



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

RAÚL BONILLAS HARO

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL CINE EN MÉXICO A PARTIR
DE LA COMPARACIÓN ENTRE LAS INDUSTRIAS CINEMATOGRAFICAS
DE ESTADOS UNIDOS, INDIA, ESPAÑA Y ARGENTINA.

Tesis presentada para optar por el grado de Licenciado en Comunicación
con Reconocimiento de Validez Oficial
de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Según acuerdo número 2022083 Fecha 20-Mayo-2002

Zapopan, Jal., Marzo de 2013

ÍNDICE

Introducción	3
1. Historia de la formación de la industria del cine	6
1.2. Segunda etapa	8
1.3. Tercera etapa	11
1.4. La actualidad	12
2. Contextualización internacional	15
2.1. Producción	17
2.1.2. El desarrollo de producción en Hollywood	19
2.1.3. Producción al ritmo de Bollywood	26
2.1.4. La producción desde España	31
2.1.5. Producción carismática, producción Argentina	35
2.2. Distribución y exhibición	39
2.2.1. Distribución y exhibición de Hollywood para el mundo	40
2.2.2. Bollywood cruzando fronteras	46
2.2.3. España en el proceso de distribución y exhibición	48
2.2.4. Los métodos de Argentina	55
3. La industria cinematográfica en México asciende	58
3.1. Producción de cine en México.....	62
3.1.1. Apoyo funcional: IMCINE	62
3.1.2. Otro apoyo importante: EFICINE	63
3.1.3. Festivales de cine, plataforma alternativa	68
3.2. Productoras mexicanas	70
3.2.1. Canana Films	71
3.2.2. Lemon Films	76
3.2.3. Halo Studio	80
3.3. Futuras propuestas	84
4. Distribución y exhibición del cine en México	87
4.1. Nuevos canales de exhibición	
Conclusión	93
Bibliografía.....	97

Introducción

"El cinema es la fuerza de comunicación y entretenimiento humano más eficaz que ha producido nuestra civilización".

César Santos

El cine es visto por muchos como el arte en donde convergen varias artes: la fotografía, la actuación, la música, etc., y como tal es seguido y analizado por millones, en cuestiones técnicas, narrativas, histriónicas, literarias y por supuesto discursivas.

Es una industria que genera millones de dólares a lo largo del mundo, y que tiene un impacto económico en diferentes países de manera importante, de tal modo, que incluso llega a influenciar las costumbres y la idiosincrasia del país o región en donde se exhibe.

El análisis que se tiene a continuación, no se enfoca a los alcances mediáticos del cine como medio de comunicación, el impacto social que tiene alrededor del mundo o una crítica discursiva de las películas, más bien es una mirada a cómo funciona esta industria del cine en México. ¿Realmente hay una industria cinematográfica mexicana? ¿Hay un verdadero modelo de negocio que seguir o mejorar?

Una vez establecidas estas preguntas de investigación para dar desarrollo a este trabajo, es pertinente señalar aquí la hipótesis de la cual parte este mismo trabajo: En México existen procesos y empresas establecidas que permiten la existencia de una industria del cine, pero esta industria es informal y desordenada, por lo que no hay un modelo de negocio bien establecido.

El objetivo de esta tesis es analizar si existe una industria cinematográfica en México y si la organización de esta es la óptima, tomando ejemplos y referencias de países como Estados Unidos, India, España y Argentina.

Durante el desarrollo del análisis se explican los motivos de la elección de estos países y la relevancia que tienen con respecto a México.

Todo modelo de negocio es un esquema, un mecanismo, un diseño mediante el cual un negocio genera ingresos y por consecuencia beneficios. A raíz de este modelo de negocio se puede generar una industria económica, que consiste en realizar procesos y actividades de forma masiva, con su tajada económica claro está.

El término de industria es definido por Casado Galván como “Conjunto de operaciones destinadas a la obtención, transformación y transporte de materias primas.” (Casado Galván, 2009)

De esta manera se puede decir que existe una industria tabacalera, industria farmacéutica, industria petrolera, y un sin fin de ejemplos que tienen un producto en específico y que logran explotarlo, producirlo y comercializarlo de tal modo y en tal escala que generan un modelo de negocio que involucra a miles de personas, miles de procesos y por supuesto miles de pesos o dólares en ganancias así como la industria cinematográfica.

¿Existe de manera cuantificable y verificable una industria del cine? Adam Smith, padre de la economía moderna, hablaba de cómo se puede generar valor en una industria por medio de transformación de un proceso material que después agregue valor. *“Al cambiar un producto acabado, bien sea por dinero, bien por trabajo, o por otras mercaderías, además de lo que sea suficiente para pagar el valor de los materiales y los salarios de los obreros, es necesario que se de algo por razón de las ganancias que corresponden al empresario, el cual compromete su capital en esa contingencia.”* (Smith, 2002)

El valor artístico del cine no es cuantificable como un cigarrillo, o la gasolina, pero el dinero que genera a raíz de lo que presenta es medible matemática y económicamente. Debido a esto, muchas veces una película taquillera que genera millones de dólares no hace que la obra expuesta tenga la mejor apreciación cinematográfica o gane premios y reconocimientos a lo largo del mundo.

En muchas ocasiones, productores e inversionistas temen al valor intangible que representa una cinta ya que no hay una fórmula ideal para lograr hacer una película taquillera. Es cierto que las casas productoras de Hollywood de la talla de *Warner Bros.* o *Universal Pictures* logran realizar

películas que arrasan la taquilla norteamericana, y después la taquilla mundial, pero lo que las hace buenas historias, los sueños que finalmente venden, ilusionan e incentivan a la gente a comprar su boleto de cine y estar de una a dos horas y media en una butaca, es la historia de fondo y por supuesto que la técnica formal empleada sea adecuada y atractiva para el espectador.

De ahí que con los avances tecnológicos ahora se presenten con nuevos formatos de exhibición como el 3-D, 4-D y el formato IMAX, que no son más que variaciones tecnológicas que le ofrecen al espectador alternativas en la perspectiva y apreciación de la película.

Siempre la experiencia del cine será atractiva a las audiencias, no solo por el hecho de tener una pantalla gigante en medio de la oscuridad a la cual se está pagando por ver, sino porque así como la tierra siempre tendrá un valor y personas que lo quieran poseer, así la sociedad siempre estará hambrienta de ficciones, de historias, de sueños que añorar y a donde escapar; ya comentaba Ernesto Sabato, escritor argentino al respecto *"Creo que sería la desesperación y la locura. Sin sueños no se podría vivir. Tampoco sin ficciones"*. (Borges, Sabato, Barone, 2002)

En los capítulos siguientes se tendrá un bosquejo de cómo nació el cine y se fue desarrollando, lo que incluirá la perspectiva de varios países que tienen características singulares en su contexto y forma de establecerse como industria, se comparan para llegar a conclusiones y propuestas para la procesos de cine en México.

CAPÍTULO I:
HISTORIA DE LA FORMACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL CINE

1. Historia de la formación de la industria del cine

Desde que los hermanos Lumiere filmaran una parada de trenes en Europa y Thomas Alba Edison inventara paralelamente el kinetoscopio, hasta la saga del “Señor de los anillos” y “Piratas del caribe”, y también éxitos mexicanos como “Matando cabos” (Lozano, Alejandro 2004) y “El infierno” (Estrada, Luis 2010), ha existido un largo camino en todos los países para ver evolucionar y establecer a una de las industrias del entretenimiento más poderosas del mundo.

El proceso que llevó a un invento en convertirse en toda una industria, surgió de manera natural y relativamente rápido. Después de que las primeras pruebas de los *Lumiere* fueran realizadas con éxito, ellos mismos querían demostrar su hazaña y darle de probar al mundo algo que parecía hasta entonces imposible de lograr: ver una fotografía en movimiento.

Este fenómeno que comenzó a finales del siglo XIX, provocó todo un impacto social, la gente quería ver esta novedad tecnológica y estaba dispuesta a pagar por ello. Hay que recordar que no se tenían las herramientas tecnológicas de hoy en día y mucho menos la difusión mediática, y debido a los requerimientos técnicos que se necesitaban para no solo hacer un pequeño film, sino después lograr mostrarlo, la industria que nacía tenía tropezones para lograr los alcances que estaba destinada a lograr.

Debido a esta situación, las primeras funciones eran gracias a la iniciativa de los mismos productores que fungían como distribuidores y también como exhibidores, y se las ingeniaban para conseguir teatros en donde pudieran exhibir sus propias películas, al mismo tiempo que anunciaban e invitaban a cuantas personas pudieran para ser testigos de la novedad cinematográfica.

A continuación se enumeran las etapas históricas del cine, en donde su división se enfoca en cuestiones temáticas y técnicas no en hechos políticos o culturales.

1.1. Primera etapa

La popularidad del cine iba creciendo y también el número de exhibiciones y gente interesada en producir películas. Pero ya que la cuestión de la distribución y exhibición era lo que había saltado a los ojos de los negociantes en cuanto a modo de conseguir dinero, se formalizaron e institucionalizaron así las primeras distribuidoras del mundo.

En Europa, la distribuidora francesa *Pathé Gaumont* fundada en el año de 1895 destacó en ser la primera empresa que abarcó labores de producción y exhibición para lograr constituirse como un gran monopolio. Al mismo tiempo, en Estados Unidos se conformó la *Motion Pictures Patent Company* (MPPC), que aunque no tenía el mismo modelo de producción y elaboración de películas (debido a las labores específicas de producción que desempeñaba *Pathé Gaumont*) sí logró posicionarse como la empresa líder en el sector de exhibición en los Estados Unidos de Norteamérica.

El modelo de la MPPC cobraba un impuesto para exhibir las cintas, el impuesto consistía en pagar medio centavo por centímetro de película impresa. Este formato no agradó mucho a los primeros productores; y fue motivo para que después se crearan compañías con la capacidad de producir, distribuir y exhibir.

Algunos autores como Yetzali Colina y Thomas H. Guback clasifican a esta época del nacimiento del cine en el año de 1895, donde se dió la primera exhibición de los hermanos *Lumiere*, y hasta el comienzo de la Primera Guerra Mundial en 1914, como la primera etapa del nacimiento de la industria del cine.

1.2. Segunda etapa

Con el surgimiento de la Primera Guerra Mundial en 1914, se detuvo momentáneamente el crecimiento veloz que llevaba el cine hasta ese momento. Pero una vez que se finalizó la gran guerra durante 1918, las grandes productoras que se mantienen constituidas hasta hoy en día, nacieron y despuntaron con nuevas bases establecidas.

Se comentó que *Pathé Gaumont* había liderado en Europa tanto en producción, como distribución y exhibición. Pero durante la Primera Guerra Mundial había surgido en Alemania: *Universum Film AG* (UFA) que daba

servicios de información y sobre todo propaganda política. Al terminar la guerra, UFA se alzó como una de las grandes productoras de películas en Europa, y por supuesto se encargaría de toda la propaganda Nazi una vez que comenzará el período de poder de Hitler en Alemania.

Mientras tanto, en Estados Unidos, *Paramount*, *Goldwyn* y *Warner Bros*, comenzaron de igual manera a producir películas invirtiendo un buen porcentaje de dinero, pero de igual forma recuperándolo e incrementándolo. En el año de 1920 se produjeron en Estados Unidos 796 películas superando la suma de películas alemanas y francesas (mencionadas anteriormente como las grandes potencias cinematográficas europeas), con 711 entre las dos, con mayoría de películas producidas en Alemania.

Con esta cifra inicial, dejando con una superioridad de producción a los Estados Unidos con respecto a las potencias alemanas y francesas, no es de extrañar que en ese mismo año de 1920, el 80 por ciento de las películas exhibidas en Europa fueran norteamericanas.

La competencia entre Norteamérica y Europa había comenzado desde principios de los años 20 y así se mantendría en esta segunda etapa del nacimiento de la industria del cine mundial.

Tras esta situación, el distrito de Hollywood en Los Ángeles, California se convirtió en la sede mundial de la creciente industria. La razón fue que en California los días con sol eran más largos, y por situaciones legales y facilidades de producción, el lugar contaba con el contexto ideal para dar cobijo a la naciente industria.

Sin embargo, es preciso diferenciar entre la producción de una película y su exhibición. Las películas norteamericanas lograban ser exhibidas con mayor facilidad en los Estados Unidos por la misma cuestión sociocultural de la libre expresión y los derechos de la persona, mientras que en Europa había aún heridas políticas, sociales y culturales entre los países, lo cual no dejaba mostrar con la misma facilidad las historias europeas que tocaban temas “políticamente sensibles” a su propio público.

México, aún fértil en este sentido, iba teniendo cierto sesgo por el cine norteamericano, pero tomó un rumbo propio debido a la influencia de realizadores europeos que huían de las continuas guerras y terminaban

siendo cobijados en territorio mexicano, preparando lo que después sería la época de oro del cine mexicano.

A pesar de que grandes cineastas como Luis Buñuel estaban trabajando en este país, era imposible competir económicamente con Hollywood, que debido a la proximidad con su vecino del sur, no tuvo ningún tipo de complicación traer al país sus propias distribuidoras, desplazando tranquilamente a las limitadas distribuidoras mexicanas, como se analizará más adelante en el desarrollo de este proceso comercial en el cine.

Las industrias de Inglaterra, Japón, la Unión Soviética y la India despuntaron de forma internacional y comenzaron a competir abiertamente contra Hollywood, en producción, distribución y exhibición. Y aunque en cuestión de producción la competencia estaba equilibrada, en lo referente a distribución y exhibición internacional, cada vez era mayor la trascendencia por parte de las películas norteamericanas sobre las del resto del mundo.

Roberto Salva, publicista y productor mexicano de cine y televisión, comenta que en gran medida era por el tipo de cine mostrado por Estados Unidos: “ (...) *el modelo gringo, estaba acostumbrado a la publicidad, a lo que hoy podríamos llamar como mercadotecnia. Aunque también existía propaganda política como en Europa, no hay que olvidar que los norteamericanos se enfocaban más a la cuestión comercial, que a la cuestión intelectual, como lo era en el cine Europeo, y más en el Japonés que tocaba cuestiones mucho más abstractas por la misma cultura asiática...*” (Salva, 2010).

Además de esto, Salva comenta acerca de la fortificación de este método norteamericano, que sería más sólido con el transcurrir de los años, hasta lograr vencer a las demás formas de hacer cine y por consecuencia a las industrias del resto de los países; “ (...) *pasó un poco como con el radio y la televisión, mientras en Europa se buscaba con estos medios de comunicación enseñar más a la gente, informar, culturizar... en Estados Unidos General Electric quería vender más, Coca – Cola quería darse a conocer, el tío Sam quería que te unieras al ejército. Esto provoco que el desarrollo en los próximos años de Estados Unidos fuera más ágil, más intrépido, con más impacto hacia el público, buscando siempre vender. En el cine pasó exactamente lo mismo, y aunque no se vendían propiamente Coca-*

colas, si se fue vendiendo de manera implícita formas de pensar, de vestir, etc (...) (Salva, 2010)

Se puede concluir que la segunda etapa del cine duró desde el año de 1918 (finalización de la Primera Guerra Mundial) hasta 1948, fueron 30 años que terminarían de definir el máximo crecimiento de la industria cinematográfica en su tercera y última etapa.

1.3. Tercer etapa

El cine mudo terminó, y con la aparición del elemento sonoro en las películas en la década de 1930, también fueron incursionando muchas más cuestiones técnicas en la producción de una cinta, esto provocó la inserción de más elementos técnicos y de equipo humano. Ingenieros, sonidistas y otros profesionistas desde médicos y músicos se fueron integrando en la industria del cine, con la creciente demanda de personas que pudieran hacer de la producción y de la película una mejor obra técnica y artística.

Con el paso de los años, la industria se fue universalizando por la cantidad de requerimientos en cada película, y compañías como *General Electric* y *American Telegraph* (por mencionar algunas) y en las décadas de los 50 y 60 fueron teniendo una participación más activa y después de mayor protagonismo en la evolución de la industria cinematográfica con la creación y elaboración de micrófonos y otros aditamentos tecnológicos que mejoraban el sonido en las películas.

Pero así como en Estados Unidos ocurría el fenómeno de aumento en personas y equipos requeridos para una producción, de igual manera crecía en Europa y en México, pero nunca logro equipararse a Hollywood ni en esas fechas ni en los siguientes años 70, 80 y 90, terminando con las tres primeras etapas del cine, que autores como Guback han encontrado tras el análisis de la evolución del cine a través de los años.

Se destaca en los cambios para cada etapa, los avances tecnológicos y nuevos proceso de producción y distribución influenciados por el contexto político social mundial.

1.4. La actualidad

Con la creciente producción de películas en Hollywood, los mayores productores de cine en Europa (Italia, Inglaterra, Francia y Alemania) tuvieron que diseñar estrategias para evitar que todo el dinero recaudado en taquilla terminara yéndose a suelo estadounidense en lugar de ser un ingreso para el país en cuestión.

Un claro ejemplo para combatir esta situación fue la implementada por el gobierno italiano, que decidió aumentarle un impuesto a las películas norteamericanas. Ante esta situación, las distribuidoras de Estados Unidos decidieron boicotear a Italia, y simplemente no exportaban sus películas a los italianos.

A pesar de esta medida tomada por los italianos, forma las ganancias para las películas de Hollywood siempre terminaban siendo positivas contando con el ingreso en Estados Unidos y el resto de los países de Europa.

Más películas italianas fueron estrenadas, pero la taquilla fue perdiendo drásticamente ganancias, la gente no solo quería ver films de su país o de otros países europeos, querían poder apreciar lo que estaba en boga a nivel mundial, el cine de Hollywood.

Ante esta situación, los productores italianos se vieron obligados a tener una nueva negociación con el gobierno italiano y las distribuidoras norteamericanas. *“Los productores italianos deseaban reciprocidad y una oportunidad para explotar el mercado norteamericano. Sus demandas fueron en cierto modo satisfechas cuando en 1951, tras largas negociaciones, se logró un acuerdo con un cartel norteamericano, la Motion Picture Export Association (MPEA), y la asociación central de la profesión para la industria italiana, ANICA. Por el acuerdo se creaba la Italian Film Export (IFE), con el objeto de promocionar y distribuir películas italianas en Estados Unidos. (Guback, 1976).*

Con esta negociación el gobierno italiano permitió nuevamente la exhibición de películas norteamericanas, a cambio de que las películas italianas tuvieran presencia en salas de Estados Unidos.

Medidas como éstas, fueron adoptadas de igual manera por Alemania, Inglaterra y Francia, tras ver que Italia no había tenido otra opción después de los bajos ingresos que tuvo en taquilla después del boicot.

Debido a la serie de hechos previamente relatados, se han formado las estructuras que conforman hoy la industria del cine mundial, que tiene un contexto diferente en cada país, pero que a la vez dependen o están influidos de una u otra forma por el modelo de negocio del cine norteamericano.

Hollywood se ha consolidado a través de la historia como el líder económico en la producción de cine alrededor del mundo, por encima de potencias artísticas europeas y modelos de negocio de mayor producción pero menor remuneración.

La autora Martha Rivieré reflexiona acerca de esta situación: *“Los telespectadores de todo el planeta somos, en cualquier caso, biznietos de Hollywood. Éste es, sintéticamente el contexto en el cual se desarrolla la fama que sanciona ese nuevo tipo de excelencia que consiste en participar – especialmente como protagonista y en su defecto como seguidor- de la realidad mediática. Miles de millones de personas de nuestro mundo viven pendientes de esta nueva realidad.”* (Rivieré, 2009).

Al igual que el resto de los países, pero con la diferencia de que la influencia cultural e inmediatez es mayor por la cercanía con Estados Unidos, México ha sido uno más de los tantos que ha modulado, de manera más limitada por los recursos económicos mexicanos, su fórmula de hacer cine debido al peso del modelo norteamericano, se ahondará en explicar este hecho más adelante.

Pero ante todo, no se puede dejar atrás que cada país y cada cultura tiene un contexto sociológico y económico distinto al otro. Por supuesto que esto es determinante en la manera en que se han ido desarrollando los principales modelos de negocio dirigidos al cine en cada país y en cada región.

Para dar una mayor cercanía y explicación de la industria del cine mexicano, que es el principal objetivo de este análisis, es importante no solo hablar acerca de Hollywood, sino de las otras estrategias que se han formulado en torno al cine en Europa, América del Sur e India, que aunque no logren equipararse al modelo estadounidense, han encontrado su propio

camino y métodos para mantenerse económicamente sólidos y además representar una industria seria con ingresos fuertes en sus propios países.

En un artículo publicado en Argentina por Martín Raposo, se toca este tema al hablar de las diferentes maneras que la industria del cine argentino busca consolidarse sobre el cine europeo, iberoamericano y por supuesto el norteamericano.

Gustavo Buquet comenta al respecto: *“Mientras las empresas de Hollywood operan mercados globales, las empresas europeas actúan en mercados locales, dando así, no una competencia entre cine norteamericano y cine europeo, sino entre cine norteamericano y cine nacional...”*. (Buquet, 2006).

La sencilla comparación que hace Buquet entre Europa y Estados Unidos resume las ideas que se acaban de plasmar en las anteriores páginas de este análisis de una manera clara: las estrategias de cada productora (incluso dentro de un mismo país) son diferentes, por lo tanto la competencia va dirigida con otros fines, otros métodos para hacer negocio, en cada nación.

Cada región específica tiene contextos y situaciones diferentes, esto provoca que las productoras de cine tomen distintas pautas para la realización de una película e incluso influye en el tipo de historias que se llevan a la pantalla grande.

Es importante recalcar que a pesar de esta situación, las diferentes empresas y productoras van desarrollando un modo de operar concreto acorde a su entorno, gracias a la estrategia de cada una de ellas se conforma un modelo y después una industria como se explicó en el comienzo de este análisis.

Una vez aclarados los términos y conceptos que relacionan al cine, la industria y la economía, además de ser explicadas las bases históricas que hacen entender el contexto actual nacional e internacional referente al tema, es momento de continuar acotando y delimitando el tema principal de este análisis: la industria del cine en México.

**CAPÍTULO II:
CONTEXTUALIZACIÓN INTERNACIONAL**

2. Contextualización Internacional

Para dejar en claro y comprendido el contexto de la estructura del cine en México, es importante destacar aspectos de producción y comercialización de otros países a nivel internacional.

En los próximos párrafos hay varias comparaciones entre Hollywood (Estados Unidos), debido al funcionamiento del líder mundial comercial, el mayor productor cuantitativamente a nivel global, Bollywood, ubicado en la India y los dos modelos más similares al mexicano, o bien los modelos que el cine mexicano podría tomar como referencia para aplicar a sus condiciones y circunstancias: el cine español, que es el único referente de habla hispana en Europa y por ende tiene ciertas similitudes en concepción de historias por las costumbres y cultura arraigada en México y el cine argentino, que tiene muchos parecidos con el mexicano, sobre todo en cuestiones de facilidades y limitaciones económicas aunadas a las problemáticas de producción, además del contexto cultural latinoamericano.

Esta comparación también es necesaria para ubicar al cine mexicano a nivel mundial, no se puede hacer un balance positivo o negativo ni los alcances que se pueden llegar a tener si la única referencia tomada fuera la del propio cine mexicano.

Los primeros modelos que se analizarán, Hollywood y Bollywood, son los líderes en cuanto a ganancias económicas y cantidad de películas producidas se refiere, pero poseen modelos muy distintos que vale la pena analizar y que ejemplifican de manera tangible, como lo mencionaba Buquet, las diferencias en cada modelo debido a las metas y objetivos de las productoras, distribuidoras y exhibidores.

Estos modelos pueden ser tomados en cuenta en México, debido al éxito que cada uno tiene en su respectivo país, pero curiosamente con Bollywood existe un fenómeno de crecimiento y apertura a nivel global que se analizará a continuación y que da varias luces y vertientes de las fórmulas que se podrían adoptar en nuestro país.

Argentina y España por su parte, podrían figurar como símiles del cine mexicano ya que tienen varias particularidades que son iguales en procesos de producción, en éxito de realizadores y de incursiones exitosas y fallidas al

mercado anglosajón sobre todo en los últimos 10 años.

2.1. Producción Cinematográfica

Al hacer una película, existen procesos y una serie de pasos que hay que seguir desde que se concibe la idea para una película hasta que se pueda ver en las pantallas de cine y televisión. Ordinariamente estos procesos que conforman el hacer una película son reconocidos como producción, distribución y exhibición.

Estos rubros que conforman la industria del cine se formaron de una manera tan lógica y natural, que cada una de ellas desarrollo labores y necesidades que fueron generando empleos y por supuesto ganancias económicas. El libro “Teoría y Práctica de la Historia del Cine” enfatiza acerca de esta situación: *“(…) los realizadores norteamericanos han creado películas a lo largo y ancho del mundo, pero habitualmente para compañías con base en Hollywood. Estas gigantescas corporaciones (Warner, Twentieth Century – Fox, Paramount, Columbia y otras) también se han ocupado de la distribución (venta al por mayor) de películas. Es decir, han hecho copias de la película y han contratado su proyección en salas de cine, todo ello por un precio. Por último, tenemos a los dueños y operadores de las salas de cine. En edificios especiales, algunos de ellos revestido de una elaborada decoración (los “palacios cinematográficos”) los dueños de las salas ofrecen imágenes y sonidos habitualmente contruidos para narrar una historia, por un precio.”* (Allen, Gomery, 1995).

Dentro de la producción, ya sea en Hollywood u otra parte del mundo, hay varios puestos, todos importantes pero con diferentes funciones. Esta constancia laboral afecta a todos los que intervienen una producción, es por ello importante que entiendan el ritmo laboral que finalmente determina su ritmo de vida. “Mares” un *staff* del departamento de fotografía de la película “Ella y el Candidato” (Roberto Girault) filmada durante el 2010, platica su visión: *“Aquí tienes que calcular bien la lana (sic) que te dan, si es buen billete (sic), pero no sabes cuando va a volver haber una producción, ya sean comerciales, o una peli (sic), sino está difícil mantener a la esposa, a los hijos. Yo por eso siempre todo lo que voy ganando, pa (sic) mi mujer y los niños, que lo vayan cuidando, porque ahorita yo estoy en producción de película, y la semana que entra puedo tener 3 comerciales, pero a lo mejor*

luego no tengo nada de chamba en un mes, es lo difícil de este negocio...”
(Entrevista: Mares, 2010)

El proceso de producción, también involucra cuestiones económicas y mercadológicas, por lo tanto no se puede encajonar en un proceso meramente técnico – creativo – logístico, sino en una parte medular para recuperación del dinero, como lo menciona Ned Tanen: *“Contrariamente a lo que se imagina la mayoría de la gente, los estudios no son empresas de espectáculos. En tanto que las filiales de coproducción cuya razón es la obtención de beneficios, su papel consiste en aportar dividendos a los accionistas”* (Augros, 1984).

Para comenzar cualquier producción es necesario contar con un guión, se puede conseguir, escribir o comprar, el punto fundamental es tener lista una buena historia para contar. Una vez resuelta esta necesidad, incluso previa a la preproducción, se busca a todo el equipo humano necesario para poder realizar esta historia: productor, director, director de fotografía, director de arte, etc.

Es importante remarcar que puede ser una productora la que busque o consiga el guión, o bien un productor independiente que se arme de valor y consiga todo lo económico y logísticamente necesario para lograr su objetivo principal que es la realización y por supuesto remuneración económica con la elaboración de la película.

Una vez definida la historia, sea cual sea la motivación que la haya creado, la productora elige las piezas clave para la óptima realización de la misma. Encabezados por el productor, la productora establece todo un equipo de trabajo que comienza a laborar en forma de 2 a 3 meses que es la duración de la producción, y claro semanas previas de preproducción, dependiendo del proyecto en cuestión.

Como se mencionó en las primeras páginas de este análisis, los procesos de realización de una película no cambian, sean el modelo o el país que sean.

2.1.2. El desarrollo de producción en Hollywood

Como se mencionaba en las primeras páginas de este análisis, Norteamérica vio nacer el celuloide y su industria mientras que al otro lado del mundo en Francia ocurría el mismo suceso histórico con los hermanos *Lumiere*, y claro su contextualización diferente.

La solidificación de la base que se desarrollaría y crearía la estructura comercial de cine que Hollywood es hoy en día, sucedió de manera casi inmediata y forjó los pilares y procesos económicos que han evolucionado hasta tener los mecanismos actuales, que sin duda alguna, son los mejor formados en todo el mundo, por lo menos en términos económicos. *“Hollywood se había convertido en el cuarto mayor negocio en Norteamérica con activos de capital en forma de cines, estudios y oficinas por valor de 1, 500 millones de dólares. Esto no incluía otros activos intangibles, tales como las videotecas, que, con el tiempo, se convertirían en la propiedad más valiosa de los estudios. Alrededor de 100 millones de norteamericanos iban al cine cada semana, comprando entradas en unas de las 21,000 salas de cine. El sindicato de productores y distribuidores cinematográficos aseguraba que Hollywood utilizaba más plata para la película fotográfica de la que utilizaba el Tesoro Público del Estado para acuñar monedas. Wall Street valoraba los estudios de cine en cifras astronómicas para la época. El conglomerado de empresas que poseía Warner Bros., por ejemplo, estaba valorado en 160 millones de dólares (el equivalente a 1,800 millones de dólares actuales).”* (Adler, 2007).

El autor Tim Adler (2007) solo menciona a una gran compañía productora, *Warner Bros.*, de las varias empresas que se habían formado para 1940 en los Estados Unidos de Norteamérica.

La formulación y creación de estas empresas fue tan rápida, y su demanda para trabajadores tan grande, que se fue estableciendo una oferta y demanda relacionada con el cine de manera sumamente acelerada que cada vez fue creciendo más y más.

Pero la claridad y agilidad se debe principalmente a la visión y comprensión por parte de las productoras con respecto a la producción, distribución y exhibición, entendieron que a ciertas necesidades, ellos podían ofrecer nuevos servicios.

Los autores Robert C. Allen y Douglas Gomery (1995), continúan esclareciendo acerca de los procesos de producción, distribución y exhibición en Hollywood: *“Este proceso de producción, distribución y exhibición representado un modelo descriptivo básico del negocio cinematográfico desde el cambio de siglo. A partir de entonces todas las industrias cinematográficas han desarrollado modos de hacer frente a estas tres tareas fundamentales. El historiador, por tanto, debería preguntar: ¿cómo, cuándo, dónde y por qué se produjeron, distribuyeron y exhibieron las películas? Por ejemplo, hasta 1948 las productoras más famosas de Hollywood, Warner y Paramount, produjeron, distribuyeron y exhibieron películas. Esta representación en cada una de las tres funciones se denomina integración vertical.* (Allen, Gomery, 1995).

La integración vertical, que es la creación de empresas dependientes de una primera empresa a modo de jerarquías en donde todas tienen necesidades en común, ha sido la columna vertebral para el modelo de negocio norteamericano, ya que ha funcionado nacional e internacionalmente. A pesar de que se dio de manera natural, los visionarios productores lograron descifrar rápidamente que esto sería la médula del millonario negocio presente.

Disney, Paramount, Warner Bros., Universal Studios, Twentieth Century Fox y Sony han sido consolidadas como las productoras “majors” no solo por su existencia desde los inicios de Hollywood, si no por que ellas mismas tienen la capacidad de generar contenidos, producir, realizar, distribuir y hasta exhibir sus propias películas.

Conscientes de esta situación, *majors* como *Universal, Warner, Paramount, Sony* y *Disney*, antes de invertir en un proyecto prevén las potencialidades del mismo, y basándose en popularidad de actores, impacto del tema en taquilla, tiempo de exhibición (todo estas cuestiones analizadas están involucradas directamente con los procesos de distribución y exhibición pero son necesarios tomarlos en cuenta desde antes del proceso de producción) deciden apostarle fuertes cantidades de dinero a historias y proyectos que prometan una ganancia millonaria para ellas.

Ante lo anteriormente expuesto, el guionista argentino Marcelo Mitnik comenta acerca de los obstáculos que realizadores y sobre todo guionistas

tienen que enfrentarse al tratar con las grandes productoras: *“En general existe en Hollywood una desconexión entre lo que los estudios dicen y lo que hacen. Si hablas con sus ejecutivos, todos te van a decir que se mueren por captar the next best thing, ese guion original, diferente y que capture la imaginación del público y los críticos. Pero a la hora de producir films, la gran mayoría elige comprar guiones basados en material preexistente: “remakes” de películas extranjeras o americanas, adaptaciones de libros o comics, secuelas, precuelas, etcétera. Es más, cada año que pasa se producen menos “spec scripts” (sic), o sea guiones originales escritos por guionistas por motu proprio. (sic)”* (Mitnik, 2010).

Los *spec scripts* que menciona Mitnik, suelen tener una propia categoría en los premios Oscar, como mejor guión original, lo cual después funciona como publicidad para ellos, pero son realmente pocos los guiones o historias originales que destacan, y no porque no haya nuevas buenas historias, sino porque las grandes productoras y ejecutivos de Hollywood optan por el famoso. *“El año pasado fue uno de los años de menor producción de ese tipo de libretos, a pesar de que fue un año record en recaudación. Si tomas las diez películas mas taquilleras del 2009 en Estados Unidos, encontraras que solo tres fueron guiones originales (Up, Avatar y The Hangover). Todas las demás fueron creadas a partir de obras preexistentes : secuelas, adaptaciones de libros, remakes de programas de televisión, etc. “* (Mitnik, 2010).

Mitnik continúa hablando acerca de los números y porcentajes del cine en Hollywood a partir de los años 90 hasta la fecha: *“Si tomas en cuenta las Top 20, la proporción es exactamente igual. Solo un 30% de material original es una desproporción demasiado grande. En 1999 la proporción era aproximadamente 50/50, así que claramente la industria está cambiando, moviéndose cada vez más hacia el lado de lo seguro, lo cual coincide con un crecimiento récord de los presupuestos: cuanto más cara la película, más segura necesita ser la inversión. ¿Y qué inversión es más segura que la de una obra cuyo éxito ha sido comprobado?”* (Mitnik, 2010).

Una de las más recientes apuestas que funcionó por una historia como las que comenta Mitnik fue la elogiada *Inception* (Nolan, Christopher 2010) una película completamente de autor y que combina géneros, se llevó 4

premios Oscar, 4 Premios BAFTA y el premio a mejor guión en los Premios del Sindicato de Guionistas y arrasó con la taquilla mundial en el verano 2010, consiguiendo 825, 532, 724 millones de dólares a nivel mundial, según las cifras y datos extraídos de International Movie Data Base (IMDB).

Hay que tomar en cuenta que el director Nolan es inglés, y a excepción de la película *Insomnia* (Nolan, Christopher, 2002) todas sus obras han sido historias escritas por él o con la colaboración de su hermano Jonathan. Se resalta este dato, porque Nolan es de los pocos cineastas extranjeros que han logrado labrar su propio camino en Hollywood, gracias a que su talento como autor atrajo a productoras como Warner y franquicias como las de Batman.

En la mayor parte de los casos, realizadores y guionistas tienen que ponerse a la disposición de los grandes estudios y no viceversa. Mitnik termina de comentar al respecto: *“De hecho, mi primer trabajo como guionista profesional en los EEUU fue para el "remake" Hollywoodense de una comedia romántica suramericana. Y entre mis próximos proyectos están los de optionar (sic) los derechos de algunas películas de género de habla hispana para sus "remakes" en inglés. "Remakes" buenos y respetuosos, ¡no como algunos horribles que se hicieron! Pero "refritos" al fin y al cabo.”* (Mitnik, 2010).

Existen productores de tal renombre como Jerry Bruckheimer, Steven Spielberg o Michael Bay, que encabezan proyectos propios y después negocian con los grandes estudios de Hollywood para procesos de producción distribución y exhibición.

Nombres como el del director Steven Spielberg o James Cameron se han convertido en una marca, debido a los éxitos económicos continuos durante muchos años. Esto convierte el nombre del director en un buen gancho comercial para una película que busca tener grandes ingresos económicos en taquilla.

Debido a esto, las productoras en ocasiones negocian porcentajes de ganancias de la película para pagar al director. Está por ejemplo el caso de la película *Avatar* la cual generó mil 95 millones de dólares como ganancia total. De esta ganancia se había acordado pagar el 4% a James Cameron que fungió como productor, director y guionista; su ganancia fue de 248 millones

de dólares, “(...) además de los derechos de transmisión por televisión y las ventas de DVD y Blu-Ray. Otros cinco millones fueron a su bolsillo por la licencia de productos relacionados a Avatar.” (Newcomb, 2011).

James Cameron ya tenía en su curriculum películas como *Terminator 2: Judgment Day* (1991) y *Titanic* (1997), gracias a eso pudo lograr la negociación de ese porcentaje con *Paramount*. En esta caso fue la productora la que vio una inversión a corto y mediano plazo estimando las ganancias que equivaldrían a partir del estreno de la cinta de ciencia ficción.

Por ejemplo, Jerry Bruckheimer, que encabezó la saga de “Piratas del Caribe” armando al equipo de producción, desde el guionista hasta realizador y por supuesto actores. Bruckheimer vende su nombre como marca, y antes de que la producción se lleve a cabo, varias productoras se pelean por contar como coproductores en sus proyectos. La distribuidora internacional Buena Vista, publicó hace años un artículo al respecto, donde narra su unión con Disney Studios para producir la famosa saga de Piratas del Caribe: “La emocionante historia de una audaz misión de rescate que persigue acabar con una antigua maldición, *"Pirates of the Caribbean: The Curse of the Black Pearl"* (Piratas del Caribe. La maldición de la Perla Negra) es un irreverente guiño a la famosa atracción del parque temático de Disney. La primera vez que esta idea llegó a manos de los productores ejecutivos de Disney Studios, comprendieron que sólo había un productor capaz de hacerse cargo de un proyecto de esta envergadura. Michael Eisner, Presidente y Consejero Delegado de Walt Disney Company, Dick Cook, Presidente de Walt Disney Studios y Nina Jacobson, Presidenta de Buena Vista Motion Pictures Group fueron los primeros en contactar con Jerry Bruckheimer para que diera forma a este extravagante proyecto. Jerry se mostró encantado y listo para empezar. Siempre había querido hacer una película de piratas.” (Buena Vista Internacional, 2003).

Un ejemplo parecido en lo que se refiere a montar un proyecto propio sin recurrir a productoras y distribuidoras consolidadas fue el de *The Passion of the Christ* (Gibson, Mel, 2004). El productor, realizador y actor Mel Gibson intentó con varias productoras y distribuidoras levantar el ambicioso proyecto, pero debido a la temática religiosa ninguno aceptó entrar como inversionista al proyecto y mucho menos como productor. El dato en concreto lo menciona

el crítico español Chupi Arcos, en un artículo acerca de la película: “*Para producir La pasión de Cristo, Mel Gibson gastó entre cuarenta y cincuenta millones de dólares de su propio dinero para financiar la película y cubrir los costes de publicidad. Además de ser el director y coproductor también escribió el guión junto a Benedict Fitzgerald. Debido a la interpretación, la violencia y el idioma de la película (arameo, latín y hebreo), fue muy difícil encontrar a una compañía de distribución estadounidense que se encargara de ella; la película ya estaba terminada cuando Newmarket Films acordó en distribuirla por EE. UU. En Canadá la distribuidora fue Equinox Films, y en el Reino Unido y Australia fue Icon Films.*” (Arcos, 2003).

Después de que la película se distribuyera internacionalmente, su exhibición ocasionó un éxito taquillero a nivel mundial, además de llevarse millares de críticas tanto negativas como positivas. El resultado para Gibson fue espectacularmente positivo, ya que la mayoría de las ganancias fueron para él, debido a que no hubo ninguna productora en el proceso, y la negociación con las distribuidoras fue directamente con él.

Caso aparte es el de películas como *Little Miss Sunshine* (Dayton, Jonatha; Faris, Valerie 2006) que después de que 5 productores: David Friendly, Albert Berger, Peter Saraf, Marc Turtletaub y Ron Yerxa decidieran unir fuerzas después de conocer el guión de la historia, formalizaron la productora Big Beach Films solo para realizar la película, logrando estrenarla en el festival de Sundance.

Una vez que la película se estrenara en Sundance la distribuidora Fox Searchlight compró los derechos para distribuirla. Finalmente el negocio funcionó tanto para productores como para distribuidora ya que la película logró ganancias de 100, 523, 181 millones de dólares mientras que el costo fue de aproximadamente 8 millones de dólares según IMDB.

Casos de producciones como el de *Little Miss Sunshine* suelen funcionar gracias a la plataforma y catapulta que representan los festivales de cine, en donde empresas que se dedican exclusivamente a la distribución, analizan las producciones con las cuales pueden lograr un buen negocio.

Varias películas mexicanas logran ser distribuidas y exhibidas gracias a este proceso de festivales internacionales, que aunque no cuentan con

grandes sumas económicas como premios, finalmente son el escaparate para que estas historias logren trascender a un mayor nivel de audiencia.

Se han relatado anteriormente dos ejemplos de producción de películas de productoras independientes, pero comúnmente las películas que son más vistas o tienen mayor difusión son las que se encuentran desarrolladas con el otro método de producción que se comentó al inicio de este apartado, en donde la *major* con sus propios recursos, arma su equipo de trabajo dependiendo de las particularidades del proyecto.

La producción en Hollywood, a grandes rasgos se da de esta manera, no se ahondará en los detalles del día a día en una producción y el funcionamiento interno de la película, ya que es desviarse demasiado del tema de negocio y de industria que se está desarrollando en el presente trabajo, aunque también es un objeto de análisis y de estudio comparativo para llegar a más conclusiones con respecto al tema, pero por la dirección de esta tesis no se ahondará en este análisis.

Los casos concretos como *Universal*, *Warner* y las grandes productoras de Estados Unidos son los comunes y los que conforman la industria poderosa del cine estadounidense. Algunos autores señalan a las grandes productoras o estudios de producción, distribución y exhibición como *majors*: *“El cine norteamericano lo producen, distribuyen y explotan un gran número de empresas. Alrededor de trescientas cincuenta de ellas están repertoriadas (sic) en el Motion Almanac de le editorial Quigley. Un gran número de otras empresas, inactivas, no aparecen censadas. En este conjunto, siete ejercen un auténtico control sobre la economía del cine norteamericano. Se trata de las majors- Estas empresas son sociedades integradas que ejercen su actividad en todos los campos de la industria cinematográfica. En cada uno de estos campos (producción, distribución, exhibición, industrias técnicas) trabajan además las empresas independientes. En 1995, estas siete empresas integradas o majors eran Walt Disney, Columbia, Metro Goldwyn Mayer, Paramount, Twentieth Century – Fox, Warner Bros., y Universal. (Augros, 1984)*

El hecho de que una *major* intervenga en estos procesos produce que genere más ingresos y ganancias a lo largo de la realización de la película hasta su estreno, en los siguientes apartados se explicarán ciertos

porcentajes con las que estas productoras se quedan debido a sus variadas labores en el proceso de realización de la película.

Además de las *majors* mencionadas por Joel Augros, hay otra serie de producciones norteamericanas de corte independiente, que logran asumir un papel competitivo en nivel de producción y también a nivel mercadológico y en remuneraciones financieras. Casos concretos hay muchos como el de *Little Miss Sunshine*, pero el más mencionado en la última década fue el de *The Passion of the Christ*, como se comentaba hace apenas unos párrafos.

Pero para lograr realizar películas taquilleras como *The Passion of the Christ* y quedarse con todas las ganancias como Gibson, es un hecho exitoso sumamente atípico por la negociación que se da en el proceso de distribución y posteriormente el de exhibición.

Debido a que las herramientas técnicas construidas y usadas en Estados Unidos suelen comercializarse más fácilmente y tienen un alcance comercial más grande por la difusión mundial de las mismas películas, las producciones extranjeras dependen de algunas de las estructuras que sostienen el modelo hollywoodense, y así indirectamente las ganancias económicas crecen más y más, a pesar de que otros países produzcan más películas que Estados Unidos.

México ha ido buscando adoptar ciertos métodos de producción y de comercialización como en Estados Unidos, sobre todo en lo referente a producciones que no cuentan con el apoyo de una *major*, más adelante se observaran estas similitudes con el modelo de Hollywood y el modelo mexicano en producción de cine.

2.1.3. Producción al ritmo de Bollywood

Bollywood, es un juego de palabras entre Bombay y Hollywood, para darle nombre a la industria cinematográfica ubicada en la India, la industria con más producciones al año a nivel mundial.

Para dar una idea comparativa, en el 2003 México estrenó 25 películas, mientras que Estados Unidos vio 175 películas nuevas en ese año y según el reporte de Ernest & Young, durante el año 2003 se estrenaron 725 películas indias. En 2006 se produjeron 1090 películas en Bollywood, convirtiéndolo en el mayor productor de largometrajes del mundo (importante

aclarar que no es el mayor productor económico, es el mayor en cantidad). La diferencia entre México, Hollywood y Bollywood es bastante notable en los números.

La principal diferencia del modelo de negocio Bollywoodense al Norteamericano, no sólo es el formato de sus películas, que pueden equipararse a novelas musicales de 3 a 4 horas, sino el proceso evolutivo que ha tenido en su historia, y el boom de libertad productiva que ha tenido los últimos 5 años.

En la India no existen grandes productoras o conglomerados comunicacionales como lo pueden ser Universal o Warner en Estados Unidos. El control de las producciones y negocios, recae directamente a un grupo selecto de familias poderosas, que simplemente ven en el cine una fuente económica de la fortuna familiar que se ha mantenido ya durante varios años.

Estas familias millonarias, producen continuamente durante todo el año, creando así una fuente de empleos importante en el país, que a pesar de no ser tan bien remunerados como el puesto directivo en una empresa mediana o pequeña, estas producciones representan un ingreso constante para todos los que participan en ella, ya que abundancia en proyectos siempre hay, nunca hay una temporada baja o laguna laboral como puede llegar a pasar en México u otros países.

En la India, los lugares donde más se producen películas y por consiguiente hay más flujo de dinero y de trabajo es en Mumbai y Chennai. La economía de India no depende de la producción en estas ciudades, pero es un factor clave que interviene en su crecimiento. Y así como el cine representa un ingreso importante para la economía del país y la creación de empleos, de igual manera la macroeconomía de India afecta el modelo de negocio instaurado en Bollywood de manera subsecuente.

La economía de India (al igual que muchas alrededor del mundo) se ha globalizado y sigue evolucionando constantemente en busca de mayores ingresos económicos y mejoras en *modus vivendi* de los habitantes así como infraestructura del país. Este hecho repercute directamente en la manera de producir cine en Bollywood, y de ahí que en los últimos 5 años exista un

aumento constante en apertura hacia un cine más global, más universal, más comercial.

Ya que la cantidad de producciones en Bollywood es muy numerosa, otros países y productores ven en Bollywood una oportunidad para producir sus historias, sin tener que recurrir al apoyo o producción de los estudios de Hollywood.

Es por eso que no solo el cine hindú ha comenzado a buscar la forma de expandirse, sino que también el mismo Hollywood, en casos tan concretos como *Slumdog Millionaire* (Boyle, Danny 2008), donde se toman ciertos estereotipos de esta región del mundo como son las historias esperanzadoras, contextualizadas en miseria, con una carga dramática de romance y otros elementos culturales como el baile, para después universalizarlos con éxito tanto en Estados Unidos como otros países, incluidos México, si se toma en cuenta el caso de esta cinta.

Cabe recalcar con respecto a la universalización de Bollywood que la actriz uruguaya Bárbara Mori, quien obtuvo fama internacional gracias a las novelas y películas mexicanas que realizó durante los años noventas y comienzos del último siglo, ya se ha aventurado a este formato de cine: (...) *los estudios de Hollywood que querían entrar en el mercado de la India y no podían hacer nada. Ahora (Hollywood) está produciendo películas para audiencias de la India, con temas, actores y actrices de la India. Esta es una tendencia. Otra tendencia; la India está buscando oportunidades fuera de su país para colaboración; por ejemplo hay una actriz de América Latina que está actuando en una película de la India se llama Bárbara Mori, una actriz uruguaya está actuando en una película de Bollywood que va a ser lanzada este año (2009)...".* (Rengaraj Viswanathan, 2009).

La película *Kites* (Basu, Anarug, 2010) protagonizada por Bárbara Mori tuvo su estreno internacional en cines durante el año de 2010 logrando más de 1 millón de dólares de ganancias en cines de Estados Unidos y 600, 000, 000 de rupíes en la India.

El cine Bollywoodense pretende dejar el formato de negocio de ganancias locales, controlado por familias adineradas con sus propias salas de exhibición. En vez de eso, busca proporcionar servicios de producción a

extranjeros con mayores facilidades que las que Estados Unidos ofrece y a la vez busca internacionalizar sus películas como lo hace Hollywood.

Debido a que las películas de Bollywood aún son muy largas y contextualizadas como para ser apreciadas de la mejor manera por un público en general alrededor del mundo, es más seguro el crecimiento como negocio a partir de abrir las puertas a producciones extranjeras para filmar en la India, por ello la tendencia inclina a que estrellas como Sylvester Stallone y la anteriormente mencionada Bárbara Mori se sientan atraídos por producir y participar en proyectos realizados en esta industria fílmica.

La producción, distribución y exhibición no son procesos establecidos por Estados Unidos y mucho menos exclusivos de él. Esta ruta es columna vertebral en la realización de toda película, y por ello del modelo de negocio del cine en cada país sin importar su contexto. La manera en que los tres procesos se llevan a cabo varían en forma e incluso en fondo, ya que los fines cambian con respecto al modelo de negocio que se va estableciendo en cada país y región.

Así como se comentó un poco acerca del funcionamiento de la producción en Hollywood, se hará lo mismo con Bollywood, para lograr ver las diferentes variantes que componen el cambio estructural en una industria por todos los factores que influyen a la misma.

Hollywood cuenta con *majors*, productoras y estudios que a lo largo de décadas han conformado grandes empresas comunicacionales que les permite auto solventarse y mantener producciones propias e invertir en producciones ajenas. En cambio, Bollywood cuenta con empresas productoras como Adlab Films y Yach Raj Films que comenzaron siendo negocio familiar de los miembros de alta alcurnia de la sociedad Hindú. Desde los años 70, este fenómeno comenzó a darse debido a la nula ayuda del gobierno al no reconocer al cine como industria, y por consiguiente, estas familias y magnates indios comenzaron a relacionarse con mafias para solventar sus producciones y plantear las bases que los mantienen hoy en pie. Como se comentaba anteriormente, cada negocio tiene sus discrepancias con respecto al otro a pesar de estar en la misma industria; está de más el ver la diferencia de los cimientos de la producción en Hollywood y los de Bollywood.

Aunado a esto, se suman otros factores como el que comenta Tabrez Noorani, productor de *Slumdog Millionaire*, en el reportaje del periódico el País, acerca del libro “Hollywood se muda a Bollywood”. “(...) *hay una razón de base para todo este interés: la India se ha convertido en el plató¹ más barato del mundo...*” (Noorani, 2009)

A pesar de este contexto inicial, los últimos años han sido tiempos de cambios para el desarrollo de la producción en Bollywood. El gobierno de la India ha reconocido al cine como industria, y ha comenzado a apoyar las producciones abriendo las posibilidades de inversiones de bancos y otras instituciones fiscales. Esto ha permitido abrir opciones para producir historias que no solo tengan contexto local y cultural, sino un tipo de historias con corte diferente, abriendo así nuevos géneros que permiten el llegar a un nuevo público internacional.

Analizando este hecho, Borja Bas concluye que a raíz de esta serie de situaciones se han desarrollado principalmente 3 géneros fuertes en el cine hindú:

Massala: Romances épicos, con los actores más populares de Bollywood. Ejemplos de este género son “Saawariya” (Leela, Sanjay, 2007) y “Kadhalan” (S. Shankar, 1994).

Multiplex: Temática de vida urbana, representa un sector de la población India. Ejemplos de este género son “Ghaini” (A.R. Murugadoss, 2008) y “Laggan” (Gowariker, Ashutosh, 2001).

CrossOver: Los temas tratan de indios en Estados Unidos, o indios que se mezclan con alguna otra nacionalidad. Ejemplos de este género son “Lajja” (Santoshi, Rajkumar, 2001) y “Kasoor” (Bhatt, Vikram, 2001).

El hecho de que todas contengan números musicales y una producción de arte colorida y vistosa, ya es sello propio de las películas bollywoodenses, e incluso son vistas por muchos analistas cinéfilos como un género propio (películas de Bollywood) pero según Bas, dentro de este tipo de narrativa en Bollywood, están los géneros ya mencionados, que fueron mezclados con éxito taquillero y crítico con *Slumdog Millionaire*, que a pesar

¹Plató es sinónimo de set

de ser una película de Hollywood, contiene todos los elementos de una cinta de Bollywood, además de que su realización fue en la India.

Adelantándose a lo que será el análisis de la producción en México durante próximos capítulos, vale la pena señalar que las producciones mexicanas han ido diversificando las historias contadas en el cine, y así como Bollywood ha buscado internacionalizarse con producciones tipo *crossover*, las producciones mexicanas han hecho lo propio con coproducciones internacionales y diversificación en la temática de las películas.

Posteriormente se ahondará en este tema, donde también destaca el reconocimiento del cine nacional, a nivel mundial y las ventajas de producir películas en México a bajo, misma ventaja con la que cuenta Bollywood sobre países como Estados Unidos o los que se ubican en Europa.

Hasta ahora se han comentado ejemplos de Estados Unidos e India, comparándolos y diferenciándolos, pero en Europa el crecimiento del cine ha sido constante en lo referente a la manera de contar historias en las películas, sin necesidad de tener elementos taquilleros en la formulación de las mismas, como pueden ser superestrellas de moda o efectos especiales deslumbrantes, por eso merece también un lugar en las diferentes comparaciones.

2.1.4. La producción desde España

A pesar de las innovaciones técnicas y los avances comunicacionales, Europa ha permanecido en la línea de producir películas con temáticas interpersonales más complejas y un modo de abordar las historias de una forma más profunda y simbólica.

El reconocimiento internacional, suele darse de premios y reconocimientos en festivales internacionales a lo largo del mundo, más que en taquilla. Pero aún así, las películas que suelen tener éxito comercial en Europa, ante crítica internacional y en festivales, llegan a tener ganancias insospechadas, como se verá en ciertos casos más adelante.

Desde sus inicios, el cine europeo fue encaminado a la cuestión educacional, reflexiva, como se mencionó al inicio del análisis en donde Thomas Guback llamó la primera etapa del cine que abarca de 1895 a 198. Por ello no es de extrañarse que hoy en día las producciones mantengan este propósito, contando en la mayor parte de las ocasiones, historias

ordinarias, dramas complejos que exponen en pantalla cuestiones muy humanas, pero a la vez muy universales. A pesar de este contexto, los productores y realizadores buscan ganar dinero siempre, aunque sus películas no tengan características comerciales parecidas a las de Hollywood, simplemente porque si quieren seguir haciendo cine, necesitan generar ganancias de una u otra manera.

Debido a esta situación, la industria del cine también ha tenido un gran desarrollo en Europa, no solo por películas de Hollywood, sino también por cintas manufacturadas en “el viejo mundo”.

A continuación se analizará la producción del cine español, ya que de las industrias del cine en los diferentes países de Europa, la española es la más similar a la industria mexicana, que es el tema de análisis central del presente trabajo. Hay que mencionar que el cine español se distingue en cuanto a producciones francesas o alemanas, por tener historias un poco más abiertas y cercanas al formato comercial establecido por Estados Unidos.

Adentrándose un poco en el cine español, se pueden encontrar gran cantidad de directores excepcionales desde Luis Buñuel hasta Alejandro Amenábar, por mencionar algunos de los autores más conocidos en todo tipo de ambiente, que no solo han destacado en España sino en todo el mundo. No se dejan de lado de las bases de la sociedad española: *“Nuestro cine, mejor o peor en cuanto a calidad artística, es un claro reflejo de la sociedad española. Tanto en sus virtudes como en sus defectos, en sus obsesiones y en su evolución. Pero para que las películas nos sirvan para analizar o conocer determinados aspectos de una sociedad no basta con el simple visionado de tales o cuales películas”* (Pozo,1984).

Grandes historias y películas han sido producidas por España los últimos años, y han tenido un gran impacto en Latinoamérica, pero también en Estados Unidos, provocando de esta manera que muchas películas sean compradas por estudios y productoras de Hollywood que ven en esas películas de calidad española historias rentables.

Un ejemplo es “Vanilla Sky” (Crowe, Cameron, 2001), que es un *remake* de la película de Amenábar “Abre los Ojos” (Amenabar, Alejandro, 1997), en donde incluso la actriz Penélope Cruz tuvo participación, tanto en la

cinta española como la adaptación norteamericana. Podrían entrar a este rubro de *remakes* “Los Otros” (Amenabar, Alejandro 2001), “El Orfanato” (Bayona, Juan Antonio, 2007) y muchas cintas más, pero este tema será mencionado más adelante.

Al igual que el resto de las industrias del cine en el mundo, la industria del cine español tiene un contexto y una razón del por qué está ubicada como una de las principales a nivel mundial en los últimos años. Si se hace una retrospectiva, se encuentran varios documentos de autores e historiadores que se han sumergido en las bases de la industria filmica ibérica.

Tal es el caso de Miguel Ángel Barroso y el autor Fernando Gil que comentan brevemente en su libro “Cine Español en Cien Películas” como el inicio del cine en España ha trascendido más allá de lo que esperaba, “(...) *la historia del cine español es parte integrante de la historia del siglo XX y no un simple "adorno cultural"... la cronología de nuestro cine es parte de la historia de nuestro país*”.(Barroso, Gil Delgado, 2002.)

Al igual que en la mayoría de los países en donde actualmente hay una industria de cine activa, España comenzó sus cimientos a principios del siglo XX. Entre la evolución del cine europeo, el disparo comercial de Hollywood y los problemas bélicos que sufrió España hasta los años 70, el cine español fue adquiriendo identidad propia. Esta característica de identidad propia, se debe a los largometrajes basados en personajes históricos o episodios relacionados con la historia de la nación, para complacer a las autoridades franquistas que ocuparon el poder, después de la Guerra Civil Española.

La Compañía Industrial de Film Español, S.A., (Cifesa), se consolidó en esta época gracias a la realización de este tipo de filmes, y sobre todo al modelo estadounidense que adoptó, teniendo un equipo de trabajo para producción, realización y otro equipo dedicado a la distribución.

De 1940 a 1950, Cifesa no tuvo rival en España, pero debido a las nuevas restricciones del gobierno en cuanto a uso de energía y electricidad tuvo que disminuir la cantidad de producciones. Aunado a esto, las producciones extranjeras seguían creciendo y presentándose en España, produciendo una baja notable en ventas.

Finalmente, Cifesa intentó destinar la mayor parte de su dinero a la distribución exclusiva de *La dolce vita* (Federico Fellini, 1960) pero el gobierno creyó que el público español no estaba preparado para este tipo de cintas y no permitió su exhibición. Fue el adiós definitivo de Cifesa que dejaría de existir en el año de 1965.

Ante esta situación y las circunstancias de la época, se organizaron “las conversaciones de Salamanca”, que fue un encuentro de profesionales de la industria de toda España, para criticar y ver la manera de mejorar el cine en todo el país.

Muy reflexivo, pero poco práctico resultó este encuentro en donde el director Juan Antonio Bardem (“Muerte de un ciclista”, 1955, y “Calle Mayor”, 1966) declaró fuertemente ante los presentes: *“El cine español actual es políticamente ineficaz, socialmente falso, intelectualmente ínfimo, estéticamente nulo e industrialmente raquítico.”* (Bardem, 1955).

A pesar de las quejas y críticas por parte de productoras y realizadores ante la situación en España a mediados del siglo pasado, algunos mantenían una firme esperanza en el contenido y fondo de las cintas españolas, como comenta Pozo (1984): *“(...) Todo el mundo el mundo puede darse cuenta de los millones de metros de cinta cinematográfica que se ofrecen anualmente al público, ávido siempre de novedad, y de centenares de miles de pesetas... es necesario satisfacer a las casas productoras francesas, italianas, inglesas, noruegas, norteamericanas, etc.”* (Pozo, 1984). El autor Santiago Pozo continúa argumentando en su libro “La industria del Cine en España: Legislación y Aspectos Económicos”; *“(...) España, no ha acertado hasta el presente a sacudir esa tutela y a beneficiar para sí, un negocio a todas luces magnífico, liberándose a la vez del censo enorme que tributa al extranjero por este concepto. La industria cinematográfica española, incipiente y limitada en sus medios y en sus recursos, ha dado sin embargo resultados espléndidos, demostrando a la vez un dominio extraordinario de la técnica.”* (Pozo, 1984).

De esta manera, se sentenciaba que a pesar de las dificultades siempre se puede contar una buena historia con lo que se tiene a la mano. Y así fue.

El cine español habla por sus producciones que sobresalen constantemente como menciona Rodríguez (2011), *“la industria del cine español se alza con multitud de premios en festivales europeos, es capaz de poner en marcha producciones impensables hace sólo una década, y cada año –mal que bien – lanza al mercado internacional tres o cuatro películas muy dignas y competitivas.”* (Rodríguez, 2011) ¿Cómo está formulada la industria del cine en España? Con un modelo igual a todo el cine latinoamericano y como se verá en unas páginas más adelante, al mexicano.

A diferencia de los estudios y productoras ya montadas de Estados Unidos, o las grandes familias millonarias y productoras de Bollywood, el dinero en España, para la realización de una película se obtiene mediante inversiones privadas, préstamos, créditos o préstamos de bancos para poder reunir las cantidades necesarias para producir de manera profesional un filme.

Más adelante se comentará, que en México también se realiza este proceso de búsqueda inversión privada y créditos, así como apoyos gubernamentales que fomentan la producción de cine. Se comenzará a ver a continuación que con Argentina ocurre lo mismo.

2.1.5. Producción carismática, producción Argentina

En Argentina el nacimiento y evolución del cine comenzó a principios del siglo XX con la exposición en teatros de los cortometrajes de los hermanos Lumiere, llamando la atención del público argentino y también ilusionando y animando para que los propios argentinos incursionaran en la industria naciente.

Como en España y Estados Unidos, el inicio del cine tuvo altas y bajas debido a la primera y la Segunda Guerra Mundial, las cuales venían a traer una baja drástica en producciones por que los países se dedicaban a luchar y ver maneras más prácticas para sobrevivir, en lugar de ver formas en las cuales se pudieran producir películas.

Después de las guerras, se supondría que Argentina florecería rápidamente, pero tuvo una seria competencia con México ya que precisamente en la década de los años 40, la famosa Época de Oro del Cine

Mexicano tuvo su esplendor en todo el mundo y con mayores consecuencias en el mundo hispano, no permitiendo que Argentina despuntara rápidamente.

Hay que recordar que en los países latinoamericanos, la producción de cine es más complicada por los recursos económicos, y en esa época más por los contextos políticos: *“Entre las aproximadamente, 12.500 películas producidas desde 1930 a 2000 en América Latina, 5.500 corresponden a México (45% del total), 3.000 a Brasil (25%) y 2.500 a la Argentina (20%). El 90% de la producción de películas se concentró en sólo tres países, correspondiendo el 10% restante a más de veinte repúblicas de la región.”* (Getinio, 2007).

Así como en España estuvo el régimen de Franco, en Argentina se ejercía un gobierno con características similares a cargo de Juan Domingo Perón, al ocurrir esto no había una plena libertad creativa y productiva a causa de esta situación político social que impedía hablar de cualquier tema en una película.

No fue hasta la década de los 80, cuando la nueva época del cine argentino surgió, siendo conocida como menciona Luis Rafael Gonzales citado en un artículo de Miguel Ángel Palomo (1985) “cine post dictadura”, en donde los grandes directores argentinos comenzaron a trascender no sólo en Argentina, también a nivel internacional.

El caso más emblemático de esta época es “La Historia Oficial” de Luiz Puenzo (1985) que fue la primera película ganadora del Oscar como mejor película extranjera. *“No sólo es una obra maestra, una película modélica, de progresión dramática implacable, de inaudita combatividad y de firme compromiso político. Es también una película que desborda emotividad y lirismo...”* (Palomo, 1985).

Tuvieron que pasar 20 años para que una nueva película argentina obtuviera el reconocimiento de la Academia de Artes y Ciencias Cinematográficas en Estados Unidos con “El Secreto de sus Ojos”, (2009) del director argentino Juan José Campanella, que también es reconocido por la crítica internacional con la realización de “El Hijo de la Novia” (2011).

Los diferentes proyectos cinematográficos argentinos han ido creciendo al igual que sus canales de exhibición, como se puede ver en la siguiente tabla:

SALAS DE CINE EN PAÍSES IBEROAMERICANOS (Pantallas)

Años 1996 - 2003

Países	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Argentina	499	589	830	920	958	852	978	1003
Bolivia	55	55	52	50	45	46	42	42
Brasil	1365	1075	1300	1400	1480	1620	1635	1817
Colombia	280	263	258	294	290	285	302	320
Cuba	380	380	370	372	374	374	330	360
México	1191	1378	1429	1659	2390	2474	2402	2526

Tabla 1. Izquierdo, Jessica. 2007. Tesis Doctoral. *Distribución y Exhibición Cinematográficas en España. Un Estudio de situación del negocio en la transición tecnológica digital*. Castellón, Madrid España, p.47.

A partir de los años 90, Argentina se convirtió en el país sudamericano con más producciones al año, la consecuencia de este logro fue en gran medida gracias a las políticas locales que comenzaron a apoyar el desarrollo de la industria cinematográfica Argentina.

PRODUCCIÓN CINEMATOGRÁFICA ARGENTINA

Periodo 1996 - 2003

Año	Producción	Estrenos
1996	37	37
1997	28	28
1998	22	35
1999	27	38
2000	39	45
2001	39	45
2002	32	40
2003	67	46
2004	54	66

Tabla 2. Izquierdo, Jessica. 2007. Tesis Doctoral. *Distribución y Exhibición Cinematográficas en España. Un Estudio de situación del negocio en la transición tecnológica digital*. Castellón, Madrid España, p.60.

En la tabla anterior, podemos ver que los números de producciones no van acorde a los estrenos, ya que las películas producidas no se estrenan en el mismo año, por eso hay una variación en cuanto a estrenos y producciones.

Se mencionó anteriormente que en diferentes países hay apoyos gubernamentales que incentivan la producción del cine en los respectivos países, Argentina no es la excepción. Uno de los apoyos más importantes fue la modificación en la ley 17.741, que dio nacimiento al Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA) a partir del año 1996, que apoyado en la ley 17.741 desarrollo una logística de apoyo a producciones estableciendo que el 10% del impuesto sobre las entradas vendidas para exhibición de salas comerciales, sin importar si eran películas extranjeras o nacionales.

Con el dinero recabado de este impuesto se abre un Fondo de Fomento Cinematográfico, que apoya a la producción nacional y finalmente da como resultado el crecimiento en número de producciones.

Más adelante se verán similitudes de estos procesos con los apoyos gubernamentales en México, que también han tenido resultados positivos para el crecimiento en cantidad de producciones anuales. En lo que se refiere a logística de producción, el cine argentino se maneja con los mismos estándares vistos en Hollywood, Bollywood y España, en cuanto a pasos dentro del proceso de la realización de una película.

Es importante destacar el impulso que tiene el cine Argentino gracias al apoyo gubernamental, y el incremento que se va a dando en ganancias económicas que se mencionará a continuación analizando las cifras que tienen que ver con la distribución y exhibición argentinas. De esta manera existen cada vez más productoras independientes, que si ciertamente no cuentan con los alcances de una *major*, logran dar paso a la realización de operas primas y también de variedad de temáticas para abordar en diferentes tipos de películas.

“Metegol” (Campanella, Juan José, 2012), es un ejemplo de una película animada que se encuentra en proceso de producción completamente en Argentina y por lo menos en su tráiler publicitario muestra que cuenta con las características técnicas del nivel de una película de *Pixar* o *Dreamworks*.

Por su parte México está logrando mejores importantes a niveles de producción que hacen ver sus películas con una calidad técnica equiparable a una productora norteamericana, pero los ejemplos en concreto como “Metegol” se ahondara en el capítulo que hable de México.

Resulta claro que cada contexto de los diferentes países mencionados en las recientes páginas, influencia el camino particular que la industria cinematográfica ha ido tomando para solidificarse de manera distinta en los diversas regiones. Esto a su vez afecta en los procesos de producción, pero también influencia en los procesos de distribución y exhibición se verá a continuación.

2.2. Distribución y exhibición

El segundo proceso madre para el éxito de una película es la distribución. La distribución no sólo consiste en colocar la película en diferentes salas de cine y hacer negociaciones con los exhibidores, para mantenerla una cantidad de tiempo razonable que genere ganancias, la distribución tiene como fin que la película sea vista por cualquier medio. *“Una vez terminada la película, es necesario presentarla a los espectadores. Ésta es la función de la distribuidora. Si no llega al público, la película no existe. Las distribuidoras extraen de ahí toda su fuerza.”* (Augros, 1984).

Es por ello que la distribuidora no sólo es una empresa de vinculación entre productoras y cines, sino también un organismo estratégico de mercadotecnia, que tiene que prever calendarios, competencias, contextos sociales, campañas por internet, alcances en televisión, etc; por lo tanto *“(…) dispone, pues, de una paleta de medios, hoy bastante extensa: las salas, la televisión comercial, la televisión por cable, de pago o no, el pago por visión, el video... Debe escoger los medios más rentables, organizar el paso de medio a otro con el fin de rentabilizar al máximo el objeto de película que la ha sido confiado.* (Augros, 1984).

La distribuidora también tiene que sopesar y establecer contratos, fechas de estreno, remuneración propia, de la casa productora y de los cines, condiciones de proyección y también negociación de paquetes de películas.

2.2.1. Distribución y exhibición de Hollywood para el mundo

En el negocio del cine existen paquetes de películas, que consisten en vender a cines norteamericanos e internacionales no una, sino varias películas calendarizadas para lograr de esta manera hacer un negocio seguro y rescatar a una serie de películas que no tienen tantas posibilidades de grandes ganancias comerciales, por eso se opta por un paquete con varias películas y que además contenga un estreno taquillero como *Twilight* (Hardwicks, Catherine, 2008), en lugar de vender a *Twilight* de manera individual.

El exhibidor quiere tener un estreno de este calibre y decide comprar todo el paquete, aunque las otras películas no representen la misma cantidad de dinero en ganancias que puede representar *Twilight* u otra película con características comerciales y publicitarias similares.

Ahora, he aquí un punto interesante a destacar de las distribuidoras norteamericanas: las negociaciones y los paquetes, no solo van encaminados hacia Estados Unidos, sino a todo el mundo. Es por eso que películas con un contexto completamente norteamericano, sin una gran producción y una temática no muy profunda, llegan a las salas de Perú, Japón y México, están de 2 a 3 semanas a pesar de que no tengan grandes ingresos en taquilla.

Este fenómeno sucede porque los exhibidores hacen la negociación con la distribuidora buscando una película taquillera, y aunque la estructura del paquete de esa película taquillera incluya 2 comedias románticas, 3 películas de ciencia ficción y 5 películas de temáticas homosexuales, bélicas o deportivas, por el simple hecho de tener el hit veraniego que generará millones ese año, dan cabida a películas que por sí solas nada podrían hacer en una sala de cine o en rating televisivo.

De esta manera, las llamadas *majors* arman sus paquetes comerciales que son liderados por una o dos películas, gracias a ellas las ganancias son millonarias. En el año 2009, Warner Bros. se llevó el mayor número de ganancias (20%) del mercado que asistió al cine en Estados Unidos con *Harry Potter and the Half Blood Prince* (Yates, David 2009), *The Hangover* (Phillips, Todd, 2009) y *Sherlock Holmes* (Ritchie, Guy, 2009). Paramount Pictures fue la segunda *major* con más ganancias, estrenando *Transformers: Revenge of the Fallen* (Bay, Michael, 2009) y finalmente 20th Centruy Fox

que a pesar de estrenar *Avatar* (Cameron, James, 2009) no tuvo la misma ganancia que Warner y Paramount ya que el grupo de películas de estas dos primeras recaudó más que el monstruo mercadológico creado por James Cameron.

Todos los datos recientemente mencionados son relativos a lo ocurrido en suelo norteamericano, ya que en ese mismo año, y con la distribución y exhibición en el extranjero Hollywood generó 29.2 billones de dólares, de los cuales 10.6 fueron recabados en Estados Unidos, 9.6 en Europa, África y Medio Oriente, 6.4 en Asia y finalmente 2.6 en Latinoamérica, según datos recabados por Joel Augros (1984).

En la distribución entra directamente el 3er. proceso mencionado, que es el de la exhibición. Los cines comerciales (los exhibidores) llegan a acuerdos con las distribuidoras para quedarse con porcentajes de lo recaudado en taquilla. En el año ya mencionado de 2009, los cines de Estados Unidos se quedaron con el 45% de las ganancias en taquilla mientras que la distribuidora o el estudio en cuestión se quedó con el 55%.

Las cifras de la tabla que se presenta a continuación muestran datos concretos de ganancias para productoras, películas, *majors* y distribuidoras. Una síntesis de lo comentado en páginas anteriores.

SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA NORTEAMERICANA COMPARATIVO AÑOS 2001 - 2002

	2001	2002	VARIACIÓN
Facturación total salas (miles millones de US\$)	8.4	9.5	13, %
Espectadores (miles millones)	1.49	1.64	10,2%
Precio Medio entrada salas (US\$)	5.66	5.81	2,7%
Promedio Frecuencia Espectador/año	5.3	5.7	-
Total de Filmes Estrenados	483	467	-16%
Estrenos de <i>Majors</i>	196	225	15%
Estrenos de independientes	287	242	-16%
Facturación promedio de estrenos de <i>majors</i> (Millones de US\$)	34.8	32.5	-6%
Facturación promedio de todos los estrenos (Millones de US\$)	47.7	58.8	23.3%
Costo promedio de producción y <i>marketing</i>	78.7	89.4	13.6%
Pantallas cinematográficas	36, 764	35, 280	-4%

Salas Cinematográficas y complejos	6, 596	5, 635	
Salas digitales	45	124	-

Tabla 3. Elaboración con datos de "Sreen International" y MPAA en Boletín "Notisica",

11/12/03

Los porcentajes mostrados en la tabla 1 varían por país y por cine, aunque generalmente la mayoría de los cines llegan a acuerdos en conjunto con las distribuidoras norteamericanas. El 45% mencionado anteriormente es constante en Estados Unidos, pero relativo a nivel internacional. En México el 60% de lo generado en taquilla es para el exhibidor (Cinépolis, Lumiere, etc.), mientras que el 35% o hasta el 38% por ciento es para la distribuidora. "El negocio para la distribuidora y exhibidora es el boletaje y la venta de comida en el cine, los últimos en ganar son las productoras y directores", comenta Laura Díaz productora mexicana de la película "Cuando las Cosas Suceden" (Pelaez, Antonio 2007) y productora en Mediaquest, casa productora que ha realizado de varios contenidos para Disney Channel y cineminutos para Cinépolis.

Es importante destacar, cómo las nuevas formas tecnológicas se han sumado a los 3 procesos para hacer cine (producción, distribución y exhibición), no solo cuestiones de equipo técnico para la realización de la película, sino también en diseños para posters publicitarios, tráilers comerciales, campañas publicitarias para una sola película y la evolución mediática ya mencionada y tan trabajada por las distribuidoras, que tienen como consecuencia mayor inclusión de procesos y personas involucradas en un solo proyecto.

Las nuevas tecnologías son tan cambiantes y tan rápidamente actualizadas que se podría hacer todo un estudio detallado de ellas y las repercusiones en la producción y en el mercado y al finalizar este estudio tendría que hacerse uno nuevo debido al avance de las mismas en el periodo de elaboración de la investigación, debido a esto no se profundizará en el tema.

El proceso de venta y publicidad conocido como *merchandising*, se convirtió en un medio más para hacer dinero entorno al cine. Playeras, juegos de mesa y muñecos a escala se convirtieron en las nuevas delicias de los

estudios, primeramente con películas como *Star Wars* (Lucas, George, 1977) logrando grandes ventas en juguetería por figuras de acción basadas en sus personajes y hasta la fecha con la nueva ola de adaptaciones de superhéroes llevadas a los cines. Al respecto Augros comenta: *“Lucas Films recaudó mil quinientos millones de dólares gracias a la venta de licencias de los personajes de la guerra de las galaxias. Universal aprovechó el éxito de E.T. para implantar en Universal City un “E.T. Earth Center” en el que la mayor vende más de quinientos artículos bajo licencia (ropa interior, sábanas, vajillas, juguetes, libros para colorear, discos-recuerdo, libro-casete, alimentos –cereales-, etc.)* (Augros, 1984)

Este modelo logró su máximo esplendor con el estreno de “Batman” (Burton, Tim, 1989), cuyas ventas en juguetes y productos alusivos al film protagonizado por Michael Keaton y Jack Nicholson son hasta hoy por hoy, las ventas más elevadas en juguetería, *“Las ventas efectuadas alrededor de Batman ascendieron a alrededor de quinientos millones de dólares antes incluso del estreno de su secuela. Las dos películas juntas generaron un mercado de mil millones.”* (Augros, 1984).

Otro punto de venta importante y de ingresos que permitieron que la industria norteamericana se convirtiera en la más fuerte del planeta fue gracias a la renta de películas y venta de películas en las diferentes cadenas de video que fueron desarrollándose por todo el mundo y principalmente en Estados Unidos. Primero en formato VHS, y después en formato DVD, la renta y venta de películas permitió a empresas como Blockbuster cristalizar sus propios modelos de negocio debido a los costos y comodidades que representaba el poder rentar o comprar una película y verla tranquilamente en casa.

No se puede olvidar que la evolución tecnológica continúa al igual que las plataformas de distribución, actualmente la empresa Netflix representa nuevas posibilidades para productoras independientes de poder exhibir sus historias por medio de esta plataforma en internet de manera legal y con su respectiva remuneración económica. En un artículo publicado en 2011, Eduardo Rodríguez comenta: *“Netflix (una distribuidora de cine en vídeo a domicilio) ha logrado multiplicar por cuatro el valor de sus acciones precisamente a partir de la utilización de la “maldita” red. Si en diez años (de*

1997 a 2007) la empresa de Hastings comercializó alrededor de 1.000 millones de copias en DVD y Vídeo (pagando a los productores y a todos los responsables de las películas sus correspondientes derechos) en los últimos años amenaza con romper todo tipo de “techos económicos”. Su arma no es otra que la distribución de cine en streaming (visión on line con alta calidad de imagen y sonido, sin posibilidad de copia ni descarga) mediante una módica suscripción mensual.” (Rodríguez, 2011).

A pesar de que en la actualidad, la piratería y el internet han disminuido estrepitosamente las ventas y rentas de películas, esto no ha obstaculizado para que en su tiempo de esplendor, se formara un modelo de negocio adherido al cine, que daba ganancias insospechables a las productoras.

Un ejemplo notable, es la trilogía de Peter Jackson *The Lord of the Rings* que tenía material inédito sin mostrar en las pantallas de cine debido a extensa duración, pero que para muchos contar con este tipo de material en DVD en casa, es un tesoro familiar, como se menciona: “El DVD de la primera película, La Comunidad del Anillo, añadía treinta minutos a la cinta. La edición de dos discos también incluía horas de material documental sobre la creación de las películas y cuatro pistas de comentarios. Las Dos Torres añadía cuarenta y tres minutos de metraje y El Regreso del Rey cincuenta minutos de imágenes extra, con lo que la duración total de la trilogía en sus versiones ampliadas superó las once horas. En un momento dado, Jackson prometió una edición ampliada definitiva con más escenas suprimidas y documentales para los fans más acérrimos. “Los consumidores gastaron más de 400 dólares comprando y alquilando unos 20 millones de DVD y copias de videocasete de cada una de las dos primeras películas” (Peter Bart, 2006). A los comentarios de Bart, se les pueden sumar los hechos de que se hicieron tres videojuegos relacionados con “El señor de los anillos” e incluso un juego relacionado con la historia de “El hobbit”.

El poder de los estudios y productoras de los inicios provocó a lo largo de los años el establecimiento de fábricas y empresas que funcionaran acorde al cine, en una integración vertical, que consiste en la subordinación de la operatividad de varias empresas relacionadas la una con la otra. Así como el mercado de la renta y venta de video creció, también los alcances de

mercados terciarios, como parques temáticos. *“La inversión de las majors en el sector de los parques de atracciones se remonta al mes de julio de 1957, cuando Disney inauguró Disneyland... Hay cerca de treinta parques en los Estados Unidos que atraen a noventa millones de visitantes anuales. Los parques Disney obtienen alrededor de la mitad de los ingresos del sector y un tercio de las entradas.”* (Augros, 1984).

Al igual que Disney, Universal Studios cuenta con su parque temático, Warner hizo lo propio adquiriendo en 1992 los derechos de Six Flags para ir dotando este parque de nuevas atracciones alusivas a Batman y los Looney Tunes.

La misma demanda de la gente por más películas y más contenidos relacionados con el cine provocan que esta serie de mercados sigan dándose, y a su vez que las empresas obtengan más ganancias con la producción realizada, y finalmente con nuevos recursos para crear más producciones que busquen tener una repercusión mercadológica mucho más grande cada vez.

La publicidad y medios de difusión de las películas y las celebridades que participan en ellas también son elementos que contribuyen a la venta y buena recepción de la película entre el público, lo cual se refleja directamente en la taquilla y las ganancias. Valdría la pena valorar en otro análisis las potencialidades que pueden llegar a tener estos elementos en el mercado y en la industria del cine.

Productores mexicanos ya comienzan a entender y usar estas técnicas comerciales en las producciones de sus películas, y en los próximos capítulos se ejemplificará como ya comienzan a utilizar estos métodos mercadológicos, a veces con resultados positivos y en otras ocasiones con resultados negativos.

El modelo de negocio norteamericano es una combinación de oferta y demanda de elementos técnicos y campañas mercadológicas que terminan convirtiéndose en elementos de venta de las películas. Esto se ha formado gracias a la colaboración de los otros medios de comunicación, pero eso no sé comentará más adelante durante este análisis, ya que sólo ese tema podría agotar un estudio y una tesis completa.

2.2.2. Bollywood cruzando fronteras

Los procesos de distribución y exhibición se encuentran inherentes en todo país donde se hace cine, sin importar la cultura o la estructura que pueda llegar a tener. Las variaciones vienen más que nada en el tiempo de procesos y las ganancias que ocurren a partir de estos cambios.

Las salas de cine no son el único lugar en donde se puede buscar distribuir una cinta y en el caso de Bollywood, al igual que en otros países, el uso de otros recursos para distribuir y exhibir suelen ser muy recurrentes.

Pero a diferencia del *merchandising* o ventas de DVD que tiene Hollywood como recurso de ganancia económica, además de las ganancias en taquilla, Bollywood opta por apostar a la venta a bajo costo en el cine local, y de esta manera recupera las inversiones.

El costo de un boleto de cine en la India, es de 8.6 rupias, equivalente a 2.2 pesos mexicanos, esto genera mucho público en las salas, (más dinero para exhibidores y distribuidores) pero una cantidad menor para productores debido a los porcentajes que se manejan en la negociación de compra y venta de la película.

Además de esta situación, a partir del año de 2001, la India, por iniciativa del gobierno, comenzó a tener uno de los impuestos más altos en cine a nivel mundial: 60% de impuesto por ser un producto de entretenimiento, por exhibir es de 1 a 2% y por estrenar es 1%, más otros impuestos de propiedad. Por lo tanto, el 63% de las ganancias de las películas van destinadas al gobierno, y el 37% va dirigida a distribuidores, exhibidores, y productores, muy poco si se toma en cuenta la cantidad de personas que las que ese porcentaje debe de dividirse.

Hasta ahora, con las películas de *crossover* (*películas que cuentan con elementos internacionales en su historia*), Bollywood trata de expandirse y darse a conocer a otros públicos, pero el proceso es y será muy tardado por los rasgos tan culturales y particulares de sus cintas. El hecho de que las producciones de este estilo sean cada vez más comunes va directamente relacionado con el hecho de que productores buscan obtener una mayor remuneración al incursionar en mercados extranjeros y no limitarse al mercado nacional en donde hay un gran porcentaje de las ganancias destinado al gobierno.

A pesar de esta búsqueda de internacionalización y universalidad, las cintas continúan utilizando los elementos narrativos en las historias que se mencionaron anteriormente: el contexto religioso y la producción vistosa aunado a la vestimenta de los personajes. Danny Boyle, comenta al respecto: *“Lo increíble de las películas indias es que no están hechas para satisfacer gustos occidentales, son demasiadas largas y están plagadas de números musicales. No se ciñen a la rigidez de una trama, sino al disfrute del momento. Me encanta que sitúen la música en un primer plano, al contrario de lo que hacemos nosotros, que intentamos camuflarla de la narración.”* (Boyle, 2009), por mencionar un solo ejemplo, la película “Saawariya” (Bhansali, Leela, 2004) estuvo en el año 2007 en el Festival Internacional de Cine de Morelia de 2010 y fue hasta el año 2010 cuando Sony Pictures decidió darle empuje en distribución y exhibición en México para sumar ganancias en taquilla mundiales de 17, 627, 546 dólares.

Con respecto a sus ganancias o ventas por otros medios, como los DVDs, Bollywood es presa de una situación que aqueja a todos los países, sin importar el continente: la piratería. Haciendo referencia a esta idea se comenta: *“La industria india vende 700 millones de DVD’s al año, de los cuales el 90% son grabados de forma secreta por personas que concurren a los cines y que después realizan copias a vendedores.”* (Gómez García, “El impacto del Tratado de Libre Comercio (TLCAN) en la industria audiovisual Mexicana”, 2009. Pg. 454)

Las producciones de Bollywood se fortalecieron y crecieron de manera muy concreta: vendiendo la cultura y costumbres de la India a su propia gente, y en los últimos años expandiendo sus posibilidades de comercialización de manera internacional, vendiendo a sus espectadores historias relacionadas con la cultura India.

Al final del capítulo de la producción de Bollywood, se comentó como México tenía similitudes con Bollywood en lo referentes a producciones de bajo costo y diversificación de temáticas. Valdría la pena mencionar que aunque las películas mexicanas no vendan su cultura con bailes y musicales, también han ido internacionalizando y universalizando las historias, lo cual termina vendiendo también finalmente la cultura mexicana de diversas maneras.

Un modelo muy definido termina adaptándose a las tendencias comerciales mundiales, con grandes oportunidades de crecimiento debido a la experiencia en producción al conocimiento y adopción de las fortalezas y debilidades de otros modelos de negocio y formatos de películas, no solo el norteamericano sino también el europeo.

2.2.3. España en el proceso de distribución y exhibición

Al igual que en la India, en Estados Unidos y como se verá más adelante también con Argentina y México, la producción de cine en España ha ido en aumento en los últimos años. Según el Instituto sobre la Cinematografía y las Artes Audiovisuales (ICAA) en España, durante el año de 1992 se produjeron 52 largometrajes, mientras que en 2010 fueron un total de 400.

Curiosamente, éxitos particulares han levantado la industria y la cantidad de producciones españolas que estuvieron prácticamente muertas en la década de los setentas y ochentas destacando las películas de comedia situacional, que fueron popularizándose cada vez más, hasta llegar a la década de los noventa donde hubo de nuevo variedad.

Relación de producciones y espectadores en España

Año de producción	Espectadores totales (millones)	Espectadores de cine español (millones)	Porcentaje sobre el total del cine	Película	Espectadores (millones)	Porcentaje sobre el total del cine español
1993	92,5	8,6	9,07%	Kika	1,0	11,6%
1994	94,2	7,1	7,29%	La pasión turca	1,2	16,9%
1995	96,7	11,6	12,27%	El día de la bestia	1,4	12,1%
1996	106,7	10,3	10,8%	Two Much	2,1	20,2%
1997	107,1	13,9	14,9%	Airbag	2,1	14,1%
1998	119,8	14,1	13,3%	Torrente, el brazo tonto de la ley	3	21,3%

1999	131,3	18,1	16%	Todo sobre mi madre	2,5	13,8%
2000	135,3	13,4	11%	La comunidad	1,6	11,9%
2001	146,8	26,2	17,9%	Los otros	6,4	23,8%
2002	140,7	19,0	13,5%	El otro lado de la cama	2,7	14,3%
2003	137,5	21,7	15,8%	La gran aventura de Mortadelo y Filemón	5,0	22,9%
2004	143,9	19,3	13,4%	Mar adentro	4,0	20,7%
2005	126,0	21,0	16,7%	Torrente 3, el protector	3,6	16,9%
2006	121,6	18,7	15,4%	Alatriste	3,3	17,6%
2007	116,9	15,7	13,4%	El orfanato	4,4	32,8%
2008	107,8	14,36	13,3%	Los crímenes de Oxford	1,42	9,93%
2009	110,0	17,48	15,9%	Ágora	3,48	19,91%
2010	101,6	12,93	12,7%	Tres metros sobre el cielo	1,57	12,14%

Tabla 4. Raposo, Martín. Artículo de Investigación. *Desafío de consolidar la industria cinematográfica*. Universidad de Palermo, Argentina. 2006.

En la tabla aparecen las películas más exitosas de cada año. Por los tiempos de elaboración de la misma, está fuera del análisis la película *Buried* (Cortés, Rodrigo, 2010) una coproducción francesa, española y norteamericana que trascendió durante el 2010, la dirección de esta película, ha hecho que las productoras norteamericanas miraran su trabajo, y ya lo han contratado como director de *Red Lights* (Cortés, Rodrigo, 2012) con Al Pacino.

Es importante a destacar el caso de Rodrigo Cortés, ya que de ser un director forjado en el cine español, con un equipo de trabajo igualmente de España, ahora ha cruzado a la internacionalización que representa una producción hecha en Hollywood, que aunque las productoras

norteamericanas no hayan “formado” a este director, ven en él potencial de talento que termina en negocio en la taquilla.

Caso similar es el de Alejandro Amenábar (“Los otros”, 2001; “Mar adentro”, 2004) creció en el cine español pero tras su éxito, ha sido llamado a producciones en Hollywood como “Los otros” con Nicole Kidman, para después darse la libertad incluso de elegir proyectos ya sean en Estados Unidos o en España.

A pesar del aumento cuantitativo en producciones, los estándares y resultados de distribución en España aún no compiten a nivel internacional como lo puede hacer una *major* en Estados Unidos.

Según Jessica Izquierdo (2007), hay ciertos elementos en la distribución y exhibición española, que son comunes en el resto de Europa, las menciona de la siguiente manera:

- Integración de las empresas distribuidoras en grupos cinematográficos
- Integración de las empresas distribuidoras en grupos de exhibición.
- Compañías de producción independientes que desarrollan actividades de distribución.

Izquierdo (2007) llega a esta conclusión al analizar los patrones que hay en Europa para que las películas logren distribuirse y finalmente exhibirse y transmitirse en diferentes medios, como lo pueden ser la televisión y el Internet además del cine.

Se mencionó anteriormente que ha existido un aumento en nivel de producción durante los últimos 15 años, pero debido a que el aumento en producción no es algo característico de España, sino de todo el mundo, la distribución en España también ha aumentado en gran medida ya que no solo está determinada por producciones españolas.

Durante el año 2005 se importaron 441 películas, en concreto 222 de Estados Unidos. Películas provenientes de Europa fueron 166 y finalmente el resto de los países aportaron 53 películas que tuvieron la posibilidad de ser vistas en suelo español.

Cuota de películas españolas y no españolas en España de 1989 hasta 2005

	1989	1990	1991	1992
Españolas (Incluidas coproducciones)	7%	10%	10%	9.30%
Europeas (Nacionales no incluidas)	17.70%	16.10%	20%	13.20%
Estadounidenses	73 %	72%	69%	77%
Otras (Incluidas coproducciones)	2%	1.50%	1%	.40%

	1993	1994	1995	1996
Españolas (Incluidas coproducciones)	8.50%	7.10%	11.90%	9.30%
Europeas (Nacionales no incluidas)	10.10%	16.90%	14.10%	11.80%
Estadounidenses	75.50%	72.30%	72.10%	78.30%
Otras (Incluidas coproducciones)	5.70%	3.60%	1.90%	0.70%

	1997	1998	1999	2000
Españolas (Incluidas coproducciones)	13%	12%	14%	10%
Europeas (Nacionales no incluidas)	17.60%	8.50%	19.30%	7%
Estadounidenses	67.90%	78.50%	64.20%	81.60%
Otras (Incluidas coproducciones)	1.50%	1%	2.50%	1.40%

	2001	2002	2003	2004
Españolas (Incluidas coproducciones)	17.90%	13.70%	15.80%	13.40%
Europeas (Nacionales no incluidas)	13.70%	12.80%	9.80%	7%
Estadounidenses	62.20%	66.10%	67.20%	76.60%
Otras (Incluidas coproducciones)	6.20%	7.50%	7.20%	3.10%

	2005
Españolas (Incluidas coproducciones)	14.20%
Europeas (Nacionales no incluidas)	20.60%
Estadounidenses	62.20%
Otras (Incluidas coproducciones)	2.60%

Tabla 5. Izquierdo, Jessica. 2007. Tesis Doctoral. *Distribución y Exhibición Cinematográficas en España. Un Estudio de situación del negocio en la transición tecnológica digital*. Castellón, Madrid España, p.139.

Las distribuidoras españolas suelen intentar distribuir películas de corte independiente, es decir películas que no cuentan con el presupuesto de

una producción distribuida por una *major* y cuyo contenido no tiene elementos de una “fórmula comercial” que pudiera tener una producción norteamericana.

Una cuestión que influye en este tipo de distribución es que las mismas películas que son apoyadas con créditos por parte del ICAA, son las que negocian o buscan una distribución con empresas Españolas. ICAA busca apoyar producciones de temática cultural. De esta forma se hace un círculo culturalmente virtuoso, pero comercialmente complicado, por lo menos si se pretende competir contra una *major*.

En cuanto a forma de trabajo, el proceso de distribución y exhibición funciona exactamente igual que en todo el mundo. Se realizan copias para distribuir y se promueven las cintas haciendo contratos de compra y venta en los que se hacen pactos con la productora para dividir porcentajes de ganancias entre las empresas de exhibición, distribución y producción.

Las distribuidoras españolas, no sólo se limitan a distribuir estas películas nacionales, también dedican su trabajo, tiempo y estrategias en distribuir otro tipo de películas. De las 177 distribuidoras que existen en España, sólo el 9.6 se dedican exclusivamente a producciones españolas. Esta cifra deja claro que las distribuidoras se dan cuenta de que el negocio no consiste en solo ser nacionalista, sino en ver las tendencias de los gustos mundiales.

Las distribuidoras independientes (el término independiente, se refiere a no tener ningún tipo de relación con una *major*) españolas más importantes son Wanda Visión, Alta Films, Golem Distribución y Vértigo Films. Estas empresas decidieron en 2002 hacer la Asociación de Distribuidoras Independientes Cinematográficas (ADICINE). Esto con la búsqueda de trabajar en equipo y lograr competir con distribuidoras norteamericanas o distribuidoras españolas afiliadas con compañías de Estados Unidos.

El Instituto Nacional de Estadísticas (INE) captó la cifra en el año 2004, de que se habían registrado 1,078 empresas como distribuidoras de cine. Esta cifra no concuerda con las 177 distribuidoras mencionadas anteriormente. El registro y la actividad real son cosas diferentes, por eso el margen, pero esto solo deja ver que el interés y el crecimiento en el negocio del cine ya sea en producción o distribución va en aumento.

Por consecuencia, el flujo económico de la exhibición también va en aumento. Según datos recabados en el año 2006 por el Ministerio de Cultura en España, existen 936 locales con 4, 299 pantallas y aproximadamente un volumen de negocio de 636.3 millones de euros en todo el país.

Las inversiones en infraestructura, crecen a la par de la cantidad de producciones, dejando así una mayor cantidad de espectadores y recaudación en los últimos años, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Evaluación de Recaudación (1995 – 2005)

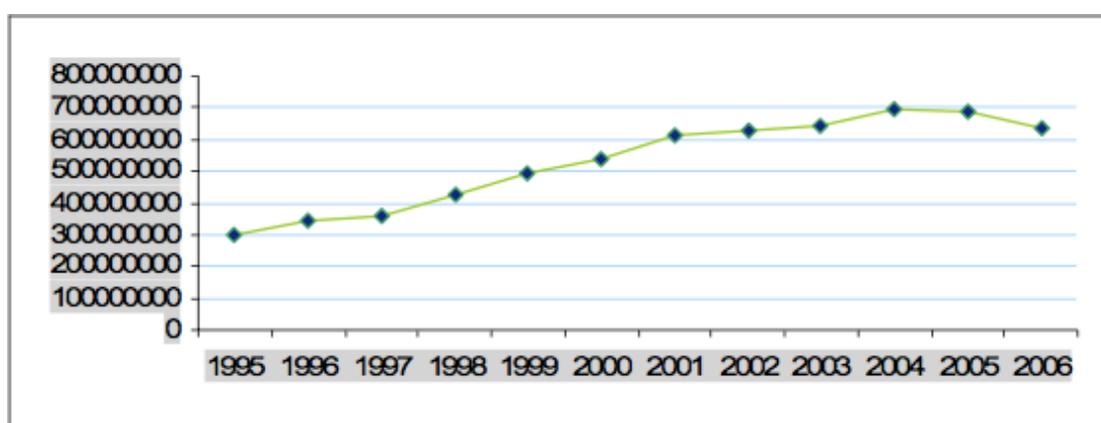


Tabla 6. Obtención de datos de ICAA

En cuanto a la negociación para exhibir películas por parte de las distribuidoras y exhibidoras, existe un funcionamiento muy parecido al que se comentó anteriormente en la sección de Hollywood.

Existe un catálogo de películas elaborado por las distribuidoras, en donde ya se tienen listas películas para negociar su exhibición. De este modo, la productora ya tiene un ingreso incluso antes de que la película se estrene y la distribuidora tiene la necesidad de que la película genere dinero, ya que se realizó una inversión previa.

A partir de las ganancias de las películas, los porcentajes están divididos principalmente entre distribuidor y exhibidor. Primeramente se destina un 7% a pagar un impuesto, después un 2% a autores y el resto va destinado a distribuidor y exhibidor. La cantidad específica para el distribuidor y exhibidor siempre se negocia dependiendo de la película en cuestión.

La exhibición alternativa en Internet ha crecido en España, en los últimos años. Así como Netflix ha crecido en Estados Unidos, el portal español Filmin creció un 80% en facturación y un 120 % en visitas durante el años 2011, según el articulista español Eduardo Rodríguez (2011). Números valiosos, ya que significan con los nuevos canales de exhibición mantienen su crecimiento y cada vez hay más facilidades para que las películas sean vistas de manera legal.

Además de los casos de directores españoles con éxito en Hollywood, existen otras variantes que han significado apertura e internacionalización para las cintas del “viejo mundo”, el caso más cercano y no se puede dejar pasar por la cercanía con el tema del análisis de la industria del cine en México, es el de Guillermo del Toro.

El cineasta mexicano, nacido en Guadalajara, Jalisco, encontró cobijo en la realización de sus producciones gracias al cine español. Después de crecer profesionalmente en los medios de comunicación en México, comenzando su carrera profesional como postproductor sin paga en Unidifusión (radio local de Guadalajara) y director de capítulos de “La Hora Marcada” (serie de Televisa), buscó apoyos para la realización de sus primeras películas.

Se encontró con numerosas frustraciones, una de ellas por ejemplo, fue la producción de la historia original de “El laberinto del fauno”, que era ubicada en México. Pero a pesar de esto, encontró en España al país que fungiera como gran apoyo de este proyecto, así como también lo recibió ayuda con la producción de “El Espinazo del Diablo” (2001) y películas como “El orfanato” (Bayona, Juan Antonio, 2007) y “Los ojos de Julia” (Morales, Guillermo, 2010), ambas producciones españolas en donde Guillermo del Toro fue productor.

La apertura a realizadores extranjeros así como el apoyo a los talentos nacionales, han sido caminos por los que la industria española ha optado con éxito para que la producción, distribución y exhibición cinematográfica siga en pie. Pero hay un elemento que ayuda a la realización de películas españolas que también comparte con México: el apoyo gubernamental.

En diferentes países, los apoyos gubernamentales al cine, además de buscar el fomento a la cultura, buscan apoyar a la industria cinematográfica

ya que si hay más producciones, hay más empleos y por consiguiente más dinero para futuras producciones. Se verá continuación como también este rasgo también influye en la distribución y exhibición del cine en Argentina.

2.2.4. Los métodos de Argentina

Recordando a Argentina, la búsqueda de generación de empleos por medio del cine, también ha sido constante. A raíz de la búsqueda por el crecimiento económico de la industria cinematográfica, en los últimos años se han realizado una serie de negociaciones y nacimientos de empresas para mejorar la taquilla de las salas argentinas.

Con el aumento de producciones en los 90, las empresas transnacionales comenzaron a llegar en búsqueda de aumentar sus ganancias económicas. Las grandes inversiones no tardaron en llegar, como se menciona a continuación:“(...) tal modo que la Village Cinemas, controlada por Village Roadshow, empresa australiana con presencia en 18 países y asociada con la norteamericana Warner Bros., anunciaba en 1996 su intención de invertir unos 100 millones de dólares en ciudades del interior del país (Mendoza, La Plata, Bahía Blanca, Pilar, etc.), para la creación "de complejos de salas con sonido digital, butacas apoya-vasos y servicio alimentario de snacks.” (Izquierdo, 2007.)

Otras empresas norteamericanas como *United Artists* y *Paramount Pictures*, incursionaron en el negocio de la distribución en Argentina apoyando producciones y logrando marcadas mejorías año con año.

El crecimiento comercial de las salas también ha ido en aumento gracias a las salas *mutliplex*, el formato de un lugar físico con varias pantallas concentradas en un solo cine, así como en México, en Argentina se popularizó la construcción de estas salas en centros comerciales obteniendo así cantidades positivas en recaudación como se puede ver a continuación:

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Número de Salas	499	589	830	920	956	852	978	1003	968
Total estrenos	172	174	215	257	254	226	305	221	238
Estrenos argentinos	37	28	36	38	45	45	37	46	66
Total Espectadores (millones)	21.3	25.6	32.4	31.8	33.5	31.3	30.7	33.3	42.2
Espectadores cine argentino (millones)	1.6	5.2	4.3	5.5	6.1	3.9	3.2	3	5.7
Precio medio localidad (dólares)	6.1	5.9	5.8	6	6.1	6.1	1.4	2.1	2.1
Estimado recaudaciones (millones US\$)	129.9	148.7	153.2	151.7	164.9	153.5	42.5	59.2	88.3
Estimado recaudaciones cine argentino (millones US\$)	7.1	28.3	23.2	29.7	35.9	22.7	3.9	5.7	11

Tabla 7. Izquierdo, Jessica. 2007. Tesis Doctoral. *Distribución y Exhibición Cinematográficas en España. Un Estudio de situación del negocio en la transición tecnológica digital*. Castellón, Madrid España, p.83

Es importante mencionar que del año 2001 al 2004, Argentina pasó por una crisis financiera muy fuerte, por lo que es comprensible la baja en números durante el año 2002 y 2003. Pero también es importante decir que para 2004 tuvo nuevamente un crecimiento importante, más grande que el de los años predecesores.

La incursión de las *majors*, como se mencionó anteriormente fue importante para el crecimiento de la industria, logrando así números importantes para las empresas norteamericanas. Disney se quedó con el 20%, Warner con el 18%, Fox con un 16%, Columbia con 12%, Universal 18% y finalmente Paramount con un 2%. El 14% restante fue para las productoras y distribuidoras locales que lograron acumular un porcentaje importante, tomando en cuenta las circunstancias económicas del país que no solo afectan el bolsillo del público para consumir cine, también afectó a las productoras y distribuidoras para hacer y distribuir películas.

En cuanto a exhibición en cine los números fueron positivos para las producciones argentinas, pero se tiene que recordar que los canales de

exhibición no se limitan al cine sino a plataformas como la renta y compra de películas, televisión y el internet.

Las cifras de los estrenos en cine fueron entre 220 y 250 en promedio durante los últimos años en Argentina, pero llegaron a estar entre 600 y 800 en estrenos en DVD, mientras que para la televisión abierta las cifras fueron de 1000 a 10,000 y en la televisión por cable se emitieron de 35,000 a 45,000 películas al año, tomando en cuenta que los estrenos se repiten unas 10 veces al año, por eso el número tan elevado de emisiones.

Debido a las cifras, se puede apreciar que el crecimiento del modelo de negocio argentino fue motivado principalmente por el apoyo gubernamental a partir de los años 90, de ahí el aumento en producciones y después la incursión de las *majors* en el cine argentino, como se muestra a continuación: *“(...) el Estado vuelve así, después de muchos años, a ocupar su papel de regulador del mercado, con mayor razón aún, cuando un pequeño grupos de compañías distribuidoras y exhibidoras, que responden básicamente a los intereses de la industria norteamericana, se arrojan el derecho de programar a su arbitrio las películas que el público puede ver o no ver en las pantallas del país.”* (Rovito, 2007)

Los productores y realizadores locales como Pablo Rovito, agradecen estas medidas de regulación adoptadas por el gobierno, las cuales fomentan la producción de cine nacional y poco a poco hacen que se establezca un modelo de negocio más sólido que en algunos años podría comenzar a no depender del apoyo gubernamental, como actualmente empieza a ocurrir con México.

Una vez vistos los procesos de distribución y exhibición de Estados Unidos, India, España y Argentina, se analizará a continuación como es que los procesos del cine de México se están desarrollando, no olvidar que los comparativos anteriores funcionan para conocer el contexto internacional, y así saber si México tiene una industria de cine, y si existe como se puede mejorar.

CAPÍTULO III
LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA EN MÉXICO ASCIENDE

3. La industria cinematográfica en México asciende

Hasta ahora, el análisis se ha concentrado en explicar primero el nacimiento del cine y su historia hasta ir formando una industria; después de establecer esta línea del tiempo, se analizaron en comparativa con varios países los procesos de producción, distribución y exhibición.

La finalidad de lo anterior fue dar una idea global de la industria cinematográfica así como las diferentes maneras de producción, distribución y exhibición existentes, así como el desarrollo en los últimos años para lograr un presente más sólido y en vías de crecimiento.

Para Estados Unidos, se describió la manera en la cual grandes conglomerados logran tener los fondos propios para producir distribuir y exhibir sus productos. También en Estados Unidos se mencionó y ejemplificó la manera de hacer cine independiente, que se asemeja más a la manera de hacer cine en el resto de los países.

Un modelo a destacar fue el de Bollywood, ubicado en la India, que se mantiene como el país con más producciones a nivel mundial y que se ha mantenido gracias a grandes inversionistas que destinan cantidades fuertes de dinero. La novedad en Bollywood es que el gobierno también ha comenzado a apoyar estas inversiones de diferentes maneras, al igual que muchos países iberoamericanos.

España y Argentina se han beneficiado de estas nuevas pautas y cláusulas gubernamentales que fomentan el apoyo a producciones, y por consecuencia hay repercusiones positivas en taquilla, logrando así atraer a empresas transnacionales a que se asocien con las españolas y argentinas, desde proyectos de distribución y exhibición, hasta coproducciones que logran generar taquilla nacional e internacionalmente.

Después de esta breve recapitulación, se analiza ahora a México, que a partir de los años 90 ha tenido un crecimiento importante en producción, distribución y exhibición, así como reconocimiento internacional, gracias a proyectos en conjunto y logros individuales de directores, fotógrafos y actores.

El detonante para este surgimiento en producciones mexicanas, fue muy parecido al que impulsó el cine en Argentina: el apoyo gubernamental

que aunque pueda llegar a ser criticado por las maneras a las que se tiene acceso como se verá posteriormente, la realidad es que son una ayuda importante para las producciones.

Para la realización de este análisis, se han entrevistado a más de 20 productores y realizadores que hacen cine en México D.F. y Guadalajara, todos ellos al relatar sus experiencias, llegaban a un punto en común: en México no existe un modelo de negocio de cine como tal, y el simple hecho de hacer una producción tiene infinidad de caminos para que sea lograda.

Después de recordar todos los procesos con la producción de la película “Cuando las Cosas Suceden”, Laura Díaz (productora) también comentaba la serie de contrariedades que tiene una película. *“Es complicadísimo, no quiero desanimar a nadie, pero lejos de ganar dinero, terminas endeudado, te peleas con las distribuidoras, con los cines, te peleas con medio mundo... Por supuesto que vale la pena la satisfacción de ver la película en pantalla, pero es un negocio sumamente complicado...”* (Entrevista: Díaz, 2011.)

Otro realizador, Raúl López, ganador al premio de Mejor Cortometraje Internacional en el Festival de Cine Independiente de Nueva York y realizador del documental “El Último Bolero” (Raúl López, 2011), platica las peripecias que los profesionales del cine tienen que hacer para seguir produciendo: *“Vas trabajando poco a poco proyectos, mientras tienes otras chambas que dejan dinero. Nosotros por ejemplo, nos hemos dado cuenta que la mejor forma de seguir haciendo cine es produciendo documentales, que son más baratos y fáciles de difundir en festivales. Mientras realizamos documentales planeamos y preproducimos ficciones, ya sean cortometrajes o largometrajes, la cosa está en seguir practicando y obviamente vivir de lo que te apasiona.* (Entrevista: López, 2011.)

La productora y el realizador recién citados, se formaron en Guadalajara, Jalisco, y ya han hecho cine en la misma ciudad. Su modo, ritmo y forma de trabajo es diferente a la de México D.F., en donde el cine tiene la característica de ser producido con mucha más frecuencia que en el resto del país.

“Un profesional con años de experiencia está de 3 a 4 producciones de largometrajes al año...”, comenta Francisco Villareal, asistente de dirección

de películas como “Zapata” (Alfonso Arau, 2004), “Una Noche Larga” (David Siqueiros, 2007) y “El Estudiante” (Roberto Girault, 2009). Villareal continúa comentando: *“Siempre depende del tipo de producción claro, pero mínimo son 3 al año, por lo menos a mí que ya llevo tiempo en esto... terminando esta película me lanzo por la cuarta y estamos en agosto, con algo de suerte podría estar trabajando en una preproducción de largo par noviembre, diciembre, pero porque la siguiente movie va ser sólo de un mes.”* (Entrevista: Villareal, 2010.)

Los comentarios y puntos de vista mencionados con respecto a la producción mexicana han sido por parte de realizadores que están inmersos en muchas producciones durante la mayor parte del año. Pero también está el punto de vista de los que levantan producciones, o buscan hacer un modelo de negocio en base a proyectos. Para esta versión se comentan más adelante los puntos de vista de productores como Ricardo Ferrer, Roberto Girault y los hermanos Rovzar, que comparten una visión de hacer negocio en México con el cine, pero al mismo tiempo están formando modelos de negocio distintos, con sus aspectos positivos y negativos pero con diferencias muy marcadas.

Todos los testimoniales y personas entrevistadas, a pesar de tener diferentes puestos en una productora o película, han comentado que se han involucrado con por lo menos un proyecto que ha contado con apoyo por parte del gobierno para la producción de una película y el desarrollo de la misma.

El organismo que es mencionado constantemente por todos es el Instituto Mexicano de Cinematografía por sus siglas conocido como IMCINE, el cual se mencionó anteriormente y el que ahora se describirá para conocer la forma en que esta instancia gubernamental federal influye de manera positiva para el crecimiento del cine en México, desde número de producciones hasta ganancias para los trabajadores que están relacionados con la industria.

3.1. Producción de cine en México

Durante los capítulos anteriores se hizo mención acerca de los procesos de producción cinematográfica que hay en Estados Unidos, India, España y Argentina; es el turno de hablar de los procesos y modos en los que producciones mexicanas se logran.

En los siguientes párrafos se presentan instituciones gubernamentales que apoyan al cine, parecidas a las ya mencionadas en Argentina y España. También se mencionaran las productoras con más logros económicos en los últimos años, para profundizar en su modelo de negocio y obtener conclusiones que sirvan para el tema de la investigación.

3.1.1. Apoyo funcional: IMCINE

Fundado el 25 de marzo de 1983, el Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE) es un organismo impulsado por el gobierno para apoyar la producción cinematográfica, desde estimulación a creadores (guionistas y realizadores), fomento industrial, así como la promoción, difusión y distribución del cine mexicano y sus producciones.

En su página oficial (www.imcine.com), IMCINE menciona una serie de propósitos concretos a realizar desde su creación:

- *Consolidar y acrecentar la producción cinematográfica nacional*
- *Establecer una política de fomento industrial*
- *Generar una buena imagen del cine mexicano y sus creadores en el mundo.*
- *Promover el conocimiento de la cinematografía a públicos diversos a través de festivales, muestras y ciclos de cine en todas las regiones del país.*

IMCINE tiene una labor muy positiva en cuanto a la realización de congresos, talleres y eventos de aprendizaje y acercamiento del cine a todo tipo de personas alrededor del país, pero el principal apoyo económico que recae en la producción cinematográfica mexicana y por consiguiente el elemento importante para la industria de cine en México son sus fondos de Foprocine y Fidecine, que han sido el principal motor para la producción de películas en los últimos 20 años.

Estos fondos son fideicomisos formados para sustentar económicamente las producciones mexicanas, pero el recurso “comodín” (ya

que es aplicable con todas las instancias de IMCINE) es el apoyo por parte de EFICINE mediante el artículo 226, que será explicado a continuación.

3.1.2. Otro apoyo importante: EFICINE

El apoyo de Estímulo Fiscal para producciones Cinematográficas (EFICINE) se ha convertido en una ayuda para muchas producciones en los últimos años gracias a las pautas mediante las cuales está formulado el apoyo.

Su funcionamiento es sencillo: se le otorga a todo aquel productor cuyo proyecto sea aceptado, un monto económico equivalente al 10% del Impuesto Sobre la Renta (ISR) del ejercicio inmediato anterior, este dinero es deducible de impuestos.

Cada año el Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE) lanza la convocatoria de EFICINE con 2 temporadas para aplicar proyectos. Las casas productoras pueden solicitar y recibir este apoyo económico por parte de empresas privadas gracias a un documento que avala el Servicio de Administración Tributaria (SAT) en donde declara de manera oficial y legal que se aprueba el apoyo a las producciones aceptadas por EFICINE.

Bárbara Landeros, coordinadora de producción de Halo Studio, comenta experiencias positivas así como negativas en este proceso: *“Tienes que ser muy meticuloso con la elaboración de la carpeta, poner todo tal cual te lo piden, porque sino te regresan, la última vez me regresaron la carpeta varias veces por datos que creíamos estaban bien... pero se tiene que checar cada punto y coma, sino te metes en broncas.”* (Entrevista: Landeros, 2011.)

Landeros narra como ha tenido éxito ya con 3 carpetas de producción, entre ellas la estrenada en 2011 “Ella y El Candidato” (Girault, Roberto 2011) y la próxima producción de Halo Studio “La Leyenda del Diamante” también de Roberto Girault, que tiene un presupuesto cerca de 25 a 30 millones de pesos: *“Halo Studio siempre mete 2 carpetas por convocatoria de EFICINE, y en los últimos 3 años siempre, nos han aceptado un proyecto. Tenemos que tomar en cuenta que EFICINE valora el hecho de que Halo Studio tenga una película estrenada como “El Estudiante”, eso ya es una prueba de confianza*

para EFICINE para dar luz verde a nuestros proyectos.” (Entrevista: Landeros, 2011).

Pero así como hay experiencias positivas, también hay anécdotas no muy esperanzadoras en cuanto al proceso de EFICINE. Mauricio Romero, director general de Data Branding y productor de varios comerciales para cine durante los últimos 14 años, platica como después de 4 años de intentos consecutivos jamás logró conseguir el apoyo para su película “Arete”. *“Llegabas a las 4 de la mañana a hacer fila el día que abrían la convocatoria, porque antes no decían cuando la abrían, tenías que investigar por otras fuentes y te encontrabas con la sorpresa de que ya había una fila de metros. ¿Cómo se enteraba esa gente? Por contactos, no hay más, una corrupción impresionante.”* (Entrevista: Romero, 2012).

Romero platica, según su experiencia, cómo todo el dinero que sería destinado para las producciones se acababa con las productoras que alcanzaban primero, ya que la elección de proyectos para apoyar era según fueran llegando: *“Así que perdías, las primeras 10 películas se chupaban todo el presupuesto, y casualmente eran las películas de los mismos dinosaurios que ya habían hecho cine en los últimos años, pareciera como si todo fuera transparente, pero realmente es un mecanismo para facilitarle la vida a los mismos que ya hacen cine.”* (Entrevista: Romero, 2012.)

La problemática real con EFICINE es que efectivamente dentro de sus cláusulas para pedir apoyos, hay requerimientos que son prácticamente imposibles de cumplir para productoras jóvenes o nuevos realizadores que quieren incursionar en cine, como el hecho de tener a un productor ejecutivo con más de 5 películas en su curriculum.

La pauta mencionada es complicada de lograr en México D.F., pero prácticamente imposible para el resto de los estados de la república en donde se quiere comenzar a hacer cine, ya que no hay muchos productores que hayan producido tantas películas, y sobre todo que estén disponibles para apoyar el proyecto, Landeros comenta al respecto: *“Ahorita nosotros estamos batallando, porque 5 días antes de abrir convocatoria, cambiaron las reglas y pusieron la obligación del productor ejecutivo, aunque ya tenemos la carpeta lista no la podemos entregar porque no contamos con nadie así, y tampoco es fácil que un productor le preste el nombre de buenas a primeras al*

proyecto de un desconocido.” (Entrevista: Landeros, 2012.)

Bárbara Landeros, a pesar de ser primeriza en la elaboración de carpetas y proyectos presentados a IMCINE y EFICINE, contaba con personas en su equipo de trabajo con experiencia en varios proyectos de cine mexicano, lo cual fue un punto importante además de la correcta elaboración de la carpeta, para que sus proyectos fueran aprobados.

EFICINE tiene otra serie de limitaciones que pueden llegar a detener el proceso para que una productora consiga el apoyo mencionado. El monto total de todos los beneficiarios no puede superar los 500 millones de pesos y cada ejercicio fiscal no puede exceder los 20 millones de pesos por cada contribuyente. Esto quiere decir que si una productora encontrara una empresa que puede solventar por completo una producción de 40 millones de pesos, EFICINE no lo permite, obligando de esta manera a conseguir otros contribuyentes que sin exceder los 20 millones de pesos por cada ayuda, acumulen en total en monto necesario para producir la película, dos empresas que aportaran 20 millones de pesos sería el ejemplo ideal en este caso hipotético.

Con estos beneficios fiscales, más empresas podrían involucrarse en el proceso de apoyo a las nuevas producciones, y la difusión sería mayor para los empresarios que lamentablemente desconocen esta opción con la cual pueden apoyar al cine mexicano y además tener beneficios fiscales y económicos que es lo buscado en cualquier negocio.

Aunque los comentarios de Mauricio Romero no sean los más favorables para la instancia gubernamental, EFICINE en su página oficial marca de forma clara el apoyo y las maneras en las que se ejerce el apoyo, incluso publica una lista con los proyectos beneficiados en cada año en su sitio oficial donde se puede apreciar los últimos proyectos ganadores de este estímulo y que a continuación se enumeran:

Nuevos Proyectos Autorizados	CASA PRODUCTORA
1. El Santos vs la Amenaza Zombie	Anima Estudio
2. La Leyenda del Diamante	Halo Studio
3. Mister Pig	Mister Pig
4. Guía de Turistas	Bazooka Films
5. El Sueño de Iván	Cacerola Films
6. Juegos de Niños	Miss Bala
7. Mai Morire	Una Comunción
8. La Increíble Historia del Niño de Piedra	Cadereyta Films
9. La Familia Florentino	La Familia Florentino
10. Spring Break 101	101 Producciones
11. Surfeando tus Sueños	Irreversible Cinema
12. El Entrenador	Toma el Llaverero
13. Siete Años de Matrimonio	DMM Films
14. 03:15 p.m.	Red Rain Films
15. Calígula Probablemente	Las Naves Producciones
16. Cásese Quien Pueda	Selva Pictures
17. La Mala Luz	La Mala Luz Film
18. Casi Treinta	Sulafilms
19. Fachon Models	Fachon Models la Película
20. Huérfanos	Producciones Arte Nuevo
21. El Charro Misterios el Enemigo Público Número Uno de México	Charro Misterioso
22. Ay Lov lu	Tigra Pictures

23. El Vuelo de las Monarca	Sin Sentido Films
24. Nos Vemos Papá	Novilunio Producciones
25. Mica, el Niño que Huele a Pez	Redrum
26. Los Ojos Azules	Producciones Noches Oscura
27. Malaventura	Malaventura La Película
28. La Carga	Esfera Films
29. La Jaula de Oro	Cazador Solitario Films
30. Heli	Amat Escalante Wool
31. La Flama Sagrada	Aefe
32. Ciudades Desiertas	Cuévano Films

Tabla 8. Informe Anual IMCINE

Como se puede apreciar la tabla anterior, dentro de las producciones beneficiadas, ninguna casa productora repitió, dato interesante con respecto a los comentarios de Bárbara Landeros de meter 2 películas por convocatoria: *“Es difícil que tomen a 2 proyectos, porque son muchos los que quieren algún lugar, pero no se pierde nada con intentarlo. En la convocatoria pasada fueron 57 las carpetas de producción que ingresaron y 32 las seleccionadas, más de la mitad. Habría que ver si las películas no seleccionadas eran la otra opción de carpeta como en nuestro caso.”* (Entrevista: Landeros, 2011.)

Todos los pros y contras que puedan tener EFICINE y los demás apoyos que IMCINE ofrece (talleres, FOPROCINE, entre otros.) no cabe duda que existen beneficiados, y finalmente, esto provoca que las producciones mexicanas vayan en incremento en cuanto a cantidad se refiere.

A pesar de las experiencias negativas de Romero, la realidad basada en los números presentados anteriormente, indica que hay oportunidades para nuevas producciones y que son más de 10 películas las que son

apoyadas. Es un hecho que el incremento en producción en México es en gran parte gracias a estos estímulos, de 100 proyectos no se pueden apoyar a 100, pero si se presentan 57 proyectos y se apoyan a 32, los números indican que si hay oportunidades. Pero los apoyos gubernamentales y ayudas de EFICINE no son las únicas vertientes para producir en México.

3.1.3. Festivales de cine, plataforma alternativa

A lo largo de este análisis, se ha mencionado en varias ocasiones la existencia de ciertos festivales internacionales de cine, en los que las películas tienen oportunidad de mostrarse a públicos de todo tipo y de esta manera no solo difundir su mensaje o dar a conocer su expresión artística, sino que también pueden conseguir apoyos en distribución y exhibición con ayuda de la plataforma de festival. Sin embargo aún no se comentara acerca de la distribución y exhibición en México, primero se mencionará los apoyos que también pueden tener los productores y realizadores gracias a las facilidades y ayudas que existen en los festivales de cine.

Un ejemplo de la obtención de recursos económicos por medio de festivales para poder producir es la productora Liliana Bravo, que tras curtirse en el área laboral de festivales, principalmente en el Festival Internacional de Cine de Guadalajara (FICG), pasó después al ámbito de la producción, con resultados positivos en cuanto realización de proyectos se refiere: *“Ahí está la clave para dar luz verde a proyectos... ¡en los festivales! La gente que está interesada realmente en el cine está ahí, no solo los mexicanos, sino los europeos, los sudamericanos, que igual que nosotros, tienen dificultades para sacar a flote proyectos, por la cuestión del dinero y otras complicaciones, los festivales finalmente nos reúnen a todos y encontramos a gente clave para unir fuerzas.”* (Entrevista: Bravo, 2012.)

Al momento de redactar este texto, Liliana Bravo se encuentra preparando una coproducción España - México del largometraje “Gonzo” con Bruno Bichir como protagonista. La principal razón por la que el proyecto se llevará a cabo, según palabras de Bravo, es porque el argumento de la película agradó a los productores españoles durante un *pitching* en el Festival Internacional de Cine de Guanajuato: *“Tienes que creer en tu proyecto, a mi me pasó así con esta película, nos ayudó claro el hecho de que sean pocos*

personajes y pocas locaciones, pero finalmente lo que convenció o animó a los españoles a entrarle fue que los convencí cuando les platicué de la película, porque yo estoy convencida de que hay que hacer este proyecto. (Entrevista: Bravo, 2012.)

El término *pitching*, se refiere al espacio dado durante los festivales de cine para que productores tengan un lapso de tiempo corto en donde puedan exponer sus proyectos mediante una presentación simple frente a productores, productores ejecutivos e inversionistas de todo el mundo. Los principales festivales de cine en México debido a su antigüedad y alcance mediático (Guadalajara desde 1986, Morelia desde 2003 y Guanajuato desde 1998), han proporcionado a los productores mexicanos la posibilidad de incorporarse a estos *pitchings*, como en el caso de Liliana Bravo.

Al darse las coproducciones se pueden abaratar los costos de una película debido a la fusión de los contactos y movimientos de cada productor en su respectivo país, o incluso la fusión de estímulos como los de EFICINE con apoyos de otros gobiernos. Liliana comenta que las facilidades a partir de una coproducción son grandes y aceleran el proceso de producción: *“Por eso de repente encuentras actores españoles o argentinos en películas mexicanas, digamos que son condiciones que pueden poner los países con los que coproduzcas, pero te aportan capital o bastante ayuda en especie como en caso de que una embajada interceda, como ocurrirá con “Gonzo” y muchas escenas que haremos en España patrocinadas por el gobierno.”* (Entrevista: Bravo, 2012.)

Las coproducciones no son exclusivas de concluirse en un festival, muchas veces el productor por la naturaleza de la película busca producir en otro país por el interés que puede despertar en este la historia que se desarrollará, como en el caso de la aún no realizada película *Arete* de Mauricio Romero, que pretende narrar la historia de un caballo mexicano durante los Juegos Olímpicos de Londres en 1948.

Mauricio Romero presentó el proyecto a la embajada de Londres en México, y no solo fue visto con agrado por parte de los ingleses sino que estaban dispuestos a aportar la cantidad de 8 millones de pesos de patrocinios en especie (locaciones en Londres, hoteles, viáticos y demás),

desgraciadamente el proyecto aún sigue estancado: *“A los ingleses les encantó, entre ellos y el ejército mexicano teníamos más de 15 millones de pesos, pero todo en especie, el problema es que necesitaba, y aún necesito muchísimo más dinero, pero en efectivo, porque sí puedes solventar con apoyo en especie ciertas cosas de la producción, pero no todo.”* (Entrevista: Romero, 2012.)

Regresando al tema de los festivales, no sólo es momento propicio para comenzar a buscar maneras de iniciar proyectos desde la preproducción y disfrutar de las películas presentadas o las conferencias de los directores invitados, sino que también es un ambiente ideal para lograr cerrar tratos con distribuidoras y exhibidoras, pero de esto se comentará más adelante, ya que existen otro tipo de formas de producción importantes que faltan por mencionar, y que podrían representar en un futuro no muy lejano las bases de un sólido modelo de negocio para el cine en nuestro país.

3.2. Productoras mexicanas

Existen cientos de productoras mexicanas que nacen y desaparecen año con año en la industria del cine, incluso muchas logrando poner películas no sólo en festivales internacionales sino en la cartelera comercial, que puede llegar a ser aún más complicado que recibir un premio en algún festival de renombre, a pesar de ello, hay algunas productoras que han ido sobresaliendo en los últimos años por lograr producir más de una película taquillera, y poco a poco se han ido labrando un nombre en la industria del cine y también en el conocimiento popular de la gente.

Canana Films y Lemon Films son 2 productoras que tienen más de 5 títulos en su currículum con películas exitosas, además, también existe una nueva productora joven que según en palabras de su director, pretende crear una verdadera industria en México.

Esta última es la ya mencionada Halo Studio, que si bien aún no tiene el impacto comercial de Canana o Lemon Films, tiene una propuesta interesante como modelo de negocio.

Se mencionará a continuación una breve síntesis del modelo de negocio de cada una, y como se posicionan poco a poco con sus producciones de manera particular.

3.2.1. Canana Films

Fundada en el año de 2005 por la iniciativa de los actores y productores mexicanos Diego Luna y Gael García, Canana Films se ha consolidado como una productora y distribuidora sólida en nuestro país y con renombre a nivel internacional.

Canana cuenta con más de 27 películas producidas hasta la fecha con un promedio de 3 a 4 películas por año que llegan a las salas de cine y permanecen por lo menos un fin de semana.

Dentro de sus producciones más sobresalientes se cuentan “El Búfalo de la Noche” (Hernández, Jorge 2007) que fuera escrita por Guillermo Arriaga, “Abel” (Luna, Diego, 2010) que estuvo en la selección oficial del festival de Cannes, y más recientemente “Miss Bala” (Naranjo, Gerardo, 2011) que también tuviera reconocimiento en el festival de Cannes, así como en el de Toronto y el de Nueva York.

La intención de Canana Films, según comenta el ex productor general de Canana Geminiano Pineda, es impulsar el cine autor, y el cine latino, contar historias que “valgan la pena”: *“Apoyamos buenas historias, historias que muevan a la gente, que sean denuncia social, porque no, pero sobre todo historias que puedan ser una oportunidad para nuevos talentos de contar algo realmente grande.”* (Pineda, 2011).

El ritmo de trabajo de la productora es envidiable por muchos productores mexicanos, sobre todo por el éxito económico que tienen sus películas, que si bien no todas son las más taquilleras si cuentan con varios títulos que generaron buenas ventas en taquilla como el caso de “Rudo y Cursi” (Cuarón, Carlos 2008) que en Estados Unidos obtuvo 1,781,423 dólares, y en México obtuvo solo en su estreno 4.9 millones de pesos superando a estrenos de Hollywood en las mismas fechas como la película de Disney “Bolt” (Howard, Bryon; Williams, Chris 2008).

“Rudo y Cursi” describe a la perfección la fórmula comercial o el modelo de negocio que tiene Canana Films: Diego Luna y Gael García tienen

un alcance y contacto mediático que se traduce en dinero. Estos 2 actores mexicanos han logrado posicionarse de manera internacional gracias a sus interpretaciones en el mercado anglosajón y las relaciones sociales y laborales que han ido formando a lo largo de los años.

De esta forma y gracias a la inversión propia, ambos actores mexicanos producen logísticamente y a veces ejecutivamente los proyectos de la productora, sacándolos adelante aunque no representen quizás un hit comercial.

Aunado a esto, la colaboración de amigos y colegas del medio, como John Malkovich, que no solo les ayudan participando como talento en el proyecto, sino que en ocasiones invierten en el mismo, como fue en el caso de “Abel” (Luna, Diego, 2010) en donde John Malkovich fue productor ejecutivo y presentaba con su nombre la película.

Gracias a esto, las películas de Canana pueden ser producidas y subsidiadas por los fundadores de Canana Films: *“Claro que contamos con el apoyo de Diego y Gael, son nuestros jefes, y los proyectos salen porque ellos invierten en ellos... gracias a eso muchos directores mexicanos han logrado hacer sus primeras películas con nosotros, porque Gael y Diego confían en sus historias y les dan la oportunidad que pocos tienen en cine comercial.* (Pineda, 2011).

En la lista que se presenta a continuación se ven todas las producciones de Canana Films hasta la fecha, y los proyectos a futuro. Uno de los proyectos por venir es “Chavez” dirigida por Diego Luna, proyecto que está produciéndose completamente en Sonora por la productora Canana Films, pero con un elenco completamente norteamericano.

Lista de películas producidas por Canana Films

***Fuente IMDB**

1. Ruta 32 (2006) - Productora
2. Drama / Mex (2006) - Productora
3. El Búfalo de la Noche (2007) - Productora
4. J.C. Chávez (2007) – Productora
5. Déficit (2007) – Productora

6. Cochochi – Productora
7. Voy a Explotar (2008) – Productora
8. Sólo Quiero Caminar (2008) – Productora
9. Rudo y Cursi (2008) – Productora
10. Sin Nombre (2009) – Productora
11. 18 Cigarrillos y Medio (2010) - Productora
12. Abel (2010) – Productora
13. Revolución (2010) – Productora
14. Samantha (2010) – Productora
15. Cefalópodo (2010) - Productora
16. Post Mortem (2010) – Productora
17. Jean Gentil (2010) – Productora
18. Niño Santo (2011) – Productora
19. Fronteras (2011) - Productora
20. Who is Dayani Cristal? (2012) – Productora
21. Chavez (2012) – Productora
22. No (2012) – Coproducción

“Chávez”, como se mencionaba anteriormente, busca el mercado internacional, ya que será completamente en inglés y el talento es extraído de Hollywood como John Malkovich.

De las características a destacar en este proyecto, es la ayuda total que tiene por parte del estado de Sonora, que ha dado facilidades para la producción de la película, y sobre todo que ve en la producción del largometraje una inversión turística y económica, en palabras del gobernador de Sonora: *"Pone en el mapa una vez más lo bonito, lo fuerte, la cultura de Sonora, lo damos a conocer a nivel internacional y si empresas como la de*

Diego se fijan en Sonora, es porque ven el potencial que tenemos”, externo. (Guillermo Padres, Gobernador del Estado de Sonora, Entrevista. 2012.)

La situación de la película de “Chávez” en el estado de Sonora es un ejemplo de cómo la inversión gubernamental puede no sólo apoyar al cine, sino también resultar beneficiada en materia de turismo y generación de empleos, lo cual siempre resultará atractivo para cualquier estado de México.

Dentro de las últimas películas de Canana Films, se puede ver una constante en plantear historias relacionadas con Estados Unidos, o bien producidas completamente en inglés, como en el caso de “Who is Dayani Cristal?” (Silver, Marc; García Bernal, Gael, 2013) y la protagonizada por Gael García: “No” (Larraín, Pablo).

Esta tendencia no es coincidencia, más bien es la búsqueda por la internacionalización, como comenta Mauricio Romero: *“Si ya vas a hacer la película, hazla en inglés... ¿Quieres que tu productora sea una productora nacional o internacional? ¿Quieres que tu película tenga ganancias mexicanas o internacionales?... ¡Es obvio! Todas estas producciones buscan internacionalizarse, y si hacen un buen trabajo en pantalla lo van a lograr, porque tienen el dinero, y tienen el talento.”* (Entrevista: Romero, 2012.)

El modelo de negocio de Canana Films no se limita a la producción de películas, sino también a la distribución de las mismas, pero no solo de películas producidas por Canana, sino películas internacionales, con un corte “artístico” como mencionó Geminiano Pineda, para que puedan ser apreciadas por el público mexicano.

Así como se pudo ver una lista de las películas producidas en los últimos años por Canana, en la siguiente enumeración se pueden ver las películas que han sido distribuidas por esta empresa de cine:

Lista de películas distribuidas por Canana Films

***Fuente IMDB**

1. El Violín (2005)
2. Familia Tortuga (2006)
3. The Signal (2007)
4. Cocalero (2007)

5. Partes Usadas (2007)
6. Año Uña (2007)
7. The Big Sellout (2007)
8. Mister Lonely (2007)
9. Joy Division (2007)
10. Mi Vida Adentro (2007)
11. Sunshine Cleaning (2008)
12. Man on Wire (2008)
13. Let the Right One In (2008)
14. Gomorrah (2008)
15. Tony Manero (2008)
16. Food, Inc. (2008)
17. La Vida Loca (2008)
18. Troubled Water (2008)
19. Coming Soon (2008)
20. La Teta Asustada (2009)
21. El Informe Toledo (2009)
22. Thirst (2009)
23. Castaway on the Moon (2009)
24. Fish Tank (2009)
25. The White Ribbon (2009)
26. Ajami (2009)
27. La Horde (2009)
28. Lebanon (2009)
29. The Loved Ones (2009)

30. Cigarrillos y Medio (2010)
31. Cefalópodo (2010)
32. Seguir Siendo: Café Tacvba (2010)
33. Año Bisiesto (2011)
34. The Loneliest Planet (2011)
35. Niño Santo (2011)

Canana distribuye películas no producidas por la compañía, incluso películas producidas en el extranjero, esto con el afán de darle la oportunidad a un público objetivo muy específico en nuestro país. *“Te podemos traer Thirst, sin ningún problema, y aunque a lo mejor no tienes millones en taquilla, sí logras atraer a un buen sector de la gente que está interesado en cine de reconocimiento mundial, como en el caso de esta película, o de “Año Bisiesto”, que no produjimos pero le dimos difusión dentro y fuera de México.”* (Pineda, 2011).

Canana, de esta manera, se ha convertido en la productora con más películas en los últimos 20 años en el cine mexicano, pero el hecho de que produzca de 3 a 4 películas al año, no hace que sea el modelo ideal, ya que además de contar con el apoyo de Gael García, Diego Luna y actores y productores de Hollywood, Canana no ha producido películas taquilleras, como es el caso de la otra gran productora de renombre en nuestro país, Lemon Films.

3.2.2. Lemon Films

Fundada en el 2003 por los hermanos Rovzar, Lemon Films, que ahora ha evolucionado a Lemon Group por el alcance mediático y económico que ha obtenido con sus producciones no solo de cine, sino también de televisión, Lemon Films es la productora mexicana que más gana dinero en México, haciendo películas mexicanas dirigidas principalmente a un público mexicano.

Desde sus cimientos, Lemon Films buscaba hacer negocio del cine en México, es por ello que los hermanos Rovzar se mentalizaron en hacer una

película taquillera desde el inicio: *"Lo que habla de nosotros son las películas. De ahí que realizamos el primer filme sin productora porque era nuestra manera de empezar. ¿Para qué hacer una productora si no tenemos películas? Es como abrir una fábrica de zapatos sin saber qué tipo de calzado vamos a producir"* (Entrevista: Rovzar, 2009).

Esta primera película fue "Matando Cabos" (Lozado, Alejandro, 2004), costó 25 millones de pesos para la producción y generó más de 62 millones de pesos en taquilla con poco más de 300 copias alrededor del país en los diferentes cines.

"Matando cabos" fue el motor principal del crecimiento de Lemon Films en los próximos años. La idea de los fundadores era clara aún: producir películas taquilleras.

Todo este proceso de realización de la película fue sustentado por un plan y modelo de negocios que los hermanos Rovzar proponen. Además de recurrir a estímulos fiscales como los del artículo 226 de EFICINE comentado y explicado anteriormente, Lemon Films funciona haciendo una cartera de películas de diferentes géneros, y después de esto muestra a los inversionistas el paquete: *"La idea es que los inversionistas destinen un monto grande para las tres, con el objetivo de que si una no tiene el mismo éxito que las otras dos, la inversión esté garantizada porque la apuesta es a todas."* (Entrevista: Rovzar, 2009)

Billy Rovzar, en otra entrevista para "La Crónica" dice con sinceridad lo que comenta a los inversionistas a la hora de negociar con ellos: *"Cuando me acerco a los inversionistas de mis películas, les comento que pueden perderlo todo pero se van a divertir y eso es lo que cuenta"* (Billy Rovzar, 2008). De esta forma, el inversionista da una cantidad de dinero que le invierte a 3 opciones diferentes, y no se limita a recuperar la ganancia con una sola película. Lemon Films le ha invertido a un modelo de negocio comercial, con mejores resultados en taquilla, más que a la cantidad de películas exhibidas y dar oportunidades a nuevos realizadores como en el caso de Canana. Desde su inicio ha producido 12 películas, con un promedio de 1.5 películas por año. He aquí la lista extraída de IMDB.

Lista de películas producidas por Lemon Films

*Fuente IMDB

1. Matando cabos – 2004
2. KM 31: Kilometro 31 – 2006
3. Volver en un minuto – 2007
4. Sultanes del sur – 2007
5. Amor, dolor y viceversa – 2008
6. Sultanes del sur – 2007
7. Navidad A.C. – 2008
8. Acorazado – 2010
9. Salvando al soldado Pérez – 2011
10. La última muerte – 2011
11. Restos – 2012
12. El Charro Misterioso (Preproducción)

Dentro de la lista destacan la ya mencionada “Matando cabos”, “Km 31: Kilómetro 31” (Rigoberto Castañeda, 2006) y “Salvando al soldado Pérez” (Gómez, Beto, 2011). Caso importante a destacar también “Sultanes del sur” (Alejandro Lozano, 2007), que también se explicará su relevancia a continuación.

Según cifras oficiales expuestas en IMDB, Lemon Films produjo “Km 31”: la película, con 30 millones de pesos y ganó 118 millones de pesos, es decir cuadruplicó en ganancias su costo, entrando dentro de las películas mexicanas más taquilleras hasta el día de hoy.

Después de otras producciones que llegaron a cartelera, Lemon estrena “Salvando al soldado Pérez”, la película que más le ha costado producir (55 millones de pesos), obteniendo una ganancia en taquilla de 91.9 millones de pesos, quizás no igualó la taquilla de “KM 31”, pero estuvo cerca de duplicar lo invertido en ganancias de taquilla.

Estas 3 películas son los mayores éxitos de Lemon Films hasta la fecha, 3 de 12, es decir la cuarta parte de las películas de Lemon Films ha tenido un éxito taquillero.

Pero así como las otras películas quizás no generaron tanta ganancia, el caso de "Sultanes del sur" es digno de comentar, ya que quiso repetir la misma fórmula de "Matando Cabos" en 2004, contando con el mismo director, guionista y productores. La película costó 24 millones de pesos, pero apenas recuperó la inversión obteniendo 30 millones de pesos de ganancia, que se tiene que señalar, es que no siempre una fórmula con el mejor equipo técnico y equipo humano experimentado frente a cámaras y detrás de las mismas es sinónimo de éxito.

El modelo de negocios propuesto por Lemon Films, es un buen prototipo, pero aún no se estabiliza. Para "Salvando al soldado Pérez" y "Km 31" recurrió al estímulo de EFICINE explicado en páginas anteriores, y en otras producciones como "Amor, dolor y viceversa" (Pineda, Alfonso 2008) ha recurrido a la coproducción con otros países, fórmula también explicada anteriormente en el subtema de festivales.

Aún así, Lemon Films sigue con un camino prometedor, y los fundadores comparten a continuación su modelo de negocios, lo que ellos definen como "la fórmula del éxito" mediante los siguientes puntos: El primero es la diversificación, se debe de elaborar un portafolio de películas para un portafolio de inversionistas. El portafolio debe contar con al menos 3 películas de diferente género, pero todas con un giro comercial que tengan atractivos mercadológicos para el público.

El otro aspecto, que según Lemon Films se debe mejorar, Buscar filmar 3 guiones pequeños que no requieran una gran inversión, la estructura característica de los guiones debe de ser de una sola locación, equipo de producción chico, y con un tema rentable

Con respecto a los puntos citados, Fernando Rovzar comenta: *"Se trata de una opción que implica costos menores y que no pone en juego la calidad y rentabilidad de la película. Para 2011 realizaremos tres producciones bajo el esquema argentino en México, de tal suerte que si hoy hacemos una película con \$30 millones, con solo invertir \$15 millones nos aseguraremos de que se vea de \$30 millones"* (Rovar, Fernando 2009).

Además de los 2 puntos de modelo de negocio mencionados, los hermanos Rovzar explican a continuación “sus secretos” para tener éxito: “1.- *Siempre trabaja con la película: El consejo aquí es que trabajas para fortalecer tu marca, para ello, invierte en ella y cuídala para que, al final, el resultado sea redituable.* 2.-*No culpes a la exhibidora del fracaso: Los éxitos o sinsabores de tu negocio dependerán de tus acciones, por lo que no dependas de alguien más. Mejor, desarrolla nuevos esquemas que te permitan sumar a otros profesionales para que aporten su talento.* 3.-*Mantén tu ojo en la cámara: Encuentra tu identidad y trabaja en ella. Recuerda: no inviertas recursos (tiempo, dinero y esfuerzo) en cosas que desvíen tu atención del coro de tu negocio.* (Rovar, Fernando, 2009)

Los hermanos Rovzar, después de su éxito en la industria del cine, han invertido en producciones de televisión así como videos musicales. Aún no logran que su modelo funcione como una *major* norteamericana, en donde ellos mismos inviertan en sus propias películas sin necesidad de recurrir a estímulos de otros inversionistas, y que los resultados de la misma película mantengan a la empresa y sirvan para comenzar a solventar las nuevas producciones.

A pesar de esto, han consolidado un esquema de producción y comercialización de buen ritmo, y han abierto las posibilidades a otras productoras más chicas, pero que buscan hacer lo mismo: hacer del cine un negocio redituable en México.

3.2.3. Halo Studio

Fundada en diciembre de 2003 por Roberto Girault, la empresa Halo Studio, surgió como muchas productoras o empresas audiovisuales: el sueño o la ilusión de hacer una película.

Comenzando con producciones de comerciales, documentales y algunos pilotos, 4 años después logra comenzar a producir la primera película “El Estudiante” (Girault, Roberto 2009) que estaría estrenándose en cine al cabo de un año: “*El cine en México tiene que ser una industria... queremos vivir del cine, de contar historias... y para esto se tiene que hacer cine de mejor calidad en todos los sentidos*” (Girault, 2009).

El caso de Halo Studio y su película “El Estudiante” sobresale y será analizado a continuación en esta tesis, porque los productores de esta empresa han descubierto una nueva oferta en el mercado del cine, y buscan posicionarse como los principales precursores de este tipo de películas, con un contenido muy específico en el cine: “cine aspiracional”. El término que ha utilizado Roberto Girault, en sus 2 películas realizadas hasta la fecha: “El Estudiante” y “Ella y El Candidato” (Girault, Roberto 2011) busca plasmar realidades a las cuales las personas podrían llegar a alcanzar, poniendo en pantalla lo que las personas podrían llegar a conformar como sociedad.

La película “El Estudiante” plantea la premisa de un hombre viejo que entra a la universidad, tiene características atípicas en la mayoría de las películas mexicanas: no hay una temática de violencia, no hay escenas de sexo, los diálogos no contienen palabras altisonantes, no hay en la historia algún elemento visualmente fuerte que pueda impactar al espectador, como suele ocurrir en producciones mexicanas. El director explica: *“Yo tuve la experiencia con “El Estudiante” de hacer una película para el público, de hacer una película que proyectara ideales, una película aspiracional, una película que nos proyectara quizás no la realidad que vivimos, pero sí la realidad que queremos vivir... a la que queremos llegar.”* (Roberto Girault, 2009).

Según la propuesta de Girault y de Halo Studio la fórmula de valores en el contenido de las películas funciona: *“Ha sido todo un fenómeno esta película en la historia cinematográfica en México... la gente estaba ávida de que se le transmitiera un ideal de vida, donde puedan decir “¿por qué no tener una familia así?” “¿por qué no buscar una familia así?” “¿por qué no luchar por nuestros sueños?” ... el cine puede ser un instrumento muy valioso para proyectar una mejor realidad...”* (Girault, 2009.)

Los números de “El estudiante” están muy lejos de ser comparados con películas como “Salvando al soldado Pérez” o “Matando cabos” pero aún así tiene cifras sobresalientes.

Según datos proporcionados por coordinadores de producción de Halo Studio, con un costo aproximado de 15 millones de pesos para su producción, la película estuvo más de 18 semanas en carteleras nacionales,

fue vista por más de casi un millón de personas, alcanzando cifras en taquilla de más de 50 millones de pesos.

El fenómeno de esta película no termina en la exhibición en cines, sino la respuesta que tuvo en DVDs, siendo según cifras de Mixup México, el DVD más vendido del año, superando a Avatar y Harry Potter.

Las ganancias de “El estudiante” para Halo Studio aún no terminan de llegar, ya que también los acuerdos con Televisa para la transmisión de la película, así como la distribución y exhibición por otros países ha perdurado los últimos 3 años.

Tras el fenómeno comercial, Roberto Girault comentaba con respecto al futuro de Halo Studio: *“Por fortuna ya ahorita todo lo que está logrando la película es ganancia para nosotros. No hago comerciales ni nada de eso, estoy viviendo de lo que genera la película. Quiero convertir al cine mexicano en una industria.”* (Girault, 2009.)

El modelo de negocio de Halo Studio no dependió en un inicio de estímulos de gobierno, sino de inversión privada, empresas como Lala y Bimbo, fueron los principales inversionistas en la película, que finalmente terminó siendo un negocio redituable para las empresas y para la productora.

Otra clave, es que la película fue barata, se produjo en 6 semanas en Guanajuato, y salvo Jorge Lavat, no había ninguna estrella famosa o comercial, situación que genera aún más extrañeza por el éxito comercial del filme.

Sin embargo, el número de producciones de Halo Studio está muy lejos de equipararse con la cantidad de producciones de Canana Films o Lemon Films, y realmente no tiene una estructura comercial como la de Lemon, más bien el valor agregado de las producciones de Halo Studio son esas “historias blancas”, como las nombra Girault, y el apoyo de la iniciativa privada.

A pesar de esto, Halo Studio ha recurrido al apoyo de EFICINE con éxito logrando ayuda para la financiación de la película “Ella y el candidato” (que no tuvo el éxito comercial que “El estudiante”) y “La leyenda del diamante”, que actualmente está en preproducción y será dirigida por Roberto Girault.

Mauricio Romero, critica este modelo de negocio y el modo de operar de Girault: *“No es un modelo de negocio, todo lo patrocina Bimbo, por la bandera de valores que usa Roberto Girault, “El estudiante” fue un éxito y ya... un chiripazo, pero no puedes crear industria así”* (Entrevista: Romero, 2012).

Hasta ahora, el ritmo de trabajo de Halo Studio es admirable para muchas productoras y realizadores, desde hace 4 años se dedican sólo al cine, produciendo un año y distribuyendo y exhibiendo al siguiente, teniendo en promedio una producción por año.

Con respecto a producir barato, con pocos actores, Roberto Salva, quien participara en “El estudiante” y en “Ella y el candidato” como gerente de locaciones y forma parte del equipo de Halo Studio, dice: *“Cada película tiene un modelo diferente, no es lo mismo producir a Chano subiendo las escaleras, que “La Leyenda del diamante” y una secuencia de 20 caballos corriendo por la selva, no puedes tener el mismo esquema de trabajo para todos los proyectos.”* (Entrevista: Roberto Salva, 2010).

Después de la tibia recepción de “Ella y el candidato” en los cines, Halo Studio le apuesta todo a una película con un costo de producción de 20 millones de pesos, con temática fantástica y épica, y el apoyo tanto de EFICINE como de inversión privada.

El éxito o fracaso de la película podría ser el detonante para que Halo Studio se haga de poder adquisitivo y comercial mucho mayor para convertirse en la 3er casa productora en la industria del cine mexicano, o bien podría ser el inicio de la caída para una productora joven con una propuesta para el mercado distinta.

Para terminar con los comentarios al respecto de Halo Studio y Roberto Girault, hay que mencionar un último dato interesante: Después de las complicaciones que existieron para que “El Estudiante” tuviera una distribución y exhibición en México, Roberto Girault decide fundar con 2 socios la empresa distribuidora Luxaura Films que al igual que Canana distribuye cintas mexicanas y extranjeras en México.

Luxaura distribuyó “Ella Y El Candidato” y desde su creación ha estado distribuyendo varias películas.

Lista de películas distribuidas por Luxaura Films

Página oficial de Luxaura

1. Regresa – México – 2010
2. 2033 – México - 2010
3. To Save a Life – Estados Unidos – 2011
4. Letters to God – Alemania – 2011
5. Ella y el candidato – México – 2011

La línea de las películas de Luxaura es igual a la de Halo Studio, en cuanto a distribuir películas de valores para de esta forma vender películas que sean comerciales y sobre todo rentables. En un principio esto es un símil de lo que podría llegar a ser en unos años un esquema de trabajo de una *major* como en Estados Unidos, mismo esquema que tiene Canana Films, con diferentes dimensiones acorde al país.

Aún Canana no logra posicionarse con su apuesta por un estilo de cine alternativo, en los próximos años veremos si la fórmula de cine aspiracional funciona para Halo Studio y Luxaura Films.

3.3. Futuras Propuestas

Hay nuevas productoras que van surgiendo, sobre todo de gente que trabajaba en Canana Films, Lemon Films y Halo Studio, que entendieron el modelo de cada empresa, y ahora buscan emprender una propia.

Esto solo genera competencia y más productividad, por lo que es importante que este fenómeno siga ocurriendo. Mientas más competencia, más trabajo y mayor calidad en los competidores.

Entre estos emprendedores hay un caso interesante, el de Erick Hernández, quien fuera director general de Halo Studio y uno de los productores ejecutivos de Halo Studio.

Hernández, financiero de profesión, entendió los proceso y modelos del cine mientras trabajó al lado de Girault y su equipo de trabajo durante algunos años. Después de esto decidió emprender por su propia cuenta la productora Leow Films.

Con menos de un año de existencia, Leow Films se encuentra en preproducción de 2 proyectos: “Magos” de Gabriel Beristain y con Eugenio

Derbez como protagonista y *Razor's Edge*, película completamente norteamericana pero con filmación en México que contará con las actuaciones de Val Kilmer y Jack Black. En ambos proyectos Hernández es productor ejecutivo y los ha levantado desde cero, Hernández platica su experiencia: *“La película “Magos”, iba a ser una coproducción entra una productora española y Halo Studio, finalmente no se logró comenzar la producción, y a mi salida de Halo, contacté a los productores españoles y comenzamos a trabajar en el proyecto.”* (Entrevista: Erick Hernández, 2012).

Erick Hernández obtuvo el conocimiento de producción de cine a lo largo de 3 años, los cuales le fueron suficientes para entender el mecanismo e idear una estructura, un modelo de negocio que apenas está por comenzar. *“Decidí que no tenía porque depender de EFICINE, ni ningún estímulo de gobierno, con fechas, plazos y limitaciones de producción. La clave está en el proyecto de la película. Cada película es una empresa, con su proyección financiera y sus alcances mercadológicos... es un negocio al cual puedes invitar a gente a ser partícipes de él, y su ganancia.”* (Entrevista: Hernández, 2012.)

Este productor ejecutivo de 26 años ha entendido el cine como negocio, como arte también, pero principalmente como negocio, y lo que busca con sus 2 nuevos proyectos es empezar pisando fuerte, sólido para consolidarse no sólo en México, sino en Estados Unidos: *“Hay que producir barato, y vender caro. Tu armas tu película, tu modelo de negocio. Quiero que Magos sea la película más taquillera de México, con esa idea busqué al actor más rentable, Eugenio Derbez, una película que toda la familia puede ver, con temática navideña y transmisión de valores, que ya sabemos que funciona porque no hay otra oferta de este tipo de películas en México, no puede asegurarte que será un éxito, pero con todos los elementos que tengo a favor, sin duda alguna le apuesto, así como otros inversionistas ya le apostaron.”* (Entrevista: Hernández, 2012).

El factor mercadológico es vital en el modelo de Leow Films, y la comprensión y la temática de cine de valores que busca Halo Studio, es la nueva bandera que también busca Leow Films.

Del mismo modo, logró armar el proyecto de “The Razor's Edge” con Val Kilmer y Jack Black, que cuenta además con el apoyo y pequeñas

apariciones de actores como Robert Downey Jr. y el cantante Steven Tyler. *“Para Razor’s Edge, me hablaron un par de productores estadounidenses, porque escucharon de mí gracias a “El Estudiante” y “Ella y El Candidato”. Fui a Los Ángeles y me presentaron los costos del proyecto... ¡elevadísimos! Les propuse un plan para producir en México, ya vamos a producir la película con 8 millones de dólares, prácticamente algo regalado considerando a los actores que vamos a manejar.”* (Entrevista: Hernández, 2012).

Para reunir los fondos de *Razor’s Edge* Hernández, buscó inversionistas norteamericanos vendiendo la película como un proyecto de valores. La historia narra el regreso de un guitarrista de rock al espectáculo después e años de retiro para lograr salir de sus deudas y recuperar a su familia. El elemento del regreso de Val Kilmer, y la participación de Robert Downey Jr. han servido para involucrar a los inversionistas de Estados Unidos en el proyecto.

Erick muestra las carpetas de producción con algunas diapositivas en un iPad, en ellas hay un pequeño tráiler – documental, en donde grandes estrellas del rock como Liv Tyler y actores como Downey Jr. y Black hablan apasionadamente del guitarrista ficticio. De esta manera se ha reunido el dinero para empezar la preproducción en verano de 2012.

El trabajo de Erick Hernández ha radicado en vender el proyecto y conseguir estos elementos comerciales y atractivos para un inversionista: *“Cada película es un negocio, ¿cómo quieres que sea tu negocio? ¿atractivo o un experimento artístico? Ahí está la clave, si de simple vista se ve un proyecto prometedor, y vas con alguien con la suficiente lana(sic) como para invertir, estás del otro lado, siempre y cuando sostengas todo lo que dices en números y con hechos, como en el caso de Razor’s Edge.”* (Entrevista: Hernández, 2012).

Sin duda este ejemplo es un estímulo y motivador para todos aquellos que quieren empezar a hacer cine en México y sobre todo que quieren lograr un verdadero modelo de negocio del cine, que sea autosustentable sin subsidios o ayudas del gobierno.

En el siguiente capítulo se analizará el contexto que existe en la distribución y exhibición en México

**CAPÍTULO IV:
DISTRIBUCIÓN Y EXHIBICIÓN DEL CINE EN MÉXICO**

4. Distribución y exhibición del cine en México

Después de repasar las formas de producción en diferentes países y ver las principales estructuras de producción en México, es el momento de tocar el tema de la distribución y exhibición en el país.

Ya se ha mencionado cómo funcionan los procesos de distribución y exhibición en el Estados Unidos, India, España, Argentina y se han dado ejemplos del funcionamiento en nuestro país.

En los próximos párrafos se comentarán las opciones que existen para exhibirse en México así como las situaciones con distribuidoras nacionales puntualizando con ejemplos de productores que han tenido tratos con las mismas.

Existen más de 20 distribuidoras oficiales en nuestro país según el listado oficial publicado en la página de IMCINE (www.imcine.gob.mx) en 2011:

Lista de distribuidoras en México:

1. 20th Century Fox
2. Alhaville Cinema
3. Alfer Films
4. AM Tecnología
5. Argenmex Films
6. Arthouse Movies de México
7. Cien Films
8. Cinemafilms
9. Cinemas Nueva Era
10. Cinematografía Macondo
11. Dragón Multimedia
12. En Pantalla Producciones Internacionales
13. Films House
14. Gussi Artecinema
15. Interior 13
16. Latinofusión
17. MV Films

18. Quality Films
19. Tarántula Films
20. Corazón Films
21. Universal Pictures México
22. Zima Entertainment
23. Luxaura Films
24. Canana Films

Entre ellas destacan obviamente por su poder adquisitivo y reconocimiento a nivel mundial las distribuidoras de las *majors* Fox y Universal que por lo general traen películas propias a México y en algunas ocasiones distribuyen películas mexicanas: *“Nosotros teníamos ya la carta de intención por parte de Fox para distribuir la película, pláticas de meses, habíamos comido con el director de Fox en México, todo estaba prácticamente listo. De pronto nos llamó unos días antes de firmar el contrato para decirnos que Cinépolis no le recomendaba invertir en nuestra película... Fox nunca nos distribuyó”* (Entrevista: Díaz, 2011). Como se mencionó antes, la productora Laura Díaz finalmente logró exhibir la película *“Cuándo las cosas suceden”*.

Recordando su proceso de preproducción para *“Arete”*, Mauricio Romero comenta acerca de las distribuidoras norteamericanas: *“No quieren a las películas mexicanas, por la simple y sencilla razón, que no tiene caso invertirles dinero ni tiempo, porque no generan la misma cantidad de dinero... soy amigo de los directores de Universal y Fox en México, y los dos me decían Mauricio, después de nuestras últimas inversiones en películas mexicanas, no lo volvemos hacer, es una estupidez, y casi perdemos la chamba...”* (Entrevista: Romero, 2012).

Ante esta situación, los productores y realizadores a veces tienen que enfrentarse a situaciones que comprometen sus propias películas, el director Raúl López recuerda una situación en concreto: *“Un amigo tenía una comedia buenísima me invito a participar como director, fuimos a platicar con Warner, todo iba muy bien, les había encantado el guión, le iban a meter buena lana... pero de pronto nos empezaron a dar un listado de lo que querían hacer... toda la película la iban a hacer ellos, iban a poner a su*

gente, sus directores, e iban a hacer cambios estructurales en el guión... mi amigo prefirió no hacer el trato con ellos y hacer la película por su cuenta... aún no lo logra..." (Entrevista: López, 2011).

Por un lado están las *majors*, por el otro lado están las distribuidoras mexicanas que hacen su lucha con producciones mexicanas y extranjeras, pero las películas taquilleras siempre van de la mano con las distribuidoras norteamericanas. Sin embargo, todas estas empresas de distribución tienen que negociar con 3 principales exhibidoras de cine en México. Las exhibidoras son: Cinépolis, Cinemark y Cinemex.

Las exhibidoras, son las principales beneficiadas con la producción de una película; se quedan con el 60% de las ganancias la mayor parte del tiempo, y cuentan con un ritmo constante gracias al flujo de películas que se negocian con las *majors*, dentro del sistema de paquetes, sin embargo son muy pocas las veces, cuando las exhibidoras dan esa oportunidad a una película mexicana y menor aún la cantidad de películas que logran sobresalir con los pocos días de exhibición y los horarios absurdos que tienen, tal como lo expresa la productora Laura Díaz: *"Nos estrenaron "Cuando las Cosas Suceden" un jueves por la tarde, y teníamos horarios a las 4:00 pm, y a las 10:00pm, sólo teníamos un fin de semana para generar una cantidad de dinero importante, ¿Cómo compites con esos horarios a las películas más taquilleras a nivel mundial? Imposible..."* (Entrevista: Díaz, 2011).

Además de exhibir, las empresas exhibidoras están viendo nuevas fórmulas de negocio como la distribución. El primer caso de esto fue el ejercicio que hizo Cinépolis con el documental "Presunto Culpable" (Roberto Hernández, Geoffrey Smith, 2011), logrando un éxito sin precedentes para un largometraje documental mexicano: *"Fue un hit en taquilla, que bueno que lo hacen, no importa que Cinépolis se lleve el 80, el 90 por ciento de las ganancias, los productores hicieron el negocio de su vida, la película les costó muy poco dinero, y mira todo lo que hizo."* (Entrevista: Bravo, 2012).

La productora Bravo hace el comentario según datos oficiales de IMDB, que muestran que la película costó 2 millones de pesos y generó más de 70 millones pesos.

Éxitos que fueran precedentes a este proyecto, con sus diferencias de género, son las películas de suspenso de *The Blair Witch Project* (Daniel

Myrick, Eduardo Sánchez, 1999) que según el portal IMDB costó 60,000 dólares y ganó cerca de 250 000 millones de dólares alrededor del mundo, y la más reciente *Paranormal Activity* (Peli, Oren 2007), que costó 15, 000 dólares y ganó cerca de 195, 000 millones de dólares en taquilla e incluso ha tenido 2 secuelas debido a su éxito.

“Presunto Culpable” abre la brecha para que un exhibidor sea ahora también un distribuidor, ahorrándose el proceso de negociación con la distribuidora y aumentando de un 30 a 35% su ganancia. Difícilmente incursionaría en la producción de películas, porque es lo más tardado del negocio y representa el menor valor en ganancias, del 5 al 10%, según las palabras de Liliana Bravo y Laura Díaz en su experiencia de negociación con Cinépolis.

Sin duda las nuevas vertientes en los modelos ya establecidos son una ayuda para crecimiento de la industria, encontrando modos diferentes de ganar más dinero, y sacar ventajas del contexto del cine mexicano.

4.1. Otros canales de exhibición

Además de los cines, existen otros medios para exhibir películas: Renta de DVDs, venta de DVDs, internet, televisión, *livestreaming*. Todos se han mencionado varias veces, incluso se comentó el éxito de la película de “El Estudiante” gracias a la venta de DVD. Además de estos modelos ya sólidos para exhibir, se están abriendo nuevas formas gracias al internet y el ingenio de los productores.

Caso interesante es el experimento, por así decirlo, de Mauricio Romero con la película *Toy Story 3* (Unkrich, Lee 2010). Decidió ir a 3 pueblos de Jalisco a presentar la película en las plazas principales. Se puso de acuerdo con algunos negocios locales y proyectó la película en un cañón, no gastó un peso, ya que los negocios patrocinaron todo: “*Se llenaron las plazas, cada pueblo fueron más de 2 mil personas ¿por qué? ¡Por que es un pueblo! Y estaban vendiendo cerveza, fue la actividad social del día, y no gasté un peso, imagínate si haces lo mismo con tu película y te vas puebleando por todo el país, imagina que cobraras 10 pesos la entrada, y consigues uno o dos patrocinadores, saca cuentas... tendrás números interesantes...*” (Entrevista: Romero, 2012).

Romero ya no cree en el modelo convencional de distribución y exhibición de películas, sino en este tipo de fórmulas y la exhibición por Internet: *“La clave está en el Internet, ahí está el negocio, no solo del cine, de todo. Piensa, igual que con el pueblo, que tal si estrenas tu película por internet, que la gente pague 10 pesos, ¿cuántas miles de personas no ven un video en Youtube, ahora una película por sólo 10 pesos, piensa en iTunes, en Netflix, ellos ya comenzaron, pero se le puede sacar muchísimo más jugo todavía.”* (Entrevista: Romero, 2012).

Sin duda, el invertir en nuevos modelos de exhibición puede ser una opción para difundir películas, y para que el modelo de negocio evolucione; con las nuevas tecnologías, y la inmediatez comunicativa, es probable que esta nueva vertiente de exhibición no solo crezca en México, sino alrededor de todo el mundo.

Una vez analizado todo lo anterior, se da paso a las conclusiones de este trabajo de investigación.

Conclusión

Según el reportaje “Negocio del Cine en México asciende a 1,500 mdd anuales”, el aumento en las ganancias del país cada vez es mayor, creando así mayores oportunidades de hacer una industria sólida que pueda ser fuerte y competir con el resto de los modelos internacionales.

La presidenta del Consejo de Administración del CINC, María Castellón platica en el reportaje sobre la necesidad de que el cine sea un negocio redituable y sustentable. Ella afirma que la industria en México tiene fallas y no logra concretarse un modelo de negocio estable porque los involucrados no saben atraer correctamente inversionistas y desconocen los procesos financieros.

Podemos concluir a partir de este análisis que si existe una industria del cine en México, debido al flujo de trabajo y dinero involucrado en todos los procesos del cine y bajo la perspectiva de los artículos citados y los expertos entrevistados.

Es pertinente recordar aquí las preguntas de investigación que dieron origen a este trabajo: ¿Realmente hay una industria cinematográfica mexicana? ¿Hay un verdadero modelo de negocio que seguir o mejorar?

Una vez realizado un análisis exhaustivo en este trabajo de investigación, se está en condiciones de responder a las interrogantes anteriores: ¿si es posible mejorar el modelo actual de industria de cine en México? ¿Hay una industria cinematográfica en el país?

Se puede afirmar que las bases y estructuras están formadas para que el modelo de negocio del cine en México funcione. Las formas son muchas, tanto de producción, como distribución y exhibición, lo que se tiene que hacer, es enlazar bien los tres procesos con varios proyectos, para lograr una continuidad como productora realizadora de películas y distribuidoras que tengan un flujo activo de colocación de películas que produzcan realmente ganancias importantes.

Como se puede ver en la siguiente tabla extraída del informe anual hecho por IMCINE en el año de 2011, los estrenos de las películas mexicanas van en aumento en un comparativo de los últimos 10 años:

Comparativo de películas estrenadas en años recientes

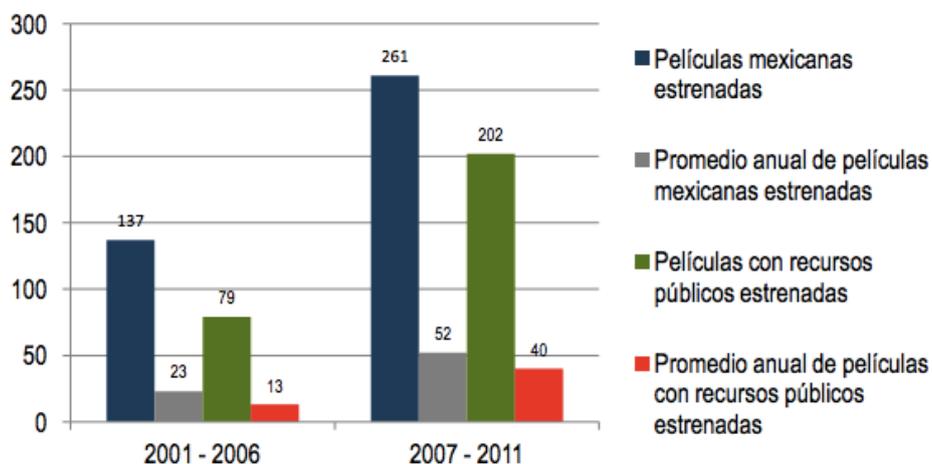


Tabla 9. Informe IMCINE 2011. Extraído de la World Wide Web el 25 de Marzo de 2012. <http://www.imcine.gob.mx/informes-imcine.html>

Estos números reales y verificables, demuestran que la industria, a pesar de sus desaciertos, va en aumento y tiende a seguir aumentando.

Las principales productoras en el país insisten en que la competencia es sana, y las leyes del mercado también lo sostienen. Mientras existan más personas con mentalidad de negocio, y formalidad en cuanto a empresa relacionada con el cine, habrá más continuidad y orden en los proyectos.

El talento artístico y creativo ya está, es por eso que las películas mexicanas tienen éxito en festivales internacionales, como se comentó en un inicio con talentos mexicanos reconocidos mundialmente. La cuestión técnica puede tener las características necesarias de realización siempre y cuando cuente con el presupuesto óptimo y así lograr calidad técnica.

Actualmente, se ve una oportunidad de negocio por parte nuevos inversionistas, y los que ya formaban parte del ciclo habitual de industria cinematográfica están probando nuevas fórmulas como el caso de Cinépolis y Lemon Films.

El mercado es amplio y en palabras de Roberto Girault “la gente está ávida de ver historias”. Gracias a los avances tecnológicos, cada vez está más cercana la posibilidad de producir y hacer cine, lo que falta es

organización en los procesos que implican la generación de un aparato financiero.

Ya que existen varios mercados entre el público, tienen que existir igual varias ofertas, de valores, de acción, de temáticas polémicas, pero si existe este abanico de posibilidades, el público mexicano cada vez voltará a ver más las historias producidas en nuestro país.

Si además de esto, los productores nacionales se enfocan en contar historias universales, los alcances no solo serán nacionales, sino internacionales.

El éxito o no del modelo de negocio ya no debe depender de las estructuras gubernamentales. Quizás una ley que obligara a las exhibidoras a poner un número determinado de películas mexicanas por cierto tiempo razonable, haría que las ganancias para productoras mexicanas aumentaran. Pero e hacer eso le da continuidad a un sistema paternalista y no propicia encontrar soluciones de competencia natural que sean creadas por la iniciativa privada, que finalmente es lo que puede hacer crecer económicamente la industria del cine en México.

Se puede afirmar que es posible competir contra películas de Hollywood, es complicado por el contexto en el cual se encuentra la industria nacional, pero si se logra conquistar al público mexicano con producciones nacionales de temática universal que también puedan tener éxito en el extranjero y además se encuentra el orden y la profesionalización del esquema financiero, el modelo de negocio del cine en México será una realidad en la que desde este momento, ya se puede trabajar.

Producir en México es más económico que producir en Estados Unidos, ya existen productoras norteamericanas que van a India a filmar por los costos de producción. Al tener México una ventaja competitiva en cuanto a costos ya lo convierte en un elemento atractivo para productoras extranjeras y nacionales.

Producir rápido, a bajo costo y vender a un alto costo, es el esquema de muchos empresarios. En la industria del cine en México, se puede producir rápido y barato (no es sinónimo de mal producido); para vender caro historias que se realicen y la manera en la que se comercialicen detonarán y harán crecer la industria.

Una forma de comercializar es producir películas habladas en inglés y buscar colocar la película en cines norteamericanos. Esta fórmula que se ha visto en películas como Chavez (Luna, Diego, 2013) hace que la producción aunque sea completamente mexicana, parezca de Hollywood, y si aunado a esto hay talento norteamericano, el público se dará cuenta de que la producción es mexicana hasta el final de los créditos.

En primera instancia podría sonar a favor del modelo estadounidense, pero lograría en un futuro que una película mexicana tuviera alcances mediáticos y ganancias taquilleras como muchas películas de Hollywood, y a pesar de que pareciera norteamericana, la realidad es que logra crear un flujo de dinero y de trabajo en México mediante un proyecto mexicano, a final de cuentas este modelo de negocio haría que la industria del cine en México creciera. Se tiene que intentar, y la mejor forma de hacerlo es mediante orden, profesionalización y unión en procesos administrativos y económicos, con procesos de producción, distribución y finalmente mercadológicos para que así la industria de cine en México se solidifique poco a poco, hasta lograr catalogarla como una industria fuerte no sólo en el país, sino en el mundo.

Por todo lo anterior este trabajo aporta un análisis real sobre la situación de la industria cinematográfica en México, y pretende sugerir una serie de opciones para mejorar dicha industria.

BIBLIOGRAFÍA

Adler, Tim. (2007). *Hollywood y la Mafia*. Barcelona, España. p. 34 Ediciones Robinbook.

Allen, Robert. Gomery, Douglas. (1995). *Teoría y Práctica de la Historia del Cine*. Buenos Aires, Argentina. p. 174 Editorial Paídos.

Armau, Roberto. (2006). *La Guerrilla Guerrilla del Celuloide: Resistencia Estética y Militancia Política en el Cine Español*. Verlag, Nordersterdt, Alemania. p. 210. GRIN

Augros, Joel. (2000). *El Dinero de Hollywood: Financiación, producción, distribución y nuevos mercados*. Buenos Aires, Argentina. p. 25 – 27 . Editorial Paídos.

Barroso, Miguel Ángel. Gil, Fernando. (2002). *Cine Español en Cien Películas*. p.73 Ediciones Jaguar.

Buquet, Gustavo. (2006). *El Desafío de fomentar y consolidar la industria Cinematográfica*. Argentina. p. 4 Universidad de Palermo. Palermo

Getinio, Octavio. (2007). *Cine Iberoamericano: Los Desafíos del Nuevo Siglo*. Instituto Nacionales de Cine y Artes Audiovisuales. Buenos Aires, Argentina. p.31 Ediciones CICCUS.

Guback, Thomas. (1976): *La Industria del Cine*. Madrid, España. p. 37 – 52 Editorial Fundamentos.

Padres, Guillermo, (2012). Entrevista, Notimex. El Informador. 23 de Marzo de 2012.

Pineda, Geminano. (2011). Conferencia en la Universidad de Guadalajara, 18 de Marzo de 2011.

Pozo, Santiago. (1984). *La Industria del Cine en España*. Barcelona, España. p. 13 – 20 Ediciones Universitat de Barcelona.

Rovito , Pablo. (2007). *Distribución y Exhibición Cinematográficas en España. Un Estudio de situación del negocio en la transición tecnológica digital*. Madrid España, p.71. Castellón.

Riviera, Margarita. (2009). *La Fama*. Barcelona, España. p. 144 Editorial Noema.

Sabato, Ernesto. Borges, José Luis. Barone, Orlando. (2002). *Diálogos*. p. 43 Emece Editores

Smith, Adam. (2002): *La Riqueza de las Naciones*. Madrid, España. p. 10 Editorial Alianza.

Direcciones Electrónicas

Arcos, Chupi. (2011). Artículo de la Universidad de Huelva La Pasión de Cristo. Recuperado de: http://huelva24.com/not/1133/la_pasion_de_cristo/

Borjas, Bas (2009). Hollywood se muda a Bollywood. Reportaje: En Portada de El País en línea. Recuperado de: <http://www.elpais.com/articulo/portada/Hollywood/muda/Bollywood/elpepisupep3/2009213elptenpor3/Tes>). Consultado el 28 de Octubre de 2011.

Casado Galván, Ignacio. (2009). Caracterización histórica del concepto de industria, en Revista Virtual: Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/06/icg27.htm>

Castro, Miriam (2012). Reportaje: Negocio del Cine en México asciende a 1,500 millones de dólares anuales". Recueprado de: http://www.elfinanciero.com.mx/index.php?option=com_k2&view=item&id=5853&Itemid=26

Girault, Roberto. Entrevista realizada por Cinética Educativa. Recuperado de: <http://www.youtube.com/watch?v=8H5yo4rgu5w>

Mitnik, Marcelo (2010). Entrevista Noticine. Recuperado de: <http://www.noticine.com/iberoamerica/36-iberoamerica/12768-entrevista-exclusiva-con-marcelo-mitnik-qen-cualquier-pais-del-mundo-hay-mas-respeto-por-un-director-o-guionista-que-en-eeuuq.html>

Notas de Producción Buenavista Internacional. 2003. Entrevista a Jerry Bruckheimer. Recuperado de: <http://www.labutaca.net/films/18/piratasdelcaribe11.htm>

Rodríguez, Eduardo. (2011). Artículo de la Revista Tribuna Complutense, "¿Los desastres del Cine Español?" Recuperado de: <http://www.ucm.es/cont/descargas/prensa/tribuna2537.pdf>

Rovzar, Fernando. (2009). Entrevista "Cómo hacer del cine un buen negocio" por Verónica Ortiz, para la revista "Soy Entrepreneur". Recuperado de: <http://www.soyentrepreneur.com/como-hacer-del-cine-un-buen-negocio.html>.

Rovzar, Billy. (2008). Reportaje: Falta de inversión, principal problema del cine nacional. Recuperado de: http://cronica.com.mx/nota.php?id_notas=364432

Newcomb, Peter. (2012). Celebrities con Mayores Ingresos de 2010. Portal en línea Vanity Fair, "Hollywood's Top 40". Recuperado de: <http://salondelmal.com/2011/02/03/las-celebridades-con-mayores-ingresos-el-2010/>

S.E. Rengaraj Viswanathan, (2011). Entrevista realizada por Acercando Naciones, programa de T.V. argentino. Recuperado de: (<http://www.youtube.com/watch?v=qLuTlcaWHho>)

Tablas

Tabla 1. Izquierdo, Jessica. 2007. Tesis Doctoral. *Distribución y Exhibición Cinematográficas en España. Un Estudio de situación del negocio en la transición tecnológica digital*. Madrid España, p.47. Castellón.

Tabla 2. Izquierdo, Jessica. 2007. Tesis Doctoral. *Distribución y Exhibición Cinematográficas en España. Un Estudio de situación del negocio en la transición tecnológica digital*. Madrid España, p.60. Castellón.

Tabla 3. Getino, Octavio. *Cine Iberoamericano: Los desafíos del nuevo siglo*. La Habana, Cuba. p. 20 Editorial Veritas.

Tabla 4. Raposo, Martín. Artículo de Investigación. *Desafío de consolidar la industria cinematográfica*. Universidad de Palermo, Argentina. 2006.

Tabla 5. Izquierdo, Jessica. 2007. Tesis Doctoral. *Distribución y Exhibición Cinematográficas en España. Un Estudio de situación del negocio en la transición tecnológica digital*. Madrid España, p.139. Castellón.

Tabla 6. Izquierdo, Jessica. 2007. Tesis Doctoral. *Distribución y Exhibición Cinematográficas en España. Un Estudio de situación del negocio en la transición tecnológica digital*. Madrid España, p.237. Castellón.

Tabla 7. Izquierdo, Jessica. 2007. Tesis Doctoral. *Distribución y Exhibición Cinematográficas en España. Un Estudio de situación del negocio en la transición tecnológica digital*. Castellón, Madrid España, p.83

Tabla 8. Informe IMCINE 2011. Recuperado de <http://www.imcine.gob.mx/informes-imcine.html>