

EL PRODUCTOR Y LA PRODUCCIÓN EN LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA



Javier Marzal Felici
y Francisco Javier Gómez Tarín (eds.)

Vender vino sin botellas: la producción cinematográfica ante su mutación digital

JAVIER LÓPEZ VILLANUEVA

Universidad Rey Juan Carlos de Madrid

421

INTRODUCCIÓN

Los contenidos sujetos a derechos de autor han estado tradicionalmente asociados a las especificidades de sus industrias respectivas y delimitados por unas tecnologías que fijaban su soporte físico y su sistema de distribución. Estas tecnologías de la información han sido lo que la botella al vino: el embalaje que permitía que un contenido llegase al usuario (Shapiro y Varian, 1999: 8). Pero la entrada en el mundo digital ha separado a los contenidos de su histórico universo analógico físico, químico o electromagnético, para sumergirlos en el terreno de la informática y de las redes de comunicación.

Esta mutación digital permite en este comienzo de siglo el pleno encuentro entre las industrias culturales y las industrias técnicas, dos ramas con una historia, una dinámica, un alcance simbólico y un peso económico muy diferentes (Chantepie y Le Diberder, 2005: 5). A grandes rasgos, mientras que las industrias culturales se han ocupado de la producción y la circulación de textos simbólicos destinados a comunicarse con una audiencia, las industrias técnicas se estructuraron como productoras de infraestructuras materiales y de equipos profesionales para grabación, procesamiento, transmisión, distribución, exhibición y uso de los contenidos que generan las primeras. La transformación más relevante que sufren los contenidos al digitalizarse es que ahora pueden ser leídos y almacenados en un ordenador, lo que, sumado a Internet y

a las redes inalámbricas, los hace fácilmente transportables y manipulables, e interconecta entre sí a las mencionadas industrias. Bajo esta nueva intersección, los roles empiezan a mezclarse sin un partitura clara, aunque, pese a que la digitalización no ha terminado de mostrar todos sus efectos, ya se empieza a dibujar una nueva relación de fuerzas entre campos antaño separados.

Al quedar textos y soportes para siempre disociados, adquieren nuevas propiedades provenientes de los códigos binarios como la desmaterialización, la compresión, la resistencia, su sencilla manipulación o copia y su acceso o diseminación a alta velocidad. Paulatinamente se reconfiguran las características económicas básicas de ambas industrias, pero si bien parece que las técnicas se han adaptado con relativa facilidad al nuevo entorno digital, las industrias culturales se han encontrado con el paso cambiado ante la rápida evolución de los usos y consumos de sus clientes potenciales. Fenómenos como la piratería o el intercambio masivo de contenidos en las redes virtuales han mermado claramente sus ingresos, lo que les pone ante la urgente necesidad de estructurar nuevos planes de negocio so pena de que el capital fluya hacia otros sectores de mayor rentabilidad. Ahora, para ellas, la gran cuestión consiste en cómo vender el vino sin botella.

En este trabajo analizaremos las posibles estrategias empresariales que se abren para las industrias culturales dentro del ecosistema digital, centrándonos en la producción cinematográfica española como caso paradigmático de la nueva mutación. Esta elección se sustenta en el hecho de que en el cine coexisten, o se vislumbran, una gran variedad de modelos de negocio, lo que lo hace un objeto ejemplar de estudio (Mièrege, 2000: 47). De distinguirse como un producto derivado de la lógica editorial, es decir, «un prototipo creativo individualizado, reproducido sobre soportes materiales, en copias adquiridas privativamente, financiado por el pago del consumidor según un mercado masivo pero históricamente segmentado» (Bustamante, 2003:26), el cine evoluciona hacia lógicas complejas e híbridas con nuevas formas de producción, y nuevos canales de distribución, exhibición o recepción.

Desde el punto de vista económico, un filme es un bien basado en la información. Casi todos los bienes o servicios llevan consigo información, aunque la cantidad de la misma varía notablemente, pues si un coche suele llevar varios libros de instrucciones, para una película la información es el producto (Andal-Ancion *et al.*, 2003: 35). Estos bienes de la información se distinguen del resto por tres características fundamentales: hay una elevada incertidumbre para productores y espectadores; altos costes fijos de creación con bajos costes variables de reproducción, y, en el mercado, la exclusión es problemática por sus inherentes características como bienes públicos. Será en estas propiedades principales donde la digitalización va a incidir y sobre las que las diversas estrategias de negocio se han de fraguar. Por ello se hace imprescindible estudiar, de cara al mundo digital, la evolución y la prospectiva de cada una de estas variables.

ELEVADA INCERTIDUMBRE

Tal y como señala el controvertido productor Robert Evans¹, el estreno de una película es como un salto en paracaídas: si no abre bien, estás muerto (citado en De Vany, 2004: 122). El problema es que la mayoría de los filmes fracasan tras su estreno, algo que genera elevadas pérdidas financieras. Por ejemplo, en un año tipo, de cada diez películas españolas rodadas, siete nunca logran recuperar sus costes de producción, dos amortizan a duras penas sus costes y sólo una tiene éxito económico (Álvarez Monzoncillo y López Villanueva, 2004: 62).

La economía cinematográfica funciona bajo condiciones extremas donde todos los agentes implicados tienen una ignorancia simétrica sobre las posibilidades de un filme (Caves, 2000: 3). Por seguir la célebre expresión del guionista William Goldman, «Aquí nadie sabe nada; no hay una sola persona en todo el mundo del cine que sepa con seguridad lo que va a funcionar» (Goldman, 1989: 39). Es decir, hasta que se produce el estreno comercial de una película, nadie, ni los productores ni los espectadores, sabe o puede estimar sin error su valor económico.

El productor se enfrenta así a un prototipo único, bajo un proyecto temporal, y con trabajadores que se separan cuando terminan el rodaje. Con cada filme se mueve en la incertidumbre, sin conocer las probabilidades exactas de éxito que tiene su producto, pues hay una varianza casi infinita en la recaudación: todo puede pasar. Ahora bien, como lo que suele prevalecer es el fracaso, la mayoría de los directores sólo hacen un filme, aunque la media está en dos películas (De Vany, 2007: 653). Por ello es muy difícil separar el talento de la suerte, y sólo en los productores o directores más productivos se puede constatar el predominio del talento sobre el azar.

Por su parte, a la hora de elegir, los espectadores tienen grandes vacilaciones porque la publicidad genera demasiado ruido ambiente, sólo se puede evaluar el producto si se ha pagado y el precio fijo de la entrada no señala ni la verdadera demanda ni la comercialidad del filme. Será tras su estreno cuando el intercambio de información entre un alto número de personas, el llamado boca-oído, genere una dinámica compleja e impredecible semejante a una imparable cascada de información (De Vany y Walls, 1997: 784). Es entonces cuando se descubre cuál es la verdadera demanda de la película, y la oferta se ajusta con el número de salas y el tiempo de exhibición.

La industria no afronta un mundo de probabilidad gaussiana (donde las películas se agruparían alrededor de una media y con desviaciones típicas estables), sino un mercado donde el ganador se lo lleva todo o casi todo. De hecho, la taquilla está domi-

¹ Productor, entre otros filmes, de *El Padrino* (Coppola, 1972), *The Cotton Club* (Coppola, 1984) o *Chinatown* (Polansky, 1974).

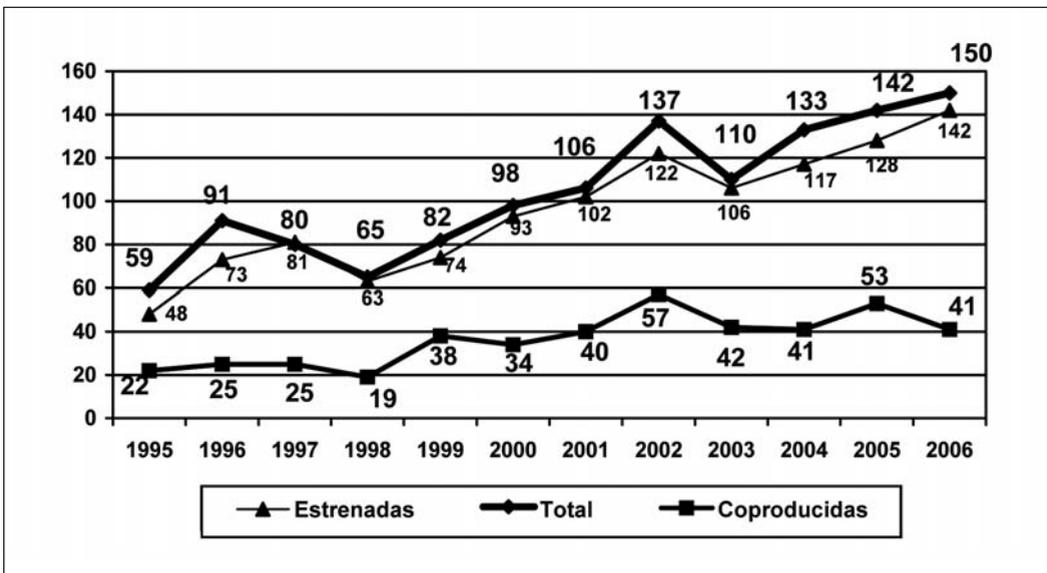
nada por dos o tres eventos extremos, que de no estar hundirían la recaudación, y las otras ventanas suelen seguir un patrón semejante al que se da en las salas de exhibición. Por ejemplo, si quitásemos las tres películas españolas más taquilleras de 2006 (*Alatriste*, *Volver* y *El laberinto del fauno*), se habría esfumado un tercio de la recaudación del cine español, cantidad que subiría a cerca del 70% si quitásemos los diez primeros filmes. Del mismo modo, los ingresos descienden rápidamente a medida que se baja en el *ranking*, y cuanto más descendemos, más se aminoran las diferencias: en España, de la primera a la décima película en recaudación suele haber diferencias de 20 millones de euros, mientras que de la 25 a la 35 las diferencias son de unos pocos miles de euros. Esta concentración de la recaudación se potencia en una semana tipo donde un único filme puede llegar a dominar totalmente la taquilla y hacerse imprescindible para el exhibidor.

Esta elevada incertidumbre, principal problema en todas las industrias culturales, hace que se generen diversas estrategias *competitivas* para intentar paliar sus efectos. Históricamente, en la producción cinematográfica las más relevantes han sido el exceso de oferta y la estructuración de una cartera de filmes. Estimamos que ambas estrategias se potenciarán en el entorno digital en gestación.

El exceso de oferta

En los mercados de competencia monopolística, el exceso de oferta ha sido una de las estrategias clásicas (Menger, 2006: 107). Como no es posible definir un óptimo de

Gráfico 1. *Películas producidas, coproducidas y estrenadas en España (1995-2006)*



Fuente: ICAA y elaboración propia.

creación ni un óptimo de artistas, se estructura una economía de la oferta donde salen al mercado cientos de productos a la búsqueda de espectadores.

El caso español viene definido por un continuo aumento de la producción, que, en poco más de diez años, se ha multiplicado por tres: de las 59 películas rodadas en 1995 se ha pasado a 150 filmes en 2006. De hecho, si tenemos en cuenta las series históricas de producción, sólo en 1965 (con 151 filmes) y en 1966 (con 164) se rodaron más películas que en 2006.

Entre las razones que explican este incremento sostenido de la producción (véase Álvarez Monzoncillo y López Villanueva, 2006: 8) se pueden destacar las siguientes:

- El ciclo expansivo de la economía española, que, en los últimos trece años, ha tenido unas tasas anuales de crecimiento de entre el 2 y el 3,8%.
- La entrada de nuevos realizadores, los cuales han logrado una mayor conexión con el público y han elevado poco a poco la cuota de mercado en salas.
- El desarrollo de la televisión de pago en sus diferentes soportes.
- Las subvenciones y las obligaciones de inversión de las televisiones², convertidas en los grandes pilares sobre los que se asienta el aumento de la producción.

Probablemente existe una sobreproducción, pues, por cada millón de espectadores de cine nacional en su territorio, España produce 6,76 películas, mientras que Francia tiene una *ratio* de 3,75, el Reino Unido de 2,2, y EE. UU. de 0,52. Hay músculo empresarial, pero lo preocupante es que gran parte de él proviene de unos sistemas de ayudas y cuotas que no logran que el sector aborde de forma competitiva los mercados internacionales.

Se ha institucionalizado un «dopaje» del que cada día es más difícil prescindir, pues ha estructurado una verdadera política natalista de producción. Cada año, el cine español recibe cerca de 60 millones de euros de subvenciones nacionales, a lo que hay que sumar las aportaciones de las diferentes Comunidades Autónomas, cerca de 12 millones de euros de los programas comunitarios, las cuotas de programación de material europeo (tanto en salas como en televisión) y las obligaciones de inversión de las televisiones (unos 100 millones al año).

Ahora bien, las obligadas financiaciones de las televisiones sustituyen los ingresos del público perdido en las salas, sin tener en cuenta que la proliferación de canales, la segmentación de la audiencia y la progresiva desaparición del cine de la programación

² El apartado 1 del artículo 5.º de la Ley 25/1994 de Fomento y Promoción de la Cinematografía, por la que se incorpora al ordenamiento jurídico español la directiva 89/552/CEE, establece que los operadores de televisión que tengan la responsabilidad editorial de canales de televisión, en cuya programación se incluyan largometrajes cinematográficos de producción actuales, deberán destinar el 5% de la cifra total de ingresos devengados durante el ejercicio anterior a la financiación anticipada de la producción audiovisual, cuyo 60% deberá destinarse a producciones cuya lengua original sea cualquiera de las oficiales en España.

generalista hacen cada día más difícil estas aportaciones. De hecho, las películas se consumen tan rápidamente tras su estreno, que cuando llegan a la televisión cada vez encuentran una audiencia menor. Así, por ejemplo, en 2004 las 13 películas españolas que emitieron TVE1, Antena 3 y Tele 5 en el horario de máxima audiencia tuvieron una cuota media de pantalla del 16,2%; un año después sólo programaron en dicho horario cinco filmes españoles y la cuota media bajó a un 12,8%³.

Además, conviene no olvidar que todo este entramado de ayudas y de proteccionismo ha generado una serie de consecuencias bien conocidas en la economía industrial (véase, por ejemplo, Morvan, 1991: 449-451). Fundamentalmente, se puede producir sin tener en cuenta a la demanda, con lo que muchos filmes están envasados al vacío, sin crítica o público que los alabe. Al mismo tiempo se genera un exceso de rentas para ciertos integrantes y una burocratización con cosanguinidad en la concesión de ayudas.

Con la digitalización de la producción es de prever que el exceso de oferta se acentuará, al disminuir los costes de entrada. El uso de cámaras digitales (como las Mini-DV, las DV semiprofesionales, las DV profesionales o las cámaras de alta definición) está abaratando la fase del rodaje al permitir hacer multitud de tomas o rodar escenas complicadas con varias cámaras. Al aumentar el número de planos rodados al día, disminuir el coste de la grabación, permitir un visionado instantáneo de lo rodado, facilitar las copias de seguridad e integrarse perfectamente con las nuevas plataformas de montaje no lineal, el rodaje digital permite un claro aumento de la productividad⁴. De hecho, cada año se ruedan más filmes españoles con tecnología digital: en 2003 se rodaron 29 largometrajes (un 26% del total), en 2004 fueron 45 (34%), y en 2005 cerca de 60 (42%).

La digitalización favorecerá la proliferación de películas de bajo presupuesto, algo que ya se ha dado en otras industrias culturales (por ejemplo, con los sencillos estudios musicales de grabación en el hogar). Del mismo modo, la postproducción ya es digital en casi todos los filmes, con lo que se ha pasado de depender del *hardware* (moviola) a depender del *software* (con programas como Avid o Final Cut). El descenso gradual del precio de estos programas, incluso ya existen programas gratuitos de montaje (sería el caso del Avid Free), hacen alcanzable un montaje casi profesional para cualquiera que tenga una cámara Mini-DV y un ordenador con los programas necesarios. En definitiva, las nuevas tecnologías favorecen claramente la demo-

³ El promedio de audiencia entre TVE1, Antena 3 y Tele 5 fue de 21,4% en 2004 y de 21% en 2005. Es decir, la audiencia media de las películas españolas emitidas en dichas emisoras está claramente por debajo de su promedio de audiencia total.

⁴ Un ejemplo extremo sería la película *El ataque de los clones* (Georges Lucas, 2002). Rodada íntegramente con formato digital, las doscientas veinte horas de grabación tuvieron un coste en material de 16.000 dólares, cantidad que habría ascendido a 1,8 millones de dólares de rodarse con película fotográfica. Es decir, el ahorro es del 99%.

cratización de la producción, aunque subsisten todos los elementos señalados de la incertidumbre.

Cartera de filmes

A grandes rasgos, hablamos de incertidumbre cuando desconocemos las probabilidades precisas de un evento y de riesgo cuando conocemos el conjunto de posibles resultados de algo y la probabilidad exacta de cada suceso (Zeckhauser y Viscusi, 1990: 561). Si aplicamos esto a la industria cinematográfica, una productora que sólo hace un filme al año estaría bajo incertidumbre (todo puede pasar), mientras que una empresa que rodase al menos diez filmes estaría en situación de riesgo (sabría que, de media, de cada diez filmes, uno tendrá éxito económico).

En España hay una extrema atomización de la producción hasta el punto de que, en un año natural, cerca del 80% de las productoras sólo realizan una película y que únicamente dos de cada cien ruedan más de cuatro filmes. Se crearán así múltiples empresas autónomas desligadas por entero del resto de la industria. De hecho, según Eurostat (2003: 29), en 2001, nuestro país contaba con 3.116 productoras de cine y video activas⁵, dato sorprendente si tenemos en cuenta que en Los Ángeles, meca del audiovisual por antonomasia, había censadas unas 2.300 productoras activas (Scott, 2002: 957). Por el contrario, las grandes empresas de Hollywood, las denominadas *majors*, han mitigado este problema con una estrategia basada en la estructuración de una cartera de filmes. Cada año producen de 10 a 20 filmes, lo que les permite pasar de la incertidumbre al riesgo.

Nuestra forma de producir, al tiempo que determina las posibilidades artísticas e industriales del cine español, eleva sobremanera la incertidumbre financiera del sector, pues para ese 80% de productoras todo va a depender de una única película. Desde el punto de vista financiero, esto es como ir a un casino y jugárselo todo al 35 negro de la ruleta. La proliferación de pequeñas empresas que luchan por llevar a buen puerto una única película termina por generar una destacable proliferación de rodajes y una ardua lucha por la financiación. En función del modelo de financiación se generan tres grandes tipos de películas muy diferenciadas entre sí (Álvarez Monzoncillo y López Villanueva, 2003: 52).

Dentro de un primer grupo estarían aquellas películas donde las ayudas públicas, los pagos diferidos a la industria auxiliar, la cesión de los derechos a una televisión y un

⁵ Los datos del INE (2005: 219) indican que en 2004 había 4.663 productoras cinematográficas inscritas en la Subdirección General de Fomento de la Industria Cinematográfica y Audiovisual. No obstante, muchas de estas empresas, cuando cesan su actividad, no se borran de este registro. Por otra parte, por diversas cuestiones tributarias, es probable que se creen algunas productoras como satélites de otras empresas, lo que indicaría una atomización mayor que la real, pero sabemos, gracias a los datos de los grupos de comunicación españoles que cotizan en bolsa, que las productoras cinematográficas más importantes hacen unos cinco filmes al año.

régimen de cooperativa en su producción (por el cual gran parte del equipo de rodaje sólo cobra en caso de éxito de taquilla) hacen que la película esté financiada y, por tanto, casi amortizada, el día de su estreno. Muchas de ellas ni llegan a estrenarse, y si se estrenan, lo hacen en malas condiciones y sin apenas promoción comercial. Cerca del 60% de la producción española pertenece a esta categoría, algo que impide la progresiva capitalización de las productoras, al estar condenadas a desaparecer.

Un tercio de las películas tienen una aportación financiera destacable del productor, y cuentan con importantes adelantos de las televisiones. En este segundo tipo de filmes los resultados comerciales en la sala son la clave para su amortización. Suelen ser empresas muy personalizadas tras la figura del productor, pero con un destacable bagaje histórico.

Por último, hay una pequeña elite de filmes con cuantiosas inversiones del productor y de las televisiones, más las preventas al extranjero. Suponen cerca del 5% de la producción anual, y están hechas por unas pocas productoras con capacidad financiera, dependientes de importantes grupos mediáticos que tienen un flujo de producción continuado. En estas películas sus promotores asumen un gran riesgo y, al copar gran parte de la recaudación total, su resultado comercial condiciona la cuota de mercado en sala de nuestro cine.

Todo lo anterior fomenta un complicado acceso del cine español a los canales de distribución y de exhibición. La atomización impide a las productoras tener poder de negociación con un sector de distribución en el cual las diez primeras empresas controlan casi todo el mercado. Cada año, entre el 10 y el 20% de los filmes no logran nunca ser distribuidos en salas⁶ (véase gráfico 1), y muchos de los que llegan a las salas lo hacen bajo unas condiciones precarias de distribución y de promoción.

Este talón de Aquiles del cine español se acentúa con la política de «oferta saturante» que siguen las grandes distribuidoras. Esta técnica consiste en saturar el mercado mediante la puesta en circulación de un gran número de copias de un filme (entre 350 y 700 para un parque de unas 4.120 salas⁷), apoyándolas con una importante campaña de publicidad. Con ello los distribuidores consiguen realizar una explotación intensiva en el tiempo, sacian rápidamente los deseos de consumo, reciben antes el retorno de su inversión y luchan contra la posible piratería. Pero al reducirse el ciclo de vida del producto y darse una bulimia de estrenos en la cartelera (España es el país

⁶ Esto también sucede en otras cinematografías (por ejemplo, el 37% de los filmes rodados en 2004 en el Reino Unido no se habían estrenado dos años después), pero la peculiaridad española consiste en que los filmes no estrenados en sala no suelen lograr acceder al resto de ventanas de explotación.

⁷ En 2004, 39 películas extranjeras salieron al mercado con más de 300 copias y tres con más de 500, mientras que sólo cuatro películas españolas salieron con más de 300 copias. Hasta la fecha, la película estrenada con mayor número de copias en nuestro país ha sido *El Código Da Vinci*, con 750 copias. Esta película se estrenó el mismo día –19 de mayo de 2006– en todo el mundo con cerca de 21.000 copias.

de la Unión Europea con mayor número de estrenos⁸), aquellos productos que necesitan de largos procesos de maduración mediante el boca-oído, como la película media española, se ven desplazados rápidamente de la cartelera. La presión comercial rompe así sus posibilidades de amortización, al tiempo que se genera un «efecto pódium» donde una decena de películas se llevarán el grueso de la taquilla: normalmente, las diez películas españolas más taquilleras se llevan cerca del 70% de la recaudación, y muchas se han de conformar con cantidades residuales⁹.

Ahora bien, no hemos de pensar que esto es algo propio del consumo cinematográfico, pues, tal y como señala Gilles Lipovestky (2006: 57), «Estamos en la cultura del más aprisa y siempre más, donde la sociedad de consumo se anuncia bajo el signo del exceso, de la profusión de mercancías». Sería una época hipermoderna marcada por la satisfacción inmediata de las necesidades, la urgencia de los placeres y el consumo impaciente. Lo cierto es que la digitalización puede aumentar esta aceleración del consumo, pues será más fácil el acceso a las obras, lo que hará todavía más importante disponer de una cartera de filmes que llevar a todas las nuevas ventanas que se abren.

LO MARGINAL IMPORTA

La información es cara de producir pero muy barata de reproducir: por ejemplo, la película *Piratas del Caribe: El Cofre del Hombre Muerto* (Gore Verbinski, 2006) tuvo un coste de producción de 225 millones de dólares, pero se puede hacer una copia en película cinematográfica por unos 1.200 euros y una copia en DVD por 1 euro. Esto se debe a que los contenidos son prototipos en el sentido de que son modelos únicos (cada película es única, incluso un *remake* es diferente al original), aunque se puedan reproducir. No sólo se crean prototipos en las industrias culturales: un diseñador de un coche también crea un prototipo, al igual que el chef de un restaurante. Ahora bien, la particularidad de las industrias culturales es que deben amortizar los costes fijos de la creación de los prototipos con un número muy elevado de consumidores a los que hay que conquistar uno a uno. En la creación de estos prototipos se incurre en importantes costes hundidos, en altos costes fijos y en un coste marginal de reproducción nulo o cercano a cero. Es decir, el coste de producir la primera copia es elevado, pero nulo o casi nulo el coste de la segunda y sucesivas copias.

⁸ En 2005 se estrenaron 569 películas en España, 550 en Francia, 467 en el Reino Unido y 535 en EE. UU. La media de estrenos anuales en la UE es de 533 (*Screen Digest*, 2006: 212).

⁹ Por ejemplo, de las 117 películas españolas estrenadas durante el 2004, las últimas 50, por orden de recaudación, tuvieron una taquilla inferior a los 200.000 euros. Si tenemos en cuenta el coste del tiraje de copias, la publicidad y los porcentajes pagados a distribuidores y exhibidores, vemos que la cantidad que retorna al productor es testimonial.

Desde el punto de vista de la teoría económica, establecer un precio positivo de mercado puede parecer ineficiente al no estar igualados el coste marginal y el precio marginal. No obstante, si, tal y como dicta la teoría, se establece un precio igual a su coste marginal, éste sería cero o casi cero, lo que nos haría imposible recuperar los costes fijos y habría un déficit de producción. Por ello los precios de los bienes basados en la información han de ponerse en función del valor que aportan al consumidor, no en función de su coste de producción ni de su coste marginal de reproducción.

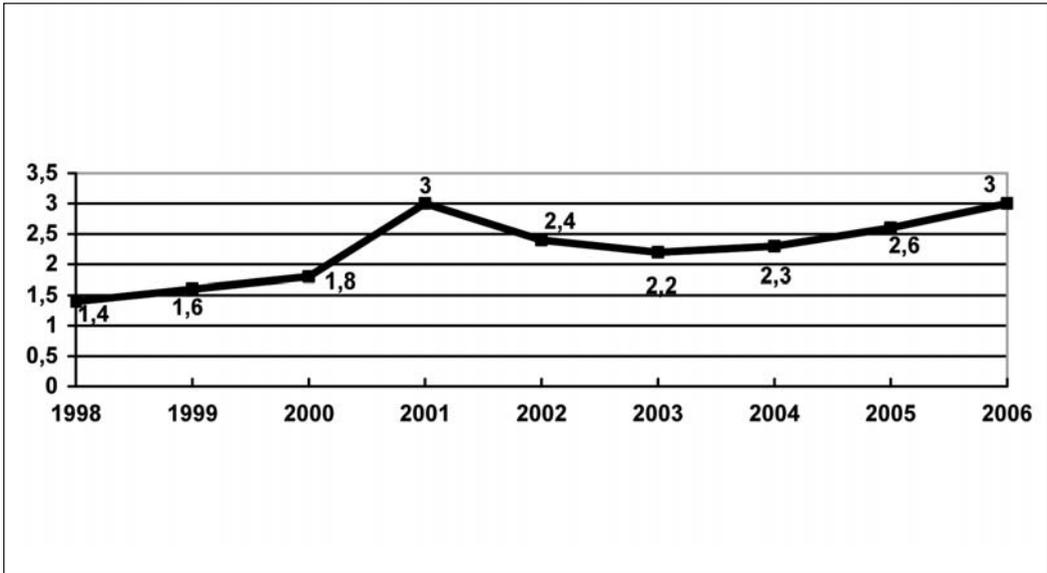
Otra peculiaridad de la producción cinematográfica consiste en que los costes fijos tienden a ser dominados por los costes hundidos (costes que no se pueden recuperar): por ejemplo, si se invierte en una fábrica y más tarde, por quiebra, hay que venderla, normalmente se recuperará la mayor parte de los costes fijos (y eso si no se ha revalorizado); por el contrario, si una película es un fracaso nadie querrá comprarla y casi toda la inversión será un coste hundido (Shapiro y Varian, 1998: 107). Por otra parte, el coste variable de reproducir una copia adicional de un filme no se incrementa por muchas copias que se hagan. Mientras que un fabricante de coches tendrá que construir una nueva planta si aumentan mucho sus ventas, los productos de la información pueden ser reproducidos con un alto grado de automatismo a muy bajo coste: si puedes hacer una copia, puedes hacer diez millones de copias al mismo coste unitario (Shapiro y Varian, 1998: 108). Lo revolucionario de la digitalización es que minimiza el coste marginal de llegar a un espectador adicional, y lo paradójico es que suben los costes fijos.

La dualidad de los costes de producción

Los costes fijos tenderán a ser elevados en la creación de los prototipos más comerciales. Éstos suelen depender de las denominadas estrellas o de complejos procesos de producción. Producir prototipos suele impedir, en la fase de creación, desarrollar economías de escala, porque el coste de la primera copia es muy elevado. Las economías de escala logran reducir los costes por unidad cuando se producen grandes cantidades del mismo bien. Como cada película es única, es muy difícil lograr eficiencias en la producción. Lo que sí se puede hacer es reducir los costes laborales introduciendo nuevas tecnologías o reorganizar varios medios bajo un único mando.

En lo que respecta al cine español, la evolución de los costes medios de producción ha de ser analizada con cierta cautela, pues la desviación típica de los datos es muy alta. Por ejemplo, en 2004 el coste medio fue de 2,3 millones de euros (véase gráfico 2), pero ocho de cada diez filmes se rodaron con un presupuesto inferior (Álvarez Monzoncillo y López Villanueva, 2004: 58). Coexisten películas muy diferentes, lo que hace una media poco representativa. Cada año dos o tres películas de las productoras más consolidadas elevan la media (como sucedió en 2006 con *Alatriste*, cuyo presupuesto fue de 24 millones de euros, y *Los Borgia*, que costó cerca de 10 millones),

Gráfico 2. *Evolución de los costes de producción (1998-2006), en millones de euros*



Fuente: Elaboración propia y Álvarez Monzoncillo y López Villanueva (2004: 57).

aunque por abajo existen numerosas cooperativas que realizan proyectos con trabajadores sin salarios a la espera de resultados comerciales.

Tal y como apunta Gerben Bakker (2005), los costes, la talla del mercado y el nivel de competitividad están estrechamente ligados. A mayor gasto *per capita* en consumo cinematográfico en sus diferentes ventanas y mayor público potencial (tanto nacional como internacional), los costes tienden a subir, mientras que cuanto menores sean las exportaciones, más trabas comerciales existan para la explotación y menor nivel de competencia, los costes tienden a ser más pequeños.

La creatividad es una de las pocas salidas que tiene el cine español, pues los aspectos económicos vienen condicionados por la escasa talla del mercado audiovisual español, las casi nulas exportaciones¹⁰ y el bajo gasto *per capita* en consumo cinematográfico. De ahí que los presupuestos sean bajos, lo que impide, en términos generales, hacer campañas de promoción eficaces y cuidar aspectos fundamentales (como efectos especiales, fotografía, sonido o guión), que son decisivos ante la competencia. Si a esto le añadimos que los que van al cine quieren fundamentalmente evasión, y que las películas norteamericanas llegan casi amortizadas, tienen un elenco de estrellas, dis-

¹⁰ Según la FAPAE, las exportaciones de cine español suponen cerca de 60 millones de euros al año. No obstante, de las 20 películas españolas más taquilleras de 2005 (cerca del 80% de la taquilla del cine español), sólo tres (*El Reino de los Cielos*, *Sáhara* y *A Good Woman*, todas ellas coproducciones con EE. UU. y el Reino Unido) se han estrenado en salas de la UE.

ponen de promoción gratuita en los medios y cuentan con una imbricación eficiente entre distribución y exhibición, es lógico deducir quién controla el mercado: casi el 80% de nuestro mercado cinematográfico está en manos de Hollywood.

Ahora bien, resulta paradójico que, pese a la mayor productividad y a la democratización en la producción que trae una tecnología digital cada vez más barata, los costes medios no paren de subir en la mayor parte de las cinematografías. Fundamentalmente esto se debe a las siguientes razones:

432

- La competencia lleva a las grandes empresas a tener que innovar constantemente, a exigir lo máximo de las nuevas tecnologías, lo que eleva sus costes.
- La globalización de los mercados cinematográficos ha permitido una paulatina subida de costes al poderse amortizar el producto en más territorios.
- Gran parte de los costes vienen generados por unas campañas de distribución cada vez más caras, fruto del rápido ciclo de consumo y de la proliferación de películas.

Lo cierto es que ahora, gracias a las nuevas tecnologías, es posible producir a unos costes muy bajos, y más si tenemos en cuenta la gran reserva de talento dispuesta a trabajar gratis o por un mínimo sueldo para hacerse un nombre en el oficio. Hay tres grandes viveros de trabajo –jóvenes que terminan sus estudios audiovisuales o artísticos, trabajadores con poco currículum dispuestos a mejorar sus perspectivas y trabajadores no profesionales que subvencionan sus incursiones en el cine con otros trabajos remunerados (Miège, 2000; 32)–, que hacen que los salarios se mantengan a niveles bajos. Existe así una precariedad en numerosos oficios, y por ejemplo, según la Fundación Autor, el 73% de los guionistas españoles no llega a fin de mes con la remuneración que reciben de su trabajo, por lo que han de buscarse otras fuentes de ingresos para salir adelante. Esta precariedad se debe a que los artistas son diferentes del profesional medio, pues tienden a buscar recompensas no monetarias (como reconocimiento o satisfacción personal), y están dispuestos a sacrificar ingresos monetarios a cambio de poder trabajar más horas en su profesión (Abbing, 2005: 60-61). La inyección de más dinero en el cine gracias a las subvenciones, sumado a la democratización de la producción que permiten las nuevas tecnologías, ocasionará la aparición de más artistas y de más películas con costes muy reducidos. Pero conviene no olvidar que las grandes empresas irán aumentando paulatinamente, por las razones expuestas, sus presupuestos. Es decir, se van a dar mayores diferencias de recursos entre según qué productoras con una dualidad bien marcada entre las superproducciones y las denominadas «producciones de guerrilla» de muy bajo presupuesto. En el medio sobrevivirá, gracias a las subvenciones, una clase media de filmes.

Nuevas ventanas digitales

Uno de los cambios más importantes que trae la digitalización de los contenidos es la posibilidad de reducir drásticamente los costes de la distribución digital. En el mundo

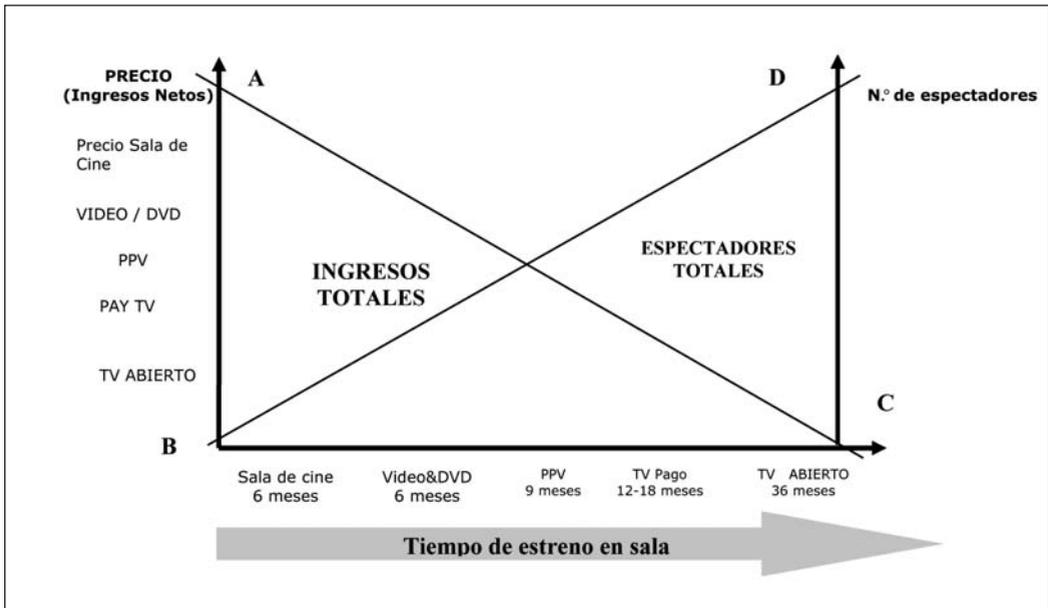
analógico, aunque el coste marginal de reproducción es relativamente bajo, el coste marginal de llegar a un espectador adicional es muy caro por el precio de las copias cinematográficas (a lo que hay que sumar su almacenamiento en condiciones idóneas y su transporte), y, sobre todo, por las campañas de publicidad. Tal y como señala Michael Kuhn, el que fuera máximo responsable de Polygram Filmed Entertainment, el gran riesgo de establecer una distribuidora de cine no es el coste de contratar a la gente y establecer una organización, sino estar «enganchado al coste del tiraje de copias y de la publicidad» (Kuhn, 2002: 86).

Con la distribución digital es previsible que las economías de escala sean más importantes, que se reduzcan los costes de transacción y que bajen las barreras de entrada. Ahora, a través de Internet, ya es factible distribuir cualquier película, por pequeño que sea su nicho de mercado. La mayor capacidad de procesamiento de los ordenadores, el aumento del ancho de banda, las tecnologías inalámbricas y la bajada sistematizada de los precios, propia de la industria de la electrónica, harán posible una nueva distribución con los siguientes rasgos:

- Nuevas plataformas de acceso como el ordenador, la videoconsola, el iPod o reproductores análogos, el *Personal Video Recorder* e incluso el móvil. Es decir, se entra en una era marcada por el agnosticismo de los consumidores ante la pantalla de visionado, frente a la mitología histórica de la gran pantalla de cine.
- Nuevos usos de consumo, marcando el consumidor cuándo consume, cómo consume y dónde consume. De una estrategia *push*, donde al usuario se le marcaban sus formas de consumo, se pasa a una estrategia *pull*, en la cual es el consumidor el que accede al producto («tira» de él) con sus premisas.
- El coste marginal de llegar a un espectador adicional bajará drásticamente, pues a través de un único servidor se podrá servir a miles de usuarios. Por este lado se pueden igualar las grandes a las pequeñas empresas.

Todo ello exige la estructuración de nuevos modelos de negocio y la ruptura del modelo de ventanas. El paso de un mercado a otro, de una ventana a otra, queda planificado para maximizar la audiencia y los ingresos en cada estadio. Así, por ejemplo, para un filme el paso de la primera a la segunda ventana de exhibición, de la sala de cine al video, tiene que ser lo suficientemente largo como para que los espectadores no dejen de ir al cine y lo suficientemente corto para que el público del video recuerde el estreno en salas. La explotación del producto en cada uno de los mercados disponibles se adapta así al impacto comercial que tiene sobre su recaudación (véase gráfico 3). De esta forma, la industria autorregula la explotación de sus creaciones en todos sus soportes, mediante una cohabitación armoniosa entre ellos, sin dejar que entren en una competencia abierta y directa que podría llevar a la desaparición o marginalización de algún canal. Este patrón de secuencialización está determinado por el principio del «segundo óptimo». Es decir, las películas se distribuyen primero en el mercado que genera los

Gráfico 3. Orden secuencial de las ventanas de exhibición (2006)



Fuente: Álvarez Monzoncillo y López Villanueva (2006).

mayores ingresos marginales en el menor tiempo. Luego sigue una cascada hacia los mercados que aportan las menores recaudaciones por unidad de tiempo. Todo ello con el fin de maximizar los ingresos totales (triángulo ABC del gráfico 3) frente a los espectadores totales (BDC). Tradicionalmente la pauta de explotación ha sido la siguiente:

- El cine se mantiene como el primer mercado de explotación. Su importancia estratégica se deriva de que actúa como caja de resonancia comercial, con lo que logra posicionar al filme para el resto de los soportes. La presión de los otros mercados hace que los estrenos se hagan con un gran número de copias para que al tiempo que se reduce su exhibición se genere un alto impacto publicitario que sirva para los subsiguientes soportes. Desde su estreno, las salas tendrán el monopolio sobre la exhibición de una película durante unos seis meses.
- El mercado del video se estructura como el paso siguiente, tanto en la venta como en el alquiler. Durante unos tres meses no contará con la competencia de los siguientes sectores. Pero la futura presión de los nuevos soportes, como el pago por visión, erosiona su posición privilegiada.
- En el siguiente eslabón está el pago por visión. Debido a que los productores recibirán un mayor porcentaje de éste que del video, su interés estratégico para ellos es cada vez mayor. También tendrá cerca de tres meses sin competencia en la televisión, aunque su competencia directa vendrá del video.

- Las diferentes formas de televisión entrarán luego en escena. La televisión de pago contará con las películas durante un año sin competencia con las cadenas en abierto. La televisión en abierto marcará la maduración y finalización del ciclo del producto audiovisual.

Debido al aumento de los costes de producción y a la necesidad de recuperar rápidamente la inversión en un entorno muy competitivo, hay una tendencia a disminuir la duración de las ventanas, pese a los conflictos que se generan entre las partes afectadas. La secuencialización se establece así como una estrategia de mercadotecnia que busca maximizar ingresos mediante la discriminación de precios en los diferentes mercados, o ventanas, al vender el mismo producto a diferentes precios a clientes distintos. Por ello, parece previsible que, a medida que las nuevas tecnologías vayan tomando el relevo de las antiguas, se producirá un desplazamiento en la duración de las ventanas de explotación, e incluso la progresiva desaparición de alguna como el videoclub incapaz de competir con el pago por visión, tanto en televisión como por Internet.

En este nuevo entorno será primordial contar con contenidos que surtan a los viejos y a los nuevos mercados. De ahí que tener numerosas obras audiovisuales en catálogo alcance una importancia estratégica, pues es su atractivo lo que permite amortizar las redes de distribución establecidas. El productor adquiere de esta forma una gran relevancia, pero la espiral de costes del audiovisual (motivada en gran parte porque su carácter de prototipo impide la articulación de un aumento sostenido en el tiempo de la productividad y de fuertes economías de escala) y la fragmentación de la audiencia en los distintos soportes hace imprescindible la llegada a los nuevos mercados y la percepción de una justa contraprestación económica. Por ello es trascendental que en cada una de las ventanas el productor tenga derechos sobre la comunicación pública de sus creaciones, y más si tenemos en cuenta la alta piratería existente en sectores como el video, que irá a más por la digitalización de las imágenes y la proliferación del ancho de banda en los hogares.

El gran problema al que se enfrentan los productores en la distribución digital es cómo hacer una transición tranquila desde las ventanas clásicas (sala, videoclub y televisión) hacia las nuevas (videoconsola, iPod, Internet y teléfonos móviles de última generación), sin esquilar los caladeros clásicos antes de que los nuevos sean rentables. Del mismo modo, no hay que desdeñar que, pese a la bajada de las barreras de entrada en la distribución, puede ser difícil lograr un efecto red suficiente cuando hay tanta competencia. Es decir, a lo mejor no cuesta mucho entrar en el sector, pero aumentan los costes de darse a conocer, y los efectos red, tan presentes en el mundo de la informática, pueden terminar por crear una mayor concentración en la distribución. Por último, el intercambio gratuito de ficheros va a pesar como una losa sobre cualquier plan de negocio, lo que hará que los precios tiendan a la baja. Probable-

mente se produzca una interdependencia oligopolística de precios, ya que cualquier diferencia es fácil de encontrar en un consumo en red, pero con una mayor discriminación de precios en función de la hora de consumo, del día, de la cantidad consumida, de la velocidad de descarga, de la calidad de la imagen o de las características del consumidor. Con la digitalización es más fácil que el consumidor revele sus preferencias, con lo que mejoran las posibilidades de apropiación del excedente del consumidor.

Nuevos consumos digitales

Una de las grandes ventajas de Internet es que permite a los consumidores encontrar, evaluar y comprar una enorme variedad de productos que nunca tendrían en el mundo físico. En éste hay las limitaciones propias del espacio (cuántas películas se pueden proyectar en un multicine, por ejemplo) y de la geografía (cuántas personas pueden acudir a ver una película al multicine en cuestión). Como apunta Chris Anderson (2006), con estas limitaciones, los consumidores con gustos medios serán mucho mejor atendidos que aquellos cuyos gustos estén en los extremos. Así muchas películas destinadas a audiencias minoritarias sólo pueden exhibirse en grandes poblaciones, o incluso no llegar a estrenarse nunca. Por el contrario, en Internet al romperse —en gran medida— las limitaciones espaciales y geográficas del mundo físico, un distribuidor puede permitirse tener en su servidor películas para gustos minoritarios, ya que el almacenamiento digital es barato y su alcance masivo. Todo ello empieza a provocar cuatro grandes cambios en el consumo:

- Empieza a ser eficiente, desde el punto de vista económico, llegar a millones de consumidores. Luego es factible que productos de nicho puedan generar beneficios al agregarse las audiencias.
- Las superproducciones van perdiendo peso en favor de otro tipo de filmes. El denominado Principio de Pareto, que establece que el 20% de los productos generan el 80% de las ventas, empieza a debilitarse. Así en los sitios de Internet la proporción ha pasado a ser del 20/70, es decir, los gustos minoritarios comienzan a ser un negocio a tener en cuenta. Gráficamente, las distribuciones del número de títulos en venta se hacen más largas. Es lo que se ha denominado la aparición de «una larga cola en la distribución» (Anderson, 2006).
- Se descubre que los gustos de los consumidores eran mucho más variados de lo que se pensaba, ya que había numerosas demandas insatisfechas por las limitaciones espaciales y geográficas señaladas.
- Mayor importancia de los buscadores para localizar un producto, y potenciación de las recomendaciones entre usuarios en red.

Tanto para los productores y distribuidores como para los consumidores hay consecuencias de primer orden, y, con el paso del tiempo, de segundo orden al darse una

retroalimentación positiva entre consumidores y productores (Brynjolfsson *et al.*, 2006: 70). Tal y como se puede ver en la tabla 1, en un primer momento se verán importantes reducciones en los costes de almacenamiento y distribución; a su vez, los consumidores podrán tener un papel más activo en las búsquedas, más pasivo a través de las recomendaciones de otros usuarios o un papel mixto gracias a las comunidades virtuales tipo MySpace o YouTube. Estos efectos serán amplificados con el tiempo, efectos de segundo orden, al darse mayores incentivos para desarrollar nuevos productos, reestructurarse las estrategias de *marketing* hacia el mundo virtual, darse la aparición de nuevos intermediarios y cambiarse el patrón de consumo de los espectadores al estar fácilmente expuestos a nuevos productos. Con ello se puede favorecer un cambio cultural en el consumo cinematográfico al existir una mayor predisposición a otros contenidos.

Tabla 1. *Anatomía de los nuevos consumos digitales*

	Primer orden	Segundo orden
Para productores y distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> – Nuevos costes de almacenamiento y de distribución electrónica – Beneficios por agregación consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> – Mayores incentivos para la creación de nuevos productos – Nuevas prácticas marketing – Nuevos intermediarios
Para los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> – Papel activo: buscadores, <i>sampling</i> – Papel pasivo: recomendaciones – Papel mixto: comunidades virtuales 	<ul style="list-style-type: none"> – Cambio gustos – De la masa al nicho – Hibridación cultural

Fuente: Adaptación sobre Brynjolfsson *et al.* (2006).

ANTE LA NO RIVALIDAD

Un bien público tiene dos grandes diferencias frente a un bien privado: su no rivalidad y su no exclusividad. La no rivalidad viene a indicar que su consumo por un individuo no reduce el consumo, simultáneo o no, por parte del resto de personas que lo quieran consumir. Todos pueden consumirlo por igual y además el coste marginal de llegar a un consumidor más es nulo o casi nulo. Por otra parte, su no exclusión señala que es imposible excluir a aquellos que no quieran pagar por su provisión, pero que, aún así, quieran consumirlo.

Los contenidos tienen elementos de un bien público, fundamentalmente porque el prototipo en sí no es rival en sí mismo, aunque sí es rival el bien o servicio donde viene «empaquetado». Es decir, el prototipo película no es rival, pero sí lo es el cine donde se exhibe, el DVD que lo contiene, el servidor o la red por donde se transmite, etcétera. Unidades adicionales donde se reproduzca el prototipo requerirán costes de distribución adicionales. Pero una vez que el prototipo exista, podrá ser usado infini-

tamente (en el mundo digital sobre todo), con un coste marginal de llegar a un consumidor adicional nulo o casi nulo. Como la convergencia digital y los sistemas de compresión han permitido reproducir y distribuir la copia exacta de los prototipos a un coste marginal casi nulo, el problema de la piratería se ha acentuado. Con sistemas como Napster parecía que no había rivalidad en el consumo y que, al ser gratuito, no había exclusión. En el fondo, sí había rivalidad en el consumo (la red y el número de usuarios creaban muchas veces un cuello de botella), y diversas acciones judiciales condujeron a su cierre, pero la proliferación de nuevos sistemas de intercambio descentralizados y el desarrollo de la banda ancha han magnificado el problema.

Para los bienes no rivales, los derechos de propiedad intelectual implican un complicado contrapeso: si éstos son escasos, habrá infraproducción; pero si son demasiado elevados se crearán distorsiones monopolísticas (Nordhaus, 1969). Por ello se suele optar por un término medio, limitando estos derechos en el tiempo y en la forma. El problema con Internet es que el detentor de una copia (que puede ser exacta al original) es capaz, sin coste ni pérdida de su bien, distribuirla sin límites por la red. Eso sí, sin dar ninguna contraprestación económica al productor original, lo que puede llevar a la mencionada infraproducción. O dicho de otro modo, como el coste de transmitir un contenido a través de una red de intercambio de archivos es cero (si descontamos la amortización del ordenador y el coste telefónico), a corto plazo se puede dar una alocación óptima desde el punto de vista social, pues cualquier persona podrá descargarse la película de su agrado. Ahora bien, a medio y largo plazo gran parte de la estructura económica del sector de la producción se pone en entredicho. Como soluciones a este grave problema se están dando una serie de planteamientos usados históricamente para fomentar los bienes públicos:

- Aumento de las subvenciones y de las desgravaciones públicas.
- Tasas sobre los bienes complementarios. Sería el caso del canon sobre los soportes que permiten la copia privada.
- Exclusión artificial mediante leyes de la propiedad intelectual.
- Transferencias verticales obligadas entre sectores relacionados. Por ejemplo, obligación de que las televisiones inviertan en cine.
- Estructuración de mercados duales donde a través de una plataforma común se subvencione el uso gratuito de un producto. Sería el caso de un sitio web que permitiese la descarga gratuita de un filme y lo financiase a través de una publicidad personalizada para el usuario. Es el gran mercado de lo gratuito, por ejemplo, con los miles de cortos cinematográficos disponibles en YouTube o en Google Video.
- Modelos de negocio que copien el comportamiento del consumidor, evitándole los problemas. Sería el caso de los sitios de descargas legales como Filmotech en España, sin los problemas de virus, desconexiones y lentitud de los sistemas de intercambio.

Todas estas soluciones son necesarias, pero probablemente en los próximos años habrá un gran desarrollo de las dos últimas, ya que el recorrido de las otras parece que no da mucho más de sí. Ahora bien, en estas estrategias todavía falta por definir los precios óptimos, los sistemas de cesiones de derechos y la duración de las ventanas de explotación. Y es que no parece que sea tan sencillo vender vino sin las tradicionales botellas.

CONCLUSIÓN

Los contenidos audiovisuales, al desmaterializarse, son un activo líquido, en el cual el mensaje es independiente del medio (Murray, 2003: 8). La digitalización permite una elevada progresión técnica en la producción, una mayor democratización en el acceso a la producción, la creación de efectos en red o una amplia distribución. Pero también crea una mayor concentración económica, la reducción de los tiempos de la explotación, una paradójica subida de los costes medios de producción y el problema de la no rivalidad y no exclusión de los contenidos. Todo ello lleva a la necesidad de articular planes de negocio que sigan haciendo rentable al sector, so pena de que los capitales fluyan hacia mayores beneficios.

En las industrias culturales empiezan a vislumbrarse dos movimientos opuestos: por un lado, aumentan los procesos de concentración con empresas cada vez más poderosas y globales; por otro, aumentan los contenidos generados por usuarios individuales y por pequeñas y medianas empresas. La digitalización de los procesos de producción y de las redes, sumado a la aparición de nuevas formas de distribución, están modificando las formas de consumo y las tradicionales estructuras de financiación y de amortización de la industria cinematográfica. Para que esta mutación no genere distorsiones económicas contraproducentes será necesario impulsar la competencia real entre proveedores de banda ancha, apoyar la creación de estándares abiertos, fomentar los proyectos I+D+i, cuidar el delicado balance entre la propiedad intelectual y la difusión de nuevas tecnologías y mejorar el nivel cultural general. Para que el vino no se agrie habrá que estar muy vigilantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Abbing, H. (2005), «El Apoyo a los Artistas», en Towse, R., *Manual de Economía de la Cultura*, Madrid, Fundación Autor.
- Álvarez Monzoncillo, J. M., y López Villanueva, J. (2006), *La Situación de la Industria Cinematográfica Española: Políticas Públicas ante los Mercados Digitales*, Documento de Trabajo 92/2006 de la Fundación Alternativas.
- (2004), «Tiempos de Inflexión», *Academia*, n.º 34.
- (2004), «Coordenadas Industriales del Cine Español Actual», *Producción Profesional*, octubre.
- (2003), «La Crisis que Viene», *Academia*, n.º 33.
- Andal-Ancion, A.; Cartwright, P. A., y Yip, G. S. (2003), «The Digital Transformation of Traditional Business», *MIT Sloan Management Review*, summer.
- Anderson, C. (2006), *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Nueva York, Hyperion.
- Bakker, G. (2005), «The Decline and Fall of the European Film Industry: Sunk Costs, Market Size, and Market Structure», *Economic History Review*, 58:2.
- Brynjolfsson, E.; Hu, Y., y Smith, M. D. (2006), «From Niches to Riches: Anatomy of the Long Tail» *MIT Sloan Management Review*, summer.
- Bustamante, E. (2003), «Las Industrias Culturales, Entre Dos Siglos», en Bustamante, E. (coord.), *Hacia un Nuevo Sistema de Comunicación: Las Industrias Digitales en la Era Digital*, Barcelona, Gedisa.
- Caves, R. E. (2000), *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Boston, Harvard University Press.
- Chantepie, P., y Le Diberder, A. (2005), *Révolution Numérique et Industries Culturelles*, París, La Découverte.
- De Vany, A. (2004), *Hollywood Economics: How Extreme Uncertainty Shapes the Film Industry*, Nueva York, Routledge.
- y Walls, W. D. (1997) «The Market for Motion Pictures: Rank, Revenue and Survival», *Economic Inquiry*, 4:35.
- Goldman, W. (1989), *Adventures in the Screen Trade*, Nueva York, Warner Books.
- INE (2005), *Anuario Estadístico de España 2005*, Madrid, INE.
- Eurostat (2003), *Cinema, TV and Radio in the EU: Statistics on Audiovisual Services*, Luxemburgo, Office for Official Publications.
- Kuhn, M. (2003), *One Hundred Films and a Funeral*, Londres, Thorogood.
- Lipovestky, G. (2006), *Los Tiempos Hipermodernos*, Barcelona, Anagrama.
- Menger, P.-M. (2006), «Innovations Technologiques, Création et Appropriation des Biens Culturels», en Greffe, X. (coord.), *Création et Diversité au Miroir des Industries Culturelles*, París, La Documentation Française.

- Miège, B. (2000), *Les Industries du Contenu Face à l'Ordre Informationnel*, Grenoble, PUG.
- Morvan, Y. (1991), *Fondements d'Économie Industrielle*, París, Economica.
- Murray, S. (2003), «Media Convergence's Third Wave», *Convergence*, 9:1.
- Nordhaus, W. D. (1969), *Invention, Growth, and Welfare: A Theoretical Treatment of Technological Change*, Cambridge, MIT Press.
- Screen Digest (2006), «World Film Production/Distribution», *Screen Digest*, June.
- Scott, A. J. (2002), «A New Map of Hollywood: The Production and Distribution of American Motion Pictures», *Regional Studies*, 36:9.
- Shapiro, C. y Varian, H. R. (1998), «Versioning: The Smart Way to Sell Information», *Harvard Business Review*, November-December.
- (1999), *Information Rules*, Boston, Harvard University Press.
- Zeckhauser, R. J. y Viscusi, W. K. (1990), «Risk Within Reason», *Science*, 248: 4 May.