

La producció cinematogràfica en el si dels conglomerats multimediatícs

Autoria



Esteve Riambau

Profesor titular del Departamento de Comunicació Audiovisual i Publicitat de la Universitat Autònoma de Barcelona, ha publicado más de una treintena de libros sobre Historia del Cine, por los cuales ha sido galardonado con el premio Comillas y, en dos ocasiones, el de la Academia del Cine Español. Conjuntamente con Elisabet Cabeza, ha dirigido los largometrajes "La doble vida del faquir" (2005) y "Màscares" (2008).

Sumari

Abstract

Introducción

1. Fórmulas del éxito

2. Empresas

3. Coste de las películas

4. Ventanas

5. Televisión

6. Vídeo y DVD

7. Mercados terciarios

8. Videojuegos

9. Hollywood online

Bibliografía

ABSTRACT



Con menos de 200 largometrajes anuales, un 30% de la producción norteamericana, apenas seis empresas (Paramount, Disney, Warner, Columbia, Fox y Universal) ingresaron, en 2007, casi 27 billones de dólares y, en la práctica, controlan el mercado internacional. A diferencia de otros tiempos, en los que las salas constituyan la única fuente de recaudación, desde hace algunos años el consumo mayoritario del cine se produce en el ámbito doméstico, a través de una cadena de ventanas que incluyen los distintos canales de televisión (en abierto, de pago o pago por visión), el vídeo y el DVD o el ordenador. La dependencia de estas seis empresas respecto a grandes conglomerados multimediatícos (Vivendi, Sony, Time, News Corporation o Viacom) propicia la sinergia entre estas distintas ventanas y convierte a las películas en lujosos spots publicitarios destinados a promocionar marcas aplicables a distintos productos, desde franquicias a empresas de todo tipo hasta otras formas de entretenimiento, como los cómics, los parques temáticos o los videojuegos.

INTRODUCCIÓN

"Hoy no es realmente una industria de películas; es una industria de productos que resultan ser películas y que después tienen múltiples usos financieros. La atención no se dirige al cineasta y al producto (excepto en términos publicitarios), sino a los resultados, al dinero que puede hacerse con ello, a los acuerdos que se requieren para conseguirlo y a cómo lograr el mejor trato posible."

Richard Lederer, asesor de marketing en diversas productoras de Hollywood (SQUIRE, 163)

Cuando, hacia 1914, el cine dejó de ser un objeto de artesanía para devenir una industria adoptó el modelo taylorista de fabricación en cadena. Era el más adecuado, y el más rentable, para que los productores independientes, flamantes vencedores de la "guerra de las patentes", reprodujeran el monopolio que Thomas A. Edison conservó con uñas y dientes hasta que la aplicación de la Ley Sherman le obligó a desmantelarlo. La misma ley volvió a ser invocada a partir de 1938 y dinamitó los cimientos del Sistema de Estudios, la fábrica de sueños sobre la cual se había estructurado el mercado gracias al control vertical de la producción, distribución y exhibición.

Desde mediados de los sesenta, Hollywood sufrió una profunda transformación a la que no fueron ajenas otras causas de índole

sociològica (nouvelles formes d'oci, migracions urbanes a la perifèria de les grans ciutats, augment de la natalitat) o tecnològica (la sucesiva aparició de la televisió, el vídeo, el DVD o Internet com a noves finestres per al consum cinematogràfic). A partir de aquells anys, el desmembrament de les Majors desencadenà la especulació immobiliària dels terrenys que ocupaven els antics estudis i la venda a la televisió dels catàlegs de les pel·lícules produïdes per ells, a més de la absorció de les respectives matres per multinacionals essencialment volcades a sectors de l'economia tan dispersos com el petró, els segurs o els refrescos. Així, els nous magnats de Hollywood passaren a ser Gulf and Western (Paramount), MCA (Universal), Coca Cola (Columbia) o National Kinney Services (Warner).

Des de 1990, una nova transacció de capitals ha situat les matres cinematogràfiques en la òrbita de d'altres grans conglomerats ara directament relacionats amb empreses de comunicació. Ese és el marc en el qual, actualment, se desarrolla el cinema nord-americà que, amb els apena 180 llargmetratges anuals produïts per les Majors, controla bona part del mercat internacional.

1. FÒRMULAS DEL ÉXITO

La relació de les pel·lícules més taquilleres als Estats Units durant l'any 2007 inclou quatre secuelas (*Spider Man*, *Shrek*, *Piratas del Caribe* i *Harry Potter*), una precuela (*La leyenda del tesor perdido: El libro de los secretos*), dos llargmetratges d'animació (*Shrek* i *Ratatouille*), altres tants superheronis (*Spider Man* i *Transformers*) i tres dels actors més taquillers del moment: Johnny Depp (*Piratas del Caribe*), Will Smith (*Soy leyenda*) i Matt Damon (*El ultimato Bourne*).

Tabla I. Las 10 películas más taquilleras en USA 2007, en millones de dólares (Fuente: Motion Pictures Association of America - MPAA)

Titulo	Compañía	Recaudación
1 Spider-Man 3	Sony	\$336.5
2 Shrek 3	Paramount	\$322.7
3 Transformers	Paramount	\$319.2
4 Piratas del Caribe: En el fin del mundo	Disney	\$309.4
5 Harry Potter y la orden del Fénix	Warner Bros.	\$292.0
6 Soy leyenda	Warner Bros.	\$251.7
7 El ultimato Bourne	Universal	\$227.5
8 300	Warner Bros.	\$210.6
9 Ratatouille	Disney	\$206.4
10 La leyenda del Tesor Perdido: El libro de los secretos	Disney	\$205.7

Se confirman plenamente, per tant, les directrius amb les quals Edward Jay Epstein perfila les fòrmulas del èxit que caracteritzen aquelles pel·lícules (*Harry Potter*, *Spider Man*, *El senyor de los anells*, *Buscando a Nemo*, *Piratas del Caribe* o *La guerra de las galaxias*) que, entre 1999 i 2003, superaren els diez mil milions de dòlars de recaudació en tots els circuits on es exhibiren:

- 1) Se basan en històries infantils, tebeos, sèries, dibujos animados o, en el cas de *Piratas del Caribe: La maledicció de la perla negra* (2003), una atracció de parc temàtic.
- 2) Presenten un protagonista infantil o adolescent.
- 3) Tienen un argumento parecido a un cuento de hadas en el qual un joven débil o incompetente se transforma en un héroe poderoso o decidido.
- 4) Contien sólo relaciones castas, cuando no rigurosamente platónicas entre los sexos, sin desnudeces sugestivas, escenas sexuales, palabras provocativas, ni siquiera insinuaciones de pasión consumada.
- 5) Presentan personajes secundarios estrafalarios o excéntricos que se prestan a la fabricació, mediante licència, de juguetes y jocs.
- 6) Presentan los conflictos -aunque pueden ser deslumbrantes, a gran escala y ruidosos- de maneras que sean suficientemente irreales e incruentes para recibir una classificació més restrictiva que la de PG-13 (1).
- 7) Tienen un final feliz, con el héroe triunfando sobre los malos poderosos y las fuerzas sobrenaturales (la majoria de les quals pueden utilitzar-se en possibles continuacions).
- 8) Utilizan animació convencional o digital para crear artificialment secuencias de acció, forces sobrenaturals y escenarios complicats.
- 9) Emplean actores que no son grans estrelles, al menys en el sentit de que no piden una participació de les ingressos brutos" (EPSTEIN, 235-236)

2. EMPRESAS

Esta tendencia no es, evidentemente, fruto de la casualidad. Los diez títulos que encabezan la taquilla en 2007 proceden de cinco empresas (Disney, Columbia-Sony, Paramount, Time Warner y Universal) que no sólo se reparten sus beneficios sino que, junto con Twentieth Century Fox, acaparan el mercado cinematográfico mundial. Los nombres se corresponden con algunas Majors del viejo Sistema de Estudios pero tanto su naturaleza empresarial como sus objetivos comerciales son radicalmente distintos. La aplicación de la ley antimonopolista las obligó a desprenderse de la exhibición y de buena parte de la producción. A partir de los ochenta fueron absorbidas por multinacionales pertenecientes a distintos sectores y, a partir de 1990, encontraron su acomodo en el seno de conglomerados multimediatícos en los que el cine ocupa un lugar estratégicamente destacado pero que dista mucho de ser el más rentable. En 2003, el porcentaje de ingresos procedentes del negocio cinematográfico (exhibición en salas, vídeo, DVD y TV) equivale al 7% de la facturación de Viacom, el 19% de Sony, el 21% de Disney, el 19% de News Corporation, el 18% de Time Warner y menos del 2% de General Electric (EPSTEIN, 23).

Bajo estas grandes matrices se encuentran las seis compañías cinematográficas que actualmente gestionan buena parte del mercado mundial:

- Columbia Pictures: Adquirida en 1990 por Sony, comparte matriz con la fabricación de ordenadores, videojuegos (PlayStation), discográficas (CBS), cadenas de televisión y compañías de seguros. TriStar, su división cinematográfica, ocupa los históricos estudios de Culver City, que antaño pertenecieron a Metro Goldwyn Mayer.
- Warner Bros: Absorbida por Time en 1989, sus divisiones cinematográficas (Warner Communications y New Line Cinema) comparten accionariado con American Online, la cadena televisiva HBO y las actividades periodísticas de Turner Entertainment. El ejecutivo Steven J. Ross fue quien "modeló cuidadosamente el modelo de conglomerado mediático verticalmente integrado Time Warner, aquel que a principios de los 90 se situó como el imperio mediático más grande y poderoso del mundo. Ross demostró cómo Hollywood podía servir como base para dominar una pléthora de industrias mediáticas -desde la televisión y el cine, desde el home cinema hasta la televisión por cable, desde la edición hasta los parques temáticos. En ese proceso dejó que Hollywood se reinventara a sí mismo una vez más y estableció un nuevo período histórico" (GOMERY, 51-52).
- Fox: Integrada a partir de 1986 en News Corporation, responde a los intereses del magnate australiano Robert Murdoch en el ámbito de la prensa escrita y la televisión.
- Universal: Adquirida por Matsushita en 1990 y por Seagram en 1995, pertenece actualmente al conglomerado formado por General Electric y Vivendi Entertainment. Sus intereses abarcan las cadenas televisivas NBC y USA Films o los parques temáticos Universal.
- Paramount: Es propiedad de Viacom International desde 1994, junto con las cadenas televisivas CBS, UPN, MTV y Nickelodeon, los videoclubs Blockbuster, la cadena de radio Infinity o las vallas publicitarias Viacom Outdoor Advertising.
- Walt Disney Company: Entre 1984 y 2005, el ejecutivo Michael Eisner aplicó la estrategia de Steven J. Ross para convertir el estudio del célebre animador hollywoodiense en el epicentro de un conglomerado que incluye once parques temáticos, una flota de cruceros, una cadena de televisión (ABC), un canal temático (Disney Channel) con doce ventanas en el extranjero, además de tres canales Toon Disney, doce canales Kids en Europa y cuatro canales Playhouse Disney. Controla, además, la cadena de deportes ESPN, con 29 canales, y la cadena Soap. Su departamento de vídeo doméstico produjo 6.000 millones de dólares en 2004 y se creó una división teatral que convirtió en musicales *El Rey León*, *La bella y la bestia*, *Mary Poppins* y *Tarzán*.

Algunas de estas empresas tienen sus orígenes en la prensa escrita (Time Life o News Corporation) y han ampliado sus actividades al ámbito audiovisual. Otras han efectuado el mismo recorrido en sentido contrario (Vivendi), pero también se da el caso de las que han ido del cine a la televisión (Disney, Warner o Fox) y viceversa (Viacom y ABC). Entre todas ellas controlan el 96% de los ingresos en publicidad televisiva en horas de máxima audiencia, el 70% de las emisiones televisivas, el 28% de la televisión por cable, el 80% de la televisión de pago y el 65% de la publicidad radiofónica (EPSTEIN, 86). Sus ámbitos de incidencia las hacen entrar, a menudo, en competencia directa pero ésta tampoco impide el trenzado de alianzas interesadas para multiplicar sus respectivos negocios.

Time Warner y Sony, por ejemplo, combinaron sus sellos discográficos y, en 2001, capitalizaron el 50% de las ventas de CD's por correo. Su alianza también forzó la división en zonas del mercado mundial de DVD para impedir la autocompetencia y barrieron la posible sombra que les pudiera hacer el DVX, sistema alternativo brevemente apoyado por Paramount, Fox y Disney. En 2001 firmaron además un protocolo de intenciones por el cual Sony integraría en su consola PlayStation el acceso a algunos servicios de AOL de Time Warner. Sony y NBC Universal, por otra parte, unieron sus esfuerzos para deshacerse de páginas web que ofrecían la descarga gratuita de sus sellos discográficos en formato MP3. Ambas Majors expulsaron a los intrusos y crearon una empresa común, Pressplay, que ofrecía un servicio de suscripción para la venta de sus catálogos musicales a través de Yahoo y MSN. Ganada la batalla, en 2003 se desprendieron de su participación en Pressplay para prolongar su alianza con un programa de precios mínimos ofrecido en los establecimientos convencionales del sector. A esa estrategia se unieron BMG Music (fusionada en 2003 con Sony) y EMI. De este modo, estas cuatro compañías controlaban los dos tercios del mercado de la música grabada.

En el ámbito estrictamente cinematográfico, Universal y Paramount habían creado Cinema International Corporation (CIC) en 1970 para la distribución de sus películas en el extranjero. Más adelante se les unió MGM-UA y así nació UIP que, al poseer varios circuitos de salas, bordeaba la legalidad antitrust. Disney y News Corporation fundaron, en 2001, una empresa conjunta que ofrecía películas de sus catálogos a través del ordenador o del teléfono, vía cable, con el objetivo de suprimir intermediarios. Ambas Majors también son socias en televisiones de pago en 59 países y comparten ESPN-Star, que ofrece once canales deportivos en países asiáticos.

En 2002, coincidieron en las carteleras Harry Potter y la cámara de los secretos y Muere otro día, nuevo capítulo de la serie James Bond producido por MGM, el único gran estudio de los de antaño que actualmente no pertenece a ningún conglomerado mediático. El primero de estos films estaba arropado por el emporio Time Warner. Gracias a la franquicia del agente 007, el segundo tenía las puertas abiertas para su promoción en cualquier medio, fuera del conglomerado que fuese. De este modo, Viacom consiguió los derechos para emitir los 19 largometrajes anteriores de la serie Bond en su cadena TNW, ABC (Disney) lo promocionó en uno de sus espacios más populares y Madonna, que graba sus discos con Time Warner, no dudó en interpretar la canción principal de la banda sonora (KIRKPATRICK, 2002). Muere otro día también vendió el uso del nombre de James Bond a diversas compañías. Ford, propietaria de Aston Martin, pagó 35 millones de dólares para que el agente británico viajara en un vehículo de esta marca, Revlon creó una nueva línea de maquillaje promovida por la actriz Halle Berry y Sony proporcionó los sofisticados aparatos electrónicos requeridos por el agente. Por el conjunto de estas franquicias, MGM recaudó 120 millones de dólares y con ellos prácticamente compensó los 100 millones que había costado el film y los 30 invertidos en su campaña publicitaria.

James Bond es un caso excepcional pero no el único que impera en un nuevo Hollywood donde, como ya advirtiera Richard Fox, vicepresidente de Warner Bros a finales de los noventa, "los estudios son, en esencia, distribuidores, bancos y propietarios de derechos intelectuales" (PUTTNAM, 227). Las películas de éxito, en la práctica, no son más que marcas comerciales promocionadas por un largometraje que se estrena en salas para después emprender un largo recorrido a través de otras ventanas de exhibición mucho más rentables. En octubre de 2005, los accionistas de Walt Disney Company, el más específicamente cinematográfico de los seis grandes conglomerados mediáticos, sustituyó a su presidente ejecutivo, Michael Eisner, por Robert A. Iger, expresidente de ABC TV. Motivo: que el 90% de los beneficios de 2004 no procedieran de las salas de cine sino de otros mercados, no era suficiente. El nuevo paisaje audiovisual exigía aún más.

3. COSTE DE LAS PELÍCULAS

La demanda ejercida por las nuevas ventanas audiovisuales en las que el cine se exhibe una vez ya ha pasado por las salas ha provocado un aumento de la producción cinematográfica. Frente a los 350 largometrajes anuales producidos en Estados Unidos hasta mediados de los ochenta, a partir de 1986 éstos superan habitualmente los 500, con un descenso pasajero registrado a principios de los 2000. De ellos, entre el 30% y el 40% proceden directamente de las Majors. El resto, la mayoría, son producciones independientes destinadas a circuitos minoritarios o, directamente, a las televisiones de pago. Esporádicamente, algunas de ellas son distribuidas por los grandes conglomerados mediante inversiones a menudo superiores al presupuesto de la película. *El mariachi* (1993) se rodó con 7.000 dólares y Columbia Pictures invirtió 1 millón en su distribución y un contrato de dos años con Robert Rodríguez, su director.

Tabla II. Largometrajes producidos en EE.UU por las Majors e independientes. (Fuente: MPAA)

Año	Total	MPAA	%	Otros	%
2007	590	179	30%	411	70%
2006	599	203	34%	396	66%
2005	535	190	36%	345	64%
2004	474	199	42%	275	58%
2003	459	194	42%	265	58%
2002	449	220	49%	229	51%
2001	462	188	41%	274	59%

El coste medio de una película norteamericana no deja de aumentar de forma vertiginosa. Los 9.3 millones de dólares que costaba en 1980 alcanzaron los 26.8 en 1990 y superaron los 85 en 2001. Durante los últimos años, el presupuesto de los films producidos por las Majors se ha estabilizado alrededor de los 100 millones, un 35% de los cuales corresponde a la publicidad.

Tabla III. Coste de los largometrajes norteamericanos (en millones de dólares) producidos por las Majors (Fuente: MPAA)

Año	Coste negativo	Coste marketing	Total
2001	47.7	31	87.7
2002	47.8	30.4	78.2
2003	66.3	39.5	105.8
2004	65.7	34.8	100.5
2005	63.6	36.1	99.7
2006	65.8	34.5	100.3
2007	70.8	35.9	106.6

Del resto, el llamado coste del negativo, la parte del león se la lleva el salario de los actores que, a su vez, garantizan el reclamo de las taquillas. Sylvester Stallone cobró 20 millones de dólares por interpretar Rambo III (1988) y Rocky V (1990). Jim Carrey protagonizó *Un loco a domicilio* (1996) por 17 millones de dólares mientras Bruce Willis (*La jungla de cristal: La venganza*, 1995), Eddy Murphy (*Beverly Hills Cop III*, 1994) y Robin Williams (*Jumanji*, 1995) fijaban en 15 sus honorarios. La primera actriz de este ranking, establecido antes de 1996 (AUGROS, 123), era Demi Moore, que cobró 12.5 millones por *Striptease* (1996). Julia Roberts fue la primera mujer en alcanzar la barrera de 20 millones cuando su papel en *Erin Brockovich* (2000) le proporcionó un Oscar. Más recientemente, el salario de Keanu Reeves por la segunda y tercera entrega de *Matrix* fue de 30 millones de dólares, cinco más que Mel Gibson por *The Patriot*, y Tom Cruise cobró 70 por producir e interpretar *Misión imposible* (1996). Según la revista Forbes, los actores mejor pagados en la actualidad son Will Smith (83.2 millones de dólares entre junio de 2007 y junio de 2008, gracias a *Soy leyenda*, *Hancock* y *En busca de la felicidad*) y Johnny Depp. El protagonista de las tres partes de *Piratas del Caribe* ganó 74.9 millones de dólares durante el mismo período. Además del propio Murphy, Mike Myers -20 millones por *Sprockets*- y Cameron Diaz -12 millones por *Los ángeles de Charlie*- ocupan lugares destacados de este ranking sólo por prestar su voz en la versión original de *Shrek 3*.

La gestión de los intereses de estas estrellas, que antaño dependía de férreos contratos firmados con los estudios, corresponde ahora a las Agencias Artísticas. Un buen "paquete" creado a partir de sus representados e integrado por un guión original de impacto, un director de probada eficacia y no más de dos de esas grandes estrellas garantizan la viabilidad de un proyecto y atraen su financiación por parte de las distribuidoras. Tres de esas agencias, International Creative Management (ICM), William Morris (WMA) y Creative Artists Agency (CAA), ostentan la representación de los creadores o intérpretes más cotizados en el mercado (AUGROS, 59-61) mientras algunos de sus ejecutivos han sido promovidos a directivos de estudios: Ted Ashley (Warner), David Begelman (Columbia), Ron Meyers (Universal) y Michael Ovitz (Disney). Esta evolución corrobora el poder del marketing en un nuevo Hollywood donde, según el director y productor Sydney Pollack, "las agencias comparten con los estudios una gran parte del proceso de toma de decisiones en lo referente a qué películas se hacen. Ese proceso fue una vez competencia exclusiva del estudio. La cuestión es, ¿ha dado esto como resultado mejores películas? Yo no lo creo. ¿Dan estas películas más dinero? Sin duda, sí. ¿Es esa la principal razón para la existencia de Hollywood? Claramente, sí. Éste es el modo en que las agencias están ayudando al sistema a conseguir lo que está diseñado para hacer." (SQUIRE, 45).

El equilibrio entre la capacidad de las Majors para penetrar en el mercado y el potencial creativo de las Agencias Artísticas se

sustenta, también, sobre las empresas que generan los gráficos por ordenador de los que surgen sofisticados efectos especiales. George Lucas (Industrial Light & Magic), James Cameron (Lightstorm Entertainment) y Steve Jobs, fundador de Apple Computer (Pixar Animation Studios) lideran este sector que ha permitido que en más del 70% de los planos de El señor de los anillos no intervenga ninguna cámara. Peter Jackson rodó la fotografía principal de las películas que integran esta trilogía entre finales de 1999 y principios de 2000 para después desarrollar la postproducción de los respectivos largometrajes en diversas empresas subsidiarias. La cada vez mayor presencia de la informática en la generación de imágenes en movimiento suscita inquietantes incógnitas. A partir de 1999, las cabezas de las estrellas se podían "trasplantar" digitalmente en el cuerpo de sus dobles. En Gladiator (2000), por ejemplo, se emplearon 79 dobles de los protagonistas, más del doble de actores acreditados. A partir de este precedente, desde 2003 ya era posible utilizar copias de las estrellas generadas por ordenador y Robert Zemeckis dio un paso más con The Polar Express (2004), cuando empleó personajes íntegramente generados por ordenador, incluido un clon de Tom Hanks. Otras estrellas -Jim Carrey, Natasha Henstridge, Tom Cruise y Denzel Washington- han sido escaneadas con láser para generar sus clones destinados a escenas futuras que no puedan o no quieran hacer (o que los aseguradores del reparto les prohíban hacer). "Estas carpetas digitales también pueden ofrecerles -a ellas y a sus herederos- oportunidades tipo Dorian Gray de seguir siendo estrellas, incluso después de que el envejecimiento afecte a su físico" (EPSTEIN, 338).

Tabla IV. Costes e inversión publicitaria de los largometrajes producidos por la MPAA (Fuente: MPAA)

Año	Coste(M\$)	Prensa	TV	Internet	Trailers	Otros	Otros no
		Spot	TV	Internet	Trailers	Media	Media
2007	\$32.17	10.1%	21.6%	13.9%	4.4%	4.2%	24.0% 21.8%
2006	\$30.71	10.8%	21.2%	13.9%	3.7%	4.3%	24.4% 21.6%
2005	\$32.35	12.7%	23.1%	12.8%	2.6%	4.4%	22.4% 22.0%
2004	\$30.96	12.9%	23.0%	13.2%	2.4%	7.6%	22.2% 18.9%
2003	\$34.34	14.0%	23.0%	15.6%	1.4%	4.5%	21.9% 19.5%
2002	\$27.13	13.5%	23.0%	17.6%	0.9%	4.5%	21.4% 19.1%
2001	\$27.28	13.1%	25.4%	16.9%	1.3%	5.1%	20.2% 17.9%

El lanzamiento publicitario de una película de Hollywood requiere, ya se ha dicho, un 35% del presupuesto total. Inversiones inferiores, como el 7% de Las aventuras del Barón de Munchhausen (1988) o el 10.5% de Gringo viejo (1989) provocaron estruendosos fracasos en taquilla (Variety, 21 de febrero de 1990). Aprendida esta lección y asumido este gasto, las Majors tienden a canalizarlo esencialmente a través de medios no convencionales, los cuales incluyen la televisión por cable, la radio y las revistas, o de promociones no directamente mediáticas así como de estudios de mercado. También resulta destacable el incremento del aún pequeño pero sin embargo creciente volumen de publicidad en Internet. En pocos años la red será, sin duda alguna, un soporte prioritario para la promoción cinematográfica.

4. VENTANAS

El recorrido que actualmente sigue un largometraje cinematográfico para llegar al máximo público posible arranca en las salas norteamericanas y sigue por el consumo doméstico en vídeo/DVD, el pago por visión, la televisión de pago, los canales generalistas y la distribución en salas de otros países en los que, a su vez, se reproduce esta misma secuencia de ventanas domésticas.

Tabla V. La vida de un largometraje cinematográfico en sus distintas ventanas (Fuente: SQUIRE, 294)

Medio	Ventana	Comienzo (después del estreno en cines)
Cine	6 meses	Estreno inicial en cines
Video doméstico	10 años	4 a 6 meses
Pago por visión	2 meses	8 meses
TV de pago	18 meses	12 meses
TV en abierto	30 meses	30 meses
2ª ventana		
TV pago	12 meses	60 meses
Cable	60 meses	72 meses
Distribución	60 meses	132 meses

Las Majors vivieron únicamente de la recaudación procedente de las salas de cine hasta que la televisión hizo su aparición en escena. La pequeña pantalla, inicialmente recibida como una amenazante competencia, pronto se convirtió en un eficaz multiplicador de beneficios al que más tarde se añadieron el vídeo y el DVD. El conjunto del consumo doméstico constituye, desde mediados de los ochenta, la principal fuente de amortización de la producción cinematográfica norteamericana. Las recaudaciones de las salas, en 2003, apenas aportaban el 18% de los ingresos y, en contra de la opinión generalizada, aquellos espectadores con hogares mejor dotados tecnológicamente son más asiduos a las salas que los que prescinden de cualquier forma de consumo cinematográfico.

Tabla VI: Ingresos mundiales de las Majors (en miles de millones de dólares, ajustados a la inflación de 2003) (Fuente: EPSTEIN, 27)

Año	Cines	Vid	DVD	TV pago	TV open	Total	% cines
1948	6.9	0	0	0	3.26	6.9	100
1980	4.4	0.2	0.38	1.04	5.59	8.2	53
1985	2.96	2.34		1.62	7.41	11.9	25
1990	4.9	5.87		1.62	2.34	19.8	25
1995	5.57	10.6		2.34	7.92	26.43	21
2000	5.87	11.67		3.12	10.75	31.4	19
2003	7.48	18.9		3.36	11.4	41.1	18

A pesar de que, en Estados Unidos, una entrada de cine (6.88 dólares en 2007) es mucho más asequible que la de un partido de béisbol (23.55\$), un parque temático (35\$), un partido de baloncesto (46.75\$) o de fútbol americano (65.25\$) [datos MPAA], el público ha desertado mayoritariamente de las salas en favor del consumo doméstico. Aún y así, con más de cinco entradas anuales por habitante en el 2000, el espectador estadounidense es el más asiduo del mundo occidental (dos o tres veces más que el europeo).

Tabla VII: Frecuentación salas (en millones de entradas) (Fuente: Centre National de Cinématographie, citado por BONNELL, 21; para 2006: European Audiovisual Observatory)

	1975	1985	2000	2006
Alemania	140	104	153	136
España	220	101	143	121
Francia	181	175	166	188
Gran Bretaña	105	71	139	156
Japón	180	155	135	163
USA	1020	1056	1042	1045

Paradójicamente, la disminución del número de espectadores no ha hecho más que aumentar la creación de nuevas salas, espacios donde una producción cinematográfica también al alza intenta conseguir la máxima atención del público en un cada vez más breve período de tiempo. El éxito o el fracaso de una película se mide por el número de copias que se estrenan simultáneamente y por las entradas vendidas durante el primer fin de semana. Por lejos que quede de amortizar el coste de la película, esta proyección pública es la mejor garantía de éxito en su posterior trayectoria en el ámbito doméstico.

Tabla VIII. Número de pantallas de cine en Estados Unidos (Fuente: Nielsen EDI, para MPAA)

Año	Pantallas EE.UU
2007	40,077
2006	39,668
2005	38,852
2004	36,594
2003	35,786
2002	35,280
2001	36,764
2000	37,396

Otra causa que explica el número creciente de salas radica en la fragmentación de grandes locales en multisalas. No sólo aumentan la oferta dentro de los centros comerciales que mayoritariamente las albergan sino que, al disminuir su capacidad por debajo de las 300 localidades, eluden la Ley de Discapacidades de 1990, que obliga a la construcción de rampas con la consiguiente pérdida de espacio para dar cabida a un mayor número de butacas.

Aunque la exhibición en salas ocupe un porcentaje muy reducido de la recuperación de la inversión, este sector también es fruto de una doble concentración de capitales. En el 2000, once grupos controlaban el 60% de las salas en Estados Unidos. De ellos, Cineplex International, United Artists Theatre Circuit y Carmike acumulan un tercio del total. En este mismo año, "el 10% de los films estrenados generaron, por otra parte, un 50% de la taquilla de modo que un tercio de las pantallas concentraban los dos tercios de la taquilla, mientras el último tercio apenas atraía el 15%" (BONNELL, 432). En 2007, las cadenas más importantes son: Regal Entertainment Group (6.423 pantallas), National Amusements (1.500 pantallas, con participación de Viacom), la histórica AMC Theatres (5.128 pantallas en seis países) y Cinemark Theatres (1.000 pantallas).

Tabla IX. La exhibición cinematográfica en Estados Unidos (Fuente: MPAA)

Año	Salas	Entradas	Recaudación (millones \$)	Total Estrenos (Majors)
1992	25.105	1.173	4.871	481 (150)
1998	34.186	1.390	6.877	490 (221)
1999	37.185	1.464	7.327	503 (218)
2000	36.379	1.420	7.668	519 (197)
2006	36.867	1.395	9.138	599 (203)

Responsables de la producción de menos de la mitad de las películas norteamericanas estrenadas, las Majors controlan el mercado desde el sector de la distribución. "De 1980 a 1993, nueve empresas (Columbia, Twentieth Century-Fox, Warner, Disney, Universal, Warner, Orion, TriStar, MGM/UA, Paramount) consiguieron entre el 86 por ciento de los ingresos por distribución en el peor de los años (1981) y el 96 por ciento en 1982 y 1983." (AUGROS, 142). En 2007, Buena Vista (Disney), Warner Bros, Paramount, Universal, Twentieth Century Fox y Sony (Columbia TriStar) acapararon el 80.9 por ciento de la cuota de mercado (Los Angeles Business Journal, 28 de diciembre de 2007) gracias a una estrategia comercial de probada eficacia en lo que respecta a número de copias y fechas de estreno. En el ámbito de la exhibición, estas seis empresas son, qué duda cabe, las grandes beneficiarias de una criba selectiva en la que las grandes y espectaculares superproducciones actúan como motores de un consumo cinematográfico que "prefigura quizás la última etapa de la demanda de cine en salas: en un universo saturado de programas audiovisuales, se presenta como la agregación de los deseos impacientes de diferentes públicos que plebiscitan o rechazan con la misma velocidad los films propuestos" (BONNELL, 437-8)

Lejos de ser un mero complemento a la exhibición local, la recaudación obtenida por el cine norteamericano en salas de otros países no deja de aumentar y, en los últimos años, ha pasado desde el 51% del total de ingresos en 2001 hasta un 64% en 2007.

Tabla X. Recaudaciones mundiales del cine norteamericano (en billones de dólares) (Fuente:Nielsen EDI, para MPAA)

Año	EE.UU	Internac.	%	TOTAL
2001	8.1	8.6	51	16.7
2002	9.3	10.5	53	19.8
2003	9.2	10.9	54	20.1
2004	9.2	15.7	63	24.9
2005	8.8	14.3	62	23.1
2006	9.1	16.3	64	25.5
2007	9.6	17.1	64	26.7

En 2003, los principales países clientelares del cine norteamericano eran (en millones de dólares): Japón, 450; Alemania: 392; Gran Bretaña: 344; España: 248; Francia: 242; Australia: 166; Italia: 154; y México: 124. Esta penetración se efectúa a costa de la cuota de mercado de las respectivas películas de producción local, con oscilaciones que fluctúan alrededor del 15% de España o Alemania y del 30% de Francia, Gran Bretaña y Japón. Recíprocamente, las salas de Estados Unidos proyectan menos de un 5% de películas extranjeras, todas ellas en versión original subtitulada.

Tabla XI. Cuota de mercado de los films nacionales en sus respectivos países (Fuente: CNC, en BONNELL, 240; para 2005: European Audiovisual Observatory)

	1975	1987	2000	2005
Alemania	12.9	23.0	12.5	17.1
España	28.7	14.3	10.1	16.7
Francia	52.4	35.6	28.5	36.6
GB	30.0	9.8	19.6	33.0
Italia	59.3	34.1	17.5	25.7
Japón	44.4	48.0	37.0	41.3
USA	94.0	98.3	96.0	95.0

A los beneficios obtenidos por las salas por la venta de entradas y de espacios publicitarios hay que sumarle el lucrativo negocio derivado de la venta de palomitas y refrescos. Ya en la época del Sistema de Estudios, Warner Bros tenía campos de maíz para fabricar sus propias palomitas. Ahora "dan más de noventa centavos de beneficio por cada dólar que se vende. También dan sed a los clientes y les empujan a comprar refrescos, otro producto con un elevado margen de beneficios, especialmente si llevan mucha sal" (EPSTEIN, 193; y Epstein, Jay, "The Popcorn Palace Economy. The thirsty moviegoer fuels the Business", [enlace](#)).

Hace ya algunos años que se especula con la posibilidad de trasladar la tecnología digital, ampliamente utilizada en la producción de la película, a los sectores de la distribución y exhibición. Georges Lucas comprobó las reacciones del público frente a proyecciones digitales de Star Wars: Episodio I. La amenaza fantasma (1999) y los espectadores no percibieron ninguna diferencia respecto al convencional soporte fotoquímico. En 2003, 171 salas de EEUU ya estaban equipadas para la proyección digital y el siguiente paso será enviar la película directamente desde el estudio, vía satélite, a cabinas de proyección totalmente automatizadas.

5. TELEVISIÓN

Superada la amenaza inicial que suscitó cuando irrumpió masivamente en los hogares de los Estados Unidos, la televisión pronto dejó de ser una competencia para Hollywood. Bien al contrario, los estudios cinematográficos obtuvieron sustanciosos beneficios de la venta de sus catálogos a distintas cadenas y, con la multiplicación de ventanas televisivas, el negocio se perfila mucho más boyante. En 2007, los norteamericanos consumieron un promedio de 1.962 horas anuales viendo películas en televisión. Esta cifra es un 6% superior a la de 2003 e incluye el matiz de que las audiencias se desplazan desde los canales abiertos que interrumpen las películas con publicidad hacia los canales de pago por visión.

Tabla XII. Consumo de cine en distintos soportes, en horas anuales por persona (Fuente: Veronis Suhler Stevenson, para MPAA)

	2003	2004	2005	2006	2007	% Cambio vs. '06-'07	% Cambio vs. '03-'07
Entretenimiento filmando							
Cable & Sat TV	886	909	980	997	1,010	1.3%	14.0%
Broadcast TV	729	711	679	676	676	0.0%	-7.3%
Internet	153	164	169	177	181	2.3%	18.3%
VHS/DVD	60	67	63	62	64	3.2%	6.7%
Taquilla	13	13	12	12	13	8.3%	0.0%
In-flight & Movi	5	8	10	13	18	38.5%	260.0%
Total	1,846	1,872	1,913	1,937	1,962	1.3%	6.3%

La naturaleza de los conglomerados multimediatícos favorece, por otra parte, las concomitancias entre sus respectivas divisiones televisivas y cinematográficas. Durante los últimos años, suelen ser ejecutivos procedentes de la pequeña pantalla quienes controlan los ámbitos empresariales en los que, además, está incluido el cine. En 2007, el presidente de la división de entretenimiento de Time Warner (que incluye Warner Bros y New Line Cinema, además de HBO y las cadenas de cable Turner) es el ejecutivo de la televisión de pago Jeffrey Bewkes, impulsor de series como Sexo en Nueva York o Los Soprano. "El éxito de estas series demostró que los menos de treinta millones de suscriptores de HBO podían crear suficiente boca oreja para que los DVD tuvieran éxitos enormes sin necesidad de estrenos en los cines ni de costosísimas campañas de publicidad en la televisión" (EPSTEIN, 348). Thomas Freston, uno de los creadores de MTV, tiene a su cargo el estudio Paramount y las cadenas de cable MTV y Nickelodeon eran mucho más rentables que las películas Paramount. Peter Chernin, que había sido jefe de Fox Broadcasting, es ahora presidente de Fox Entertainment Group, que agrupa el estudio de cine y las cadenas de TV en emisión abierta y por cable. Su objetivo es que señales emitidas desde un satélite puedan captarse con grabadoras personales para que su contenido digital pueda ser consumido a domicilio por los suscriptores del servicio.

La correspondencia entre las divisiones de televisión y cine de las Majors es doble. Por una parte, éstas producen sus propios

programas: Sony posee no menos de 350 series de televisión (Fantasy Island, Starsky y Hutch, Los Angeles de Charlie, Maude, All in the Family, Designing Women) y "ganó más de dos tercios de su dinero en los noventa con la cesión de estos programas a canales de televisión y cadenas de cable de todo el mundo" (EPSTEIN, 219). Algunos de ellos han dado, además, el salto para convertirse en largometrajes cinematográficos. No menos rentable es la venta de las películas de los catálogos de las Majors a las sucesivas ventanas televisivas:

- 1) En 2003, los estudios ganaron 367 millones de dólares sólo con el pago por visión (EPSTEIN, 219; MPAA, 2004).
- 2) TV de pago: HBO (Time Warner), Showtime (Viacom) o Starz (Liberty Media, con alianza estratégica de News Corporation).
- 3) Las TV en abierto, en cambio, compran un número reducido de títulos, ya que producen sus propios telefilms.
- 4) Resto de la TV: cable, locales, etc.
- 5) TV en el extranjero: Ventas en paquetes a canales de pago controlados por ellos mismos: News Corporation, Vivendi o Sony.

En 2007, mientras un 98.2% de los hogares disponía de por lo menos un televisor, la penetración de la televisión por cable se reduce al 61.4%, el satélite al 26.2% y el video a la carta al 27.5% (MPAA). Tanto las principales cadenas de pago como las que ofrecen servicios de pago por visión de largometrajes cinematográficos pertenecen a algunas de las seis Majors: Disney Channel, HBO (AOL Warner), Showtime (Viacom), The Movie Channel (Viacom), Viewer's Choice (Disney) y Request TV (Fox).

6. VÍDEO Y DVD

El vídeo, prácticamente reemplazado por el DVD desde el 2005, constituye en la actualidad la mayor fuente de amortización de los largometrajes cinematográficos norteamericanos. Antes de llegar a esta evidencia, sin embargo, la cruzada que Hollywood había emprendido contra la televisión, hasta que se dio cuenta de que era un potencial aliado, se repitió con el vídeo. Tal como afirma Edward Jay Epstein, los estudios "seguían sin darse cuenta de que el abandono de las salas a favor de ver películas en casa era irreversible y que, por consiguiente, su futuro estaba en el entretenimiento doméstico" (EPSTEIN, 207). Esta ceguera llegó al extremo de que, en 1979, buena parte de las Majors vendieron a bajo precio los derechos de sus cinematotecas para el vídeo. En 1980, sólo alrededor de dos de cada cien hogares norteamericanos poseía un VCR ; diez años más tarde, dos tercios disponía de él" (BIERMAN, 31-32). Plenamente consolidado, un 94% de los hogares norteamericanos poseía en el año 2000 un magnetoscopio y el alquiler de cassettes era siete veces mayor que la venta.

Tabla XIII. Consumo del vídeo en EEUU (en millones de unidades) (Fuente: MPAA)

	1988	1995	2000
Alquiler de cassettes	2.898	4.090	3.500
Venta de cassettes	102	360	518

El incremento de su consumo doméstico explica el aumento de la producción de largometrajes cinematográficos registrado en Estados Unidos a finales de los ochenta. Los 350 de 1983 fueron cerca de 600 en 1988 aunque, en su mayoría, procedían de las empresas independientes. "Estas compañías entraron en el negocio sabiendo que incluso una película modesta podía recuperar la mayor parte de su coste mediante la preventa de los derechos de distribución a la televisión por cable y al vídeo doméstico" (BALIO, 59). La introducción del DVD, en 1996, no sólo ha consolidado el consumo doméstico del que ya gozaba el VHS sino que, progresivamente, ha decantado la balanza desde los alquileres hasta las ventas de un producto mucho más barato, manejable y rico en contenidos. Los "extras" que acompañan a los largometrajes constituyen un material adicional que no sólo revaloriza la película sino que permite sucesivas reediciones del mismo título. La "edición especial" de El Rey León (2003), incluía una segunda versión del film (que duraba sólo un minuto más que la primera), cuatro juegos animados, escenas suprimidas, un comentario del director y un videoclip de Elton John. Se vendieron once millones de ejemplares, que produjeron más de doscientos millones de dólares de nuevos ingresos para Disney. "Se calcula que después de la introducción del DVD, la cinematoteca de Time Warner ya se había revalorizado en 7000 millones de dólares en 2004" (EPSTEIN, 215)

La introducción del DVD en el mercado fue mucho más rápida que la del vídeo y si en 1999 representaba el 11% de los ingresos de los estudios mientras el alquiler de vídeo equivalía al 30%, en 2003, el DVD aportaba el 76% y el alquiler de vídeos sólo el 6%. Durante este mismo período, los hogares norteamericanos que tenían un reproductor de DVD había aumentado un 43% (EPSTEIN, 212-213). En 2007, un 86.9% de los hogares con TV ya disponía del nuevo electrodoméstico definitivamente consolidado en 2005.

Tabla XIV. Penetración del DVD & VCR en EE.UU respecto a los hogares con TV (cifras en MM; * % de hogares con TV) (Fuente: Nielsen Media Research, para MPAA)

	TV	DVD	DVD Pen*	VCR	VCR Pen*
2007	112.8	98.0	86.9%	88.8	78.8%
2006	111.4	93.3	83.8%	95.2	85.5%
2005	110.2	84.0	76.2%	97.7	88.6%
2004	109.6	65.4	59.7%	98.9	90.2%
2003	108.4	46.7	43.1%	98.4	90.8%

Tabla XV. Consumo de DVD y VCR en Estados Unidos (en millones de unidades) (Fuente: Adams Media Research, para MPAA)

	DVD			VCR		
	Alquiler	Ventas	Total	Alquiler	Ventas	Total
2007	171.2	1,084.6	1,255.8	0.3	0.0	0.3
2006	180.2	1,129.0	1,309.2	1.6	5.8	7.4
2005	179.0	1,114.5	1,293.6	14.9	33.8	48.7
2004	149.3	1,063.3	1,212.6	32.3	92.5	124.8
2003	105.4	768.3	873.6	47.5	196.9	244.4

La implantación del DVD ha aumentado el consumo doméstico del cine, de modo que "en una semana típica de 2002 alrededor de cincuenta millones de estadounidenses -más del doble del público semanal de las salas- acudieron a uno de los más de treinta mil videoclubes del país, alquilaron una película y gastaron unos 24.000 millones de dólares, aproximadamente cuatro veces lo que gastaron en entradas" (EPSTEIN, 207). Las Majors corresponden a esta demanda con lanzamientos de 20 millones de copias para un film Disney o de 15 para los dirigidos por Steven Spielberg. Si el precio de venta al público son 17 dólares, la fabricación y comercialización del disco cuesta entre tres y cinco dólares, otros tres se los queda la tienda y el resto revierte sobre la distribuidora "para ayudar a recuperar los costes de la película, incluyendo los costes de producción y marketing además de las participaciones en los beneficios de talentos como los actores, directores y productores" (Benjamin S. Feingold, "Video doméstico", en SQUIRE, 358).

En los films de gran presupuesto, "los derechos mundiales de video pueden representar hasta el 20% de su prefinciaciación. Para los films de presupuestos más modestos, que a menudo corresponden a obras de género (fantástico, terror, acción o policiaco) destinadas a un público muy preciso, los derechos de video sólo en Estados Unidos pueden alcanzar el 50% del presupuesto. La explosión de este mercado ha animado, por lo tanto, "una producción de films de bajo presupuesto que rápidamente alimentan televisiones y videoclubs del mundo entero" (BONNELL, 444). Las Majors son plenamente conscientes del papel preponderante que desempeña el consumo doméstico como alternativa a las salas: En 1997, Warner gastó 27.6 millones de dólares en la publicidad televisiva de Medianoche en el jardín del bien y del mal. Cuando este film dirigido por Clint Eastwood llevaba recaudados 10.3 millones de dólares, interrumpió la exhibición en cines para llevarla a los videoclubes, donde recaudó 24 millones de dólares (EPSTEIN, 213).

7. MERCADOS TERCIARIOS

El espacio que el cine ocupa en el seno de los grandes conglomerados mediáticos facilita que la amortización de las películas dependa de mercados terciarios cada vez más interconectados con el papel del film como lujoso spot publicitario para una gran marca comercial aplicable a diversos productos. Uno de ellos, quizás el pionero, son los parques de atracciones. Disney abrió la veda a mediados de los cincuenta y, en el 2000, se vendieron ochenta millones de pasaportes para "entrar en lo que no sólo es un centro comercial cerrado, sino también un centro comercial en el que se venden exclusivamente artículos con licencia exclusiva de una sola compañía, que a menudo es también la que los fabrica: Disney. Otros 250 millones de personas compraron en los setecientos Disney Stores situados estratégicamente, que aquel año vendieron mercancías por valor de 13.000 millones de dólares (más dinero del que recaudaron las taquillas en todo el mundo)" (ORWALL, 8). Desde hace años y no sólo Disney, los parques de atracciones se nutren de atracciones inspiradas en películas: Jurassic Park o E.T. en Universal y Peter Pan o Star Wars en Disney. Por primera vez, Piratas del Caribe efectúa el recorrido inverso y es una atracción de los parques Disney la que ha generado una rentable trilogía de películas.

Desde un principio, Disney también fue consciente del valor de sus películas como marca de otros productos. Mickey Mouse ya vendía relojes en los años treinta y, tras la emisión de la serie por la cadena ABC, las gorras de David Crockett se podían adquirir en Disneylandia desde que abrió sus puertas en 1955. En 1964, MGM cedió a regañadientes el personaje de la Pantera Rosa, protagonista animada de los títulos de crédito de la comedia de Blake Edwards del mismo título, y luego se dio cuenta que los derechos daban más dinero que la película. El merchandising de la primera entrega de La guerra de las galaxias tampoco fue un buen negocio para Fox cuando, en 1977, lo vendió a otras empresas sólo a cambio de la publicidad. La siguiente *trilogía*, en cambio, fue estrictamente controlada por George Lucas para su comercialización en múltiples soportes. Jurassic Park, la película dirigida por Steven Spielberg en 1993, costó 63 millones de dólares y recaudó 914. Además, vendió videos domésticos por valor de 454 millones pero sus mayores beneficios los obtuvo con juguetes y videojuegos relacionados con el universo de los dinosaurios, valorados en 1.500 millones de dólares. Más recientemente, Harry Potter, El señor de los anillos o Spider Man disponen de valiosas franquicias aplicables a todo tipo de productos. El primer anuncio de Columbia TriStar sobre las posibles licencias de este último título se hizo dos años antes del estreno de la película. Inmediatamente aparecieron postores tan diversos como la compañía de teléfonos inalámbricos Cingular, los restaurantes de comida rápida Carl's Jr. y Hardee's, además de Kellog's, Dr. Pepper, Reebok o Hershey's. De modo que, según el vicepresidente ejecutivo de merchandising de Sony Pictures, "en todo el mundo, hay probablemente entre 8.000 y 10.000 productos diferentes de Spider Man" (Al Ovadia, "Productos de consumo", en SQUIRE, 394).

Películas como Goldeneye (BMW), Minority Report (Lexus) o Men in Black (Mercedes Benz) han servido para promocionar coches de lujo y la sinergia entre compañías discográficas y cinematográficas hace de los largometrajes un excelente vehículo de promoción musical. "Entre diez y quince películas al año producen un disco de oro, es decir, un disco del que se vende más de un millón de copias" (Hollywood Reporter, 7 de octubre de 2002) y, en 2002, los discos con la banda sonora de O Brother! se vendieron por valor de 72 millones de dólares. El taquillaje de la película dirigida por los hermanos Coen había sido de 55 millones.

La atención que Hollywood presta a los cómics, otra productiva sinergia del cine de los últimos años, viene de lejos. Superhéroes como Batman o Superman iniciaron su andadura en seriales televisivos de los años cincuenta para después saltar a la pantalla grande. Tras el éxito de Spider Man 3 (Sony) y la segunda parte de Los cuatro fantásticos (Fox), el verano de 2008 acumuló el estreno de Ironman (Paramount), Batman: The Dark Knight (Time Warner) o la segunda parte de El increíble Hulk (Paramount). Buena parte de estos personajes tienen algo en común: son superhéroes de Marvel, una editora norteamericana de cómics fundada en 1939 pero que revivió en los sesenta bajo la batuta de Stan Lee y Jack Kirby y se mantuvo a flote malvendiendo sus franquicias cinematográficas a partir de los noventa. Aprendida la lección, la empresa ha reforzado su potencial económico en los últimos años para participar de la explotación de nuevos proyectos cinematográficos que, a su vez generaran nuevas franquicias en otros productos. Además de los títulos ya estrenados, tienen en postproducción Punisher: War Zone (Lionsgate), el spin-off X-Men Origins: Wolverine (Fox), la segunda parte de Ironman (Paramount), una hipotética cuarta entrega de Spider Man (Sony) y tres de las estrellas de la casa largamente anheladas por el cine: Thor, prevista para 2010, Captain America y The Avengers, ambas esperadas en 2011. DC Comics, la competencia de Marvel, contraataca con la presencia de Samuel L. Jackson y Scarlett Johansson en The Spirit (2008), bajo la

batuta de Frank Miller (*Sin City*), *Watchmen* (2009), con el sello de Zack Snyder (300), y *Hex*, en una fase todavía embrionaria.

8. VIDEOJUEGOS

Los videojuegos ocupan, en la actualidad, un lugar destacado entre los mercados terciarios de las películas producidas por las Majors. No siempre ha sido así. Warner tomó el control de Atari en 1976 y Hollywood comenzó a invertir en este sector a partir de esta fecha. Posteriormente, se desentendió del negocio y se limitó a la venta de licencias. La propia Atari pagó cincuenta millones de dólares por los derechos de *E.T.* a Universal (*Variety*, 15 de febrero de 1982) y el creador de *La guerra de las galaxias* fundó Lucasfilm Games en 1982 para después sustituir el nombre de esta compañía por LucasArts con el objetivo de lanzar al mercado diversos videojuegos que nada tenían que ver con la saga galáctica. ¿Quién engañó a Roger Rabbit?, *El libro de la selva*, *Rambo III*, *El retorno del Jedi* o *Pesadilla en Elm Street* también pasaron de la pantalla grande a la consola durante la década de los ochenta aunque muchos de los videojuegos de mayor éxito no tenían nada que ver con el cine.

"El mercado del videojuego representaba en 1993 un volumen de negocios acumulado de seis mil millones de dólares" (*Variety*, 18 de julio de 1994). Esta cantidad atrajo de nuevo la participación de Hollywood en un mercado "en el que posee numerosos recursos: ante todo, sus autores -que conocen las necesidades de la narración, del efecto teatral, etc.-, son esenciales en un mercado en el que la calidad de los guiones de juego importa cada vez más; luego, los derechos de las películas, y finalmente los actores, que pueden servir de base a la fabricación de personajes digitalizados" (AUGROS, 256).

Las actuales sinergias entre el cine y los videojuegos arrancan en el 2004 y comienzan por los propios aparatos reproductores. Las consolas PlayStation 2 (Sony), GameCube (Nintendo) y Xbox (Microsoft) permiten reproducir indistintamente videojuegos y DVD. Sony incluyó la película y el videojuego en el mismo disco de *Final Fantasy: La fuerza interior* (2001) y la heroína de esta aventura, la doctora Aki Ross, era tan hiperrealista que se ganó un puesto en el Hot 100 de la revista Maxim. En 2004, las principales compañías de videojuegos eran: Electronic Arts, con un volumen de mercado de 14 billones de dólares, seguida por Activision (1.7 billones) y Take Two (1.4 billones). Todas ellas habían surgido a principios de los noventa, como consecuencia del fracaso de Hollywood para consolidar sus propias divisiones en este sector. Las Majors prefirieron vender franquicias y Activision pagó 10 millones por los derechos de los juegos basados en los films de *Spider Man*. Se rumorea que Electronic Arts pagó el doble por las franquicias de *Harry Potter* y de *El señor de los anillos*. El record lo ostenta THQ, que pagó alrededor de 250 millones de dólares a Pixar por los derechos de los films de animación *Buscando a Nemo*, *Cars* y *Los Increíbles*. Esa fuente de ingresos podría invertirse si Hollywood decide adquirir o fundar empresas de videojuegos para adaptar sus propias películas. A principios de 2005, Disney barajaba *Armageddon*, 60 segundos y las dos partes de *Kill Bill* como videojuegos potenciales.

Tabla XVI. Los principales videojuegos para PlayStation 2 basados en películas. Fuente: [enlace](#)

1. Harry Potter: Goblet of Fire (Electronic Arts)
2. Ultimate Spiderman (Activision)
3. Batman Begins (Electronic Arts)
4. Madagascar (Activision)
5. Chicken Little (Eidos Interactive)
6. The Chronicles of Narnia: The Lion, The Witch, and the Wardrobe (Atari)
7. Incredible Hulk: Ultimate Destruction (Vivendi Universal)
8. Spongebob Square Pants Movie Game (THQ)
9. The Incredibles 2: Rise of the Underminer (THQ)
10. Fantastic Four (Activision)

El coste medio de producción de un videojuego, en 2004, era de 10 millones de dólares, además de otro tanto para su promoción. Atari, un año antes, se había gastado 20 en *Enter the Matrix*, una cantidad que se aproxima a un tercio de lo que cuesta, en término medio, un largometraje cinematográfico. En cualquier caso, un videojuego, hoy, "tiene que vender muchas más unidades para ganar dinero que los juegos hechos a finales de los 90, cuando el coste medio de producción estaba alrededor de los tres millones." (NUSSENBAUM, 2004). La vida comercial de un videojuego pasa por una única ventana de entre tres y seis meses desde su lanzamiento. La búsqueda de canales de ingresos secundarios conduce a las suscripciones para jugar en Internet contra otros contrincantes. Microsoft vendió en 2004 los CD de *Halo 2* para Xbox por 54 dólares. También ofrecía una cuota de 5.99 dólares al mes para participar en competiciones online, figuras por 14.99 dólares; un DVD con una guía para jugar por 19.99 dólares; tres novelas basadas en el juego y un CD con la música. Las ventas iniciales de este videojuego superaron los 125 millones de dólares, mucho más que la recaudación de la mayoría de las películas. Otro ingreso posible es la publicidad: Electronic Arts ofrece espacios publicitarios en sus juegos como alternativa a la televisión y sus clientes incluyen Burger King, Dodge y Procter & Gamble. Los teléfonos móviles constituyen una tercera alternativa con adeptos cada vez más numerosos y de coste de producción mucho más reducido: apenas cien mil dólares. A principios de 2005, Twentieth Century Fox firmó un contrato de dos años con Sorrent para fabricar juegos para móviles basados en algunas de sus películas (HOLSON, 2005).

Las primeras películas basadas en videojuego tuvieron un éxito relativo (*Resident Evil* y *Tomb Rider*, los films de Lara Croft), cuando no fueron fracasos absolutos de taquilla (*Doom*, el segundo *Mortal Kombat* y *Super Mario Bros*). El carácter ultraviolento de algunos videojuegos los hace inadaptables a la gran pantalla y las películas necesitan tramas más sofisticadas que la simple superación de obstáculos. Estas limitaciones no han impedido que, desde que Hollywood ha vuelto a prestar atención a este mercado, se haya reabierto la veda con renovados impulsos. El productor Jerry Bruckheimer (Beverly Hills Cop, C.S.I., Piratas del Caribe) ha sido reiteradamente acusado de que "sus películas y shows de televisión están tan repletos de persecuciones de coches y escenas de acción que los críticos dicen que parecen videojuegos" (LEVINE, 2007). Tanto es así que, a partir de 2008, se introdujo directamente en este sector mediante un convenio con MTV, una división de Viacom, y entre sus proyectos inmediatos está la adaptación al cine de los videojuegos *Prince of Persia*. Max Payne también comenzó en las consolas y en 2008 se convirtió en una película de 20th Century Fox, con Mark Wahlberg en el papel de un vengativo detective. El actor Vin Diesel es, por otra parte, el protagonista simultáneo de *The Wheelman* (2008), un film de acción y también del videojuego para el cual ha cedido su imagen gracias a la sinergia entre dos divisiones de MTV: la cinematográfica Paramount Pictures y la de videojuegos Midway Games. Ambas están también involucradas en la adaptación al cine de los videojuegos *Fear and Respect* y *Area 51*.

En otoño de 2005, Steven Spielberg anunció que desarrollaría tres videojuegos originales para Electronic Arts. A mediados de 2008 lanzó al mercado el primero de ellos: Boom Blox, un videojuego de habilidad para todas las edades. Peter Jackson (King Kong) o Andy y Larry Wachowski (para la segunda y tercera parte de Matrix) han diseñado los videojuegos basados en sus propias películas. John Woo, el director de Misión Imposible 2 y Cara a cara, creó en 2003 Tiger Hill Entertainment, una compañía de entretenimiento interactivo con el objetivo de desarrollar un videojuego para Sega a partir del cual rodaría después una película. Andrew Davis, director de El fugitivo, fue contratado por Ubisoft para colaborar en el desarrollo del guion de un videojuego basado en novelas de Tom Clancy. Stephen Sommers, por último, participó en la creación del videojuego basado en su película Van Helsing después de la para él decepcionante adaptación que se hizo de su anterior film, The Mummy." (HOLSON, 2004).

9. HOLLYWOOD ONLINE

La última ventana con la que, hasta hoy, cuenta Hollywood es la del ordenador. Todos los grandes conglomerados multimediatícos de los que depende la producción cinematográfica tienen intereses en la comunicación vía satélite, las plataformas digitales o las compañías informáticas. No es casual que, en sus orígenes, la productora DreamWorks tuviese como socios fundadores al cineasta Steven Spielberg, al editor musical David Geffen y al ejecutivo de Disney Jeffrey Katzenberg. Este triángulo sustentado en el cine, la música y la animación no habría sido estable sin la presencia de Microsoft en un porcentaje importante de su accionariado. Vinculada inicialmente a Universal, DreamWorks no pudo resistir su independencia y, en 2006 fue vendida a Paramount/Viacom antes del acuerdo de distribución firmado, de nuevo con Universal, en 2008.

Mientras los usuarios de Internet no dejan de crecer y casi un 75% de los hogares norteamericanos poseen un ordenador progresivamente equipado con banda ancha, la mano que mueve el "ratón" en éste último paso en la explotación cinematográfica puede ser, también, la que estrangule la gallina de los huevos de oro. El progreso tecnológico no sólo beneficia a sus creadores. La multiplicidad de la difusión y reproducción de los productos multimedia también ha estimulado la piratería. Según datos de MPAA, las pérdidas del sector provocadas por la sustracción de derechos ascendieron, en 2005, a 18.2 billones de dólares. El 80% se produce en otros países y China, Rusia y Tailandia encabezan esta relación delictiva, con más de un 80% de pérdida del mercado potencial. En el primero de estos países, se vendieron "más copias pirateadas de Titanic que legales, más caras, en una proporción de 25 millones contra 300.000 ventas" (SMITH, 6).

La descarga ilegal de películas en Internet constituye uno de los principales puntos de fuga de los beneficios de las Majors y la película es normalmente asequible a las pocas horas de sus primeras proyecciones. Copias ilegales en DVD multiplican, a partir de esta fuente o de la grabación en las salas, una difusión fraudulenta que afecta selectivamente el sector que más duele a la industria cinematográfica: el consumo doméstico. La disminución del número de espectadores en salas es sólo parcialmente debida a la piratería. El espectador ya había desertado hace tiempo de ellas para ver las películas en su propio domicilio, ya fuera mediante el DVD o cadenas televisivas de pago. El ordenador o la consola del videojuego constituyen, en definitiva, el flanco por el que se introduce una piratería que altera seriamente el ya de por sí precario equilibrio del cine en el seno de los conglomerados multimediatícos. Tal como apunta Epstein, las permutaciones son tantas que plantean el dilema del huevo y la gallina: "La gallina es la película; el huevo son los otros derechos digitales valiosos, que incluyen el DVD, el juego y la cesión mediante licencia a la televisión. El dilema: la gallina que había producido tradicionalmente estos huevos podría resultar muerta, de poner un huevo más grande que ella misma" (EPSTEIN, 347).

No es éste el único nubarrón que se avecina sobre el futuro del cine. Independientemente de su viabilidad como negocio de apenas seis empresas, "en una treintena de años, el sector ha asistido a la formación de multinacionales cuya capacidad financiera y el poder de influencia interrogan las sociedades democráticas ya que comunicación y cultura afectan a los mecanismos de formación e incluso a las libertades. Se plantea entonces la cuestión de los límites que deben afectar a centros de decisión tan potentes. Se trata, en definitiva, no sólo de defender simplemente la existencia de la competencia en una industria determinada, sino también de proteger al ciudadano contra la insuficiencia de pluralismo en la vida cultural y política del país" (BONNELL, 617). Con cada vez más pantallas a nuestro alcance, la circulación de imágenes en movimiento está garantizada a largo plazo. Otra cosa es qué vemos, quién lo produce y qué relación tiene con el entorno social del espectador considerado en su dimensión más humana y no sólo como un posible beneficiario de los intereses de los grandes conglomerados multimediatícos que, desde hace ya unos cuantos años, han engullido aquella forma de entretenimiento que en su día llamamos cine.

BIBLIOGRAFÍA

AUGROS, Joel, L'Argent d'Hollywood, L'Harmattan, París, 1996; versión castellana: El dinero de Hollywood. Financiación, producción, distribución y nuevos mercados, Paidós, Barcelona, 2000.

BALIO, Tino, "A major presence in all of the world's important markets. The globalization of Hollywood in the 1990's", en Steve NEALE y Murray SMITH, Contemporary Hollywood Cinema, Routledge, Nueva York, 1998.

BIERMAN, Tom, "Booming '80s behind it, vid faces uncertainly", Variety, 10 de enero de 1990.

BONNELL, René, La vingt-cinquième image. Une économie de l'audiovisuel, Gallimard, París, 3^a ed., 2001.

EPSTEIN, Edward Jay, The Big Picture. The New Logic of Money and Power in Hollywood, E.J.E. Publications/Random House, Nueva York, 2005; versión castellana: La gran ilusión. Dinero y poder en Hollywood, Tusquets Editores, Barcelona, 2007.

EUROPEAN AUDIOVISUAL OBSERVATORY

GOMERY, Douglas, "Hollywood corporate business practice and periodizing contemporary film history"; en Steve NEALE y Murray SMITH (eds.), *Contemporary Hollywood Cinema*, Routledge, Nueva York, 1998.

HOLSON, Laura M., "In Land of Oscars, Rich New Category Is Best Video Game", *New York Times*, 10 de abril de 2004
- "Blockbuster With a Joystick", *New York Times*, 7 de febrero de 2005.

KIRKPATRICK, David, "A Test of Synergy; A Film may not need a Media Conglomerate to ensure the widest exposure", *New York Times*, 11 de noviembre de 2002

LEVINE, Robert, "A Producer of Movies to Try Hand at Games", *New York Times*, 19 de diciembre de 2007

MPAA (Motion Pictures Association of America): *Entertainment Industry Market Statistics* (2007)

NUSSENBAUM, Evelyn, "Video Game Makers Go Hollywood. Uh-Oh", *New York Times*, 22 de agosto de 2004

ORWALL, Bruce, "Disney Aims for Bigger Share of Retailing with Revamp of Stores and New Products", *Wall Street Journal*, 4 de octubre de 2000.

PUTTNAM, David, *Movies and Money*, Alfred A. Knopf, Nueva York, 1998.

SMITH, Craigh S., "Copyright Pirates Strike at Beijing", *International Herald Tribune*, 6 de octubre de 2000.

SQUIRE, Jason E. (ed.), *The Movie Business Book*, Fireside Books, Vancouver, 3^a ed., 2003; versión castellana: *El juego de Hollywood*, T&B Editores, Madrid, 2006.

Original disponible en: http://portalcomunicacion.com/lecciones_det.asp?Ing=cat&id=47

PDF creat a: 02/05/2011 12:50:33

Portal de la Comunicació InCom-UAB: El portal dels estudis de comunicació, 2001-2011

Institut de la Comunicació (InCom-UAB)

Edifici N. Campus UAB. 08193 Cerdanyola del Vallès (Barcelona)

Tlf. (+34) 93.581.40.57 | Fax. (+34) 93.581.21.39 | portalcom@uab.cat

