019 asistió a ver películas dirigidas por hombres, mientras que solo el 8,2% vio obras dirigidas por mujeres. Este dato se explica en parte porque apenas el 23,7% de las películas exhibidas en el país fueron dirigidas por mujeres, cifra que, aunque superior al promedio mundial (que no supera el 15%), refleja aún una notoria desigualdad estructural en la industria cinematográfica. En cuanto al formato, el 99,99% de los asistentes acudió a funciones de largometrajes (29.973.658 personas), mientras que solo 4.106 espectadores asistieron a cortometrajes (0,01%).

Este panorama revela importantes brechas y oportunidades para el desarrollo del sector cinematográfico chileno. Por un lado, la baja participación del cine nacional en el mercado interno evidencia la necesidad de estrategias de diversificación de la oferta,

fortalecimiento de la distribución y exhibición independiente, y una mayor articulación con políticas públicas que incentiven la circulación y promoción del cine chileno.

Asimismo, existe una gran oportunidad para ampliar la oferta de estrenos internacionales de calidad, especialmente aquellas películas premiadas en festivales internacionales que, pese a su relevancia artística, no llegan a estrenarse comercialmente en Chile. Incorporar este tipo de contenidos podría enriquecer la programación cultural, atraer nuevos públicos y posicionar al país dentro del circuito de cine de autor y festivales.

Por otro lado, el creciente número de mujeres directoras abre un espacio para visibilizar nuevas voces, temáticas y estéticas, lo que puede convertirse en un factor de diferenciación cultural y competitiva si se promueve de manera estratégica.

Del mismo modo, fomentar la exhibición y valoración de formatos alternativos, como los cortometrajes, permitiría ampliar las oportunidades de exhibición para jóvenes creadores y diversificar la experiencia del espectador, aportando dinamismo y renovación al panorama cinematográfico nacional.

Finalmente, la comparación internacional muestra que Chile aún tiene margen para expandir su ecosistema cinematográfico, tanto en número de estrenos como en diversidad de procedencias y formatos. Ello refuerza la importancia de desarrollar modelos innovadores de exhibición —como el que plantea este proyecto— que conecten con públicos segmentados y generen experiencias culturales más ricas, inclusivas y sostenibles.

### 3.3 Benchmarking internacional

Con el objetivo de identificar modelos de gestión, programación y vinculación con públicos que puedan servir como referencia para el diseño estratégico del nuevo modelo de sala de cine en Santiago de Chile, se realiza a continuación un ejercicio de benchmarking internacional. Este análisis comparativo permite observar cómo distintos espacios cinematográficos en contextos culturales y económicos diversos han logrado posicionarse, sostenerse y diferenciarse dentro de un mercado en transformación.

La selección de los casos responde a criterios de relevancia, trayectoria y diversidad de enfoques. En primer lugar, se analiza el Cine Verdi de Barcelona, ejemplo de una sala independiente con una fuerte orientación hacia el cine de autor europeo y una sostenida fidelización de públicos locales. En segundo lugar, se aborda el BFI Southbank de Londres, institución de referencia en Europa por su articulación entre programación patrimonial, exhibición contemporánea y labor educativa. Finalmente, se examina La Casa del Cine en México, proyecto latinoamericano que integra exhibición, formación y creación, constituyéndose en un modelo de sostenibilidad cultural y comunitaria.

El análisis comparativo de estos tres casos busca identificar buenas prácticas en materia de curaduría, sostenibilidad financiera, gestión de públicos y vinculación territorial, con el fin de extraer aprendizajes transferibles al contexto chileno. Este ejercicio no pretende replicar modelos, sino comprender las lógicas y estrategias que han permitido su éxito y permanencia, aportando así insumos concretos para el diseño del nuevo modelo de sala de cine propuesto en este proyecto.

### 3.3.1 Cine Verdi, Barcelona

El Cine Verdi, ubicado en el barrio de Gràcia en Barcelona, constituye uno de los ejemplos más emblemáticos de sala independiente de autor en España y Europa. Inaugurado en 1983, ha logrado consolidarse como un espacio de referencia para el cine europeo, de calidad y en versión original subtitulada, destacando por su compromiso con la diversidad cultural y la preservación de la experiencia cinematográfica tradicional en un contexto de creciente digitalización y concentración del mercado audiovisual.

Foto 1: Fachada Cinemas Verdi



Fuente: <https://blog.tradel-barcelona.com/2015/10/26/cines-verdi-y-tradel-barcelona-inician-una-colaboracion-con-sorteo-de-entradas/>

El Cine Verdi pertenece al Grupo Balañá, empresa catalana con amplia trayectoria en la exhibición cinematográfica y teatral, lo que le ha permitido mantener un modelo de sostenibilidad híbrido, combinando criterios de rentabilidad con una curaduría exigente. Su programación se centra en cine de autor contemporáneo, títulos premiados en festivales internacionales (como Cannes, Berlín o Venecia), así como en ciclos especiales y reposiciones de clásicos. Este enfoque lo ha convertido en un referente de curaduría cinematográfica de calidad y en un punto de encuentro para públicos cinéfilos, estudiantes y profesionales del sector.

En términos de gestión de públicos, el Cine Verdi ha desarrollado una relación sólida con audiencias fieles, basando su estrategia en la continuidad de una programación coherente, la promoción del cine en versión original y la experiencia cultural de cercanía.

Además, su ubicación en el corazón de un barrio con fuerte identidad cultural —Gràcia— refuerza su papel como agente de tejido comunitario, integrando su oferta en el ecosistema cultural urbano.

Desde el punto de vista de modelo de negocio, el Verdi ha sabido adaptarse a los cambios del sector sin renunciar a su identidad: ha incorporado sistemas digitales de venta anticipada, una política de precios diferenciados, convenios con instituciones educativas y una comunicación activa en redes sociales enfocada en la divulgación cinematográfica más que en la publicidad comercial.

### **Infraestructura y capacidad**

- El complejo de Verdi cuenta con dos recintos principales: uno en la Calle Verdi 32 y otro denominado Verdi Park en la Calle Torrijos 49, ambos en la misma cuadra en el barrio de Gràcia. En total, tiene 9 salas de cine, con un total de 1.502 localidades.
- En el recinto de Calle Verdi 32 se describen 5 salas con aforos de: Sala 1 (315 localidades), Sala 2 (139 butacas), Sala 3 (106 butacas), Sala 4 (192 localidades) y Sala 5 (80 localidades).
- En el recinto de Calle Torrijos 49 se describen 4 salas con aforo de: Sala A (104 localidades), Sala B (218 localidades), Sala C (217 localidades) y Sala D (131 localidades).
- Su equipamiento técnico es de alta gama: proyección digital en 4K, sonido 7.1, tecnología láser RGB para algunas salas.

### **Programación especial**

- Cines Verdi ofrece ciclos y sesiones especializadas fuera de la cartelera estándar, como el ciclo “Matins d’Òpera”, que proyecta óperas de primer nivel desde importantes teatros internacionales, en sesión matinal los domingos.
- También organizan los “Martes culturales”, dedicados a documentales de arte, funciones de ópera y ballet o música clásica, en sesiones específicas de tarde/noche.

- Asimismo, el ciclo “Jueves de Imprescindibles” ofrece la oportunidad de visitar clásicos del cine universal y obras fundamentales de la historia del cine, contribuyendo a la formación y ampliación del bagaje cinematográfico del público.
- Dentro de sus acciones inclusivas y familiares se encuentra la “Sessió Teta”, una propuesta dirigida a madres y padres con bebés, que adapta la experiencia cinematográfica mediante una iluminación tenue, volumen moderado y un ambiente flexible que favorece la asistencia con niños pequeños.
- Verdi Kids es una iniciativa del Cines Verdi orientada al público infantil y familiar, que busca acercar el cine de calidad a las nuevas generaciones mediante una programación de películas de animación y cine de autor seleccionadas por su valor educativo y artístico. Las funciones se realizan principalmente los fines de semana, en horarios y formatos adaptados (dobladas o con subtítulos accesibles), y en ocasiones se complementan con actividades paralelas como talleres o dinámicas lúdicas relacionadas con las películas.

### **Estrategia comercial y precios**

- Precio entrada general 8€.
- Cuenta con una política tarifaria diferenciada y promociones específicas: por ejemplo, entradas desde unos 4,9€ los lunes (día del espectador), descuentos para miembros del club “Amigos del Verdi”, precios reducidos para niños y matinales.
- Martes a 2€ para mayores de 65 años.
- Arriendo sala privada: De lunes a viernes el precio mínimo grupo de 25 personas es de 200€, luego cada persona extra 8€. Los fines de semana es mínimo 35 entradas por 315€, luego se suma 9€ por cada persona.

## **Propuesta de valor añadido**

- Confeitería: Venta de bebidas, agua, y palomitas.
- Verdi Club: Tarjeta para socios que vale 30€ al año y viene con 200 puntos. Dicha tarjeta permite descuentos, cupos reservados para eventos además de la posibilidad de acumular más puntos, en dónde cada euro pagado vale 1 punto.
- El Podcast del Verdi: “Mi Cinema Paradiso”, todos los jueves un nuevo episodio con más de 100 episodios a la fecha, disponible en plataformas como Spotify, Apple Podcast, Amazon Musica, iVoox y Youtube.
- Verdi TV: Es una extensión televisiva y digital del complejo cinematográfico Cines Verdi que ofrece cine de autor nacional e internacional, así como documentales y ficción, de forma gratuita y 24 horas al día. Está disponible en plataformas como Samsung TV Plus, Tivify, Orange TV, LG Channels y otros servicios de Smart TV.
- Sala de Cine Privada: También ofrece servicios complementarios como el alquiler de salas privadas o la realización de eventos y funciones especiales para grupos. Esto de lunes a domingo a las 11:30 hrs. otro horario solo bajo disponibilidad de salas.

## **Oportunidades y aprendizajes transferibles**

En el marco de este proyecto, el Cine Verdi se presenta como un referente valioso para pensar la sostenibilidad cultural de una sala independiente en contextos urbanos, demostrando que es posible equilibrar viabilidad económica, coherencia curatorial y valor cultural. Su experiencia ofrece aprendizajes transferibles al caso chileno, particularmente en cuanto a:

- Diversificación de la oferta: La integración de programación de ópera, ballet o música en un cine demuestra que la sala puede funcionar como un espacio cultural híbrido, ampliando públicos y fidelización.
- Curaduría y nicho de mercado: Cines Verdi se posiciona en cine de autor, versión original subtitulada, y propone una experiencia diferenciada; esto contribuye a construir identidad de sala, arriba del modelo multicine generalista.

- Promociones y productos complementarios: Estrategias de precios, membresías, sesiones especiales y alquileres privados son mecanismos que incrementan la rentabilidad más allá de la taquilla estándar.
- Infraestructura técnica de calidad: El cuidado del espacio físico, tecnología de proyección y sonido aportan valor a la experiencia del espectador —algo relevante para competir en un contexto saturado de plataformas digitales.
- Integración territorial: Ubicada en un barrio con identidad cultural (Gràcia), la sala se relaciona con su comunidad local; para un modelo en Santiago, esto puede traducirse en vinculación con el barrio, programación participativa y actividades de mediación.
- Combinación de modelo multisala con vocación de autor: Cines Verdi logra integrar la estructura operativa de un complejo multisala —que permite una mayor rotación y diversificación de la programación— con una clara vocación por el cine de autor y la versión original subtitulada, consolidando así un equilibrio entre sostenibilidad económica y propuesta cultural.

En síntesis, la experiencia del Cines Verdi de Barcelona evidencia cómo una programación cuidadosamente segmentada y categorizada puede potenciar la asistencia y fidelizar distintos públicos. Estrategias como asignar un nombre a cada día —por ejemplo “Martes culturales” o “Jueves de Imprescindibles”— generan hábitos de consumo y expectativas claras, mientras que programar contenidos fuera de la cartelera estándar, incluyendo ópera, ballet, documentales y cine clásico, permite atraer audiencias especializadas y diversificar los perfiles de espectadores. Asimismo, estas iniciativas funcionan como una herramienta para incentivar la asistencia en días de menor afluencia, promoviendo una presencia constante del público a lo largo de la semana y maximizando el uso de la sala.

### 3.3.2 BFI Southbank, Londres

El BFI Southbank, gestionado por el British Film Institute (BFI), es una institución de referencia en el Reino Unido dedicada a la exhibición, archivo, investigación y difusión del cine y los medios audiovisuales. Ubicada en Belvedere Road, a orillas del Támesis, opera todos los días de la semana con una programación que abarca cine contemporáneo, ciclos temáticos, clásicos restaurados y eventos especiales.

Foto 2: Fachada BFI Southbank



Fuente: <https://x.com/BFI/status/1508779639170375691>

#### Infraestructura y capacidad

- Cuenta con cuatro salas cinematográficas principales, una de ellas la sala NFT1 (aproximadamente 450 butacas), que es mencionada como la más grande del complejo.
- Junto a las salas de proyección, se encuentran amplias zonas de estar y descanso, con asientos confortables, áreas abiertas y luz natural, pensadas para la socialización, la conversación y la pausa entre funciones, tanto para las audiencias del cine como para personas que van a trabajar y reunirse.
- Dentro del edificio también se ubica la BFI Reuben Library, una biblioteca pública especializada en cine y medios visuales Su acceso es gratuito para cualquier visitante, ya sea investigador, estudiante o aficionado al cine.

- La BFI Mediatheque es una sala digital de visionado gratuita que permite a visitantes acceder de forma libre a una enorme colección de la BFI National Archive, una de las colecciones más importantes de cine y televisión del mundo.
- También cuenta con BFI Shop, la tienda oficial de cine y regalos del British Film Institute. Está dedicada por completo a la cultura cinematográfica y puede considerarse una especie de *gift shop* temática de cine.
- El BFI Café y el BFI Bar son espacios integrados creados para enriquecer la visita cinematográfica, ofreciendo desde café y comidas ligeras hasta cócteles, con un ambiente relajado y contemporáneo.
- El BFI Riverfront Restaurant & Bar, ofrece un menú variado acompañado de café, cócteles y bebidas. Con su balcón con vistas al río, es un espacio ideal para disfrutar antes o después de funciones cinematográficas y actividades culturales, combinando gastronomía y un ambiente social relajado.

### **Programación y propuesta de valor añadido**

- Desarrolla ciclos mensuales temáticos dedicados a directores, géneros, épocas o culturas específicas (por ejemplo: *Dream Palace*, *Her Voice: Black Women from the Spotlight to the Screen*).
- Exhibe tanto estrenos como reposiciones de clásicos restaurados y eventos con Q&A, premieres y festivales (ej. BFI Flare: London LGBTQIA+ Film Festival).
- Promueve diferentes formatos de uso: proyección audiovisual avanzada, alquiler para eventos, integración de servicios de catering/bar, y espacio de encuentro entre audiencia, industria y cultura.
- BFI Player: El BFI Player es la plataforma digital de *streaming* del British Film Institute (BFI), creada con el objetivo de ampliar el acceso al cine independiente, de autor y al patrimonio audiovisual británico. Lanzada en 2013, permite a los espectadores ver películas en línea tanto de forma gratuita, como mediante suscripción o alquiler individual. El servicio está disponible principalmente en el Reino Unido y se puede acceder desde la web o aplicaciones en Smart TV, móviles y tabletas

## **Estrategia comercial y precios**

- En el BFI Southbank los valores de entrada varían según el momento de la función y la categoría del usuario. Estas son algunas tarifas orientativas: Sesiones de tarde/fin de semana para no-miembros: £13.50/15.40€ (miembros: £11.50/13€) para funciones comunes. Sesiones matinales entre semana (antes de las 17:00): alrededor de £9/10.30€ para no-miembros. Entrada reducida para jóvenes de 25 años o menos: £5/5.70€.
- BFI Member: Entrega la posibilidad de participar de eventos especiales, tales como pre-estrenos y funciones en festivales de cine que sean sede, descuentos en el restaurant, bar, cafetería y tienda, además de otros beneficios, por un precio anual de entre £39/44.40€ a £55/62.60€.
- BFI Patron: Acceso exclusivo y programas especiales para los donantes, de precios entre £2000/2275€ a £15000/17065€.
- Sobre los valores de arriendo de sus salas, estos varían de desde £1200/1365€ la más pequeña para 38 personas y hasta £10000/11377€ la más grande de 450 por toda una tarde.

## **Oportunidades y aprendizajes transferibles**

- El modelo “cinema + centro cultural” permite que el BFI Southbank no solo dependa de la taquilla de películas, sino que amplíe sus ingresos y su impacto mediante servicios añadidos (cafetería, bar, catering, mediateca, biblioteca, eventos, tienda).
- Su programación curada y diversa —incluyendo cine de autor, clásicos, formatos experimentales y festivales— le permite atraer públicos variados, fomentar fidelización y construir una identidad fuerte.
- La capacidad de alquiler de espacios para proyecciones privadas o eventos corporativos abre otra línea de negocio complementaria, que puede mejorar la sostenibilidad de la sala.
- Para un proyecto en Santiago de Chile, este caso ejemplifica cómo una sala puede posicionarse como referente cultural más que solo como negocio de exhibición cinematográfica, integrándose en el ecosistema urbano y cultural.

Foto 3 y 4: Interior BFI Southbank, bar y espacios comunes



Fuente: <https://www.canvas-events.co.uk/venues/1513/bfi-southbank>

De todos, en este caso, uno de los principales aciertos del modelo del BFI Southbank que se quiere destacar es la incorporación de un restaurante, bar y cafetería dentro del propio complejo cinematográfico, funcionando como un espacio de encuentro y permanencia más allá de la proyección. Este tipo de oferta gastronómica no solo amplía la experiencia cultural del espectador, sino que también genera nuevas fuentes de ingresos complementarias a la taquilla y fortalece la sostenibilidad económica del proyecto.

Desde una perspectiva de gestión cultural, integrar un servicio gastronómico con identidad permite prolongar la experiencia del público, fomentar la fidelización de comunidades cinéfilas y aumentar la frecuencia de visita al espacio. Además, el restaurante y el bar pueden actuar como plataformas para eventos especiales, como presentaciones, conversatorios, catas o proyecciones comentadas, generando una programación transversal que conecte el cine con otras disciplinas.

En el contexto chileno, esta estrategia representa una gran oportunidad de diferenciación, ya que todas las salas de cine carecen de espacios gastronómicos integrados. Un restaurante-bar dentro del recinto podría atraer a nuevos públicos, incentivar el consumo previo o posterior a la función y consolidar la sala como un polo cultural y social permanente, más allá de su función cinematográfica.

La segunda área que se quiere destacar es su labor educativa, en donde el British Film Institute (BFI) desarrolla un robusto programa formativo como parte integral de su misión

cultural, que busca fomentar la alfabetización audiovisual y el pensamiento crítico en torno al cine desde edades tempranas. Su área de educación ofrece actividades vinculadas al currículo escolar del Reino Unido, a través de los denominados Curriculum-linked Study Days, jornadas y talleres diseñados para estudiantes de entre 7 y 19 años.

Estas actividades abordan una amplia gama de materias —como cine, literatura, historia, medios de comunicación y arte— y se desarrollan tanto presencialmente como en formato online y en sedes asociadas fuera de Londres. La metodología combina proyecciones comentadas, análisis fílmico, debates y encuentros con profesionales de la industria, permitiendo que los jóvenes aprendan a leer y producir imágenes de manera crítica.

Además de los *Study Days*, el BFI promueve programas continuos de formación de docentes, laboratorios de cine juvenil y recursos pedagógicos en línea de libre acceso, consolidando un ecosistema educativo que trasciende la experiencia de la sala.

Este modelo demuestra cómo una institución cinematográfica puede articular educación, cultura y comunidad, contribuyendo a la sostenibilidad del cine independiente y la creación de nuevos públicos. Su enfoque podría inspirar estrategias en Chile orientadas a la formación de audiencias jóvenes y al fortalecimiento del vínculo entre educación y cine, especialmente en colaboración con escuelas y universidades locales.

### 3.3.3 La Casa del Cine, Ciudad de México

La Casa del Cine Mx es una sala alternativa ubicada en pleno Centro Histórico de la Ciudad de México, cuyo objetivo es acercar al público al cine de calidad, independiente y de autor, así como fomentar la formación cinematográfica. La dirección es República de Uruguay 52, segundo piso, Col. Cuauhtémoc, CDMX.

Foto 5: Interior La Casa del Cine, espacio común del comedor



Fuente: <https://www.timeoutmexico.mx/ciudad-de-mexico/cine/la-casa-del-cine-mx>

#### **Infraestructura y capacidad**

- El recinto cuenta con dos salas de proyección: una de aproximadamente 47 butacas y otra más pequeña de alrededor de 17 asientos, algunas con configuraciones más informales (almohadones al suelo) para generar una experiencia más íntima.
- Además de las salas de cine, La Casa del Cine Mx dispone de una biblioteca, videoclub, tienda de artículos de cine, cafetería y barras de convivencia.

#### **Programación y productos de valor añadido**

- La programación contempla ciclos de cine independiente mexicano, internacional, documentales y funciones especiales que se renuevan semanalmente los viernes.

- Establece una regla de programación: al menos un 35% de su oferta programática debe ser cine nacional mexicano, lo cual muestra un compromiso con la producción local.
- En su cafetería/bar se combinan comidas ligeras, bebidas, cerveza artesanal, y permite el ingreso de alimentos al auditorio, lo que favorece un ambiente menos convencional que el cine comercial estándar.

### **Estrategia comercial y precios**

La Casa del Cine implementa una política de precios baja y accesible para fomentar el acceso al cine independiente y de calidad, con tarifas reducidas por categoría de espectador (estudiante/maestro/adulto mayor) y una entrada general por debajo de la media de las salas comerciales en Ciudad de México.

- General: 65.00 MXN = 3€
- Estudiantes y adultos mayores 50.00 MXN = 2,4€

### **Oportunidades y aprendizajes transferibles**

- El formato de sala pequeña y especializada, con atención a la experiencia, permite introducir públicos que buscan algo distinto al cine comercial masivo.
- El mix entre proyección fílmica, cafetería y mediateca fortalece el papel de la sala como espacio cultural de encuentro, no sólo como exhibición.
- El compromiso con la producción nacional y la oferta de cine de autor ofrecen un modelo de identidad curatoría que puede adaptarse al contexto chileno para diversificar la programación.
- La regla de porcentaje de cine nacional (35%) y su ubicación en zona de alta densidad cultural muestran cómo estructurar una estrategia de sostenibilidad y relevancia local.
- Para el proyecto en Santiago, podría contemplarse una sala híbrida de pequeño o mediano aforo con espacios adjuntos (cafetería, tienda temática, talleres) que atraiga tanto a cinéfilos como a públicos más amplios interesados en cultura.

De todos modos, se busca destacar su trabajo con La Casa del Cine TV, que es la plataforma de *streaming* impulsada por *La Casa del Cine Mx* que ofrece programación de cine independiente, mexicano e internacional, en formato digital. Surge en 2020 como respuesta a la crisis sanitaria y al cierre temporal de los espacios culturales presenciales, con el propósito de acercar al público al cine de calidad desde casa.

La plataforma opera bajo un modelo gratuito y de acceso abierto, transmitiendo películas, cortometrajes y ciclos temáticos a través de su sitio web y su canal de YouTube. Incluye además contenidos especiales como:

- Conversatorios con realizadores.
- Charlas sobre historia del cine.
- Programas curados por festivales asociados o por instituciones culturales (por ejemplo, FICUNAM o Ambulante).
- Estrenos de películas mexicanas con posterior debate o Q&A.

De esta forma, La Casa del Cine TV amplía el alcance del proyecto físico, manteniendo su vocación educativa y comunitaria. Es un ejemplo de diversificación digital en la gestión cultural del cine independiente, que puede ser comparado con iniciativas europeas como BFI Player o Verdi TV, adaptadas a sus respectivos contextos.

Otro elemento distintivo de La Casa del Cine Mx es su concepción como un refugio cultural más que como una simple sala de exhibición. El espacio se estructura bajo la idea de una *casa para el cine y sus públicos*, ofreciendo ambientes cálidos, accesibles y multifuncionales que invitan a la permanencia y el encuentro.

Más allá de las salas de proyección, el lugar cuenta con zonas comunes de descanso, lectura y trabajo, donde los visitantes pueden permanecer antes o después de las funciones. Esta dimensión de hospitalidad transforma la experiencia cinematográfica en un acto de convivencia cultural, fortaleciendo la creación de comunidad en torno al cine.

Asimismo, La Casa del Cine Mx dedica un sector a artistas emergentes y locales, funcionando como una mini galería para la exposición de obras visuales, fotografías y carteles relacionados con el cine. Este componente interdisciplinario amplía el alcance

artístico del espacio y refuerza su vocación de plataforma para la creación contemporánea.

Finalmente, la existencia de una tienda temática complementa la identidad del lugar, ofreciendo productos relacionados con la cultura cinematográfica —como camisetas, tazas, cuadernos, afiches y libros— que no solo diversifican las fuentes de ingreso, sino que también fortalecen la marca cultural y la conexión emocional con su comunidad cinéfila.

En conjunto, este enfoque integral convierte a La Casa del Cine Mx en un modelo de experiencia cultural extendida, en donde el cine se vive, se conversa y se comparte, generando un sentido de pertenencia que trasciende la mera asistencia a una proyección.

### 3.3.4 Conclusiones Benchmarking

Tras el análisis comparado de estas tres salas de cine —seleccionadas por representar realidades latinoamericana, europea y española— es posible identificar tanto elementos claramente diferenciadores como una serie de aspectos comunes relevantes. De manera concluyente, el estudio evidencia que todas ellas comparten un modelo de gestión que trasciende la mera programación cinematográfica. En efecto, su enfoque se articula a partir de una relación activa con el territorio, la creación y fidelización de comunidades, la diversificación de las fuentes de ingreso y el desarrollo de una identidad propia como proyecto cultural.

A continuación, se presenta un cuadro resumen que sintetiza y compara los principales aspectos de los tres modelos de gestión analizados.

Tabla 2: Análisis comparativo benchmarking

Área estratégica	Cine Verdi	BFI Southbank	La Casa del Cine
<b>Programación destacable</b>	Opera, ballet y documentales de arte	Q&A, premieres, festivales y ciclos	Compromiso 35% nacional (México)
<b>Tipo de espacio</b>	Varias salas de cine sin espacios comunes	Muy amplio con variedad de salas y espacios comunes	Lugar cercano y acogedor con áreas comunes
<b>Enfoque de públicos</b>	Vecinos, cinéfilos y familiar	Industria del cine, academia, cinéfilos y educativo escolar	Cinéfilos y comunidades especializadas
<b>Servicio <i>Streaming</i> y de radio</b>	Verdi TV y el podcast del Verdi	BFI Player	La Casa del Cine TV
<b>Tienda de cine</b>	No	Sí	Sí
<b>Biblioteca/mediateca</b>	No	Sí	Sí
<b>Arriendos</b>	Sí	Sí	No
<b>Oferta Gastronómica</b>	Palomitas y bebidas gaseosas	Bar, cafetería y restaurante	Bar y cafetería
<b>Política de precios</b>	Lunes día del espectador y martes persons mayores	Descuento miembros, menores de 25 y horarios matiné	General y descuento, todos muy accesible
<b>Abonos/membresías</b>	Sí	Sí	No
<b>Articulación interdisciplinaria</b>	No	Archivo e investigación	Artistas emergentes y locales por medio de mini galería

Fuente: Elaboración propia

## 4. Diseño estratégico de su aplicación en Santiago de Chile

El presente bloque desarrolla el diseño estratégico de la propuesta de una nueva sala de cine ubicada en la comuna de Las Condes, Santiago de Chile, concebida desde la necesidad de replantear los modelos tradicionales de exhibición cinematográfica. En un contexto marcado por la disminución sostenida de audiencias y la fragilidad económica de las salas de cine, esta propuesta se articula a partir de criterios de viabilidad económica, diversificación de fuentes de ingreso y sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, el proyecto busca posicionarse como un espacio cultural híbrido, capaz de dialogar activamente con otras disciplinas artísticas y creativas, ampliando su alcance más allá de la proyección audiovisual. De este modo, el diseño estratégico no solo aborda aspectos operativos y financieros, sino que plantea una visión integral que entiende la sala de cine como un dispositivo cultural, social y económico inserto en su territorio urbano.

## 4.1 Propuesta de un espacio híbrido para cine, cultura y gastronomía en el MUT

La propuesta consiste en el desarrollo de una sala de cine de carácter cultural y contemporáneo, emplazada al interior del Mercado Urbano Tobalaba (MUT), en la comuna de Las Condes, Santiago de Chile. El proyecto se concibe como un espacio híbrido que integra exhibición cinematográfica, programación cultural y oferta gastronómica, con el objetivo de ampliar la experiencia tradicional del cine y diversificar sus fuentes de ingreso.

El espacio contempla una superficie aproximada de 600 m<sup>2</sup>, organizada en tres componentes principales. En primer lugar, una sala de cine con capacidad para 80 butacas, diseñada para la exhibición de cine de autor, cine chileno, ciclos curatoriales y funciones especiales. En segundo lugar, un foyer ampliado que incorpora un mini escenario cultural, pensado como un espacio flexible para charlas, presentaciones, música en vivo de pequeño formato, lecturas, lanzamientos y actividades vinculadas a otras disciplinas artísticas. Finalmente, el proyecto integra un bar con restaurante, con una oferta gastronómica de calidad que dialoga con la programación cultural y funciona tanto como complemento de las funciones de cine como de manera autónoma.

La inserción del proyecto dentro del MUT permite articular la sala de cine con un entorno urbano de alta afluencia, mixtura de públicos y uso intensivo del espacio, potenciando la circulación, la permanencia y la construcción de comunidad. De este modo, la propuesta no se limita a ser un lugar de exhibición, sino que se plantea como un dispositivo cultural activo, capaz de generar experiencias, activar cruces entre disciplinas artísticas y asegurar su viabilidad económica a través de un modelo de gestión diversificado.

### 4.1.1 Enfoque estratégico para el diseño de un proyecto

La definición de una estrategia integral resulta fundamental para garantizar la coherencia, viabilidad y sostenibilidad de una nueva sala de cine en un contexto marcado por transformaciones profundas en los hábitos de consumo cultural y en los modelos de exhibición audiovisual. La planificación estratégica permite articular de manera ordenada los componentes programáticos, operativos, comunicacionales y financieros del proyecto, asegurando que cada decisión responda a un propósito común y a las particularidades del entorno donde se emplazará la sala.

En este marco, la propuesta busca establecer una hoja de ruta que oriente el diseño del modelo de gestión, la definición de públicos, la articulación con otras disciplinas artísticas y la integración con una oferta gastronómica complementaria. Asimismo, se consideran los desafíos actuales del sector —como la diversificación de ingresos, la competencia con nuevas plataformas y la necesidad de generar experiencias culturales significativas— para construir un proyecto adaptable, sostenible y alineado con las dinámicas socioculturales de la comuna de Las Condes y del ecosistema cultural contemporáneo.

#### *4.1.1.1 Objetivo General*

Diseñar una propuesta estratégica y operativa para una sala de cine ubicada en la comuna de Las Condes en Santiago de Chile, integrada a una oferta gastronómica y cultural, que permita asegurar su viabilidad económica mediante la diversificación de fuentes de ingreso y la articulación con otras disciplinas artísticas, respondiendo a los desafíos actuales del sector de la exhibición cinematográfica.

#### *4.1.1.2 Objetivos específicos*

- I. Definir la propuesta programática y los públicos objetivo de la sala de cine, considerando la articulación entre exhibición audiovisual, actividades culturales complementarias y experiencia gastronómica.
- II. Desarrollar la estrategia de actores, el marco legal y la estructura de recursos humanos necesarios para la implementación y operación del proyecto, asegurando su coherencia institucional y operativa.
- III. Diseñar un plan de comunicaciones, marketing, financiamiento y viabilidad económica, orientado a diversificar las fuentes de ingreso y garantizar la sostenibilidad del proyecto en el mediano y largo plazo.

#### 4.1.2 Análisis del entorno urbano y del Mercado Urbano Tobalaba para la implementación de un equipamiento cultural cinematográfico

La presente propuesta tiene como objetivo desarrollar un modelo de sala de cine viable en Santiago de Chile, integrando los aprendizajes, diagnósticos y referentes previamente analizados. El primer desafío consiste en determinar la ubicación más adecuada, decisión que estará estrechamente vinculada con el tipo de infraestructura, el público objetivo y la relación territorial que se busca establecer.

De acuerdo con el diagnóstico realizado sobre la distribución de cines independientes en la capital, cerca del 80% se concentran en la comuna de Santiago. Considerando este panorama, se propone explorar nuevas posibilidades en comunas con mayores niveles de ingreso y capacidad de consumo cultural.

Tabla 3: Incidencia de la pobreza por ingresos y multidimensional en la Región Metropolitana, 2022.

Pobreza por ingresos		Pobreza multidimensional	
Comunas con mayor incidencia	Comunas con menor incidencia	Comunas con mayor incidencia	Comunas con menor incidencia
San Pedro 14,1%	Vitacura 0,9%	San Pedro 31,9%	Vitacura 2,4%
Alhué 9,6%	Lo Barnechea 0,9%	Alhué 29,1%	Providencia 4,3%
La Pintana 9,3%	Las Condes 0,9%	Tiltil 28,9%	Las Condes 4,4%
Melipilla 7,6%	Providencia 1,3%	Lo Espejo 28,8%	La Reina 4,9%
Peñaflor 7,3%	Ñuñoa 1,5%	María Pinto 27,2%	Ñuñoa 5,2%
María Pinto 7,3%	La Reina 1,6%	La Pintana 27%	Lo Barnechea 10,9%
El Monte 7,1%	Quinta Normal 2,1%	Curacaví 25,8%	San Miguel 12,9%
San Ramón 6,9%	San Miguel 2,2%	Lampa 25,6%	La Florida 13,2%
Lo Espejo 6,8%	Pirque 2,7%	Colina 24,6%	Macul 13,4%
Isla de Maipo 6,4%	Peñalolén 3,2%	San José Maipo 24,4%	La Cisterna 13,5%

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social y Familia con base en la Encuesta Casen, Gobierno de Chile.

#### *4.1.2.1 Comuna de Las Condes*

Las Condes es una comuna ubicada en la Región Metropolitana de Santiago, Chile. Tiene aproximadamente 343.632 habitantes en 2024, según proyecciones basadas en el último censo del Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Su superficie es de unos 99 km<sup>2</sup>, lo que le da una densidad relativamente moderada en comparación con otras comunas de la capital. Dicha comuna colinda con la comunas de Lo Barnechea, Vitacura, Providencia, Ñuñoa y La Reina, las cuales como se pudo apreciar en la tabla anterior son aquellas con mayor nivel socio-económico de la capital chilena.

#### **Nivel socioeconómico**

- La comuna se caracteriza por un nivel socioeconómico alto: un estudio señala que alrededor del 55% de los hogares pertenece al segmento ABC1, mientras que cerca del 32% a C2.
- Un promedio estimado de ingreso por hogar en la comuna alcanzaba los \$3.304.331 CLP / 3.039€ mensuales, con aproximadamente 3,3 personas por hogar.
- Según datos educativos, Las Condes figura entre las comunas con mayor promedio de años de escolaridad en la Región Metropolitana: aproximadamente 15,7 años para personas de 18 años o más.

#### **Nivel educacional**

- El sistema educativo de la comuna incluye jardines infantiles, establecimientos municipales, particulares subvencionados, colegios particulares y educación superior.
- En el Plan de Desarrollo Comunal 2022-2025 se indica que la comuna tenía cerca de 47.000 personas en edad escolar (5 a 18 años).
- Las Condes lidera en desempeño de establecimientos municipales en pruebas de acceso a la educación superior (PAES), lo cual refleja buenos indicadores académicos en general.

## **Infraestructura, conectividad y calidad de vida**

- Las Condes se encuentra bien conectada: tiene estaciones de metro (Línea 1, entre otras), acceso a autopistas importantes (Apoquindo, Costanera Norte) y múltiples servicios urbanos.
- La comuna también es reconocida por su oferta comercial, gastronómica y de servicios, lo que contribuye a una alta calidad de vida y atractivo para actividades culturales y de ocio.

## **Oportunidades**

La selección de Las Condes como ubicación para una nueva sala de cine ofrece importantes ventajas:

- Un público con capacidad de consumo y tradición cultural más alta, lo que facilita la viabilidad de un modelo de cine diferenciado.
- Buen nivel educativo y hábitos culturales que favorecen la asistencia a propuestas audiovisuales especializadas.
- Conectividad, servicios complementarios y entorno favorable para la instalación de un espacio cultural/experiencial más allá de la exhibición cinematográfica.

## **Dificultades**

Sin embargo, es importante considerar también desafíos:

- La competencia por espacios y costos más elevados de terreno o alquiler.
- La necesidad de ofrecer una propuesta diferenciada para destacar en un mercado con múltiples opciones de ocio.
- Asegurar que la propuesta incluya estrategias de atracción para públicos más amplios que los tradicionales, para garantizar una base de público sólida.

#### 4.1.2.2 MUT (*Mercado Urbano Tobalaba*)

Por otro lado, al explorar posibles infraestructuras dentro de la comuna de Las Condes, se identifica como emplazamiento estratégico el Mercado Urbano Tobalaba (MUT). Este espacio se ubica en un punto neurálgico de la ciudad, sobre la estación de metro Tobalaba, que conecta las líneas 1 y 4, articulando el tránsito entre el sector oriente (alto Santiago), el centro y el poniente de la capital. Esta localización privilegiada lo convierte en un nodo de alta accesibilidad y flujo constante de personas, tanto residentes como trabajadores del sector financiero y corporativo que caracteriza el eje Apoquindo-El Bosque.

Asimismo, MUT representa un modelo innovador frente a la oferta tradicional de centros comerciales, con una propuesta orientada a la sustentabilidad urbana, el diseño, las tiendas de autor y la generación de espacios públicos abiertos. Su arquitectura y enfoque lo posicionan como un lugar ideal para la implementación de una sala de cine con identidad cultural y espíritu independiente, capaz de integrarse de manera orgánica a la dinámica social y estética del recinto. En este sentido, la propuesta busca aprovechar las sinergias entre el alto tránsito peatonal del lugar y la posibilidad de ofrecer una experiencia cinematográfica diferenciada, que dialogue con los valores de innovación y comunidad que caracterizan al MUT, el cual se ha posicionado como un nuevo polo cultural, gastronómico y de diseño en el sector oriente de Santiago.

Foto 6: Fachada Mercado Urbano Tobalaba



Fuente: <https://chileando.contactchile.cl/es/2025/03/28/mut-gastronomia-cultura-y-diseno-en-el-corazon-de-las-condes/>

En el ámbito cultural, el MUT alberga OMA Galería de Arte, un espacio expositivo orientado a artistas contemporáneos chilenos y latinoamericanos, con una programación rotativa que incluye pintura, fotografía, instalación y arte digital. La galería busca acercar la creación artística al público cotidiano del espacio, integrando el arte dentro de la experiencia urbana.

Asimismo, el recinto cuenta con dos librerías que fortalecen su vocación cultural:

- Librería Antártica, una de las cadenas más reconocidas del país, con una amplia oferta en literatura general, ensayo, cine y arte, además de contar con un catálogo de editoriales nacionales e internacionales.
- Librería Azafrán, especializada en libros de diseño, arquitectura, fotografía y cultura visual, que además incorpora objetos de papelería, arte impreso y ediciones independientes, aportando una curaduría más autoral y contemporánea.

A estos espacios se suma el proyecto en desarrollo de la Black Box, una sala de gran formato con capacidad para aproximadamente 500 personas, concebida para acoger conciertos, obras de teatro y actividades multidisciplinarias. Su futura apertura consolidará al MUT como un centro de referencia para las artes escénicas y la cultura contemporánea en Santiago.

En cuanto a su oferta gastronómica, el MUT cuenta con más de 80 cocinerías y restaurantes y alrededor de 50 tiendas gourmet. Su propuesta integra cocinas de autor, cafés de especialidad, panaderías artesanales y locales emblemáticos de comida chilena, además de opciones internacionales que reflejan la diversidad cultural de la ciudad.

Según el *Reporte de Sostenibilidad 2023-2024* del Mercado Urbano Tobalaba (MUT), el espacio recibe en promedio 20.000 visitantes diarios, lo que equivale a más de 600.000 personas al mes. Estas cifras posicionan al MUT como uno de los polos urbanos de mayor tránsito y vitalidad de Santiago. A julio de 2025, a solo dos años de su apertura paulatina, el proyecto ya supera los 10 millones de visitas acumuladas, consolidándose como un

referente del nuevo modelo de espacios mixtos que combinan *retail*, gastronomía, oficinas y cultura.

Foto 7: Interior MUT conexión con Metro Tobalaba



Fuente: <https://ohstgo.cl/espacios/2024-mut/>

### **Oportunidades para la incorporación de una sala de cine en MUT**

La presencia de una galería de arte activa, dos librerías especializadas y la futura Black Box dedicada a las artes escénicas, convierte al MUT en un ecosistema cultural ideal para sumar una sala de cine independiente y de autor. Esta incorporación permitiría crear un circuito cultural integrado, donde el público pueda transitar entre diversas expresiones artísticas —artes visuales, escénicas, literarias y cinematográficas— en un mismo espacio.

Además, el entorno gastronómico y la alta afluencia de visitantes otorgan un contexto privilegiado para promover una experiencia cinematográfica ampliada, que combine ocio, cultura y encuentro social. En conjunto, la incorporación de una sala de cine fortalecería la identidad cultural del MUT y contribuiría a su consolidación como un nuevo nodo cultural metropolitano de Santiago.

## **Características del local disponible**

El Mercado Urbano Tobalaba (MUT) fue inaugurado en julio de 2023 como un proyecto emblemático de regeneración urbana en el oriente de Santiago. Operando bajo un esquema de entrega gradual, actualmente se encuentra en su primera etapa de funcionamiento, con locales comerciales en operación, oficinas prácticamente en su totalidad arrendadas y espacios públicos abiertos al público general, mientras continúa la implementación progresiva de su oferta total.

En este contexto, durante marzo de 2024 se presentó a la administración del MUT la propuesta de incorporar una sala de cine independiente vinculada a un bar y oferta gastronómica complementaria. La iniciativa fue positivamente acogida, dando inicio a un proceso —aún en desarrollo— orientado a definir la propuesta conceptual y su viabilidad técnica y financiera.

Como primer paso, se realizó una evaluación de los espacios aún disponibles que pudieran ser adaptados a una infraestructura cinematográfica. Tras un proceso de revisión con el equipo de arquitectos y considerando los locales ya comprometidos, se identificó la oportunidad de ocupar un área de aproximadamente 600 m<sup>2</sup> en el nivel 5, en una zona central del MUT con amplias terrazas y vistas al jardín principal.

Si bien el espacio presentaba limitaciones en la altura interior que impedían la construcción de una sala de gran formato, los estudios técnicos realizados con especialistas permitieron determinar la viabilidad de una sala de cine de cerca de 150 m<sup>2</sup>, con una capacidad estimada de 80 personas, junto con más de 400 m<sup>2</sup> disponibles para desarrollar la oferta gastronómica, bar y zonas de encuentro social.

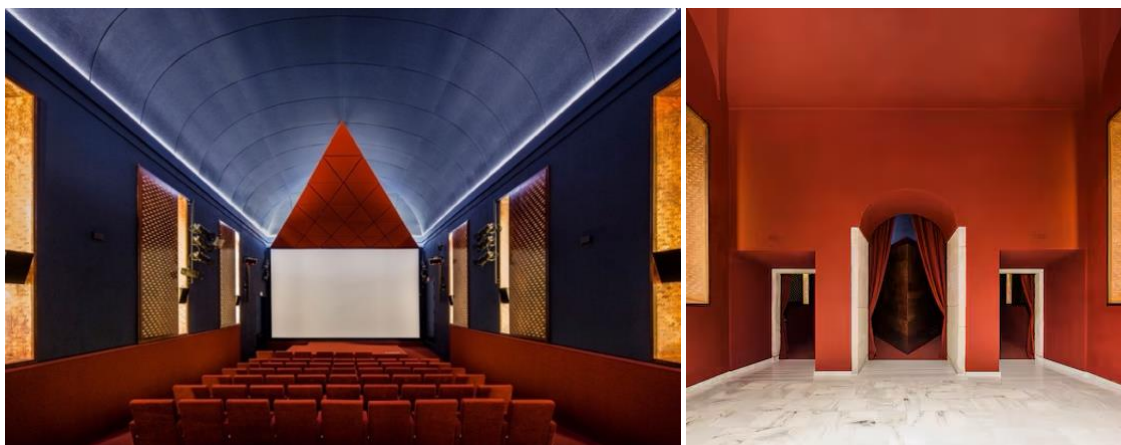
### 4.1.3 Modelo de gestión y propuesta programática

Como se ha mencionado anteriormente, actualmente no existen en Chile salas de cine —ni independientes ni comerciales— que integren una oferta gastronómica de calidad junto a un bar, lo que impide que el público viva una experiencia verdaderamente integral o desee permanecer en el recinto más allá de la función. En este sentido, el eje central de la propuesta de esta nueva sala de cine en Santiago radica precisamente en ampliar la experiencia cinematográfica, complementando la programación de películas con servicios y actividades culturales que se desarrollen en sus zonas comunes, como el comedor y el foyer.

La propuesta busca que toda la oferta añadida dialogue directamente con el séptimo arte: por ejemplo, sesiones de escucha de bandas sonoras en vinilo, menús temáticos —como una carta italiana acompañando un ciclo de cine de ese país— o actividades culturales vinculadas a las películas en cartelera. Además, el foyer se proyecta como un espacio dinámico que podrá acoger lanzamientos de libros, *stand-ups*, charlas y cócteles. En los horarios de menor afluencia, la sala estará disponible para arriendos y actividades formativas, como talleres, clases magistrales, y encuentros de cine club, contribuyendo así a su sostenibilidad y a la creación de una comunidad activa en torno al cine.

Otro gran valor añadido que se espera generar con esta nueva sala de cine radica en su capacidad de ofrecer una experiencia artística integral, en la cual la propia sala se conciba como un objeto artístico y sensorial. Más que un espacio de proyección, se busca crear un ambiente cinematográfico inmersivo, donde la arquitectura, la iluminación, el mobiliario y la curaduría visual dialoguen con la experiencia fílmica. Este enfoque propone un diseño innovador, pero a la vez cálido, que estimule la permanencia y el encuentro, convirtiendo al cine en un lugar de contemplación y disfrute estético. La sala, entendida como una extensión del acto creativo, no solo proyectará películas, sino que invitará a vivir el cine como una manifestación cultural contemporánea, un espacio que combina arte, comunidad y experiencia sensorial en un mismo entorno, un buen ejemplo es la sala de cine recién inaugurada del Museo Reina Sofía en Madrid, España.

Foto 8 y 9: Museo Reina Sofia, interior sala de cine y fachada sala de cine.



Fuente: <https://www.museoreinasofia.es/alquiler-espacio/cine>

### **Programación de cine**

La programación de la sala se caracterizará por su diversidad y curaduría especializada, combinando los mejores estrenos comerciales con una cuidada selección de cine independiente y de autor. Se ofrecerá una programación exclusiva, con películas que no suelen tener cabida en el circuito tradicional, junto con ciclos temáticos y retrospectivas dedicadas a directores y cinematografías relevantes. Asimismo, la sala busca consolidarse como sede de festivales y muestras nacionales e internacionales, reforzando su papel como punto de encuentro entre creadores, críticos y audiencias, y contribuyendo activamente a la difusión de una cultura cinematográfica plural y contemporánea.

De acuerdo con lo consignado en la sección de diagnóstico, en Chile se estrenan anualmente alrededor de 250 películas, mientras que en países con mayor desarrollo cinematográfico —como España, Reino Unido o Estados Unidos— la cifra supera las 600 o 700 producciones. Esta diferencia evidencia una brecha significativa en la diversidad y volumen de la oferta, pero al mismo tiempo abre una oportunidad para ampliar la cartelera local mediante la incorporación de películas de alta calidad artística que, pese a su reconocimiento internacional, no alcanzan una distribución comercial adecuada en el país.

La propuesta de programación de esta nueva sala contempla exhibir obras que mantengan estándares de excelencia reconocidos tanto por la crítica como por el público, tomando como referencia aquellas con calificaciones superiores a 7,0 en Internet Movie Database (IMDb) y con un Metascore mayor a 70 (de un máximo de 100). Mientras el primer parámetro refleja la valoración de las audiencias globales, el segundo recoge la apreciación de críticos especializados, permitiendo así equilibrar el criterio entre reconocimiento popular y mérito artístico.

Por otra parte, la orientación marcadamente comercial del circuito de salas en Santiago ha generado una saturación de títulos de alto presupuesto y escasa diversidad estética, relegando producciones de calidad comprobada a pocos espacios, horarios marginales y breves períodos de exhibición. En consecuencia, el proyecto busca posicionarse como un referente alternativo que amplíe las posibilidades de acceso a un cine de autor y de calidad, atendiendo a un público cinéfilo y curioso que actualmente carece de una oferta estable y diversa.

Aquí se abre una oportunidad estratégica de colaboración con festivales de cine, distribuidoras independientes, salas de cine de autor y agentes de ventas internacionales, con el fin de facilitar la llegada a Chile de títulos destacados que, de otro modo, no logran acceder al circuito comercial. Este tipo de alianzas permitiría ampliar la oferta cinematográfica nacional aprovechando la corta ventana de circulación que muchas películas tienen tras su paso por festivales internacionales, brindándoles una segunda vida en salas y permitiendo que el público chileno acceda a una programación más diversa y actualizada.

Además, establecer vínculos de cooperación con instituciones y agentes culturales de otros países fortalecería el posicionamiento internacional de la sala, generando un ecosistema de intercambio y circulación de contenidos que beneficie tanto a los creadores como a las audiencias. De esta manera, la propuesta no solo contribuiría a elevar la calidad y diversidad de la cartelera local, sino también a consolidar una red de colaboración transnacional en torno al cine de autor y la cultura cinematográfica contemporánea.

Otra arista fundamental a desarrollar será la línea de cine latinoamericano, históricamente subrepresentada en la cartelera chilena, pese a su creciente reconocimiento internacional y a la riqueza cultural que ofrece. Esta línea buscará visibilizar la diversidad estética, social y territorial del continente, creando un espacio estable para el diálogo entre realizadores y públicos de la región. Se priorizarán obras que aborden temáticas contemporáneas desde perspectivas locales y que contribuyan a fortalecer el sentido de identidad y pertenencia latinoamericana a través del cine.

Asimismo, la programación incorporará espacios dedicados a cortometrajes, nuevos medios y otros formatos experimentales, fomentando la exploración de lenguajes audiovisuales emergentes y el descubrimiento de nuevos talentos. Esta dimensión ampliada permitirá ofrecer una experiencia cinematográfica más diversa y actual, que reconozca la innovación tecnológica, la transdisciplinariedad y las nuevas formas de narrar.

En coherencia con los principios de equidad cultural, la programación de la sala también adoptará un enfoque de género y diversidades, orientado a ampliar la representación de miradas y autorías históricamente subrepresentadas. Se priorizará la selección de películas dirigidas por mujeres y disidencias, así como la inclusión de obras que aborden identidades diversas, enriqueciendo la experiencia del público y promoviendo una programación plural y acorde a las transformaciones sociales contemporáneas.

Por último, se espera brindar un espacio para la co-programación con colectivos y comunidades, entendiendo la programación como un ejercicio participativo y colaborativo. La sala busca abrir su cartelera a organizaciones culturales, colectivos artísticos, cineclubes, universidades y agrupaciones sociales interesadas en compartir sus miradas y contenidos audiovisuales. Esta línea de trabajo permitirá diversificar las perspectivas presentes en pantalla, fortalecer vínculos con distintos territorios y comunidades, y fomentar un sentido de pertenencia y apropiación del espacio por parte de las audiencias. A través de esta práctica, la programación se convierte en una plataforma viva y plural, en constante diálogo con su entorno social y cultural.

## **Mediación y formación de audiencias**

Un eje central de la propuesta es el programa de mediación y formación de audiencias, concebido como un espacio de aprendizaje, reflexión y encuentro en torno al cine. Más allá de la proyección de películas, esta línea busca fortalecer la relación entre las obras y el público, generando instancias participativas que amplíen la comprensión del lenguaje audiovisual y fomenten el pensamiento crítico.

Entre las actividades que conformarán esta área se contemplan sesiones de cine club, donde se invitará a los espectadores a dialogar colectivamente sobre las películas vistas, favoreciendo el intercambio de ideas y la construcción de sentido compartido. Asimismo, se impartirán talleres de apreciación y realización audiovisual, orientados tanto a jóvenes como a adultos, que permitirán profundizar en los aspectos técnicos, estéticos y narrativos del cine.

Complementariamente, se ofrecerán talleres de crítica cinematográfica, cineforos y conversatorios con realizadores, académicos y especialistas, junto con presentaciones previas o posteriores a las funciones que contextualicen las obras exhibidas. De esta forma, la mediación se convierte en una extensión educativa y cultural del acto de ver cine, promoviendo la creación de públicos activos, sensibles y con una mirada reflexiva frente a las imágenes contemporáneas.

Finalmente, esta línea se verá fortalecida mediante alianzas educativas con colegios municipales de las comunas aledañas, que permitirán desarrollar programas de formación artística y visitas mediadas, acercando el cine a niños, niñas y jóvenes de distintos contextos sociales. Asimismo, se buscará colaborar con universidades y sus carreras vinculadas al arte, la educación y el cine, generando espacios de práctica, investigación y exhibición conjunta. Estas alianzas estratégicas contribuirán a consolidar a la sala como un polo de aprendizaje y vinculación territorial, integrando la dimensión educativa como parte esencial de su propuesta cultural.

## **Vinculación interdisciplinaria**

En coherencia con un modelo de gestión cultural contemporáneo, la propuesta de la sala de cine se concibe como un espacio de cruce interdisciplinario que amplía la experiencia cinematográfica más allá de la proyección audiovisual. La programación incorpora actividades vinculadas a otras disciplinas artísticas y culturales, entendidas no solo como acciones complementarias, sino como parte estructural de la identidad y sostenibilidad del proyecto. Estas instancias permiten diversificar públicos, activar el espacio en distintos horarios y generar nuevas fuentes de ingresos, al tiempo que refuerzan el rol del cine como plataforma de encuentro, diálogo y producción cultural.

La sala de cine se concibe también como un espacio de encuentro entre el cine y la literatura, incorporando lanzamientos de libros, presentaciones editoriales y conversaciones con autores y autoras. Estas actividades permiten ampliar el alcance cultural del proyecto, atraer nuevos públicos interesados en la creación literaria y fomentar cruces entre narrativa escrita y audiovisual. Desde el punto de vista de la gestión, este tipo de eventos fortalece alianzas con editoriales independientes, librerías y agentes culturales, además de generar programación complementaria en horarios de menor ocupación cinematográfica.

Las sesiones de escucha de *soundtracks* y música vinculada al cine constituyen una propuesta que profundiza la experiencia audiovisual más allá de la proyección tradicional. Estos encuentros, que pueden incluir presentaciones comentadas, vinilos o formatos digitales de alta calidad sonora, permiten explorar la dimensión musical del cine y su relación con otras disciplinas artísticas. A nivel de gestión, este tipo de programación abre oportunidades de colaboración con sellos discográficos, músicos y colectivos especializados, además de potenciar el uso del bar como espacio de socialización entorno al evento.

La incorporación de una radio en vivo y grabaciones de podcasts refuerza el carácter contemporáneo y transversal del proyecto, integrando el cine con el ámbito del audio digital y la comunicación cultural. Estos eventos convierten el espacio en una plataforma de difusión y reflexión, favoreciendo la producción de contenidos en tiempo real y el

contacto directo entre creadores y audiencias. Desde una perspectiva de sostenibilidad, la radio y los podcasts permiten ampliar la visibilidad del proyecto más allá del espacio físico, fortaleciendo su posicionamiento de marca y generando nuevas audiencias a través de plataformas digitales.

El *stand up comedy* se incorpora como una línea programática orientada a las artes escénicas contemporáneas, ampliando el espectro cultural del proyecto y diversificando la oferta de contenidos. Este tipo de eventos permite activar el espacio en horarios nocturnos y atraer públicos que no necesariamente asisten a funciones de cine, reforzando el carácter híbrido del lugar como cine-bar. En términos de gestión, el *stand up comedy* presenta una estructura de producción flexible, con costos acotados y alto potencial de convocatoria, contribuyendo a la diversificación de ingresos y al dinamismo del calendario cultural.

La programación de ópera, ballet y documentales de arte se plantea como una línea estratégica orientada a ampliar los límites tradicionales de la exhibición cinematográfica y diversificar los públicos de la sala. A través de la proyección de registros audiovisuales de alta calidad —como funciones de ópera y ballet, así como documentales centrados en artes visuales, música y patrimonio cultural—, la sala busca posicionarse como un espacio de acceso a expresiones artísticas que habitualmente circulan en circuitos especializados o de difícil acceso. Esta línea programática refuerza el carácter interdisciplinario del proyecto, fomenta el cruce entre cine y artes escénicas, y contribuye a consolidar una identidad cultural que dialoga tanto con públicos cinéfilos como con audiencias interesadas en otras manifestaciones artísticas.

## 4.2 Análisis y segmentación de públicos

El análisis de públicos es una herramienta fundamental para la planificación, diseño y sostenibilidad de un proyecto cultural. Permite comprender quiénes serán los usuarios del cine-bar, cuáles son sus características, intereses, comportamientos de consumo cultural y expectativas, con el fin de diseñar una propuesta de valor coherente, viable y pertinente en el contexto urbano donde se inserta.

El cine-bar ubicado en el Mercado Urbano Tobalaba (MUT), en la comuna de Las Condes, se sitúa en una zona de alta circulación, con fuerte presencia de oficinas, comercio, servicios y espacios culturales emergentes. Por tanto, presenta un entorno propicio para atraer públicos diversos, tanto habituales como eventuales, vinculados al trabajo, la residencia, el ocio y la vida cultural.

### **Contexto territorial y sociocultura**

El MUT se encuentra en un nodo estratégico del sector oriente de Santiago, con alta conectividad a través del transporte público (metro Tobalaba) y rodeado de centros financieros, corporativos y residenciales.

Este entorno genera flujos de público heterogéneos, entre los cuales se identifican:

- Personas que trabajan en el sector (oficinas, empresas, *coworks*).
- Residentes de la comuna de Las Condes y sectores cercanos como Providencia y Vitacura.
- Estudiantes universitarios de instituciones cercanas.
- Visitantes del MUT por consumo gastronómico, comercial o recreativo.
- Turistas nacionales e internacionales.

Esto permite proyectar un público mixto, compuesto por consumidores culturales habituales, público general y audiencias ocasionales.

## Segmentación de públicos

Para efectos de este análisis, los públicos se han clasificado en cuatro grandes categorías:

### I. Público objetivo principal:

Corresponde al segmento central al que se orienta la propuesta del cine-bar.

Perfil:

- Jóvenes y adultos jóvenes de entre 25 y 45 años.
- Profesionales, estudiantes de postgrado, trabajadores de las artes y humanidades.
- Nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto.
- Con hábitos de consumo cultural y gastronómico.

Características:

- Interés por el cine independiente, de autor y clásico.
- Búsqueda de experiencias culturales distintas al cine comercial.
- Consumo de espacios híbridos: bar, cultura, encuentros sociales.
- Interés en actividades post-laborales (*after office*) y fines de semana.

Este público constituye el núcleo estable y recurrente del proyecto.

### II. Público secundario:

Este grupo complementa al público principal y contribuye a ampliar el alcance del cine-bar.

Perfil:

- Estudiantes universitarios (cine, comunicación, artes, diseño, etc.).
- Jóvenes entre 18 y 25 años.
- Parejas y grupos de amigos del sector.

Características:

- Alto interés en actividades culturales a bajo costo o con valor simbólico.
- Mayor disponibilidad de tiempo en horarios no laborables.
- Interés en instancias formativas como cine-foros, charlas, talleres.

Este público puede fortalecerse a través de convenios con universidades y promociones.

### III. Público eventual

Incluye personas que visitan el MUT por razones comerciales, gastronómicas o recreativas, sin una motivación previa por el cine.

Perfil:

- Visitantes del MUT.
- Oficinistas del sector (sobre todo del sector corporativo y financiero) en horario de almuerzo o *after office*.
- Turistas.

Características:

- Asistencia esporádica.
- Sensibilidad a la programación accesible y atractiva.
- Influencia del entorno, publicidad y actividades espontáneas.

El desafío con este público es convertirlo en público recurrente.

### IV. Público cultural especializado (o potencial cultural)

Corresponde a un público más reducido pero altamente comprometido.

Perfil:

- Cinéfilos.
- Estudiantes y profesionales del audiovisual.
- Miembros de cineclubes y comunidades culturales.

Características:

- Alto nivel de exigencia respecto a la programación.
- Interés en ciclos temáticos, cine chileno, cine experimental.
- Valoración del espacio como plataforma cultural.

Este público contribuye principalmente al posicionamiento simbólico del proyecto.

### **Hábitos de consumo cultural**

A partir del perfil de los públicos definidos, se identifican los siguientes patrones de comportamiento:

- Preferencia por experiencias culturales combinadas (cine + gastronomía).
- Consumo creciente de experiencias presenciales tras periodos de virtualización.
- Interés por actividades con valor social y de encuentro.
- Mayor asistencia en horarios post-laborales (18:00 – 22:00) y fines de semana.

Asimismo, se observa que el cine-bar se inserta dentro de una lógica de “consumo experiencial”, donde el público no busca solo ver una película, sino vivir una experiencia integral.

### **Motivaciones y expectativas del público**

Entre las principales motivaciones del público se encuentran:

- Acceder a cine no disponible en salas comerciales.
- Compartir experiencias culturales en un ambiente relajado.
- Participar en actividades con sentido comunitario.
- Vincular el ocio con espacios de calidad estética y cultural.

Las expectativas más relevantes incluyen:

- Un ambiente cómodo y con buena calidad audiovisual.
- Una programación variada y de calidad.
- Precios accesibles y promociones.
- Integración efectiva del concepto cine-bar (no solo cine + bar, sino una experiencia híbrida).

### **Estrategias de vinculación con los públicos**

Se proponen las siguientes estrategias:

- Programación segmentada según tipos de público (ciclos estudiantiles, ciclos de autor, cine comercial alternativo).
- Actividades de mediación cultural como conversatorios, cine-foros y encuentros con realizadores.
- Convenios con universidades y empresas del sector.
- Estrategias de fidelización: membresías, descuentos para clientes frecuentes y trabajadores del sector.

El análisis de públicos permite comprender que el cine-bar en el MUT se proyecta hacia una audiencia diversa pero conectada por intereses culturales, experiencias urbanas contemporáneas y consumo híbrido. La clave de su éxito reside en su capacidad de adaptarse a las dinámicas de estos públicos, ofreciendo propuestas diferenciadas, flexibles y coherentes con el contexto sociocultural de Las Condes.

Este proyecto tiene el potencial de convertirse en un espacio de referencia para públicos urbanos que buscan experiencias culturales innovadoras en Santiago.

### 4.3 Mapa de actores y estrategia de gestión

La estrategia de actores permite identificar, caracterizar y analizar a los grupos que influyen directa o indirectamente en el desarrollo, operación y posicionamiento del proyecto de cine-bar en el MUT, Santiago de Chile. Este análisis es clave para comprender las relaciones de poder, intercambio de valor, colaboración y posibles conflictos que pueden surgir durante la implementación y funcionamiento del modelo de negocio.

El proyecto no se concibe como un ente aislado, sino como parte de un ecosistema cultural, comercial y urbano complejo, en el cual intervienen actores del ámbito público, privado, cultural y comunitario. La correcta gestión de estas relaciones será un factor crítico para su sostenibilidad.

#### **Identificación de actores clave**

Los actores se han clasificado en cinco grandes categorías:

##### I. Actores internos:

Estos actores participan directamente en la gestión y operación del cine-bar:

- **Equipo fundador / dirección del proyecto**  
Responsables de la visión, estrategia, gestión financiera y conceptual del espacio. Definen la identidad cultural del cine-bar, su línea curatorial y su posicionamiento dentro del MUT.
- **Equipo operativo**  
Incluye gestores culturales, técnicos de proyección, personal de bar, atención al cliente y comunicación. Son actores clave en la experiencia del usuario y en la materialización de la propuesta de valor.
- **Curadores y programadores**  
Son responsables de la selección de contenidos audiovisuales (cine independiente, clásicos, cine chileno, ciclos temáticos). Su rol es central para diferenciar al cine-bar de una cartelera comercial tradicional.

## II. Actores comerciales directos:

Estos actores tienen una relación económica u operativa directa con el proyecto:

- **Administración del MUT**  
El MUT actúa como arrendador, gestor del espacio y facilitador de público. Su apoyo o alineación estratégica puede potenciar la visibilidad del cine-bar dentro del ecosistema del centro comercial.
- **Proveedores gastronómicos**  
Incluyen distribuidores de bebidas, alimentos, insumos y equipamiento. Establecer alianzas con marcas locales o sostenibles puede fortalecer el relato del proyecto.
- **Distribuidoras de cine y productores independientes**  
Proveen los derechos de exhibición de películas. Son clave para la obtención de contenidos diferenciadores y la vinculación con la industria audiovisual chilena.

## III. Actores culturales y creativos:

Son actores estratégicos para posicionar el cine-bar como un espacio cultural:

- **Cineastas y productoras independientes**  
Pueden utilizar el espacio para estrenos, conversatorios, ciclos de autor o actividades con el público.
- **Escuelas de cine y universidades**  
Instituciones como universidades con carreras de cine, comunicación o artes audiovisuales pueden ser aliadas estratégicas para ciclos estudiantiles, charlas, prácticas profesionales y extensión cultural.
- **Festivales de cine**  
El cine-bar puede colaborar con festivales nacionales (SANFIC, FICValdivia, etc.) para funciones especiales, preestrenos y actividades paralelas.

#### IV. Actores institucionales:

- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio  
Potencial fuente de financiamiento, apoyo a través de fondos culturales, y validación institucional.
- Municipalidad de Las Condes  
Actor relevante en términos de permisos, normativas y apoyo a iniciativas culturales en el territorio.
- SERNATUR y organismos de promoción cultural  
Pueden apoyar en la difusión del espacio como atractivo cultural y turístico.

#### V. Usuarios y comunidad:

- Clientes del MUT  
Público general que visita el centro comercial, atraído por una experiencia cultural complementaria a la oferta gastronómica.
- Público cinéfilo y comunidades culturales  
Personas interesadas en cine de autor, cine independiente, ciclos temáticos y experiencias culturales alternativas.
- Vecinos del sector  
Potenciales usuarios frecuentes, cuya percepción del proyecto incide en su impacto territorial.

### Análisis de interés e influencia

Se propone una matriz interés-influencia para clasificar los actores:

Tabla 4: Análisis estrategia de actores

<b>Actor</b>	<b>Nivel de interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Estrategia</b>
Administración MUT	Alto	Alto	Alianzas estratégicas
Equipo interno	Alto	Alto	Compromiso y liderazgo
Público cinéfilo	Alto	Medio	Participación activa
Proveedores	Medio	Medio	Relaciones estables
Municipalidad	Medio	Alto	Gestión institucional
Festivales de cine	Alto	Bajo-Medio	Colaboración puntual

Fuente: Elaboración propia

## **Estrategia de vinculación con actores**

Se proponen las siguientes estrategias:

### 1. Con actores comerciales:

- Negociar beneficios mutuos con la administración del MUT (eventos cruzados, promociones).
- Priorizar proveedores locales para reforzar la identidad territorial.

### 2. Con actores culturales:

- Establecer convenios con escuelas de cine para programación mensual.
- Ofrecer el espacio para muestras académicas y cine foros.

### 3. Con actores institucionales:

- Postular a fondos públicos culturales.
- Vincular el proyecto con programas de revitalización urbana y cultural.

### 4. Con la comunidad:

- Crear instancias de participación, como votaciones de películas o cineclub.
- Ofrecer descuentos o beneficios a vecinos del sector.

## **Riesgos y conflictos potenciales**

- Conflicto con administración del MUT por diferencias en enfoque comercial vs. cultural.
- Dependencia excesiva de proveedores de contenido.
- Baja participación de la comunidad local, si no se generan instancias de integración.

Se propone mitigarlos con contratos claros, diversificación de alianzas y actividades de mediación cultural.

La estrategia de actores del cine-bar en el MUT se fundamenta en la articulación equilibrada entre actores comerciales, culturales e institucionales. Su éxito dependerá no solo de la calidad del servicio, sino de su capacidad para integrarse activamente en el ecosistema cultural urbano de Santiago.

El proyecto tiene el potencial de convertirse en un nodo cultural dentro del MUT, activando redes creativas, fortaleciendo el acceso al cine independiente y generando una experiencia híbrida entre entretenimiento, cultura y gastronomía.

## 4.4 Propuesta de comunicación y márketing

El presente plan de comunicaciones tiene como propósito orientar y estructurar las acciones de difusión, posicionamiento y relación con los distintos públicos de la sala de cine MUT, un espacio híbrido ubicado en la comuna de Las Condes que integra exhibición cinematográfica, oferta gastronómica y actividades culturales complementarias. La comunicación estratégica se concibe como una herramienta fundamental para dar a conocer la propuesta de valor de la sala, generar *engagement* con la comunidad, consolidar su identidad como referente cultural y, al mismo tiempo, contribuir a la sostenibilidad económica del proyecto mediante la promoción de diversas fuentes de ingreso.

El plan busca establecer un enfoque integral que articule mensajes coherentes, canales adecuados y estrategias adaptadas a los distintos segmentos de público, desde cinéfilos y familias hasta instituciones culturales y aliados estratégicos. Asimismo, se plantea un sistema de indicadores que permita medir la efectividad de las acciones de comunicación, optimizar recursos y garantizar que los objetivos de visibilidad, posicionamiento y fidelización se cumplan de manera sostenible en el mediano y largo plazo.

En este sentido, la comunicación no solo se entiende como la difusión de información, sino como un elemento central para fortalecer la relación de MUT con su audiencia y consolidar su rol como un espacio cultural innovador y dinámico en Santiago de Chile.

### **Objetivos de comunicación**

- Dar a conocer la apertura y propuesta de valor de la sala como un espacio híbrido de cine, cultura y gastronomía.
- Posicionar MUT como un referente cultural en Las Condes y en Santiago.
- Atraer y fidelizar distintos públicos: cinéfilos, familias, jóvenes profesionales, amantes de la cultura y gastronomía.
- Generar *engagement* con la comunidad a través de eventos, programación temática y actividades complementarias.

- Apoyar la diversificación de ingresos mediante la promoción de servicios gastronómicos, alquiler de espacios y eventos especiales.

### **Segmentos de público**

- **Primario:** Residentes de Las Condes y comunas aledañas con interés en cine, cultura y experiencias gastronómicas. A este segmento se suma el público cultural especializado —personas cinéfilas— que, si bien constituye un nicho más acotado, presenta un alto nivel de fidelización y recurrencia.
- **Secundario:** Turistas culturales y visitantes de Santiago que buscan experiencias culturales integrales.
- **Terciario:** Instituciones culturales, educativas y empresas para posibles alianzas o eventos privados.

### **Mensajes clave**

- “Cine MUT: más que cine, un espacio cultural.”
- “Vive historias, sabores y encuentros en un solo lugar.”
- “Diversidad y experiencias para todos los públicos.”
- “Innovación, cultura y cine reunidos en Santiago.”

### **Canales de comunicación**

- **Digital:**
  - Redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok y LinkedIn para alianzas).
  - Sitio web propio con programación, venta de entradas y blog cultural.
  - *Newsletter* mensual con novedades, estrenos y eventos especiales.
  - Publicidad digital segmentada (Google Ads, Meta Ads) enfocada en la comuna y perfiles afines.
- **Offline / Local:**
  - Cartelería y señalética en Las Condes y puntos culturales cercanos.
  - Prensa local y revistas culturales.
  - Alianzas con universidades, escuelas de cine y centros culturales.

- Eventos y PR:
  - Estrenos exclusivos, ciclos temáticos y talleres con invitados.
  - Colaboración con festivales de cine y gastronomía.
  - Eventos de lanzamiento y visitas para prensa e *influencers* locales.

## **Estrategias**

- Marketing de contenidos: Publicaciones en redes sociales y medios.
- Programación temática: Vincular campañas de comunicación con ciclos de cine, festivales o fechas culturales relevantes.
- Alianzas estratégicas: Con medios de comunicación, escuelas de cine y colectivos culturales.
- Promociones cruzadas: Paquetes combinados de entradas + gastronomía, descuentos para socios o programas de fidelización.
- Gestión de comunidad: Responder activamente en redes, generar encuestas, concursos y actividades participativas.

## **Indicadores**

### 1. Dar a conocer la apertura y propuesta de valor

- Alcance digital: Número de personas alcanzadas por publicaciones en redes sociales, sitio web y *newsletter*.
- Cobertura mediática: Cantidad de notas, menciones o entrevistas en prensa local y medios especializados.
- Reconocimiento de marca: Porcentaje de encuestados que identifican al Cine MUT como nuevo espacio cultural/híbrido en Las Condes.

### 2. Posicionar a MUT como referente cultural

- *Engagement* en redes sociales: *Likes*, comentarios, compartidos y guardados en publicaciones relacionadas con cultura y cine.
- Participación en eventos: Asistencia a estrenos, ciclos temáticos y talleres.
- Menciones en medios especializados: Apariciones en *blogs*, revistas y *newsletters* culturales.

### 3. Atraer y fidelizar distintos públicos

- Venta de entradas segmentada: Por tipo de público.
- Asistencia recurrente: Porcentaje de visitantes que repiten asistencia en un periodo determinado.
- Suscripciones a *newsletter*: Número de registros nuevos y tasa de apertura/clics en envíos.

### 4. Generar *engagement* con la comunidad

- Interacciones en redes sociales: Comentarios, mensajes directos, encuestas y concursos.
- Participación en actividades complementarias: Talleres, charlas y dinámicas lúdicas o educativas.
- Valoración de eventos: Encuestas de satisfacción posterior a funciones y actividades.

### 5. Apoyar la diversificación de ingresos

- Ventas cruzadas: Número de paquetes entradas + gastronomía vendidos.
- Alquiler de espacios: Cantidad de eventos privados o institucionales realizados.
- Promociones y fidelización: Participación en programas de socios, descuentos y recompensas.

### 6. Indicadores generales de gestión digital

- Crecimiento de comunidad: Seguidores en Instagram, Facebook, TikTok y LinkedIn.
- Tráfico web: Visitas al sitio, tiempo promedio en página y conversiones en ventas.
- Publicidad digital: CTR, costo por clic y tasa de conversión de campañas pagadas.

## 4.5 Estructura y gestión de los recursos humanos

El presente proyecto cuenta con un equipo altamente profesional y especializado para llevar adelante el plan estratégico, el cual se estructura en dos unidades de negocio: por un lado, la sala de cine y su oferta cultural, y por otro, la operación gastronómica.

En esta instancia, el enfoque estará puesto exclusivamente en el equipo vinculado a la sala de cine, dejando fuera el personal correspondiente a la unidad gastronómica, que de forma general contempla un gerente administrador, un jefe de cocina, cocineros y personal de atención.

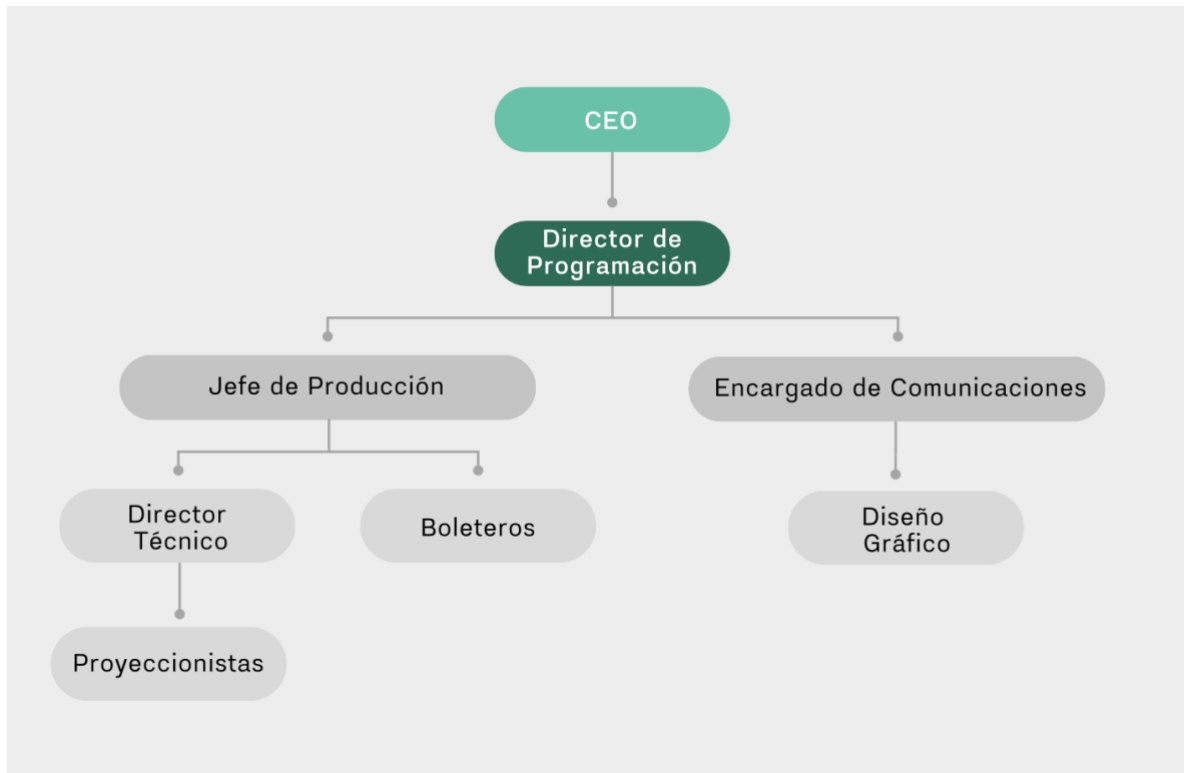
La definición de la estructura de recursos humanos constituye un eje estratégico fundamental para la viabilidad y sostenibilidad del proyecto. Si bien la sala de cine propuesta cuenta con una capacidad de 80 butacas, su modelo de funcionamiento trasciende el esquema tradicional de exhibición cinematográfica, ya que se concibe como un espacio cultural híbrido, con una programación continua y diversificada que integra cine, actividades culturales vinculadas a otras disciplinas artísticas y experiencias complementarias para distintos públicos.

En este contexto, el dimensionamiento del equipo de trabajo no puede responder únicamente a las necesidades operativas básicas de una sala de cine convencional. Por el contrario, la coexistencia de múltiples líneas de programación en paralelo —audiovisual, cultural y experiencial— exige una estructura organizacional más amplia y especializada, capaz de planificar, coordinar, ejecutar y evaluar actividades de distinta naturaleza de manera simultánea. A ello se suma la necesidad permanente de gestionar alianzas estratégicas, convenios institucionales, patrocinadores y clientes, así como de desarrollar acciones de vinculación con el entorno cultural y comunitario, tareas que requieren dedicación, competencias específicas y continuidad en el tiempo.

Por tanto, este capítulo justifica y desarrolla una propuesta de equipo humano acorde a la complejidad del proyecto, entendiendo los recursos humanos no solo como un soporte operativo, sino como un componente clave en la generación de valor cultural, la

articulación con otros actores del ecosistema creativo y la sostenibilidad económica del espacio en el mediano y largo plazo.

Organigrama 1: Equipo de trabajo sala de cine



Fuente: Elaboración propia

### **Director/a Ejecutivo/a (CEO)**

Objetivo del cargo:

Liderar la planificación, dirección y control integral de las operaciones del cine y de la programación cultural asociada, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos, financieros y operativos del proyecto. El cargo tiene como finalidad asegurar una experiencia de alta calidad para los públicos, posicionar la sala como un espacio cultural clave dentro del ecosistema MUT y coordinar de manera efectiva la relación con el socio gastronómico, promoviendo sinergias operativas, comerciales y programáticas.

Principales responsabilidades:

- Planificación estratégica
- Gestión financiera
- Supervisión operativa
- Relaciones institucionales y alianzas
- Liderazgo y gestión de equipo
- Innovación y experiencia del cliente

### **Director/a de Programación**

Objetivo del cargo:

Diseñar y gestionar la programación cinematográfica de la sala y de las actividades culturales, seleccionando y calendarizando películas, ciclos, festivales y actividades relacionadas con otras disciplinas artísticas, con el objetivo de atraer a diversos públicos, mantener una identidad curatorial coherente y garantizar la sostenibilidad del proyecto.

Principales responsabilidades:

- Curaduría y selección de contenidos
- Gestión de programación y sus materiales
- Investigación y análisis de audiencias
- Coordinación con otras áreas (comunicaciones, producción, técnica)
- Relaciones institucionales

### **Jefe/a de Producción**

Objetivo del cargo:

Planificar, coordinar y ejecutar la producción integral de eventos culturales, artísticos y multidisciplinarios en el foyer y otros espacios del cine. Su rol es asegurar la correcta implementación de las actividades, garantizando su viabilidad técnica, logística, presupuestaria y comunicacional.

Principales responsabilidades:

- Planificación y diseño de actividades
- Gestión de producción
- Gestión de auspicios
- Presupuesto y financiamiento
- Relación con artistas y colectivos
- Coordinación interna
- Supervisión en terreno

### **Director/a Técnico**

Objetivo del cargo:

Es responsable de garantizar el funcionamiento óptimo y seguro de todos los sistemas técnicos de la sala de cine, incluyendo la proyección, el sonido, la iluminación (si aplica), la infraestructura técnica general y la coordinación logística de las funciones. Su rol es clave para asegurar la calidad de la experiencia audiovisual y apoyar la programación cultural mediante soluciones técnicas eficientes.

Principales responsabilidades:

- Proyección y operación técnica
- Mantenimiento de equipos e infraestructura
- Soporte a programación y actividades culturales
- Gestión técnica y planificación
- Seguridad y normativas

### **Boleteros/as**

Objetivo del cargo:

El/la Taquillero/a es responsable de la atención directa al público en el punto de venta de entradas, brindando información clara sobre la programación, gestionando ventas y reservas, y asegurando una experiencia de bienvenida amable y eficiente. Su rol combina tareas operativas con una vocación de servicio cultural y cercanía con los públicos.

Principales responsabilidades:

- Venta y control de entradas
- Atención al público y orientación
- Gestión de caja y reportes
- Apoyo a la experiencia general de la sala
- Coordinación interna

### **Proyeccionistas**

Objetivo del cargo:

El/la Proyeccionista es responsable de la operación técnica de las funciones de cine, asegurando la correcta reproducción audiovisual de cada película y velando por el buen estado del equipamiento de proyección y sonido.

Principales responsabilidades:

- Operación de funciones
- Preparación técnica
- Mantenimiento básico y registro
- Coordinación interna
- Seguridad y normativas

### **Encargado/a de Comunicaciones**

Objetivo del cargo:

El/la Encargado/a de Comunicaciones es responsable de diseñar, implementar y ejecutar la estrategia integral de comunicaciones de la sala de cine, gestionando tanto el posicionamiento del proyecto dentro del ecosistema cultural como su presencia digital cotidiana. Su labor apunta a ampliar y fidelizar audiencias, fortalecer la identidad del espacio y generar comunidades activas en torno a la programación, combinando visión estratégica con ejecución operativa en contenidos, redes sociales y acciones de mediación comunicacional.

Principales responsabilidades:

- Estrategia y planificación
- Gestión de contenidos y plataformas digitales
- Prensa, difusión y relaciones públicas
- Desarrollo de audiencias y mediación
- Registro y apoyo operativo
- Coordinación interna

**Diseñador/a Gráfico:**

Objetivo del cargo:

El/la Diseñador/a Gráfico/a es responsable de desarrollar y ejecutar piezas gráficas que comuniquen de manera visualmente coherente y atractiva la programación, actividades y marca del espacio. Su trabajo incluye el diseño de afiches, publicaciones digitales, materiales impresos y contenido visual para redes sociales, web y campañas de difusión. Debe trabajar en estrecha colaboración con el área de comunicaciones y tener afinidad con el lenguaje cultural y cinematográfico del espacio.

Principales responsabilidades:

- Diseño de piezas gráficas y audiovisuales
- Desarrollo y mantención de línea gráfica
- Apoyo a campañas de comunicación
- Coordinación y entrega de materiales

La estructura de recursos humanos propuesta responde a la necesidad de garantizar una operación eficiente, continua y coherente con el carácter híbrido del espacio cultural. En este sentido, los cargos de jefatura y coordinación estratégica se conciben como posiciones de dedicación a tiempo completo, dado su rol clave en la planificación, gestión, articulación institucional y toma de decisiones. Estas funciones requieren continuidad, conocimiento profundo del proyecto y capacidad de respuesta permanente frente a los desafíos operativos, programáticos y financieros del espacio.

Por otro lado, los cargos asociados a la operación directa de la sala —como proyeccionistas y boleteros— se organizan bajo un sistema de turnos, lo que permite asegurar la apertura continua del espacio y la cobertura de las distintas franjas horarias de funcionamiento. Este modelo aporta flexibilidad operativa, optimiza el uso de recursos humanos y se ajusta a las variaciones de demanda propias de la programación cinematográfica y cultural.

En conjunto, esta combinación de contratos a tiempo completo para funciones estratégicas y sistemas de turnos para cargos operativos permite equilibrar eficiencia, sostenibilidad económica y calidad en la experiencia del público, consolidando una estructura de recursos humanos acorde a la complejidad y dinamismo del proyecto.

## 4.6 Marco legal y requisitos administrativos

La implementación de una nueva sala de cine en Chile, en la comuna de Las Condes, requiere ajustarse a un conjunto de normativas legales, municipales y sectoriales que regulan tanto el funcionamiento de espacios culturales como las actividades comerciales asociadas. Este marco legal busca garantizar el cumplimiento de las condiciones de seguridad, accesibilidad, uso de suelo y operación económica, así como el respeto a los derechos de autor y las normativas sanitarias vigentes. En este contexto, la propuesta de esta nueva sala de cine deberá considerar las exigencias establecidas por la Municipalidad de Las Condes, la Dirección de Obras Municipales, la Seremi de Salud y el Servicio de Impuestos Internos, además de las disposiciones relativas a exhibición cinematográfica y propiedad intelectual. Todo ello con el fin de asegurar una gestión responsable, sostenible y en conformidad con la legislación chilena aplicable a espacios culturales y de entretenimiento.

#### 4.6.1 Constitución legal de la Entidad

##### **Creación de Persona Jurídica: Sociedad por Acciones (SpA)**

Dado que el modelo de gestión propuesto contempla una sala de cine con fines de lucro, se opta por la creación de una Sociedad por Acciones (SpA) como figura jurídica más adecuada. Esta forma societaria ofrece gran flexibilidad administrativa y operativa, permitiendo tanto la participación de uno o más accionistas como la futura incorporación de nuevos socios o inversionistas sin necesidad de modificar su estructura legal.

La constitución de una SpA en Chile requiere cumplir con tres etapas formales:

- I. Escritura de constitución ante notario, en la cual se establecen los estatutos sociales, el nombre de la sociedad, el objeto o giro comercial, el capital inicial y la identificación de los socios o accionistas fundadores.
- II. Inscripción en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces correspondiente, dentro del plazo legal de 60 días desde la firma de la escritura, para otorgar validez pública a la sociedad.
- III. Publicación en el Diario Oficial, dentro del mismo plazo, como requisito final para la plena vigencia jurídica de la empresa.

Una vez completados estos pasos, la SpA debe inscribirse en el Servicio de Impuestos Internos (SII) para la obtención del RUT y la declaración de inicio de actividades, especificando los giros comerciales que correspondan, tales como *actividades de exhibición cinematográfica, servicios gastronómicos, organización de eventos culturales, y arriendo de espacios para actividades artísticas o académicas.*

La elección de la SpA permite compatibilizar la gestión cultural con la sostenibilidad económica del proyecto, otorgando mayor autonomía financiera, capacidad de reinversión y posibilidad de diversificar sus fuentes de ingresos mediante la oferta de servicios complementarios, como el bar, el restaurante y los arriendos de la sala para eventos privados o educativos.

## **Inscripción en el Servicio de Impuestos Internos (SII)**

Al momento de la inscripción del RUT y obtención de giro, se pueden declarar múltiples códigos simultáneamente, siempre que se justifique la relación con la actividad principal. En el caso de una sala de cine cultural como la propuesta se sugiere los siguientes giros, lo que permitirá mantener flexibilidad tributaria sin necesidad de modificaciones posteriores.

### **I. Exhibición cinematográfica: Actividad principal.**

- CIU / SII: 591401 — Actividades de exhibición de películas cinematográficas y cintas de video.
- Descripción: Incluye la explotación de salas de cine y la proyección de películas al público.

### **II. Organización y producción de eventos culturales o artísticos: Permite formalizar actividades paralelas al cine, de carácter cultural y formativo.**

- CIU / SII: 900011 — Servicios de producción de espectáculos artísticos y culturales.
- Descripción: Aplica para la organización de charlas, masterclass, funciones especiales, festivales o actividades culturales dentro de la sala.

### **III. Alquiler de espacios para eventos: Importante si se prevé facturar arriendos o uso de sala a terceros.**

- CIU / SII: 682000 — Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados.
- Descripción: Se utiliza cuando el espacio se arrienda para eventos privados, corporativos o actividades externas.

IV. Servicios de expendio de alimentos y bebidas: Este giro será clave si la propuesta incluye confitería, cafetería o cocina operativa con venta directa al público.

- CIIU / SII: 561000 — Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.
- Descripción: Incluye cafés, bares, restaurantes y servicios gastronómicos asociados al cine.

V. Educación y formación artística (opcional, si se ofrece regularmente): Es útil si se desarrollan talleres o programas educativos con alianzas universitarias o escolares.

- CIIU / SII: 855000 — Actividades de otras enseñanzas n.c.p.
- Descripción: Corresponde a talleres, cursos, cineclubes o actividades formativas no formales.

## 4.6.2 Permisos Municipales y de Obras

La instalación de una sala de cine con servicios complementarios en la comuna de Las Condes requiere cumplir con una serie de normativas municipales y urbanísticas establecidas por el Plan Regulador Comunal (PRC), el cual define los usos de suelo permitidos, las condiciones de edificación, y los requisitos de seguridad para establecimientos abiertos al público. Cumplir con estos permisos no solo garantiza la legalidad de la operación, sino que también otorga seguridad jurídica, facilita la obtención de patentes municipales y permite postular a beneficios o colaboraciones institucionales.

En primer lugar, es fundamental verificar que el uso de suelo del inmueble seleccionado —en este caso, dentro del Mercado Urbano Tobalaba (MUT)— permita el desarrollo de actividades culturales y de espectáculos públicos, categoría dentro de la cual se inscriben las salas de cine. Según el PRC de Las Condes, los usos culturales y recreativos suelen estar autorizados en zonas mixtas o de equipamiento, lo que es compatible con la vocación del MUT como espacio comercial, gastronómico y cultural. No obstante, esta compatibilidad debe confirmarse formalmente ante la Dirección de Obras Municipales (DOM), que es la autoridad competente para aprobar los proyectos y asegurar su conformidad con la normativa urbana vigente.

Una vez concluidas las obras, se deberá solicitar la Recepción Final de Obras, documento que certifica que la ejecución se ajusta al proyecto aprobado y que el espacio es seguro y apto para su uso. Este paso es obligatorio para poder gestionar las patentes municipales y comenzar la operación comercial o cultural.

Adicionalmente, el recinto deberá contar con la certificación de aforo y seguridad, otorgada por la Dirección de Obras Municipales en conjunto con la Seremi de Salud Metropolitana, donde se evalúan factores como las salidas de emergencia, ventilación, accesibilidad universal, instalaciones eléctricas y condiciones sanitarias. En el caso de una sala de cine, se recomienda además realizar una evaluación acústica y de insonorización, dada la naturaleza de la actividad y la cercanía con otros locales comerciales.

### 4.6.3 Certificación y Normativas Técnicas

Toda sala de cine que opere en la comuna de Las Condes debe cumplir con las normas de seguridad, accesibilidad y condiciones técnicas exigidas por la legislación chilena vigente.

En primer lugar, la Certificación de Bomberos es un requisito indispensable para la obtención de la recepción final y posterior funcionamiento del recinto. Este certificado verifica la existencia y operatividad del plan de evacuación, la adecuada señalética de emergencia, la correcta instalación de extintores, las salidas de emergencia reglamentarias y el cumplimiento del Decreto Supremo N°594/1999 del Ministerio de Salud, que regula las condiciones sanitarias y ambientales básicas en lugares de trabajo, asegurando un entorno seguro tanto para el público como para los trabajadores.

Por otro lado, los sistemas eléctricos, de proyección y sonido deben ajustarse a las disposiciones establecidas en la Norma Chilena NCh Elec. 4/2003, la cual regula la instalación de baja tensión en edificaciones, garantizando que los sistemas audiovisuales cuenten con la debida protección eléctrica y cumplan con los estándares de seguridad industrial.

Finalmente, la sala deberá cumplir con los principios de accesibilidad universal establecidos por la Ley N°20.422, que promueve la igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad. Esta normativa exige que el recinto incorpore rampas de acceso, baños accesibles, asientos reservados, señalética táctil o visual, y circulaciones libres de barreras arquitectónicas, permitiendo que todas las personas puedan disfrutar de la experiencia cinematográfica en igualdad de condiciones.

#### 4.6.4 Derechos de Exhibición, Propiedad Intelectual y Calificación Cinematográfica

Toda sala de cine que opere en Chile debe cumplir con la Ley N° 17.336 sobre Propiedad Intelectual, la cual regula los derechos de autor y conexos sobre las obras audiovisuales. En este marco, toda exhibición pública de películas requiere de la autorización o licencia de exhibición otorgada por el titular de los derechos —ya sea el productor, el distribuidor nacional o internacional, o el agente de ventas—.

Estas licencias establecen los términos de uso de la obra, incluyendo el territorio autorizado, el período de exhibición, el formato de proyección, las fechas y el tipo de contraprestación económica (tarifa fija o porcentaje sobre taquilla). Dichas licencias deben ser formalizadas por escrito y son esenciales para garantizar el uso legítimo del contenido audiovisual.

En paralelo, las salas de cine y espacios culturales deben cumplir con las obligaciones derivadas de los derechos conexos, que benefician a intérpretes, músicos, guionistas y otros creadores vinculados a la obra. En Chile, estas gestiones se canalizan a través de las entidades de gestión colectiva, entre ellas:

- Sociedad Chilena del Derecho de Autor (SCD): que administra y recauda los derechos por comunicación pública de obras musicales incluidas en películas, bandas sonoras y música ambiental utilizada dentro de la sala.
- Chileactores: entidad que gestiona los derechos conexos de los intérpretes audiovisuales, recaudando porcentajes asociados a la exhibición pública de obras cinematográficas, televisivas o digitales.

Estas entidades exigen la obtención de licencias anuales o por evento, y el pago correspondiente constituye una obligación legal para toda sala o institución que comunique obras protegidas al público.

Asimismo, todas las películas que se proyecten en el país deben contar con la calificación cinematográfica emitida por el Consejo de Calificación Cinematográfica (CCC), organismo dependiente del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Esta calificación determina la edad mínima de acceso del público —por ejemplo: “Todo espectador”, “Mayores de 14 años”, “Mayores de 18 años”, etc.—, considerando criterios de violencia, lenguaje o sexualidad. La resolución de calificación es obligatoria y debe exhibirse en todo material promocional y en la cartelera física o digital del cine.

Cumplir con este marco normativo garantiza el respeto a los derechos de autor y conexos, la protección de las audiencias y el fortalecimiento de una práctica de exhibición cinematográfica ética, profesional y alineada con los estándares internacionales del sector cultural.

#### 4.6.5 Permisos Sanitarios y de Alcohol

En el caso de que la sala de cine incorpore un bar, cafetería o servicio gastronómico, será obligatorio cumplir con las normativas sanitarias, de alcoholes y patentes municipales correspondientes, de acuerdo con la legislación chilena vigente y las disposiciones de la Ilustre Municipalidad de Las Condes.

Para la manipulación, elaboración y venta de alimentos o bebidas, el establecimiento debe obtener la Resolución Sanitaria emitida por la Secretaría Regional Ministerial (Seremi) de Salud Metropolitana, autoridad competente encargada de verificar el cumplimiento de las condiciones higiénico-sanitarias del local, su infraestructura, almacenamiento y manipulación de insumos.

Este trámite requiere la presentación de planos aprobados, declaración de manipuladores de alimentos certificados, y una inspección técnica en terreno previa a la apertura del negocio.

En el caso de ofrecer bebidas alcohólicas, será además necesario obtener una Patente de Alcoholes, regulada por la Ley N° 19.925 sobre Expendio y Consumo de Bebidas Alcohólicas. Dicha patente se solicita ante la Dirección de Rentas Municipales de Las Condes, pero su otorgamiento depende también del Concejo Municipal, ya que las patentes de alcohol están sujetas a limitaciones por número máximo permitido en la comuna y a criterios de zonificación urbana.

La categoría de la patente —*Restaurante diurno, nocturno, Bar o Café con alcohol*— se define según el tipo de servicio ofrecido y los horarios de funcionamiento. En el caso de un cine-bar, lo más adecuado sería solicitar una patente de Restaurante diurno/nocturno, que permite el expendio de bebidas alcohólicas acompañadas de alimentos, y facilita el desarrollo de actividades culturales o de esparcimiento asociadas.

#### 4.6.6 Patentes y Licencias Municipales

Todo local comercial o cultural en funcionamiento debe contar con una Patente Municipal otorgada por la Dirección de Rentas Municipales de la Municipalidad de Las Condes, que habilita legalmente su operación dentro del territorio comunal. En el caso de una sala de cine con bar, pueden coexistir distintas patentes según las actividades desarrolladas:

- Patente Cultural o de Espectáculos Públicos: habilita la realización de funciones de cine, teatro o eventos artísticos, y se tramita generalmente con respaldo de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) o de Cultura municipal.
- Patente Comercial: permite la venta de productos y servicios asociados, tales como alimentos, libros, *merchandising* o bebidas.
- Patente de Alcoholes: (cuando corresponda), gestionada ante la misma Dirección de Rentas Municipales, con autorización del Concejo Municipal.

El monto anual de estas patentes se calcula según los metros cuadrados del local y los ingresos declarados al Servicio de Impuestos Internos (SII), y debe pagarse semestralmente en la municipalidad correspondiente.

#### 4.6.7 Aspectos Laborales y Tributarios

El funcionamiento de una sala de cine con servicios asociados de gastronomía y eventos requiere cumplir rigurosamente con la normativa laboral y tributaria vigente en Chile, en especial con lo establecido por el Código del Trabajo, la Dirección del Trabajo (DT) y el Servicio de Impuestos Internos (SII).

##### **Cumplimiento del Código del Trabajo**

Todo trabajador contratado deberá contar con un contrato formal por escrito, debidamente registrado ante la Dirección del Trabajo y con cotizaciones previsionales pagadas en los plazos establecidos. Estas incluyen:

- AFP (Administradora de Fondos de Pensiones).
- Salud (Fonasa o Isapre).
- Seguro de cesantía (AFC).
- Seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, mediante afiliación a una mutualidad de seguridad como la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) o el Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).

##### **Obligaciones Tributarias y Contables**

Toda empresa constituida bajo la figura de Sociedad por Acciones (SpA) o similar debe inscribirse en el Servicio de Impuestos Internos (SII) y obtener su RUT, declarando sus giros comerciales y culturales correspondientes (por ejemplo: *Actividades de exhibición cinematográfica* y *Servicios de expendio de comidas y bebidas*).

Entre las principales obligaciones tributarias se encuentran:

- Emisión de boletas y facturas electrónicas, tanto para la venta de entradas de cine como para productos del bar o cafetería, a través del portal del SII o de un software autorizado.
- Pago de impuestos mensuales (Formulario 29), que incluye IVA (19%), retenciones y PPM (pagos provisionales mensuales).

- Declaración de renta anual (Formulario 22), correspondiente al Impuesto a la Renta de la empresa (impuesto de primera categoría) y la distribución de utilidades, en caso de socios o accionistas.
- Contribuciones territoriales, aplicables al inmueble o local comercial, según avalúo fiscal determinado por el Servicio de Impuestos Internos y cobradas por el Servicio de Tesorerías.
- Impuesto a la publicidad o letreros luminosos, en caso de señalética exterior o promoción en vía pública, regulado por la Municipalidad de Las Condes.

Asimismo, se debe llevar una contabilidad completa y mantener registros de ingresos, egresos, remuneraciones y documentos tributarios, pudiendo ser fiscalizados por el SII o la DT.

El cumplimiento integral de las normativas laborales y tributarias no solo garantiza la legalidad del funcionamiento del cine-bar, sino que además refuerza su sostenibilidad económica y reputacional frente a inversionistas, proveedores y autoridades locales. Contar con un contador autorizado o asesor tributario permanente es clave para asegurar la correcta aplicación de las normas y el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones mensuales y anuales.

#### 4.6.8 Otros Aspectos Relevantes

Además de los requisitos legales y tributarios generales, existen otros aspectos complementarios que resultan esenciales para el funcionamiento responsable y sostenible de una sala de cine con oferta gastronómica y cultural.

##### **Seguros obligatorios y recomendados**

Se recomienda la contratación de un seguro de responsabilidad civil que cubra posibles accidentes o daños sufridos por el público dentro de las instalaciones, tanto durante funciones como en actividades paralelas (conciertos, charlas, eventos). Este tipo de seguro protege al establecimiento frente a demandas por lesiones personales o daños materiales y suele ser exigido por el propietario del inmueble o el centro comercial donde opere la sala, en este caso, el Mercado Urbano Tobalaba (MUT).

Asimismo, resulta altamente recomendable contar con un seguro de accidentes personales para el equipo de trabajo, especialmente considerando la manipulación de equipos eléctricos, montaje de escenografía o proyección, y el tránsito constante de personal técnico y gastronómico. Este seguro se suma a las coberturas laborales habituales contempladas en la Ley N°16.744 sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

Por otra parte, dada la alta inversión en infraestructura técnica, debe contratarse un seguro de equipos electrónicos y audiovisuales, que cubra robos, incendios o fallas operativas en proyectores, sistemas de sonido, pantallas, computadores y equipos de cocina o refrigeración. Este tipo de póliza protege la continuidad operativa y minimiza los riesgos financieros asociados a la pérdida de equipamiento especializado.

### **Registro cultural y beneficios públicos**

Para fortalecer su carácter cultural, la sala puede inscribirse como espacio cultural ante el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, lo cual permite acceder a programas y fondos públicos, como el FONDART Regional y Nacional, el Programa de Apoyo a Espacios Culturales, o convenios de colaboración con instituciones educativas y artísticas. Esta acreditación otorga visibilidad institucional, permite acceder a exenciones tributarias en ciertos casos, y valida la función cultural del proyecto ante audiencias y autoridades.

### **Cumplimiento acústico y normativas medioambientales**

Finalmente, la sala deberá cumplir con las normas acústicas vigentes en Chile, especialmente la Norma Chilena NCh3190/2010, que regula los niveles máximos de emisión sonora para recintos cerrados en zonas urbanas. Este cumplimiento es fundamental tanto por razones de convivencia con el entorno (otros locales del MUT o vecinos residenciales) como para asegurar una experiencia sonora adecuada para el público. Además, será necesario contar con aislación acústica certificada en la sala de proyección, y con estudios técnicos previos que garanticen que la operación del cine y el bar no genere contaminación acústica.

## 4.7 Propueseta financiera y análisis de viabilidad económica

En este apartado se analizarán dos variables fundamentales para evaluar la viabilidad y sostenibilidad financiera de la propuesta: por un lado, la magnitud de la inversión inicial necesaria para su construcción y habilitación; y por otro, la estructura de ingresos y egresos que permitirá proyectar su rentabilidad y beneficios futuros.

Para todo el siguiente análisis financiero se fija el precio del euro a la fecha del día 22 de noviembre de 2025, en donde se considera que 1 peso chileno equivale a 0,00092 euros. Además, se trabajarán todos los montos en sus totales netos, en dónde el IVA en Chile es de manera universal de un 19%.

### 4.7.1 Capital inicial

Para estimar la inversión requerida, el primer paso consiste en realizar una visita técnica al espacio disponible junto al equipo de arquitectos y las especialidades de MUT. A partir de esta inspección se desarrollan los primeros planos y especificaciones generales del proyecto. Con esta información, es posible solicitar cotizaciones a distintas constructoras y proveedores, considerando todos los componentes asociados: obras civiles, mobiliario, revestimientos, diseño interior, sistemas de climatización, insonorización, instalación de butacas, equipamiento técnico de proyección y sonido, además de elementos decorativos y funcionales. Este proceso permite proyectar de manera precisa el costo total de construcción y equipamiento, constituyendo la base para el cálculo del capital inicial requerido.

Junto con el capital de inversión destinado a la habilitación y construcción del espacio, el análisis financiero del proyecto considera la necesidad de un capital inicial adicional orientado a cubrir los requerimientos operativos previos a la apertura. Este componente, comúnmente denominado capital de trabajo, resulta fundamental para asegurar la correcta puesta en marcha de la sala de cine, ya que permite financiar los recursos humanos necesarios durante los meses anteriores al inicio de las operaciones. Dicho capital contempla la conformación del equipo base encargado de tareas de programación, gestión cultural, coordinación técnica, comunicaciones, marketing y puesta en marcha operativa, garantizando así una apertura planificada, coherente con la propuesta cultural del proyecto y viable desde el punto de vista económico.

- CAPEX: Las siglas provienen de *Capital Expenditures* (Gastos de Capital). Son las inversiones iniciales o extraordinarias destinadas a crear o mejorar activos de largo plazo, es decir, aquello que no se consume inmediatamente y tiene una vida útil prolongada.

De este modo, el CAPEX asociado a la implementación de la sala de cine se estructura a partir de los siguientes ítems, proyectados en un horizonte de 12 meses correspondientes al período de construcción de la obra:

- Construcción y habilitación de la sala de cine
- Obras de acondicionamiento acústico
- Equipamiento audiovisual (proyector, sonido, pantalla)
- Equipamiento de boletería y confitería
- Mobiliario (butacas, mesas, barra)
- Diseño y señalética permanente

Esto incluye, además, los honorarios de arquitectura y de las distintas especialidades técnicas —como conexiones eléctricas, sanitarias y de climatización—, así como todos los materiales correspondientes a la obra gruesa, tales como infraestructura y revestimientos. Finalmente, se consideran también el mobiliario y el diseño de interiores del espacio.

- Capital de trabajo: El capital de trabajo corresponde a los recursos financieros necesarios para cubrir los costos operativos del proyecto durante los meses previos al inicio de su operación, incluyendo principalmente remuneraciones y honorarios del equipo de trabajo, gastos administrativos, servicios básicos, comunicaciones y otros costos corrientes indispensables para preparar la apertura y puesta en marcha de la sala de cine.

En consecuencia, el capital de trabajo del proyecto de la sala de cine se contempla para un período de seis meses, desarrollándose en paralelo al último semestre de ejecución de la obra. Este se define principalmente a partir de los siguientes ítems de inversión inicial:

- Director ejecutivo
- Director de programación
- Comunicaciones y marketing
- Programador informático
- Gastos legales
- Gastos administrativos
- Asesoría financiera

A continuación, se desglosa el monto proyectado por cada ámbito, a partir de cotizaciones realizadas con dos constructoras, especialistas y honorarios:

Tabla 5: Presupuesto inversión en CLP y Euros

Ítem	CLP	Euro
CAPEX	\$450.000.000	414.000€
Capital de Trabajo	\$42.000.000	38.640€
Sub Total	\$492.000.000	452.640€
Margen de Error 10%	\$49.200.000	45.264€
<b>Total Neto</b>	<b>\$541.200.000</b>	<b>497.904€</b>

Fuente: Elaboración propia

## 4.7.2 Fuentes de ingresos

El modelo de ingresos de la sala de cine se estructura a partir de la diversificación de fuentes, entendida como una estrategia clave para asegurar la sostenibilidad económica del proyecto en el mediano y largo plazo. Más allá de la venta de entradas para funciones cinematográficas, la propuesta incorpora distintas líneas de generación de ingresos asociadas a la programación cultural, la oferta gastronómica y el uso flexible del espacio. A continuación, se presentan y describen las principales fuentes de ingresos del proyecto, detallando su rol dentro del modelo de gestión y su contribución al equilibrio financiero de la sala.

### Venta de entradas

La sala de cine contará con una capacidad total de 80 butacas y una programación de 23 funciones semanales, lo que equivale a 92 funciones mensuales. Para efectos de la proyección de asistencia, se considera un promedio de ocupación del 50% en un escenario de funcionamiento estabilizado, lo que representa un público mensual estimado de 3.680 espectadores.

- Políticas de precio: La programación contará con precios diferenciados según la categoría de la función y tipología de público. Se toma como referencia de precios el promedio nacional en Chile del valor neto de una entrada general en salas de cine equivalente a \$6.500 CLP / 6€.

Tabla 6: Valores entrada según tipología

	<b>Estreno</b>	<b>Ciclos</b>	<b>Familiar</b>	<b>Artístico (óperas, ballets, etc)</b>
<b>General</b>	\$6.500 CLP / 6€	\$5.000 CLP / 4,6€	\$5.000 CLP / 4,6€	\$5.000 CLP / 4,6€
<b>Adulto Mayor</b>	\$5.000 CLP / 4,6€	\$4.000 CLP / 3,7€	\$4.000 CLP / 3,7€	\$4.000 CLP / 3,7€
<b>Estudiantes</b>	\$5.000 CLP / 4,6€	\$4.000 CLP / 3,7€	\$4.000 CLP / 3,7€	\$4.000 CLP / 3,7€

Fuente: Elaboración propia

Se contempla asimismo la implementación de un sistema de membresías anuales, orientado a ofrecer beneficios como descuentos especiales y acceso preferente o entradas reservadas para eventos y funciones especiales. De igual modo, se prevé la realización de iniciativas de precios promocionales, tales como el “día del espectador” u otras modalidades similares. No obstante, con el fin de facilitar el cálculo de la proyección de ingresos por concepto de venta de entradas, estos mecanismos de descuento y fidelización no se consideran dentro de la estimación financiera presentada.

Para la proyección de ingresos por boletería, se toman como referencia las proporciones de tipo de público registradas en el proyecto Sala K durante el año 2025 —sala de cine ubicada en Santiago de Chile y administrada por la autora del presente TFM—, donde las entradas generales representan aproximadamente el 65% del total de tickets vendidos, mientras que el 35% restante corresponde a entradas para estudiantes y adulto mayor que llamaremos “descuento”.

Respecto a la proporción de categorías de películas en la programación, la misma proporción se repite, en donde el 65% corresponde a estrenos, y el 35% restante a otra tipología curatorial que clasificaremos como “otros”.

- Total asistencia mensual: 3.680 (100%)
- Total entradas generales: 2.392 (65%)
  - Entrada general estrenos: 1.555 (65%)
  - Entrada general otros: 837 (35%)
- Total entradas con descuento: 1.288 (35%)
  - Entrada descuento estrenos: 837 (65%)
  - Entrada descuento otros: 451 (35%)

Tabla 7: Ingresos mensuales por venta de entradas

	<b>Cantidad público total</b>	<b>Cantidad público estrenos</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Cantidad público otros</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Ingreso total</b>
<b>Entrada general</b>	2.392	1.555	\$6.500 / 6€	837	\$5.000 / 4,6€	\$14.292.500 / 13.149€
<b>Entrada descuento</b>	1.288	837	\$5.000 / 4,6€	451	\$4.000 / 3,7€	\$5.989.000 / 5.510€
					<b>Total neto</b>	<b>\$20.281.500 / 18.659€</b>

Fuente: Elaboración propia

## Confitería

En el negocio de las salas de cine las ventas de alimentos y bebidas (como palomitas y refrescos) constituyen una proporción importante de los ingresos totales, aunque la cifra exacta varía según el mercado y el tipo de exhibidor. En general, en cines comerciales de gran escala se estima que las ventas de concesiones representan alrededor del 60% de los ingresos totales del cine, cifra que incluye justamente palomitas, bebestibles y otros snacks. Esto representa que alrededor de un 40% de las personas que asisten al cine pasa por la confitería del local. Para efectos de este proyecto, se proyectarán dichos parámetros a la mitad, en dónde un 20% del público consume junto con su entrada algo de la confitería, es decir 736 personas al mes.

- Políticas de precio: Dado que la propuesta de la sala de cine se aproxima más al modelo de salas independientes y de cine de autor que al de los complejos comerciales tradicionales, se proyecta que el ítem de confitería no represente un aporte financiero tan significativo dentro del total de ingresos. En este sentido, la oferta se orientará principalmente a formatos de consumo individual o para parejas, con porciones más acotadas, privilegiando la calidad por sobre el volumen, lo que se alinea con el perfil del público y la experiencia cultural propuesta. Con el fin de facilitar la proyección de los ingresos asociados a este ítem, se distribuirá de manera equitativa la cantidad estimada de clientes entre los distintos tipos de *pack* ofrecidos.

Tabla 8: Ingresos mensuales por venta de confitería

Producto	Precio	Unidades	Ingreso total
S: Palomita pequeña + bebida pequeña	\$4.000 CLP / 3,7€	245	\$980.000 / 902€
M: Palomita mediana + bebida mediana	\$5.000 CLP / 4,6€	245	\$1.225.000 / 1.127€
L: Palomita mediana + 2 bebidas medianas	\$6.500 CLP / 6€	245	\$1.592.500 / 1.465€
<b>Total neto</b>			<b>\$3.797.500 / 3.494€</b>

Fuente: Elaboración propia

### **Merchandising cultural**

El proyecto contempla una línea de ingresos asociada a la venta de *merchandising* cultural, orientada tanto a productos vinculados a la identidad de la sala de cine como a objetos relacionados con el universo cinematográfico. Esta oferta incluirá artículos tales como tazas, *tote bags*, cuadernos, postales, afiches, calcomanías, imanes, entre otros, concebidos como extensiones simbólicas de la experiencia cultural del espacio. Además de representar una fuente complementaria de ingresos, el *merchandising* cumple un rol estratégico en la construcción de marca, la fidelización de públicos y la circulación de la identidad del proyecto.

Dado que las condiciones del local no permiten destinar un espacio amplio y exclusivo para la venta de esta unidad de negocio -no existiendo propiamente una tienda independiente-, la comercialización de *merchandising* se integrará al área de boletería y confitería. Esta limitación espacial implica que su aporte financiero sea menor al que puede observarse en *gift shops* de museos o centros culturales consolidados. En dichos casos, la venta de productos puede representar hasta un 10% de los ingresos totales, asociado a que aproximadamente un 20% de los visitantes realiza alguna compra. Para efectos de este proyecto, se adopta una proyección conservadora, fijando este comportamiento a la mitad, lo que equivale a 368 personas al mes.

- Políticas de precio: Esta unidad de negocio se proyecta como un complemento marginal dentro del total de ingresos del proyecto, por lo que la oferta estará compuesta principalmente por productos de pequeño formato y de costo accesible. Esta estrategia busca incentivar la compra asociada a la adquisición de una entrada y/o productos de confitería, favoreciendo decisiones de consumo espontáneas.

Con el fin de facilitar la proyección de ingresos de este ítem, se definirá un valor promedio de venta, calculado a partir de un rango que considera tanto el producto de menor precio como el de mayor costo dentro de la oferta de *merchandising*, siendo lo primero una chapita o calcomanía, de valor de \$1.500 / 1,4€, y por el otro lado la *Tote bag* de un costo de \$7.000 / 6,5€, lo que da un precio medio de \$4.250 / 4€.

Tabla 9: Ingresos mensuales por venta de *merchandising*

Producto	Valor promedio	Unidades	Ingreso total
<i>Merchandising</i>	\$4.250 / 4€	368	\$1.564.000 / 1.439€

Fuente: Elaboración propia

### Arriendos privados

Esta unidad de negocio nace a partir de la oportunidad de la infraestructura existente, en dónde la sala de cine se vuelve un producto a ser arrendado para diferentes tipos de eventos en dónde además se busca el utilizar la sala en los horarios en que no se programa de cine, principalmente de lunes a viernes antes de las 15 hrs. Dichos eventos pueden ser eventos corporativos, funciones para críticos, funciones privadas, pre-estrenos y *Avant premieres*, rodajes audiovisuales, clases magistrales, charlas, entre otros.

- Políticas de precio: Se establecen dos categorías de arriendo del espacio, definidas en función de la disponibilidad de la sala y su programación cinematográfica regular. La categoría “A” corresponde a arriendos realizados de lunes a viernes antes de las 15:00 horas, con una tarifa de \$250.000 CLP (230€ )+ IVA por hora. La categoría “B”, en tanto, contempla arriendos efectuados en horarios habitualmente destinados a funciones de cine, es decir, de lunes a viernes a partir de las 16:00 horas y los días sábado y domingo durante toda la jornada. Este último tipo de arriendo se limitará a un máximo de una vez por semana, con el objetivo de no interferir en el funcionamiento regular de la cartelera, y tendrá un valor de \$350.000 CLP (322€) + IVA por hora.

Para efectos de la proyección de ingresos asociada a esta unidad de negocio, se considera la realización de un arriendo semanal de categoría A y dos arriendos mensuales de categoría B, estableciendo además una duración estándar de dos horas por cada arriendo.

Tabla 10: Ingresos netos mensuales por arriendos privados

Tipo de arriendo	Valor	Unidades	Ingreso total
A (2 horas)	\$500.000 / 460€	4	\$2.000.000 / 1.840€
B (2 horas)	\$700.000 / 644€	2	\$1.400.000 / 1.288€
		<b>Total neto</b>	<b>\$3.400.000 / 3.128€</b>

Fuente: Elaboración propia

## Talleres y Cineclub

Como se ha comentado previamente, este proyecto de sala de cine no incluye solamente la exhibición de películas, sino una importante área de formación de audiencias, por medio de un programa continuo de Cineclub, así como una oferta de talleres vinculados a la cinematografía desde diferentes especialidades, desde aspectos técnicos, a talleres de realización y crítica de cine. Se espera realizar al menos una instancia formativa a la semana, con un valor de \$6.500 CLP / 6€ la sesión, con un 50% de ocupación (40 personas), dando un total neto mensual de \$1.040.000 / 957€.

## **Publicidad**

Con el objetivo de cubrir una parte significativa de los costos fijos operacionales mensuales y asegurar un flujo de ingresos estable, resulta fundamental contar con el apoyo de una o más marcas auspiciadoras que aporten financiamiento de manera anual. Para ello, se proyecta la búsqueda de marcas afines a iniciativas culturales y creativas, interesadas en la alta visibilidad que ofrece la ubicación del proyecto al interior del MUT, tales como empresas del ámbito tecnológico, entidades bancarias y distribuidoras de bebidas, tanto alcohólicas como no alcohólicas.

A cambio de este patrocinio, se ofrecerá una contraprestación cultural de valor, que podrá incluir la asociación de marca a la programación de un festival, el desarrollo de proyectos de impacto social —como funciones dirigidas a personas mayores o establecimientos escolares—, la participación en actividades de radio en vivo y podcasts, así como presencia publicitaria en la pantalla previa a cada función y en las distintas piezas gráficas y comunicacionales del proyecto, entre otros soportes.

Bajo este modelo, se proyecta contar con el patrocinio de dos a tres marcas, alcanzando un aporte total estimado de \$48.000.000 CLP anuales (44.160€), lo que equivale a \$4.000.000 CLP mensuales (3.680€).

## **Stand-up comedy**

Aprovechando la versatilidad del espacio del lobby y la incorporación de un mini escenario cultural, se contempla la realización de dos espectáculos de comedia una vez por semana, disciplina que ha experimentado un crecimiento sostenido a nivel internacional y que, en el contexto chileno, convoca a una alta afluencia de público. El valor neto de la entrada se fija en \$10.000 CLP (9,2€), con un promedio de 50 personas por espectáculo, lo que permite proyectar un ingreso mensual estimado de \$4.000.000 CLP (3.680€).

## Comisión servicio gastronómico

El local cuenta con una superficie total aproximada de 600 m<sup>2</sup>, de los cuales 150 m<sup>2</sup> se destinan a la sala de cine, con una capacidad de 80 butacas, y 100 m<sup>2</sup> al lobby, concebido como un espacio intermedio de circulación y permanencia del público. Este sector concentra funciones clave como la compra de boletería, el acceso a la sala y a los servicios higiénicos, e incorpora además un mini escenario cultural para actividades complementarias.

Los 350 m<sup>2</sup> restantes corresponden al área de cocina y bar-restaurante, con una capacidad de 153 personas sentadas. La propuesta gastronómica contempla servicio de cafetería durante la mañana, almuerzos desde el mediodía y, en horarios de tarde y noche, una oferta de tapas y platos para compartir. Adicionalmente, los días sábado y domingo se incorpora un servicio de *brunch* continuo durante la mañana y parte de la tarde.

Para la proyección de ingresos, se considera una tasa de ocupación promedio del 50% de la capacidad instalada de lunes a jueves, operando en tres turnos diarios, lo que equivale a 76 personas por turno y 228 personas al día. En tanto, los días viernes, sábado y domingo se proyecta una ocupación del 70%, correspondiente a 107 personas por turno y un total de 321 personas diarias, estimando para todos los casos un consumo neto promedio de \$15.000 CLP (13,8€) por persona.

Considerando que la sala de cine y su equipo de trabajo contribuirán de manera permanente a la circulación de público, a la creación de nuevas audiencias y a su fidelización —no solo a través de la cartelera cinematográfica, sino también mediante la activación del espacio intermedio como un lugar dinámico con programación propia—, resulta pertinente reconocer el valor que esta gestión cultural aporta al funcionamiento del conjunto. Dicha programación incluye actividades como sesiones de DJ, podcasts en vivo, lanzamientos de libros y espectáculos de *stand up comedy*, que en algunos casos no contemplarán un cobro directo al público, incentivando el consumo en el restaurante asociado, y que, al mismo tiempo, implicarán costos operativos para la unidad de gestión del cine.

En este contexto, se justifica la solicitud al socio gastronómico del pago de una comisión mensual sobre sus ventas, establecida según estándares de mercado en un *royalty* del 5%, como mecanismo de retribución por el aporte en programación, atracción de público y activación permanente del espacio.

Tabla 11: Ingresos mensuales servicio gastronómico

Jornada	Cantidad clientes	Consumo promedio	Ingreso total
Lunes - Jueves	3.648	\$15.000 / 13,8€	\$54.720.000 / 50.342€
Viernes - Domingo	3.852	\$15.000 / 13,8€	\$ 57.780.000 / 53.158€
<b>Total neto</b>			<b>\$112.500.000 / 103.500€</b>

Fuente: Elaboración propia

Para calcular el *royalty* mensual, por lo tanto, se toma las ventas netas mensuales y se saca el porcentaje del 5%, dando un aporte a la sala de cine de \$5.625.000 CLP / 5.175€.

A continuación, se realiza un cuadro resumen de las 8 fuentes de ingresos que tendrá la unidad de la sala de cine y su proyección de ventas anuales:

Tabla 12: Ingresos netos anuales de la sala de cine

Línea de negocio	Mensual CLP	Anual CLP	Anual Euro
Venta de entradas	\$20.281.500	\$243.378.000	223.908€
Confitería	\$3.797.500	\$45.570.000	41.942€
<i>Merchandising</i> cultural	\$1.564.000	\$18.768.000	17.267€
Arriendos privados	\$3.400.000	\$40.800.000	37.536€
Talleres y cineclub	\$1.040.000	\$12.480.000	11.482€
Publicidad	\$4.000.000	\$48.000.000	44.160€
<i>Stand-up comedy</i>	\$4.000.000	\$48.000.000	44.160€
Comisión servicio gastronómico	\$5.625.000	\$67.500.000	62.100€
<b>Total</b>	<b>\$43.708.000</b>	<b>\$524.496.000</b>	<b>482.536€</b>

Fuente: Elaboración propia

### 4.7.3 Estructura de costos

Los costos mensuales de la sala de cine se clasifican en costos fijos y costos variables. Los primeros corresponden principalmente a los recursos humanos, asociados a los honorarios y remuneraciones del equipo de trabajo, así como a los gastos operacionales necesarios para el funcionamiento regular del espacio. Los costos variables, en tanto, se relacionan directamente con el nivel de actividad y programación de la sala.

#### Costos fijos – Recursos humanos

Tal como se expuso en el capítulo de recursos humanos, la estructura organizacional se articula en torno a dos jefaturas principales: una de carácter administrativo y otra programática. De estas dependen dos unidades operativas fundamentales: por un lado, la producción y, por otro, el área de comunicaciones. Se proyecta un equipo estable con contrato de trabajo, cuyos costos consideran los montos totales de remuneración, incluyendo las cotizaciones de seguridad social, que en Chile representan aproximadamente un 26% adicional sobre el salario líquido.

Tabla 13: Honorarios equipo de trabajo sala de cine

Recursos Humanos	Mensual CLP	Total Anual CLP	Total Anual Euro
Director Ejecutivo	\$2.500.000	\$30.000.000	27.600€
Director Programación	\$1.875.000	\$22.500.000	20.700€
Jefe Producción	\$1.500.000	\$18.000.000	16.560€
Director Técnico	\$1.500.000	\$18.000.000	16.560€
Boletería (2 turnos)	\$2.000.000	\$24.000.000	22.080€
Proyección (2 turnos)	\$2.000.000	\$24.000.000	22.080€
Jefe de comunicaciones	\$1.500.000	\$18.000.000	16.560€
Diseñador Gráfico	\$900.000	\$10.800.000	9.936€
<b>Total</b>	<b>\$13.775.000</b>	<b>\$165.300.000</b>	<b>152.076€</b>

Fuente: Elaboración propia

## Costos fijos – Gastos operacionales

Por otra parte, la operación regular de la sala de cine implica una serie de costos asociados a servicios externos y gastos administrativos, tales como servicios contables y legales, trámites notariales, el pago de seguros, tasas y permisos municipales — previamente analizados en el capítulo de marco legal—, así como los costos vinculados a las campañas de comunicaciones y al pago de servicios básicos necesarios para el funcionamiento del espacio.

Tabla 14: Gastos operacionales sala de cine

Gastos operacionales	Mensual CLP	Total Anual CLP	Total Anual Euro
Servicios contables	\$250.000	\$3.000.000	2.760€
Servicios básicos: Luz, agua, internet y telefonía	\$1.000.000	\$12.000.000	11.040€
Softwares y webpage	\$300.000	\$3.600.000	3.312€
Tasas y permisos	\$250.000	\$3.000.000	2.760€
Seguros	\$100.000	\$1.200.000	1.104€
Marketing	\$1.000.000	\$12.000.000	11.040€
Materiales de oficina	\$20.000	\$240.000	221€
Gastos legales	\$200.000	\$2.400.000	2.208€
Servicios de aseo	\$500.000	\$6.000.000	5.520€
<b>Total</b>	<b>\$3.620.000</b>	<b>\$43.440.000</b>	<b>39.965€</b>

Fuente: Elaboración propia

Es así, como la suma de los costos fijos en recursos humanos y los costos fijos operacionales dan un total de costos fijos mensuales de \$17.395.000 CLP / 16.003€ y de costos anuales de \$208.740.000 CLP / 192.041€.

## Costos Variables

Por último, los costos variables están determinados por un porcentaje aplicado sobre las ventas mensuales, variando en función del nivel de actividad y facturación de la sala.

- Arriendo MUT

Por concepto de costos de ocupación dentro del Mercado Urbano Tobalaba, se exige la retribución del 8% de las ventas netas mensuales, que en el caso de la sala de cine están proyectadas en \$34.083.000 / 31.356€, por lo que el arriendo en ese escenario quedaría de \$2.726.640 / 2.509€. En el concepto de ventas mensuales no se considera la comisión al gastronómico ni la publicidad.

- Comisión sistema de compras

El promedio de comisión que cobran estos servicios es del 2%, tanto en venta online como presencial con sus dispositivos. Para su cálculo por lo tanto no se consideran los ingresos de arriendos, publicidad ni comisión gastronómica, ya que dichos montos se realizarían vía pago transferencia bancaria, por lo que ese porcentaje se calcula con la base de ventas proyectadas de \$30.683.000 / 28.228€, dando ese 2% un monto de \$613.660 / 565€.

- Derechos de exhibición

Este afecta sobre las ventas mensuales únicamente de la venta de entradas al cine, proyectado en \$20.281.500 / 18.659€, llegando a ser un 55% que se dividen en 45% para las distribuidoras y productoras dueñas de los derechos de exhibición de las películas a ser programadas, y por otro lado, un 10% entre las distintas entidades de gestión de derechos colectivos siendo en Chile las más gestionadas Chileactores y SCD (música), lo que daría un costo de \$11.154.825 / 10.262€.

- Insumos *merchandising*

Para la comercialización de productos promocionales es necesario considerar los costos de diseño y producción de artículos como tazones, calcomanías, calendarios y *tote bags*. Estos costos se estiman en aproximadamente un 50% del precio de venta, de acuerdo con referencias habituales de producción de este tipo de productos culturales, por lo que en el escenario proyectado de ventas mensuales de \$1.564.000 / 1.439€, tiene un costo de \$782.000 / 719€.

- Insumos confitería

Para la venta de palomitas y bebidas no alcohólicas se requieren insumos tales como maíz, envases, bebidas en botellas o latas, agua y jugos. El costo de estos insumos se proyecta en un 25% de las ventas asociadas a este ítem, en línea con estándares habituales del sector. Para ventas mensuales de \$3.797.500 / 3.494€ esto equivaldría a un costo de \$949.375 / 873€.

- Honorarios comediante

Para la realización del espectáculo semanal de comedia, se contempla el pago de honorarios al comediante invitado equivalente al 50% de los ingresos obtenidos por la venta de entradas de dicho evento, por lo que si la ventas son \$4.000.000 / 3.680€ esto equivaldrían a \$2.000.000 / 1.840€.

- Honorarios talleristas

Para la realización de la actividad formativa semanal se contempla el pago de honorarios al profesor encargado equivalente al 50% de los ingresos obtenidos por la venta de entradas de dicho evento, por lo que con ventas mensuales de \$1.040.000 / 957€ esto equivale a \$520.000 / 478€.

A continuación, se presenta la tabla resumen de los costos variables asociados a la operación cultural.

Tabla 15: Costos variables sala de cine

Gastos operacionales	Porcentaje	Mensual CLP	Anual CLP	Anual Euro
Arriendo MUT	8%	\$2.726.640	\$32.719.680	30.103€
Comisión sistema de compras	2%	\$613.660	\$7.363.920	6.775€
Derechos de exhibición	55%	\$11.154.825	\$133.857.900	123.149€
Insumos <i>merchandising</i>	50%	\$782.000	\$9.384.000	8.633€
Insumos confitería	25%	\$949.375	\$11.392.500	10.481€
Honorarios comediante	50%	\$2.000.000	\$24.000.000	22.080€
Honorarios talleristas	50%	\$520.000	\$6.240.000	5.741€
	<b>Total</b>	<b>\$18.746.500</b>	<b>\$224.958.000</b>	<b>206.961€</b>

Fuente: Elaboración propia

## 4.7.4 Cuenta de Resultados

### Balance y crecimiento proyectado

Para la siguiente proyección financiera se define el Año 1 como un período estabilizado, considerando desde el primer mes un escenario medio de ventas. Si bien en la práctica los primeros meses de operación suelen presentar niveles de venta inferiores debido al proceso de posicionamiento y consolidación del proyecto, este supuesto se adopta con el fin de simplificar el modelo financiero. Para los Años 2 y 3, se proyecta un crecimiento anual del 5% en las ventas, en coherencia con un escenario de maduración gradual del proyecto.

Tabla 16: Balance y crecimiento 3 años sala de cine

	Año 1 CLP	Año 1 Euro	Año 2 CLP	Año 2 Euro	Año 3 CLP	Año 3 Euro
<b>Ingresos</b>	\$524.496.000	482.536€	\$550.720.800	506.663€	\$578.256.840	531.996€
<b>Egresos fijos</b>	\$208.740.000	192.041€	\$208.740.000	192.041€	\$208.740.000	192.041€
<b>Egresos variables</b>	\$224.958.000	206.961€	\$236.205.900	217.309€	\$248.016.195	228.175€
<b>EBITDA</b>	\$90.798.000	83.534€	\$105.774.900	97.313€	\$121.500.645	111.781€
<b>Amortización CAPEX (30 años)</b>	\$15.000.000	13.800€	\$15.000.000	13.800€	\$15.000.000	13.800€
<b>Intereses bancarios (8% CAPEX)</b>	\$36.000.000	33.120€	\$33.120.000	30.470€	\$30.470.400	28.033€
<b>EBT</b>	\$39.798.000	36.614€	\$57.654.900	53.043€	\$76.030.245	69.948€
<b>Impuestos sociedad Pro Pyme (14,5%)</b>	\$5.770.710	5.309€	\$8.359.961	7.961€	\$11.024.386	10.142€
<b>Net Income</b>	\$34.027.290	31.305€	\$49.294.939	45.351€	\$65.005.859	59.805€

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el análisis financiero muestra que la cuenta de resultados presenta un desempeño positivo desde el primer año de operación, lo que confirma la viabilidad económica del proyecto desde sus etapas iniciales. Este resultado se ve aún más reforzado al considerar el flujo de caja, el cual excluye partidas no monetarias como las amortizaciones, evidenciando una capacidad efectiva de generación de recursos. Cabe destacar que las proyecciones han sido elaboradas bajo escenarios conservadores, lo que fortalece la solidez de los resultados obtenidos y sugiere un potencial de mejora y crecimiento en contextos operativos más favorables.

No obstante, el proyecto presenta como principal riesgo una estructura de costos fijos significativa, lo que exige una gestión eficiente y flexible. En un escenario adverso, sería necesario implementar medidas correctivas, entre ellas la reducción del equipo de trabajo, con el objetivo de preservar la sostenibilidad financiera.

En cuanto a la estrategia de financiación, se puede contemplar la posibilidad de explorar subvenciones y patrocinios de marca, apoyados en el alto impacto comunicacional del proyecto y su elevada afluencia de público. Estas alternativas permitirían reducir la dependencia de financiación bancaria y, en consecuencia, el coste financiero asociado. Asimismo, se abre la opción de incorporar socios inversionistas, quienes, mediante una estructura de CAPEX más eficiente, podrían acceder a niveles de rentabilidad más atractivos, alineando así los intereses de crecimiento del proyecto con los de los potenciales inversores.

## 4.8 Control y seguimiento

Con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del proyecto, se establecen una serie de indicadores de control y seguimiento que permiten monitorear su desempeño económico, cultural y operativo. Estos indicadores consideran tanto variables cuantitativas —como niveles de asistencia, ocupación, ingresos y márgenes— como cualitativas, vinculadas a la experiencia del público, la diversidad programática y el posicionamiento del proyecto como espacio cultural híbrido. Su seguimiento periódico permitirá ajustar la gestión, optimizar la programación y garantizar la sostenibilidad del modelo en el tiempo.

Tabla 17: Control y seguimiento plan de gestión sala de cine

Eje estratégico	Objetivo asociado	Indicadores de control y seguimiento	Periodicidad
<b>Viabilidad económica</b>	Garantizar la sostenibilidad financiera del proyecto	Tasa de ocupación de la sala; ingresos mensuales totales; ingresos por unidad de negocio; ticket promedio por espectador; margen operativo; punto de equilibrio	Mensual / Trimestral
<b>Públicos y audiencias</b>	Crear, diversificar y fidelizar audiencias	Número de asistentes mensuales; porcentaje de público recurrente; frecuencia de asistencia; ocupación por tipo de función; resultados de encuestas de satisfacción	Mensual / Semestral
<b>Programación cinematográfica</b>	Desarrollar una programación diversa y relevante	Número de funciones mensuales; proporción de cine de autor y no comercial; número de ciclos y estrenos especiales	Mensual / Anual
<b>Vinculación interdisciplinaria</b>	Potenciar el diálogo del cine con otras disciplinas artísticas	Número de eventos no cinematográficos; asistencia a eventos; consumo asociado en bar/restaurante; ingresos por arriendos y eventos especiales; alianzas culturales activas	Trimestral / Anual
<b>Comunicación y posicionamiento</b>	Posicionar la sala como referente cultural en Santiago	Crecimiento del <i>mailing</i> ; tasa de apertura de <i>newsletters</i> ; seguidores y <i>engagement</i> en redes sociales; menciones en prensa y medios culturales	Mensual / Trimestral
<b>Gestión y operación</b>	Asegurar una operación eficiente y sostenible	Cumplimiento del presupuesto; rotación del equipo; incidencias operativas; uso de herramientas de gestión	Mensual / Trimestral

Fuente: Elaboración propia

## 5. Conclusiones

### 5.1 Conclusiones respecto al nuevo modelo de las salas de cine

El presente Trabajo Final de Máster tuvo como propósito analizar y desarrollar un modelo de exhibición cinematográfica híbrido que contribuya a la reactivación del público de salas de cine en el contexto postpandemia, integrando la experiencia cinematográfica con dinámicas de encuentro, consumo cultural y sostenibilidad económica. A partir de los objetivos planteados, se obtuvieron hallazgos relevantes que permiten comprender el panorama actual del sector y establecer bases para su innovación.

En primer lugar, el trabajo realizado en torno al marco teórico permitió contextualizar el proyecto desde una perspectiva cultural, económica y social, abordando conceptos clave vinculados a la exhibición cinematográfica, los cambios en los hábitos de consumo cultural y el rol de las salas de cine como espacios de encuentro. Este marco conceptual resultó fundamental para interpretar las transformaciones del sector y para sustentar el análisis posterior, otorgando coherencia teórica a las problemáticas abordadas y a las propuestas planteadas.

En segundo lugar, el análisis del contexto internacional y nacional de la exhibición cinematográfica evidenció que la pandemia provocó transformaciones profundas en los hábitos de consumo de las audiencias. La migración hacia plataformas de *streaming*, la disminución de la asistencia a salas y la búsqueda de experiencias más personalizadas constituyen desafíos críticos para los exhibidores. No obstante, también se identificaron oportunidades relevantes: el público manifiesta interés por experiencias que trasciendan la mera proyección de contenidos, valorando espacios que fomenten la interacción social, la diversidad cultural y una oferta complementaria de servicios. Estos hallazgos confirman que la recuperación del sector no depende exclusivamente de la programación, sino de la capacidad de las salas para adaptarse a nuevas expectativas.

En tercer lugar, el estudio de experiencias y referentes internacionales y locales permitió identificar prácticas de diversificación aplicables al contexto chileno. La integración de oferta gastronómica, espacios de encuentro, programación cultural y actividades paralelas ha demostrado contribuir tanto al aumento de la afluencia de público como a la generación de comunidades más fidelizadas. Asimismo, estas experiencias ponen de manifiesto la importancia de la flexibilidad en la gestión, la vinculación con agentes culturales locales y la construcción de propuestas con valor simbólico, las cuales también favorecen la sostenibilidad económica al diversificar las fuentes de ingreso y reducir la dependencia exclusiva de la taquilla.

En síntesis, este trabajo demuestra que la reactivación del público cinematográfico en un contexto postpandemia requiere repensar la exhibición más allá de la proyección tradicional de contenidos. La incorporación de elementos híbridos que articulan cine, cultura y experiencias complementarias permite generar propuestas más relevantes, resilientes y acordes a las nuevas dinámicas de consumo cultural. La implementación de este enfoque contribuiría no solo a la recuperación económica del sector, sino también a la consolidación de las salas de cine como espacios culturales significativos dentro del ecosistema creativo contemporáneo.

## 5.2 Conclusiones respecto al diseño estratégico de su aplicación en Chile

El desarrollo de la segunda parte de este trabajo permitió estructurar de manera integral una propuesta estratégica y operativa para la sala de cine MUT, ubicada en la comuna de Las Condes, concebida como un espacio híbrido que combina exhibición cinematográfica, oferta gastronómica y actividades culturales complementarias. Este bloque consolidó los aprendizajes obtenidos en los análisis previos sobre el contexto nacional e internacional de la exhibición cinematográfica, así como las experiencias de diversificación y sostenibilidad observadas en referentes internacionales, para traducirlos en un modelo adaptable a la realidad local y a los desafíos del sector en el escenario postpandemia.

En relación con la propuesta programática y la definición de públicos objetivo, se logró establecer un enfoque segmentado y flexible que integra distintas líneas de contenido audiovisual con experiencias culturales paralelas. La programación de la sala no solo contempla cine comercial y cine de autor, sino también ciclos temáticos, estrenos exclusivos, proyecciones especiales y colaboraciones con festivales locales, permitiendo responder a los intereses de distintos segmentos de público. Al articular esta oferta con actividades gastronómicas y espacios de socialización, se potencia la experiencia global del espectador, transformando la visita a la sala en un evento cultural integral y atractivo, capaz de generar fidelización y fortalecer el vínculo emocional con la comunidad local. Esta estrategia evidencia que la innovación en la programación y la comprensión profunda de los públicos objetivos constituyen pilares fundamentales para la diferenciación de la sala en un mercado cada vez más competitivo.

Por otro lado, la construcción de la estrategia de actores, el marco legal y la estructura de recursos humanos permitió garantizar la coherencia institucional y operativa del proyecto. La identificación de socios estratégicos, proveedores culturales y colaboradores en gastronomía asegura la complementariedad de la oferta y la creación de sinergias, mientras que la definición de roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo garantiza eficiencia en la gestión y claridad en los procesos internos. Asimismo,

la consideración de aspectos legales y normativos vinculados a la exhibición cinematográfica y la operación de espacios culturales y gastronómicos asegura el cumplimiento regulatorio y la mitigación de riesgos, contribuyendo a la solidez del proyecto. Este enfoque integral demuestra que la sostenibilidad de la sala depende no solo de su programación, sino también de una planificación institucional sólida y de relaciones estratégicas bien estructuradas.

Finalmente, el diseño del plan de comunicaciones, marketing, financiamiento y viabilidad económica permitió proyectar un modelo de gestión orientado a la diversificación de fuentes de ingreso y a la sostenibilidad a mediano y largo plazo. Se definieron estrategias de marketing digital y presencial para atraer a distintos públicos, se establecieron alianzas con actores culturales y educativos para enriquecer la programación y se proyectaron ingresos derivados de la venta de entradas, consumos gastronómicos, alquiler de espacios para eventos y actividades culturales complementarias. Este enfoque económico integral no solo asegura la rentabilidad de la sala, sino que también potencia su resiliencia frente a las fluctuaciones del mercado, demostrando que la diversificación y la articulación interdisciplinaria constituyen herramientas clave para la viabilidad del proyecto.

En síntesis, esta parte del trabajo evidencia que el diseño estratégico de la sala de cine MUT se fundamenta en la integración de programación cinematográfica, experiencias culturales y oferta gastronómica, sustentado por una estructura operativa sólida y una planificación económica diversificada. La propuesta no solo responde a los desafíos actuales de la exhibición cinematográfica postpandemia, sino que también establece un modelo replicable de espacio cultural híbrido, capaz de consolidarse como un referente en Santiago de Chile. Esta integración de elementos programáticos, operativos y financieros confirma que la innovación en la gestión de salas de cine requiere una visión holística, orientada tanto al público como a la sostenibilidad institucional, asegurando la creación de valor cultural y económico de manera simultánea.

## 6. Bibliografía

Barcelona Siempre. (s.f.). *Cines Verdi in Barcelona*. Barcelona Siempre. Recuperado el 28 de octubre de 2025, de <https://www.barcelonasiempre.com/en/cines-verdi>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). (1968). *Ley N°16.744 sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales*. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=28650>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). (2003). *Código del Trabajo*. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=207436>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). (2004). *Ley N°19.925 sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas*. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=220208&idVersion=2004-01-19>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). (2023). *Ley N° 17.336 sobre Propiedad Intelectual*. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=28933>

British Film Institute. (s. f.). *BFI – Discover the world of cinema*. <https://www.bfi.org.uk/>

Chileactores. (s.f.). *Derechos conexos de los intérpretes audiovisuales*. [https://chileactores.org/marco-legal/?utm\\_source=chatgpt.com](https://chileactores.org/marco-legal/?utm_source=chatgpt.com)

ChileAtiende. (2024). *Constituir una sociedad por acciones (SpA)*. Gobierno de Chile. <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/21409%E2%80%91tu%E2%80%91empresa%E2%80%91en%E2%80%91un%E2%80%91dia>

Cines Verdi Barcelona. (s.f.). *Sitio oficial*. Cines Verdi. <https://barcelona.cines-verdi.com>

Colbert, F., & Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel

Consejo Nacional de Televisión de Chile. (2022). *Ley N.º 19.981: Regula la calificación cinematográfica*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://bcn.cl/3mh1b>

Cuenca-Amigo, M., & Makua, M. (2017). Audience development: A cross-national comparison. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(2), 156–172.

Dirección de Obras Municipales de Las Condes. (s.f.). *Permisos y trámites de obras*. Ilustre Municipalidad de Las Condes. Recuperado el 13 de noviembre de 2025, de <https://www.lascondes.cl/servicios/direccion-obras>

Dirección del Trabajo (DT). (s.f.). *Guía de derechos y obligaciones laborales*. Recuperado el 13 de noviembre de 2025, de <https://www.dt.gob.cl>

Film Distributors' Association. (2020). *Yearbook 2020*. <https://filmdistributorsassociation.com/wp-content/uploads/YEARBOOK2020-ONLINE-%E2%80%93JB.pdf>

García Santamaría, J. V. (2009). El futuro de la exhibición: La transformación de los complejos de cine en complejos de ocio. *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 78, 150–158. <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero078/la-transformacion-de-los-complejos-de-cine-en-complejos-de-ocio/>

García Santamaría, J. V. (2012). La reinención de la exhibición cinematográfica: centros comerciales y nuevas audiencias de cine. *Revista Latina de Comunicación Social*, 17(32), 107–119. <https://ojs.ehu.eus/index.php/Zer/article/view/6560>

Getz, D. (2007). *Event Studies: Theory, research and policy for planned events*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Heredero Díaz, O., & Reyes Sánchez, F. J. (2018). Los nuevos modelos de la exhibición cinematográfica en España: entre el cooperativismo y la autogestión. *Index.Comunicación*, 8(1), 57–79. <http://hdl.handle.net/10115/15752>

Ilustre Municipalidad de Las Condes. (s.f.). *Normas y ordenanzas locales: permisos, patentes y uso de suelo*. Recuperado el 28 de octubre de 2025, de <https://www.lascondes.cl/>

Ilustre Municipalidad de Las Condes. (s.f.). *Patentes comerciales y de alcoholes*. Recuperado el 28 de octubre de 2025, de <https://www.lascondes.cl/>

Ilustre Municipalidad de Las Condes. (2023). *Plan Regulador Comunal de Las Condes (PRC)*. Recuperado de <https://www.lascondes.cl/plan-regulador-comunal>

Instituto Nacional de Normalización (INN). (2010). *Norma Chilena NCh3190/2010: Emisión de ruidos – Niveles máximos permitidos en la comunidad*. Santiago de Chile. <https://ecommerce.inn.cl/normas-chilenas>

La Casa del Cine Mx. (s. f.). *Quiénes somos*. <https://lacasadelcine.mx/>

La Tercera. (2012, 20 de mayo). *Comer en las películas: el negocio más rentable de las cadenas de cine del país*. La Tercera. <https://www.latercera.com/diario-impreso/comer-en-las-peliculas-el-negocio-mas-rentable-de-las-cadenas-de-cine-del-pais/>

Mandel, B. (2008). *Audience development, Kulturmanagement, kulturelle Bildung: Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung*. München: kopaed.

Martín Antoranz, P. M. (2024). *Transferencia e innovación aplicada a la industria audiovisual española: Propuesta de un nuevo modelo de negocio para las salas de cine de Madrid* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. E-Prints Complutense. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/87923>

Mercado Urbano Tobalaba (MUT). (2024). *Reporte de sostenibilidad 2023-2024*. <https://mut.cl/content/uploads/2024/09/Reporte-de-Sostenibilidad-2024.pdf>

Ministerio de Cultura y Deporte. (2020). *Anuario de cine 2019: Exhibición*. Gobierno de España.

<https://www.cultura.gob.es/cultura/areas/cine/mc/anuario-cine/anuarios/ano-2019.html>

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2024). *Informe de desarrollo social 2024*. Gobierno de Chile.

<https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/ids/Informe-desarrollo-social-2024.pdf>

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (s.f.). *Consejo de Calificación Cinematográfica*. Recuperado el 28 de octubre de 2025, de

<https://www.cultura.gob.cl/institucionalidad/consejo-de-calificacion-cinematografica/>

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (s.f.). *Registro de Espacios Culturales*. Recuperado el 13 de noviembre de 2025, de

<https://www.cultura.gob.cl/redcultura/directorio-nacional-de-espacios-culturales/>

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2019). *Análisis del cine en Chile y sus audiencias 2019*. Santiago de Chile: Observatorio de Políticas Culturales.

<https://www.cultura.gob.cl/publicaciones/analisis-del-cine-en-chile-y-sus-audiencias-2019/>

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2020). *Análisis del cine en Chile y sus audiencias 2020*. Santiago de Chile: Rubik Sustentabilidad.

<https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2021/04/reporte-2020.pdf>

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2020). *Guía de formalización para el emprendedor creativo*. Gobierno de Chile. [https://ec.cultura.gob.cl/wp-](https://ec.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2020/10/0_10_Guiadeformalizacionparaelemprendedorcreativo.pdf)

[content/uploads/2020/10/0\\_10\\_Guiadeformalizacionparaelemprendedorcreativo.pdf](https://ec.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2020/10/0_10_Guiadeformalizacionparaelemprendedorcreativo.pdf)

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio & Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2024). *Encuesta nacional de participación cultural y comportamiento lector 2024*. Santiago de Chile: Gobierno de Chile.

<https://www.cultura.gob.cl/participacioncultural/resultados-enpccl-2024>

Ministerio de Salud de Chile. (s.f.). *Requisitos para obtener resolución sanitaria de alimentos*.

<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/172-autorizacion-sanitaria-de-alimentos>

Ministerio de Salud. (2023). *Reglamento sobre condiciones sanitarias y de seguridad básica en los lugares de trabajo (D.S. N.º 594/1999)*.

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=167766&idVersion=2026-01-16&idParte=>

Ministerio de Salud de Chile. (2024). *Autorizaciones sanitarias*.

<https://saludresponde.minsal.cl/autorizaciones-sanitarias/>

Ministerio de Vivienda y Urbanismo. (2016). *Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (D.S. N.º 47, 1992, texto vigente)*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=8201>

Ministerio de Vivienda y Urbanismo. (2022). *Ley General de Urbanismo y Construcciones (D.F.L. N.º 458 de 1976, versión vigente)*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=13560&idVersion=2023-12->

Morris Hargreaves McIntyre. (2007). *Audience knowledge digest: Why people visit museums and galleries, and what can be done to attract them*. Manchester: Morris Hargreaves McIntyre.

<https://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2013/04/audience-knowledge-digest1.pdf>

Motion Picture Association. (2020). *2019 THEME Report*.

<https://www.motionpictures.org/wp-content/uploads/2020/03/MPA-THEME-2019.pdf>

Orellana, M. (2012). *Historia del cine chileno*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Rancière, J. (2010). *El espectador emancipado* (H. Hernández, Trad.). Ediciones Manantial. (Trabajo original publicado en 2008)

Red de Salas Independientes de Cine de Chile A. G. (2023). *Informe de programación y públicos 2023*.

<https://www.redsalasdecine.cl/wp-content/uploads/2024/12/Informe-de-programacio%CC%81n-y-pu%CC%81blicos-2023.pdf>

Red de Salas Independientes de Cine de Chile A. G. (2024). *Informe de programación y públicos 2024*.

<https://www.redsalasdecine.cl/wp-content/uploads/2025/06/INFORME-PROGRAMACION-Y-PU%CC%81BLICOS-2024.pdf>

Rogers, R. (1998). *Audience Development: Collaborations between Education and Marketing*. Arts Council of England, London.

Servicio de Impuestos Internos. (s.f.). *Clasificación de actividades económicas: Códigos CIU y giros comerciales*. [https://www.sii.cl/destacados/codigos\\_actividades/](https://www.sii.cl/destacados/codigos_actividades/)

Servicio de Impuestos Internos (SII). (s.f.). *Guía de inicio de actividades y obligaciones tributarias*. <https://www.sii.cl/portales/emprendedor/>

Servicio de Impuestos Internos (SII). (s.f.). *Inicio de actividades y obtención del RUT*. <https://www.sii.cl/siieduca/aprende-con-nosotros/inicio-de-actividades-y-formalizacion-de-un-negocio.htm>

SHBarcelona. (2020, 13 de enero). *Original version films in Barcelona*. Blog

SHBarcelona. Recuperado de <https://www.shbarcelona.com/blog/en/original-version-films-in-barcelona/>

Sociedad Chilena del Derecho de Autor (SCD). (s.f.). *Licencias para la utilización de música en espacios públicos y eventos*. Recuperado el 28 de octubre de 2025, de <https://www.scd.cl/>

Ubersfeld, A. (2001). *La escuela del espectador* (C. Pujol, Trad.). Ediciones Paidós. (Trabajo original publicado en 1996)

Un Mundo Cultura. (2012, 31 de octubre). *Veinticinco años con los Cines Verdi*. <https://unmundocultura.blogspot.com/2012/10/veinticinco-anos-con-los-cines-verdi.html>

Walker-Kuhne, D. (2005). *Invitation to the party: Building bridges to the arts, culture and community*. New York, NY: Theatre Communications Group, Inc.

Walmsley, B. A. (2011). *Why people go to the theatre: A qualitative study of audience motivation*. *Journal of Customer Behaviour*, 10(4), 335–351. <https://doi.org/10.1362/147539211X13210329822545>