

# HOLLYWOOD Y LA *NET GENERATION*: RETOS DE LA EXPLOTACIÓN COMERCIAL DE PELÍCULAS Y SERIES DE TV A TRAVÉS DE LA RED

*Alejandro Pardo\**

## 1. INTRODUCCIÓN

La historia de Hollywood ha corrido pareja a la evolución tecnológica. La incorporación del sonido primero y del color después, así como la necesaria adaptación a los nuevos medios audiovisuales (televisión y vídeo) han marcado importantes hitos en el desarrollo de la mayor factoría de entretenimiento del mundo. Cabría afirmar que estas sucesivas innovaciones tecnológicas significaron en su momento una especie de crisis de crecimiento, gracias a la cual la industria de Hollywood salió fortalecida.

Sin embargo, la última década ha traído consigo cambios mucho más profundos y vertiginosos. Tanto la revolución digital como la globalización están transformando la industria del cine y TV hasta extremos inimaginables<sup>1</sup>. La popularización de Internet y el éxito de los nuevos dispositivos digitales –en especial entre los jóvenes– han obligado a los grandes estudios hollywoodienses a asomarse con pasos decididos a un abismo tan incierto como potencialmente rentable.

Un reciente estudio llevado a cabo por Adams Media Research calcula que en 2006 el gasto por descargas de películas y series fue de 111 millones de

\* Universidad de Navarra, alexpardo@unav.es.

1. Así lo han puesto de manifiesto numerosos autores a lo largo de estos años. Cfr., por ejemplo, HOSKINS, C., MCFADYEN, S. y FINN, A., *Global Television and Film: an Introduction to the Economics of the Business*, Oxford University Press, New York, 1997; MILLER, T. et al., *Global Hollywood*, BFI Publishing, Londres, 2001 (y su segunda edición de 2005). VOGEL, H.L., *Entertainment Industry Economics: A guide for financial analysis*, 6ª ed., Cambridge University Press, Nueva York, 2004.

dólares. Esta cifra se incrementará hasta los 472 millones en 2007 y se espera que supere los mil millones en 2008. A partir de ahí, se estima un crecimiento de mil millones de dólares por año, al menos hasta 2011<sup>2</sup>.

Así pues, Hollywood se encuentra ante una nueva encrucijada digital (y global). Son dos los rasgos fundamentales que la caracterizan: por un lado, la aparición de un nuevo mercado para la explotación de contenidos de ficción (Internet, IPTV, reproductores digitales, telefonía móvil), conocido como *the «long tail» market*; por otro el surgimiento de un nuevo perfil de consumidor: la *iPod generation* o la *net-generation*. Ante esta nueva realidad, los retos que las *majors* de Hollywood deben afrontar podrían sintetizarse en las siguientes cuestiones: ¿Cuáles son los nuevos hábitos de consumo que caracterizan a este nuevo perfil de público espectador? Y en consecuencia ¿cuál es el modelo de negocio que determinará las futuras relaciones en Internet para el comercio de largometrajes y series de TV? O lo que es lo mismo, ¿cuáles son las reglas que rigen este nuevo mercado? Ambas preguntas están estrechamente ligadas. La respuesta de una condiciona la otra.

Este artículo intentará responder a estos interrogantes en la medida que es posible analizar un fenómeno todavía en ebullición. Es más, la mayor parte de las estrategias empresariales y tanteos en los modelos de negocio han sucedido a lo largo de los últimos meses y cada día aparecen en la prensa especializadas numerosas noticias sobre nuevos movimientos de piezas en este difuso tablero de un juego cuyas reglas cambian por momentos. En consecuencia, las conclusiones que pueden apuntarse son necesariamente provisionales. En cualquier caso, las siguientes páginas ofrecen algunas pautas para entender los retos presentes y futuros. En primer lugar abordaremos los rasgos que caracterizan al consumidor emergente que ha nacido al abrigo de las nuevas tecnologías. En segundo lugar, nos asomaremos a algunas de las últimas operaciones estratégicas que han tenido lugar en la industria del entretenimiento y que ilustran la alianza entre Hollywood y Silicon Valley<sup>3</sup>. A continuación, apuntaremos los modelos de negocio seguidos por las *majors* americanas en lo referente a la descarga de películas y contenidos televisivos. Y finalmente, abordaremos las características más relevantes de esta nueva economía digital y daremos paso a una síntesis conclusiva de los principales retos que esta nueva ventana de explotación de

contenidos de ficción y entretenimiento a través de Internet plantea a la industria hollywoodiense.

## 2. EL NUEVO PERFIL DE PÚBLICO-CONSUMIDOR: LA *NET GENERATION*

«Estoy convencido de que hacia el año 2005 los norteamericanos pasarán más horas en Internet (o como se llame entonces) que viendo programas frente al televisor»<sup>4</sup>. Este pronóstico anunciado por Nicholas Negroponte a mediados de los años 90 del siglo pasado no se ha cumplido al pie de la letra, pero se advina que la futura realidad está cada vez más cerca. Mientras que el consumo anual de televisión en abierto en Estados Unidos descendió de 719 horas a 679 entre 2002 y 2005 –si bien la televisión por cable y satélite se incrementó de 800 a 869 horas–, el consumo de Internet aumentó de 147 a 183 horas y el de TV interactiva, de 4 a 15 horas, siendo éste último el medio con un mayor porcentaje de crecimiento (34%)<sup>5</sup> –dato interesante si se tiene en cuenta que televisión y ordenador acabarán fundiéndose en un solo aparato–.

Además, el mercado de bienes de consumo electrónicos en este mismo país ha pasado de 113 mil millones de dólares a casi 130 mil entre 2001 y 2005, lo que representa un crecimiento del 11%. Dentro de este sector, los móviles, la informática en el hogar y los videojuegos representan el 62,8% del total<sup>6</sup>. Al mismo tiempo, conviene recordar que los adultos siguen dedicando más tiempo a ver la televisión (28 horas y media semanales) que a navegar por Internet (6 horas semanales), aunque esta diferencia se reduce paulatinamente en los jóvenes.

Para hacerse cargo del enorme potencial de este joven consumidor nacido en el mundo de las nuevas tecnologías, baste recordar el éxito del iPod en Estados Unidos. Desde 2001, Apple ha vendido más de 58 millones de aparatos, lo que supone más del 30% de sus ingresos anuales. Como consecuencia, la firma de la manzana ha comercializado más de mil millones de canciones desde que lanzó al mercado iTunes Music Store, y más de 2 millones de películas y unos 50 millones de programas o series de televisión desde que incluyó la oferta de descargas de imágenes en octubre de 2005<sup>7</sup>. Se entiende que en este país exista

4. NEGROPONTE, N., *El mundo digital*, Ed. B, Barcelona, 1995, p. 78.

5. Cfr. *Screen Digest*, «Databox: General: US media consumption in hours per person per year», junio 2006, p. 223.

6. Cfr. «Profile: HD drives consumer electronics», *Screen Digest*, enero 2006, p. 223.

7. MCBRIDE, S., «New Service Lets Users Brun Studio DVDs», *The Wall Street Journal*, 19/7/06, p. B1; FRITZ, B., «Hollywood downloads a dilemma», *Variety.com*, 13/5/07. Disponible en <http://www.variety.com> [Fecha de consulta 15/5/07].

2. Cfr. REUTERS, «Movie Downloads to Soar», *Red Herring*, 21/2/07. Disponible en <http://www.redherring.com> [Fecha de consulta 22/02/07].

3. Cfr. LAWSON, S., «Hollywood and Silicon Valley –online allies?», *InfoWorld*, 20/3/07. Disponible en <http://www.infoworld.com> [Fecha de consulta 22/03/07].

toda una generación marcada por el consumo audiovisual a través de esta plataforma (*iPod generation*), que en gran medida coincide con el perfil-tipo del público cinematográfico y aficionado a los video-juegos. Y se entiende también que Microsoft lanzara al mercado a finales de 2006 su propia versión de iPod llamada Zune, en un intento de acabar con el monopolio de Apple –que supera el 75% del mercado de reproductores digitales de música y vídeo en Estados Unidos<sup>8</sup>–.

A ojos de los expertos en marketing, parece claro que estas generaciones nacidas al abrigo de las nuevas tecnologías constituyen una masa crítica caracterizada por unos hábitos de consumo diferentes a sus predecesores. Cabría destacar, entre otros, los siguientes: a) actitud más participativa y activa a la hora de consumir ficción y entretenimiento (y demanda de contenidos que así lo exijan), o incluso de producir contenidos para su difusión por Internet; b) capacidad multitarea; c) tendencia a la socialización a través de comunidades virtuales; d) preferencia de versatilidad y portabilidad en el consumo por encima de la calidad; y e) catalizador de nuevos nichos de mercado (consumo bajo demanda, personalizado y auto-programado).

Gran parte de estos rasgos han cristalizado en el conocido eslogan que se ha convertido en el principio rector del nuevo escenario: «*What you want, when you want, where you want and how you want*» (lo que quieras, cuando quieras, donde quieras y como quieras).

Recogiendo alguna de estas características, el conocido crítico de cine de *The New Yorker*, David Denby, se refería a esta generación como «agnósticos desde el punto de vista de la plataforma (o pantalla)»<sup>9</sup>, es decir, se trata de una generación acostumbrada a ver películas en cualquier tipo de pantalla, sea grande o pequeña, sin importarles demasiado la calidad formal. Abundando en este perfil, añade: «[Estos] adolescentes hacen sus propias películas y las muestran en YouTube y en MySpace. Son multitarea por pura diversión, con juegos de ordenador, mensajes instantáneos y televisión. Más bien son reacios a sentarse dos horas en un cine a oscuras, dependiendo del control ajeno»<sup>10</sup>. En efecto,

8. CHMIELESWSKI, D.C., «Selling a New Digital Tune», *Los Angeles Times*, 24/07/06, p. C1; GLOVER, T., «iPod music phone now on the way from Apple», *The Business*, 23/07/07. Disponible en <http://web.lexis-nexis.com> [Fecha de consulta 26/7/06]. Al contrario que el iPod, el Zune incluye capacidad de conexión inalámbrica a Internet o a otros dispositivos.

9. DENBY, D., «Big Pictures: Hollywood looks for a future», *The New Yorker*, 25/12/06, p. 1. Disponible en <http://www.newyorker.com> [Fecha de consulta 10/01/07].

10. *Ibid.*, p. 6.

una encuesta dirigida a jóvenes norteamericanos el verano pasado arroja los siguientes resultados: el 62% de los adolescentes entre 12 y 17 años afirma que estarían dispuestos a ver una película en su ordenador, móvil o iPod, y un 52% responde lo mismo con respecto a un programa de TV. En cambio, en la franja de edad superior (18-24 años), los porcentajes se reducen sensiblemente: el 57% para el caso de películas y el 49% para el caso de programas televisivos. En todos los casos, la preferencia mayoritaria va hacia el ordenador, seguida del iPod y con el móvil como última opción<sup>11</sup>.

A esto habría que añadir su peculiar concepción de la libre circulación de materiales audiovisuales o, dicho en otros términos, su escasa preocupación sobre el aspecto legal a la hora de compartir contenidos de ficción y entretenimiento (fomento de la piratería). Llama la atención que un porcentaje significativo de jóvenes norteamericanos (y esto es extensible al resto del mundo) no tienen una excesiva mala conciencia al «piratear» música o películas<sup>12</sup>. A la hora de buscar causas de esta mentalidad, no está demás aludir al limitado poder adquisitivo de este segmento demográfico. Este factor influye sin duda en su particular concepción de lo que resulta barato o caro, es decir, de lo que ellos consideran una inversión razonable (precio competitivo, según los proveedores). Y, como veremos a continuación, tanto el precio como la oferta de contenidos en la red se han convertido en factores decisivos a la hora de implantar el modelo de negocio más adecuado.

### 3. NET-HOLLYWOOD: SINERGIAS DENTRO DE LA INDUSTRIA

Los datos anteriores no han pasado inadvertidos a los ejecutivos de Hollywood. Si con la aparición de la televisión y del vídeo se mostraron más bien

11. GOLD, M., «No Big Demand for Small Screen», *Los Angeles Times*, 10/08/06, p. A.1. Este sondeo fue realizado por *Los Angeles Times* y Bloomberg, del 23 de junio al 3 de julio de 2006. La muestra final válida fue de 1.650 cuestionarios (839 de adolescentes de 12 a 17 años y 811 de jóvenes de 18 a 24 años).

12. En un sondeo llevado a cabo por *Los Angeles Times* y Bloomberg en junio de 2006, se arrojaban los siguientes resultados: entre los adolescentes de 12 a 17 años entrevistados, el 69% pensaban que era legal copiar un CD de música de un amigo, siempre y cuando fuera hubiera sido adquirido. Por contraste, el 21% consideraba legal copiarlo incluso en el caso de no ser original. Con respecto a las películas, el 58% creía legal copiar un DVD o VHS de un amigo si lo había comprado y el 19% incluso en el caso de no serlo (cfr. DUHIGG, C., «Is Copying a Crime? Well...», *Los Angeles Times*, 9/8/06. Disponible en <http://www.proquest.com> [Fecha de consulta 07/11/06]).

reticentes (cuando no abiertos oponentes) y tardaron un tiempo en incorporar estos nuevos medios a su negocio, el caso de las nuevas tecnologías ha sido bien distinto. En este terreno los grandes estudios han emprendido una veloz carrera para estar en la vanguardia de los cambios que se han ido produciendo estos últimos años y no perder el tren de los futuros beneficios. Así, resulta llamativo que ya desde mediados de los años 90 se detectaran algunos elocuentes síntomas de este interés por los nuevos mercados emergentes. Es significativo, por ejemplo, que en esos años todas las *majors* desarrollaran sus propias divisiones multimedia hasta el punto de comenzarse a hablar del «Hollywood interactivo»<sup>13</sup>. De igual modo, Internet se generalizó como herramienta publicitaria para promocionar los estrenos cinematográficos<sup>14</sup>. A ello se une la aparición del concepto de *webcasting* en radio y televisión (hoy día más conocido como *podcasting*), cuyas primeras pruebas se llevaron a cabo hace más o menos una década. No es de extrañar por tanto que también por esos años las principales revistas del sector añadieran una sección más a las ya tradicionales de cine, televisión, vídeo o teatro para recoger el emergente negocio de las nuevas tecnologías<sup>15</sup>.

El siguiente hito lo marcaría la decisión de los grandes estudios de comercializar sus películas a través de la red. En esos primeros años, la estrategia de negocio multimedia se reducía a explotar videojuegos o productos de entretenimiento similares. Sin embargo, pronto percibieron la nueva ventana de explotación que se abría ante ellos. En 1999 se creó el portal de descargas de películas CinemaNow, pero no fue hasta tres años más tarde cuando logró despertar el interés de Sony, Disney, Universal, MGM y Lions Gate, que se unieron en esta iniciativa. Al mismo tiempo, en 2002 apareció MovieLink, otra alternativa surgida directamente de los propios estudios, en la que participaban MGM, Paramount, Sony, Universal y Warner Brothers. Por su parte, en 2005, Disney puso en marcha su propio portal denominado MovieBeam. A estos casos nos referiremos con detalle más adelante.

Sin embargo, antes de abordar el núcleo de esta cuestión, conviene traer a colación algunos de los últimos movimientos estratégicos que han venido a

confirmar hasta qué punto las nuevas tecnologías están condicionando el futuro de Hollywood. En enero de 2006. Walt Disney anunció su propósito de adquirir los estudios de animación Pixar —su lucrativo socio creativo— por 7.400 millones de dólares en acciones, operación que finalizó cinco meses después. No es casualidad que el acuerdo incluyera el nombramiento de Steve Jobs, presidente y director general de Pixar y fundador de Apple, como Consejero Delegado de Disney (además de su mayor accionista)<sup>16</sup>. En los meses siguientes, Jobs cerró acuerdos con varios estudios para ofrecer diversos contenidos de entretenimiento para el iPod (principalmente series y programas de televisión) siguiendo el exitoso modelo de la música en iTunes. Para finales del verano de 2006, Apple incluía en su lista de proveedores a Touchstone Television, 20th Century Fox TV, NBC Universal Television Studio, CBS Paramount Network Television y Warner Brothes TV<sup>17</sup>. El siguiente paso sería la descarga de películas y ahí contaba con dos buques-insignia: Disney y Pixar. A partir de ahí, cerraría acuerdos con Universal Studios, Paramount Pictures y Warner Brothers<sup>18</sup>.

A este matrimonio Disney-Pixar han seguido otras alianzas empresariales de indudable interés estratégico, que implicaban directa o indirectamente a los grandes estudios de Hollywood. Por mencionar sólo algunos, en octubre de 2006 Google adquirió YouTube por 1.650 millones de dólares. En marzo siguiente News Corporation, propietaria de 20th Century Fox, compró MySpace y la cadena Blockbuster inició sus contactos para comprar el portal de descargas MovieLink<sup>19</sup>. Por su parte Microsoft, eterno rival de Apple, no sólo pretende

16. Notas de Prensa de Disney, «Disney to Acquire Pixar», 20/01/06 y «Disney Completes Pixar Acquisition», 5/5/06. Disponible en <http://corporate.disney.go.com> [Fecha de consulta 22/07/06].

17. ADALIAN, J., «Steve Jobs has made new “Friends”», *Variety.com*, 25/7/06. Disponible en <http://www.variety.com> [Fecha de consulta 26/07/06]; KAY, J., «Apple deals with Paramount for movies on iTunes», *ScreenDaily.com*, 10/01/07. Disponible en <http://www.screen-daily.com> [Fecha de consulta 10/01/07].

18. CHMIELEWSKI, D.C., July 19, 2006, «Let Films Go From Web to TV», *Los Angeles Times*, 19/07/06, p. A1; GLOVER, T., «Coming soon... the struggle for film download supremacy», *The Business*, 23/07/06 disponible en <http://web.lexis-nexis.com> [Fecha de consulta 26/07/06].

19. *Screen Digest*, «Google buys video site YouTube», octubre 2006, p. 343; VAN DUYN, A., «News Corp at MySpace video deal», *Financial Times*, 8/3/07. Disponible en <http://www.ft.com> [Fecha de consulta 14/03/07]; GAITHER, C., «Fox to Sell Films Online», *Los Angeles Times*, 14/08/06, p. C.1; MCBRIDE, S. y KARNITSCHNIG, M., «Blockbuster in Talks to Acquire Movielink», *The Wall Street Journal*, 02/03/07. Disponible en <http://www.wsj.com> [Fecha de consulta 02/03/07].

13. Véase, por ejemplo, los organigramas sobre los estudios de Hollywood en la era interactiva publicados por *Screen Digest* en enero y marzo de 1995 («Mapping Hollywood Into the Interactive Era», parte 1, enero 1995, pp. 9-16; y parte 2, marzo 1995, pp. 63-64).

14. Cfr. «On the Internet: Paving the Way for the Superhighway», *Screen Digest*, abril 1995, p. 84.

15. Tal es el caso, por ejemplo de *Variety*, que a partir de 1996 publica regularmente la sección.

rivalizar con el iPod gracias al Zune, sino que ha transformado su vídeo-consola Xbox 360 en un aparato de TV digital, a través del cual pueden descargarse bajo demanda películas y series de CBS, Lions Gate, Paramount y Warner Brothers, entre otros<sup>20</sup>.

De modo similar, otros mayoristas o grandes superficies como Wal-Mart –que distribuye el 40% de los DVDs en Estados Unidos– también dieron pasos para introducirse en el negocio de la explotación *on line* de contenidos audiovisuales, al igual que tiendas virtuales como Amazon, quien lanzó al mercado su servicio de descargas de películas Unibox –con títulos de todos los estudios salvo Disney– y está negociando acuerdos con la compañía de vídeo digital TiVo para ofrecerle acceso a diversos contenidos<sup>21</sup>.

Los últimos en sumarse a esta montaña rusa han sido los operadores de telefonía y los fabricantes de móviles. En 2006, por ejemplo, Motorola lanzaba un nuevo teléfono (ROKR) capaz de reproducir canciones grabadas en iTunes. Casi de modo instantáneo, Apple anunció su iPhone, presentado a comienzos de 2007 como una mezcla de iPod, móvil y ordenador de mano<sup>22</sup>. Como consecuencia, distintos proveedores de contenidos para móviles como MobiTV, GoTV y Sprint han comenzado su carrera por la adquisición de derechos audiovisuales (principalmente, ficción, entretenimiento y deporte). Sprint ha cerrado recientemente acuerdos con Disney, Lions Gate, Sony, Universal y ABC para ofrecer a una atractiva librería de títulos bajo la fórmula de pago por visión para móvil, además de los derechos de la liga nacional de fútbol americano. MobiTV, por su parte, ha negociado de momento con Fox News, ESPN y MTV<sup>23</sup>.

Todos estos movimientos estratégicos demuestran cómo la mayoría de los estudios de Hollywood han decidido no perder el tren de los llamados *gear-media*, deseosos de obtener ingresos extras de esos nuevos mercados aparecidos a la cola de la explotación comercial convencional (*long-tail markets*). «No nos queda más remedio que adaptarnos –afirma el presidente de uno de los grandes

20. KEEGAN, T., «Downloads downplay hi-def», *Variety.com*, 9/02/07. Disponible en <http://www.variety.com> [Fecha de consulta 21/02/07].

21. FRITZ, B., «Amazon challenge Wal-Arg», *Variety.com*, 6/02/07. Disponible en <http://www.variety.com> [Fecha de consulta 21/02/07].

22. GLOVER, T., «iPod music phone now on the way from Apple», *The Business*, 23/07/07. Disponible en <http://web.lexis-nexis.com> [Fecha de consulta 26/07/06]; KEEGAN, T., «iPhone sets tone», *Variety.com*, 8/02/07. Disponible en <http://www.variety.com> [Fecha de consulta 21/2/07].

23. SCHMELZER, R., «Mobile firms hunt for content», *Variety.com*, 8/02/07. Disponible en <http://www.variety.com> [Fecha de consulta 21/02/07].

estudios– o nos convertiremos en dinosaurios»<sup>24</sup>. El negocio de la descarga de películas es un tema candente en Hollywood, y no sólo por sus potenciales beneficios marginales, sino porque, en opinión de algunos expertos, la descarga de contenidos audiovisuales por Internet podría significar un serio rival para los canales de TV de pago e incluso para la implantación de los nuevos formatos de DVD<sup>25</sup>.

#### 4. HOLLYWOOD Y LA DESCARGA POR INTERNET: AJUSTES EN EL MODELO DE NEGOCIO

##### 4.1. Una nueva ventana de explotación: películas online

Como se ha indicado anteriormente, Hollywood ha procurado liderar desde el comienzo la revolución de las nuevas tecnologías, o al menos estar presente con un cierto protagonismo –asegurado gracias al atractivo de sus contenidos–. Quizá haya dado este paso sobre el convencimiento de un futuro prometedor, o quizá simplemente «estén ofreciendo descargas porque temen que si ellos no lo hacen, algún otro pirateará sus contenidos sin que se enteren», como afirma un consultor especializado<sup>26</sup>. Sea como fuere, a partir de 2002 los principales estudios de Hollywood realizaron un primer tanteo, poniendo algunos títulos a disposición del público para su descarga a través de dos portales, CinemaNow y MovieLink. Sólo Disney se mantuvo al margen para lanzar su propio portal (MovieBeam) en 2005.

Finalmente, a comienzos de abril de 2006, seis grandes estudios de Hollywood anunciaron sus planes de vender películas a través Internet mediante la fórmula de descarga, tras observar el razonable éxito de iTunes. Fue considerado un momento histórico para los dos principales portales de descarga de películas creados por los propios estudios, Movielink y CinemaNow.

Estos primeros intentos presentaban importantes inconvenientes. Para empezar, la reducida oferta de películas y su relativo atractivo comercial. En

24. Barry Meyer, presidente de Warner Brothers, citado por DENBY, D., «Big Pictures: Hollywood looks for a future», *op. cit.*

25. HANSELL, S., «Downloading Service to Allow Film Watching on TV Screens», *The New York Times*, 19/7/06. Disponible en <http://web.lexis-nexis.com> [Fecha de consulta 20/07/06], GLOVER, T., «Coming soon... the struggle for film download supremacy», *op. cit.*; KEEGAN, T., «Downloads downplay hi-def», *op. cit.*

26. KEEGAN, T., «Downloads downplay hi-def», *op. cit.*

el momento de su relanzamiento, MovieLink ofrecía 300 títulos a la venta y CinemaNow, sólo 75. En ningún caso incluían los éxitos más recientes. A esto se unía unos precios que poco tenían de competitivos, máxime pensando en el poder adquisitivo del público al que iban dirigidos: 20-30 dólares para títulos de estreno y 10 dólares para el resto. Además, las limitaciones tecnológicas de tiempo (duración del proceso de descarga) y de versatilidad (visionado en distintas plataformas) eran muy limitadas: CinemaNow sólo permitía reproducir la película en el ordenador (una vez descargada), sin posibilidad de copiado, mientras que MovieLink permitía tanto descargar la película como realizar una copia en un disco DVD (aunque ésta sólo era reproducible en un ordenador)<sup>27</sup>.

Ninguno de estos primeros intentos acabó de funcionar. En efecto, este modelo de negocio planteaba, al menos, tres serios problemas: a) por un lado, la reducida oferta de títulos recientes y de reconocido atractivo comercial (las mejores películas de los estudios sólo estaban disponibles en DVD); b) por otro, las limitaciones tecnológicas que impedían una adecuada descarga (duración y fiabilidad razonables); y c) finalmente, de modo ilógico teniendo en cuenta lo anterior, el elevado precio, poco competitivo con respecto a la experiencia de consumo audiovisual en otras ventanas de explotación y poco acorde con el poder adquisitivo del consumidor al que iba dirigido<sup>28</sup>.

Por muy sorprendente que pudiera parecer, en este primer modelo de negocio que los estudios de Hollywood trataron imponer fallaba la premisa básica: si se quiere convertir Internet en una nueva vía de entretenimiento capaz de competir con otras ventanas tradicionales (alquiler de DVD o TV de pago), o bien la experiencia audiovisual debería mucho más atractiva y cómoda a cambio de exigir un precio más elevado; o bien el precio debería ser inferior al resto de ventanas<sup>29</sup>.

27. MCBRIDE, S., «Movie Debut: Films for Sale By Download», *Wall Street Journal*, 03/04/06, p. B.1;

28. Cfr. GREESON, M., «Movie Downloads: Why This Model Won't Work», *Billboard*, 22/04/06, p. 4.

29. Cfr. *Idem*. En opinión de este autor, tanto CinemaNow como MovieLink basaron su modelo de negocio en dos presunciones erróneas: a) que un consumidor habituado a «alquilar» películas por Internet (por unos 2-5 dólares) podía pasar a convertirse en un comprador dispuesto a pagar entre 20 y 30 dólares por película; b) que lograrían atraer a un público nuevo, no acostumbrado a alquilar y/o descargar películas *on line*, pero dispuesto a pagar esa elevada cantidad por ese servicio.

Por fortuna, la lógica se impuso pocos meses después. A mediados de julio de este mismo año, los estudios de Hollywood —encabezados por CinemaNow— ya habían cambiado la estrategia dados los pobres resultados y ofrecían un nuevo servicio (*Download-to-DVD service; Burn to DVD*) que intentaba resolver los dos grandes inconvenientes planteados (experiencia de consumo; precio más razonable)<sup>30</sup>. En cuanto al primer aspecto, el nuevo sistema ofrecía una mayor versatilidad y comodidad en el consumo-reproducción: ahora se permitía descargar, copiar (sólo una vez) y reproducir las películas en cualquier DVD (y por tanto, la posibilidad de verlas en cualquier televisor). Además, incluía los mismos o parecidos contenidos extras y material adicional que en los DVDs estándar. Por el contrario, la calidad de imagen seguía siendo inferior por el proceso de compresión (mayor pixelado) y el tiempo de descarga rara vez era inferior a 3 horas.

En cuanto a los precios, en el caso de CinemaNow descendieron hasta situarse entre los 8,99 y los 14,99 dólares para los títulos más antiguos (unos 100 disponibles), y 19,99 dólares para los estrenos. MovieLink tardó unos meses en adoptar la misma estrategia, pero acabó sumándose al nuevo modelo. Por su parte, MovieBeam, su portal de vídeo bajo demanda que Disney había suspendido temporalmente a mediados de 2005 por su escasa rentabilidad, fue relanzado en febrero de ese año, gracias a la incorporación de un nuevo socio financiero, Cisco Systems. Abriendo brecha en el modelo de explotación convencional, este portal ofrecía además la posibilidad de descargar películas de modo simultáneo al estreno en DVD. En cuanto al precio, los estrenos estaban disponibles por tan sólo 3,99 dólares y el resto por 1,99 dólares (sólo alquiler)<sup>31</sup>.

La entrada de nuevos competidores —Apple, Wal-Mart, Amazon— ha ido ajustando paulatinamente los precios hacia niveles más competitivos y accesibles para el gran público. Mientras que iTunes ofrece los títulos de estreno a 14,99 dólares y el resto a 9,99 dólares, Wal-Mart cobra 14,88 y 7,5 dólares respectivamente. Por su parte Amazon, a través de su servicio de descargas Unbox, ofrece estrenos por 14,99 dólares (3,99 si es alquiler)<sup>32</sup>.

En cualquier caso, según apuntan varios representantes de la industria, el futuro del negocio de descargas de películas se basará en un modelo híbrido de

30. MCBRIDE, S., «New Service Lets Users Burn Studio DVDs», *Wall Street Journal*, 17/07/06, p. B.1; MCBRIDE, S., «MovieLink to Offer films Online That May Be Copied on DVDs», *Wall Street Journal*, 19/7/06, p. B.1; HANSELL, S., «Downloading Service to Allow Film Watching on TV Screens», *The New York Times*, 19/07/06, p. C.3.

31. «MovieBeam resumes with simultaneous release», *Screen Digest*, marzo 2006, p. 90.

32. FRITZ, B., «Amazon challenge Wal-Mart», *op. cit.*

financiación, que combinará fórmulas directas (pago por visión y suscripción) e indirectas (publicidad y esponsorización)<sup>33</sup>.

#### 4.2. Hollywood y la ITV

Todo lo anterior se refiere principalmente a la explotación de películas en este emergente mercado virtual. Sin embargo, las estrategias empresariales de los estudios de Hollywood y de otras empresas ligadas al entretenimiento incluyen también nuevos modelos de negocio televisivo. De hecho, gran parte de la oferta de contenidos puestos a disposición del público en los distintos portales de descarga han sido series y programas de televisión. No es casualidad, si se tienen en cuenta las limitaciones de las que hemos venido hablando. En efecto, los contenidos televisivos presentan indudables ventajas frente a los largometrajes en este nuevo mercado: a) para empezar, su menor duración permite una descarga más rápida; b) además, el catálogo de títulos disponible es mucho más variado y abundante; c) su valor de mercado es menor al del cine, lo que permite ofrecerlos a precios más económicos; y d) su estándar de calidad sufre menos al ser digitalizado y reproducido en pantallas tan pequeñas.

Una de las compañías hollywoodienses pioneras en este sentido ha sido Disney, gracias a su matrimonio con Apple. En octubre de 2005, iTunes Store pudo lanzar con éxito su servicio de descargas audiovisuales, ofreciendo la gigantesca cifra de 7 millones de vídeos de series y programas televisivos producidos por «la factoría Mickey Mouse» (incluyendo la ABC, Disney Channel, Touchstone Television y ESPN). Episodios de series como *Perdidos* o *Mujeres desesperadas* estaban disponibles en la red a partir de la medianoche del día de su emisión por 1,99 dólares. Según la propia compañía, el volumen de descargas inicial fue de un millón al mes. Estos vídeos podían descargarse en un iPod o un PC, pero no permitían el copiado<sup>34</sup>.

En los meses siguientes, Apple iTunes fue incorporando a su oferta contenidos de NBC Universal, Viacom (MTV, Nickelodeon, Comedy Central), CBS y Warner Brothers. Series como *Ley y orden*, *South Park*, *Friends* o *Los Picapiedra* pasaban a formar parte de su amplia oferta. Incluso Sony Pictures Television, cedió al menos los derechos de la serie *The Shield* (coproducida con Fox TV Studios). Por su parte, News Corporation —la única mayor que no ha

firmado acuerdos con iTunes— ha comenzado a ofrecer su programación a través de sus propios portales (Fox, MySpace e IGN). Otros portales como AOL, Yahoo y Google ofrecen también algunos programas y series<sup>35</sup>.

De modo semejante a lo que afirmábamos con respecto al cine, el modelo de negocio para la descarga de contenidos televisivos puede no ser exclusivamente el pago por visión. Disney, por ejemplo, ha probado a ofrecer gratuitamente episodios de *Perdidos*, *Mujeres desesperadas* y *Alias* a través de ABC.com, incluyendo bloques publicitarios que no pueden ser esquivarse. De igual modo, también está experimentando con la fórmula de suscripción, además del pago por visión<sup>36</sup>.

Hablar de la televisión del futuro es hablar también del consumo de series y programas a través del móvil. Ya hemos mencionado en este sentido algunas sinergias estratégicas que están teniendo lugar en Estados Unidos (y en otros países). En esta línea, conviene destacar de nuevo el papel pionero de Disney-ABC, quien ha firmado un acuerdo con Sprint para ofrecer bajo demanda gran parte de su programación, a través de tres canales simultáneos que emiten en *streaming*: Disney Channel, ABC News y un tercero dedicado a series del *prime-time*, como *Mujeres desesperadas*, *Anatomía de Grey* o *Betty la Fea* (versión americana), cuyos episodios pueden adquirirse al día siguiente de su emisión. Por otra parte, el paquete básico ofrece otros 20 canales más por 20 dólares mensuales. Otra compañía de telefonía móvil como Verizon ha lanzado su propio servicio de televisión que incluye 8 canales (CBS, NBC, Fox, ESPN, Comedy Central y Nickelodeon, entre otros)<sup>37</sup>.

Finalmente, la esperada integración del aparato televisivo y las nuevas plataformas para estar a la vuelta de la esquina. De momento, muchos ojos están puestos en los pasos innovadores dados por Apple, que en breve espacio de tiempo ha lanzado el Apple TV y el iPhone (además del iPod). Otro tanto cabría afirmar de Microsoft y su Xbox 360 (además del Zune). Aunque se trata de diferentes plataformas en fase de consolidación, es posible que acaben fundiéndose.

35. ADALIAN, J., «Steve Jobs has made new "Friends"», *op. cit.*; CHMIELESWSKI, D.C., July 19, 2006, «Let Films Go From Web to TV», *Los Angeles Times*, 19/07/06, p. A1; *Screen Digest*, «Video Download Market Rebuilds», *op. cit.*, p. 16. Es interesante observar que, en el mercado internacional, algunos estudios de Hollywood ofrecen sus contenidos a través de portales de otros canales televisivos. Por ejemplo, en el Reino Unido, Channel 4 ha adquirido los derechos on line de algunas series de Buena Vista y de Fox. Igualmente, Canal Plus en Francia ofrece descargas de Nickelodeon (Paramount) en su programación infantil (cfr. *Ibid.*).

36. «Video Download Market Rebuilds», *Screen Digest*, *op. cit.*

37. LEARMONTH, M., «ABC to Stream Shows with Sprint», *op. cit.*

33. FRITZ, B., «Hollywood downloads a dilemma», *op. cit.*

34. «Video Download Market Rebuilds», *Screen Digest*, mayo 2006, p. 136.

dose en un mismo dispositivo integrado, con suficiente capacidad como para funcionar como un ordenador y una TV personales<sup>38</sup>.

##### 5. LA NUEVA ECONOMÍA DIGITAL: LA IMPORTANCIA DE LOS MERCADOS AGREGADOS

Hasta el momento hemos centrado nuestra atención en el surgimiento de un nuevo perfil de público-consumidor, en la atención que la industria del entretenimiento norteamericana ha prestado a las nuevas tecnologías como mercado emergente y en el tanteo de distintos modelos de negocio. Todo ello nos conduce irremisiblemente a otra gran cuestión: ¿cuáles son las reglas por las que se rige esta nueva ventana de explotación?

Los ejecutivos de los estudios de Hollywood son conscientes de asistir a los últimos coletazos de la actual secuencia de ventanas comerciales. Los ingresos de taquilla representaron en 2005 apenas el 14,2% de total de ingresos. El otro 85,8% corresponde a modos de consumir contenidos audiovisuales en el propio hogar o de manera individualizada. El DVD y la televisión de pago han supuesto el momento el mayor porcentaje de ingresos en las últimas dos décadas, pero el nuevo orden digital está transformando profundamente el mercado. La copia física tiende a desaparecer y con ella los actuales canales de distribución. Sin embargo, la reconversión debe hacerse con prudencia. «Hace un tiempo (...) el negocio del cine consistía en hacer películas –afirma Edward J. Epstein–. Hoy día se trata de crear una propiedad intelectual [franquicia] que pueda explotarse comercialmente en diferentes mercados». Y añade: «Los estudios [de Hollywood] se muestran firmes para ganar incluso más, gracias a ese enorme público dispuesto a pagar por descargar películas (...). La cuestión clave para [ellos] es cómo seguir cavando en esa mina de oro sin perjudicar sus otras fuentes de ingresos»<sup>39</sup>.

Esa «mina de oro», recientemente descubierta, ha sido bautizada con éxito por Chris Anderson –director de la revista *Wired*– como *The Long Tail*<sup>40</sup>. Su

tesis básica, comprobada empíricamente poco después mediante el análisis de varias empresas del sector, es que la explotación comercial a través de Internet, lejos de ser un mercado marginal, tendrá cada vez una mayor peso por tres razones: a) consigue agregar a un público de por sí disperso y fragmentado que, tomado en conjunto, viene a representar un mercado significativo; b) elimina los costes de distribución y permite un consumo más personalizado y más acorde con las demandas de la *net-generation*; y c) se trata un mercado que no discrimina al producto en razón de su popularidad, antes bien, resulta especialmente adecuado (y rentable) para productos minoritarios o casi desconocidos.

De este modo, el nuevo mercado virtual viene a deshacer una de las leyes clásicas de la economía de los bienes de consumo: el 20% de los productos logran el 80% de las ventas (principio de Pareto). Tras estudiar los casos de empresas como Amazon, Netflix o Wal-Mart (en sus servicios online), Anderson concluye que en los mercados virtuales, el porcentaje de productos que aportan algo a la facturación total asciende al 98%. Lo anterior no significa que los títulos más rentables en las ventanas tradicionales no lo sigan siendo en esta nueva ventana, sino más bien que otros títulos menos conocidos o marginales serán demandados también por ese público fragmentado. Así pues, aumenta la posibilidad de amortizar un determinado catálogo de obras audiovisuales y, por tanto, los beneficios marginales.

Finalmente, Anderson enumera las tres reglas que debe regir este nuevo modelo de negocio: 1) Disponibilidad de una amplia oferta de títulos («*make everything available*»); 2) Precio competitivo frente a las otras ventanas («*cut the price in half; now lower it*»); y 3) Personalizar el consumo («*help me find*»)<sup>41</sup>. Tal y como hemos visto, algunas de los reajustes llevados a cabo por los estudios de Hollywood en su estrategia comercial han seguido en cierto modo estos principios.

##### 6. CONCLUSIONES: CLAVES PARA UN NUEVO MERCADO

Llega el momento de arrojar algunas conclusiones. Como decíamos al comienzo de este artículo, Hollywood se encuentra ante un horizonte incierto, caracterizado por la aparición de mercados emergentes ligados a los nuevos medios (*long-tail markets*) y de un determinado perfil de consumidor (*net-generation*). Un horizonte, además, que se aproxima a ritmo vertiginoso. ¿Quién

38. FRITZ, B., «Hollywood downloads a dilemma», *op. cit.*; KEEGAN, T., «Downloads downplay hi-def», *op. cit.*; HESSELD AHL, A. y KHARIF, O., «iPhone: Harder to Build than Apple Thought», *Business Week*, 13/04/07 disponible en <http://www.businessweek.com> [Fecha de consulta 17/04/07].

39. EPSTEIN, E.J., «Downloading for Dollars», *Slate*, 28/11/05. Disponible en <http://www.slate.com> [Fecha de consulta 5/10/06].

40. ANDERSON, C., «The Long Tail», *Wired*, octubre 2004, pp. 170-177. Este mismo autor publicó dos años más tarde un libro titulado *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More* (Hyperion, Nueva York, 2006).

41. ANDERSON, C., «The Long Tail», *cit.*, pp. 174-177.



gana y quien pierde en este mercado emergente? La respuesta es difícil de precisar, de acuerdo a algunos factores como la reticencia de algunos proveedores de contenidos, la impredecibilidad de algunos hábitos de consumo, la evolución de los estándares tecnológicos e incluso la regulación anti-trust<sup>42</sup>. Aunque en las páginas precedentes hemos ido desgranando varios de los retos más relevantes que la explotación de contenidos de ficción y entretenimiento a través de Internet plantea, conviene ahora sintetizarlos de un modo más sistemático.

### 6.1. Consolidación de un mercado emergente

Pese a las dificultades experimentadas en estos años, pocos ejecutivos y analistas dudan en afirmar que «el futuro ya está aquí»; o dicho en otros términos, que este nuevo modo de consumir ficción y entretenimiento a través de la red sea una realidad consolidada en un plazo relativamente breve de tiempo. Según Adams Media Research, estima que las descargas de películas pasarán de 1,6 millones millones en 2005 a 213,3 millones en 2011; y las series de TV, de 41,5 millones a 496 millones en 2011 en el mismo período<sup>43</sup>. Traducido en gasto del consumidor, esta misma firma calcula que en 2006 el gasto por descargas de películas y series fue de 111 millones de dólares. Esta cifra se incrementaría hasta los 472 millones en 2007 y se espera que supere los mil millones en 2008. A partir de ahí, se estima un crecimiento de mil millones de dólares por año, al menos hasta 2011<sup>44</sup>. Desde luego, este pronóstico optimista está condicionado por el acceso generalizado a la banda ancha. Sin embargo, todo apunta a que también en este sentido el crecimiento está asegurado. Según Bernstein Research, el número de hogares con banda ancha en 2010 será de 87 millones (en comparación con los 55 millones actuales)<sup>45</sup>.

Estos pronósticos de crecimiento pueden toparse, no obstante, con un público potencial reticente ante lo que consideran todavía una deficiente relación calidad-precio, como veremos en el punto siguiente. Según un estudio publicado recientemente en Estados Unidos, apenas el 15% de los usuarios de

Internet entrevistados habían descargado una película en el último mes y sólo el 8% lo hicieron pagando. Además, únicamente el 30% habían visitado en ese mismo período el portal de iTunes, y un 10% y un 8% habían acudido respectivamente al de Amazon y al de Wal-Mart<sup>46</sup>.

### 6.2. Ajustes en la relación calidad-precio

Un reciente estudio sobre consumo de películas en Internet realizado en Estados Unidos afirma que «la revolución del video *online* y la rápida migración de contenido televisivo hacia Internet en los años pasados está comenzando a configurar las expectativas de consumo de películas». Y añade: «La demanda creciente de acceso instantáneo a películas es una oportunidad para el negocio del cine. Y mientras los consumidores esperan un descuento en los precios habituales de DVDs, este estudio sugiere que se muestran partidarios de pagar por películas *online* siempre y cuando se traten de títulos recientes y atractivos. Disponibles de forma sencilla y con posibilidades de interoperabilidad y portabilidad de los contenidos»<sup>47</sup>.

En efecto, la experiencia de consumo audiovisual por la red –en comparación a otras ventanas alternativas (DVD o TV de pago)– todavía resulta deficiente, tanto por el excesivo tiempo de descarga como por la menor calidad de reproducción y el reducido tamaño. Ambos aspectos vienen condicionados por los procesos de compresión y descompresión digital de la imagen y la velocidad de circulación por la red. Aunque muchos de estos problemas irán mitigándose con el tiempo –la tecnología avanza a un ritmo exponencial– pasarán todavía algunos años antes de que la banda ancha tenga capacidad para descargar películas en alta definición en menos de diez horas<sup>48</sup>. De igual modo, las restricciones con respecto al copiado y la incompatibilidad de formatos entre unos portales y otros crean cierto desánimo e incluso irritación en el público potencial, que exige –como decíamos– la mayor versatilidad posible en todo tipo de consumo a través de la red. Esta falta de interoperabilidad está provocando una recesión en el ritmo de crecimiento de este mercado, según algunos expertos,

42. CHMIELESWSKI, D.C., «Selling a New Digital Tune», *op. cit.*

43. Datos citados por LIEBERMAN, D., «Curtain's Finally Rising on Movie Download», *USA Today*, 08/03/07. Disponible en <http://www.mediainfocenter.com> [Fecha de consulta 14/03/07].

44. Cfr. REUTERS, «Movie Downloads to Soar», *op. cit.*

45. Cfr. *Ibid.*

46. SOLUTIONS RESEARCH GROUP, *Americans Expect Movies at the «Click of a Mouse»*, *op. cit.* Este estudio se basa en dos sondeos, uno realizado en octubre de 2006 (1.600 encuestados) y otro en mayo de 2007 (1.230 encuestados).

47. *Idem.*

48. KEEGAN, T., «Downloads downplay hi-def», *op. cit.*

además de favorecer la piratería –en cuanto que las copias ilegales suelen ser más compatibles–, que es lo que se pretendía evitar<sup>49</sup>.

Dadas estas circunstancias, se entiende que exista un gran consenso a la hora de considerar excesivo el precio que se paga por la descarga de películas, sobre todo si se compara con otras ventanas como el DVD o la TV de pago. Aunque en el caso de las películas los precios se han ido ajustando, cabría preguntarse quién estaría dispuesto –especialmente entre jóvenes de 14 a 25 años– a pagar entre 10 y 20 dólares por una película en Internet si pueden adquirir el DVD del mismo título por una cantidad similar, o verla previo pago en un canal temático (evitando las incomodidades del proceso de descarga); o, si se quiere, obtener una copia ilegal gratuitamente. Así pues, los proveedores de contenidos por Internet –siguiendo los principios que rigen este mercado agregado– deberían lograr que esa experiencia fuera mucho más atractiva que la que ofrecen los medios tradicionales, bien por calidad o bien por precio.

### 6.3. Nuevos productos para nuevos consumidores

Uno de los principales retos de las grandes compañías de Hollywood ante este nuevo mercado potencial consiste en establecer un modelo de negocio acorde con unos hábitos de consumo diferentes. Estos hábitos de consumo, propios de una generación multimedia y multitarea, exigen determinados atributos como portabilidad, interoperabilidad y versatilidad («*what I want, when I want, where I want, how I want...*»). Por esta razón, Kevin Swint, responsable de medios digitales de Wal-Mart, no duda en afirmar que «con el paso del tiempo, tanto en las tiendas como *on line* evolucionaremos hacia una experiencia audiovisual multiformato, en la que el consumidor pueda encontrar el contenido que le interese y obtenerlo en el formato que desee, sea descarga, DVD, Blue Ray o HD DVD»<sup>50</sup>.

Así pues, el futuro demandará no sólo películas y series convencionales, sino nuevas fórmulas creativas, más innovadoras, participativas y acordes con la naturaleza de los nuevos medios. Es otras palabras, nuevos productos para un

nuevo mercado; o dicho en otros términos, nuevos productos para una nueva manera de consumir. Ejemplo de ello serían muchos de los contenidos ofertados para ser reproducidos en móviles, de corta duración y especialmente diseñados para la mini-pantalla<sup>51</sup>.

### 6.4. Nueva fisonomía de la industria y el mercado audiovisual

Las necesidades del nuevo mercado han fomentado multitud de sinergias dentro de la industria del entretenimiento, uniendo empresas productoras de contenidos (estudios de Hollywood) con empresas líderes en nuevas tecnologías de la comunicación (Internet, telefonía móvil, etc.). No es casualidad, como se ha apuntado en uno de los epígrafes iniciales, el vertiginoso proceso de fusiones y alianzas empresariales estratégicas que está viviendo la industria del entretenimiento en Estados Unidos: Disney-Pixar-Apple, Fox-MySpace, Google-YouTube, Blockbuster-MovieLink, Amazon-TiVo... son algunos ejemplos. Todo hace presagiar que esta tendencia aumentará y se consolidará en el futuro próximo.

Al mismo tiempo, cabría destacar también la oportunidad que los nuevos medios ofrecen también a las empresas pequeñas e independientes. En otras palabras, las barreras de entrada para los nuevos competidores han dejado de ser infranqueables, gracias a la pujanza de los mercados de nicho y la accesibilidad de la tecnología. Así, los grandes portales auspiciados por las *majors* de Hollywood (CinemaNow, MovieLink, MovieBeam) conviven con otros portales especializados en cine independiente y de otros países (Jaman, GreenCine, Joost, EZTakes). En este sentido, Internet se ha convertido en la plataforma a través de la cual los cineastas independientes pueden vender sus películas en todo el mundo, con la ventaja de no tener que invertir en distribución y de contar con un acceso directo al nicho de mercado al que se dirige<sup>52</sup>.

Por otro lado, las sinergias empresariales entre productores de contenidos y proveedores de tecnología, junto con la transformación de los hábitos del pú-

51. FRANKEL, D., «Wireless pros create own content», *Variety.com*, 08/02/07. Disponible en <http://www.variety.com> [Fecha de consulta 21/02/07]; SCHMELZER, R., «Mobile firms hunt for content», *Variety.com*, 08/02/07. Disponible en <http://www.variety.com> [Fecha de consulta 21/02/07].

52. ROBISCHON, N., «Little film son Little Screens (but Both Seem Set to Grow)», *The New York Times*, 18/03/07. Disponible en <http://www.nytimes.com> [Fecha de consulta 22/03/07]; THOMPSON, A., «Independent films going online», *The New York Times*, 13/04/07. Disponible en <http://www.nytimes.com> [Fecha de consulta 14/4/07].

49. LIEBERMAN, D., «Curtain's Finally Rising on Movie Download», *USA Today*, 08/03/07. Disponible en <http://www.mediainfocenter.com> [Fecha de consulta 14/03/07]; FRITZ, B., «Hollywood copes with tech frets», *Variety.com*, 30/03/07. Disponible en <http://www.variety.com> [Fecha de consulta 01/04/07].

50. FRITZ, B., «Amazon challenge Wal-Mart», *op. cit.*

blico consumidor, están provocando también una mayor interacción con otros mercados y, más en concreto, un cambio en el paradigma de explotación. Quizá lo más novedoso en este sentido sea el estreno simultáneo de un mismo producto (una película) en varias ventanas (Internet, TV de pago y DVD, e incluso estreno en salas). Varios líderes de la industria del entretenimiento en Estados Unidos, como Bob Iger, presidente-director general de los estudios Disney, el empresario Mark Cuban o el cineasta Steven Soderbergh se muestran partidarios de este nuevo sistema<sup>53</sup>.

Finalmente, tal y como hemos visto a la hora de describir el comportamiento de los distintos productos en los *long tail markets*, aumenta la oportunidad de amortización para todo tipo de contenidos de ficción (películas y series de TV), tanto títulos antiguos –y suficientemente amortizados– como otros que no han resultado rentables en las ventanas tradicionales o que incluso no han llegado a estrenarse. Como ejemplo, podría citarse el caso de películas como *Firewall*, *Casanova* o *Derailed*, ninguno de los cuales obtuvo una buena recaudación en taquilla y que, en cambio, figuran entre los más descargados en su momento –por supuesto, dentro de la limitada oferta<sup>54</sup>. En el caso de las series y programas de televisión, ocurre otro tanto. Aunque muchas productoras ofrecen antiguos títulos de éxito (desde *Los Picapiedra* a *Miami Vice* o *El equipo A*), otras han encontrado en esta nueva ventana una salida para proyectos truncados. Tal es el caso de *Aquaman*, piloto de una serie producida por Warner Brothers TV que no llegó a emitirse, y que se comercializó después en la red<sup>55</sup>.

### 6.5. Nuevas formas de competencia

En último lugar, si anteriormente mencionábamos la oportunidad de negocio que presenta tanto a los grandes empresas como a las pequeñas e independientes, no es menos cierto que también aumenta la competencia en distintos frentes. Por un lado, el nuevo mercado de las descargas por Internet amenaza seriamente tanto el futuro del DVD –y, en concreto, la implantación de los nuevos formatos como Blue-Ray y HD DVD– como el de la televisión de

pago tradicional, por no mencionar las salas de cine<sup>56</sup>. Por otro, los portales pioneros como CinemaNow, MovieLink o MovieBeam se enfrentan tanto con grandes distribuidores como Wal-Mart, Blockbuster, Amazon o Netflix (que también compiten entre ellos)<sup>57</sup> como con pequeñas compañías como Jaman, GreenCine o Joost. A esto se une la decisión de los operadores de telefonía móvil para crear sus propios contenidos –a través de portales como MobiTV, Gota o Sprint–, dada la complicada negociación de derechos con los estudios de Hollywood y en directa competencia con ellos<sup>58</sup>.

Como consecuencia, muchos de los sectores tradicionales deberán reconvertirse o desaparecer. Así ocurre por ejemplo, como se ha visto, con las grandes tiendas al por mayor como Wal-Mart o Blockbuster, que han pasado de ser puntos de venta tradicionales (*retailers*) a virtuales (*e-tailers*)<sup>59</sup>. Asimismo, las salas de cine deberán no sólo enriquecer la experiencia visual con la mejor tecnología (digital), sino ofrecer otros espectáculos además de grandes estrenos (como eventos deportivos o musicales) y completar su oferta de ocio y entretenimiento alrededor<sup>60</sup>.

### BIBLIOGRAFÍA

- ADALIAN, J., «Steve Jobs has made new “Friends”», *Variety.com*, 25/07/06. Disponible en <http://www.variety.com> [Fecha de consulta 26/07/06].
- ALLISON, K., «Apple seeks to seize digital TV market», *Financial Times*, 21/3/07. Disponible en <http://www.ft.com> [Fecha de consulta 22/03/07].
- ANDERSON, C., «The Long Tail», *Wired*, octubre 2004, pp. 170-177.

56. FRITZ, B., «Amazon challenge Wal-Mart», *op. cit.*; KEEGAN, T., «Downloads downplay hi-def», *op. cit.*; FRITZ, B., «Hollywood downloads a dilemma», *op. cit.*; BOWLES, S., «Movie Theaters Look Keep the Streak Alive», *USA Today*, 13/03/07. Disponible en <http://www.mediainfocenter.com> [Fecha de consulta 14/03/07].

57. FRITZ, B., «Amazon challenge Wal-Mart», *op. cit.*

58. FRANKEL, D., «Wireless pros create own content», *op. cit.*; SCHMELZER, R., «Mobile firms hunt for content», *op. cit.*

59. FRITZ, B., «Amazon challenge Wal-Mart», *op. cit.*; KEEGAN, T., «Downloads downplay hi-def», *op. cit.*; FRITZ, B., «Hollywood downloads a dilemma», *op. cit.*

60. COHEN, S., «Movie Fans Prefer the Theater Experience», *Associated Press*, 07/03/07. Disponible en <http://www.mediainfocenter.com> [Fecha de consulta 14/3/07]; BOWLES, S., «Movie Theaters Look Keep the Streak Alive», *op. cit.*

53. CALVER, S., «Releasing new movies for download could benefit all», *New Media Age*, 09/02/07, p. 17; EPSTEIN, Edgard Jay, «Downloading for Dollars», *op. cit.*

54. MCBRIDE, S., «New Service Lets Users Brun Studio DVDs», *The Wall Street Journal*, 19/07/06, p. B1.

55. ADALIAN, J., «Steve Jobs has made new “Friends”», *op. cit.*

- , *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, Hyperion, Nueva York, 2006.
- BOWLES, S., «Movie Theaters Look Keep the Streak Alive», *USA Today*, 13/3/07. Disponible en <http://www.mediainfocenter.com> [Fecha de consulta 14/3/07].
- CALVER, S., «Releasing new movies for download could benefit all», *New Media Age*, 9/2/07, p. 17.
- CHAFFIN, J., «NBC and News Corp to tackle Google head-on», *Financial Times*, 22/3/07. Disponible en <http://www.ft.com> [Fecha de consulta 23/03/07].
- CHMIELESWSKI, D. C., «Let Films Go From Web to TV», *Los Angeles Times*, 19/07/06, p. A1.
- , «Selling a New Digital Tune», *Los Angeles Times*, 24/07/06, p. C1.
- COHEN, S., «Movie Fans Prefer the Theater Experience», *Associated Press*, 07/03/07. Disponible en <http://www.mediainfocenter.com> [Fecha de consulta 14/03/07].
- DARGIS, M., «The Revolution Will Be Downloaded (if You're Patient)», *The New York Times*, 18/03/07. Disponible en <http://www.nytimes.com> [Fecha de consulta 22/03/07].
- «Databox: General: US media consumption in hours per person per year», *Screen Digest*, junio 2006, p. 223.
- DENBY, D., «Big Pictures: Hollywoods looks for a future», *The New Yorker*, 25/12/06. Disponible en <http://www.newyorker.com> [Fecha de consulta 10/01/07].
- DUHIGG, C., «Is Copying a Crime? Well...», *Los Angeles Times*, 09/08/06. Disponible en <http://www.proquest.com> [Fecha de consulta 07/11/06].
- EPSTEIN, E.J., «Downloading for Dollars», *Slate*, 28/11/05. Disponible en <http://www.slate.com> [Fecha de consulta 05/10/06].
- FRANKEL, D., «Wireless pros create own content», *Variety.com*, 08/02/07. Disponible en <http://www.variety.com> [Fecha de consulta 21/02/07].
- FRITZ, B., «Amazon challenge Wal-Mart», *Variety.com*, 06/02/07. Disponible en <http://www.variety.com> [Fecha de consulta 21/02/07].
- , «Hollywood copes with tech frets», *Variety.com*, 30/03/07. Disponible en <http://www.variety.com> [Fecha de consulta 01/04/07].
- , «Hollywood downloads a dilemma», *Variety.com*, 13/05/07. Disponible en <http://www.variety.com> [Fecha de consulta 15/05/07].
- GAITHER, C., «MySpace's New Friend: Google», *Los Angeles Times*, 08/08/06, p. C.1.
- , «Fox to Sell Films Online», *Los Angeles Times*, 14/08/06, p. C.1.
- GLOVER, T., «Coming soon... the struggle for film download supremacy», *The Business*, 23/07/06 disponible en <http://web.lexis-nexis.com> [Fecha de consulta 26/07/06].
- , «iPod music phone now on the way from Apple», *The Business*, 23/07/07. Disponible en <http://web.lexis-nexis.com> [Fecha de consulta 26/07/06].
- GOLD, M., «No Big Demand for Small Screen», *Los Angeles Times*, 10/08/06, p. A.1.
- «Google buys video site YouTube», *Screen Digest*, octubre 2006, p. 343.
- GREESON, M., «Movie Downloads: Why This Model Won't Work», *Billboard*, 22/04/06, p. 4.
- HANSELL, S., «Downloading Service to Allow Film Watching on TV Screens», *The New York Times*, 19/07/06 disponible en <http://web.lexis-nexis.com> [Fecha de consulta 20/07/06].
- HESSELD AHL, A. y KHARIF, O., «iPhone: Harder to Build than Apple Thought», *Business Week*, 13/04/07 disponible en <http://www.businessweek.com> [Fecha de consulta 17/04/07].
- HOSKINS, C., MCFADYEN, S. y FINN, A., *Global Television and Film: an Introduction to the Economics of the Business*, Oxford University Press, New York, 1997.
- KAPKO, M., «Small-Screen Movies Comino into Focus», *RCR Gíreles News*, 19/02/07. Disponible en <http://www.mediainfocenter.com> [Fecha de consulta 14/03/07].
- KAUFMAN, A., «Hollywood job wanted», *The Los Angeles Times*, 23/05/07. Disponible en <http://www.latimes.com> [Fecha de consulta 25/05/07].
- KAY, J., «Apple deals with Paramount for movies on iTunes», *ScreenDaily.com*, 10/01/07. Disponible en <http://www.screendaily.com> [Fecha de consulta 10/01/07].
- KEEGAN, T., «Downloads downplay hi-def», *Variety.com*, 09/02/07. Disponible en <http://www.variety.com> [Fecha de consulta 21/02/07].
- , «iPhone sets tone», *Variety.com*, 08/02/07. Disponible en <http://www.variety.com> [Fecha de consulta 21/02/07].
- KNOWLES, E., «BitTorrent goes legit, making deal with major movie houses», *ScreenDaily.com*, 26/02/07. Disponible en <http://www.screendaily.com> [Fecha de consulta 28/02/07].
- KONRAD, R., «Apple Computer unveils new mobile phone», *Business Week*, 09/01/07. Disponible en <http://www.businessweek.com> [Fecha de consulta 10/01/07].

- LAWSON, S., «Hollywood and Silicon Valley –online allies?–», *InfoWorld*, 20/03/07. Disponible en <http://www.infoworld.com> [Fecha de consulta 22/03/07]
- LEARMONTH, M., «ABC to Stream Shows with Sprint», *Variety.com*, 21/05/07. Disponible en <http://www.variety.com> [Fecha de consulta 21/05/07].
- LIEBERMAN, D., «Curtain's Finally Rising on Movie Download», *USA Today*, 08/03/07. Disponible en <http://www.mediainfocenter.com> [Fecha de consulta 14/03/07].
- «Mapping Hollywood Into the Interactive Era: Part I», *Screen Digest*, enero 1995, pp. 9-16.
- «Mapping Hollywood Into the Interactive Era: Part II», *Screen Digest*, marzo 1995, pp. 63-64.
- MCBRIDE, S. y KARNITSCHNIG, M., «Blockbuster in Talks to Acquire MovieLink», *The Wall Street Journal*, 02/03/07. Disponible en <http://www.wsj.com> [Fecha de consulta 2/3/07].
- MCBRIDE, S., «Movie Debut: Films for Sale By Download», *Wall Street Journal*, 03/04/06, p. B.1.
- , «New Service Lets Users Burn Studio DVDs», *The Wall Street Journal*, 19/07/06, p. B1.
- , «MovieLink to Offer films Online That May Be Copied on DVDs», *Wall Street Journal*, 19/07/06, p. B.1.
- MILLER, T. et al., *Global Hollywood*, BFI Publishing, Londres, 2001 (2.ª ed. de 2005).
- MITCHELL, W., «MySpace, Film4 and Vertigo name 12 finalists for feature competition», *ScreenDaily.com*, 31/05/07. Disponible en <http://www.screendaily.com> [Fecha de consulta 31/05/07].
- «MovieBeam resumes with simultaneous release», *Screen Digest*, marzo 2006, p. 90.
- NEGROPONTE, N., *El mundo digital*, Ed. B, Barcelona, 1995.
- «On the Internet: Paving the Way for the Superhighway», *Screen Digest*, abril 1995, p. 84.
- «Profile: HD drives consumer electronics», *Screen Digest*, enero 2006, p. 223.
- REUTERS, «Movie Downloads to Soar», *Red Herring*, 21/02/07. Disponible en <http://www.redherring.com> [Fecha de consulta 22/02/07].
- ROBISCHON, N., «Little film son Little Screens (but Both Seem Set to Grow)», *The New York Times*, 18/03/07. Disponible en <http://www.nytimes.com> [Fecha de consulta 22/03/07].
- SCHMELZER, R., «Mobile firms hunt for content», *Variety.com*, 08/02/07. Disponible en <http://www.variety.com> [Fecha de consulta 21/02/07].

- SCOTT, A.O., «The Shape of Cinema, Transformed at the Clic of a Mouse», *The New York Times*, 18/03/07. Disponible en <http://www.nytimes.com> [Fecha de consulta 02/03/07].
- SOLUTIONS RESEARCH GROUP, *Americans Expect Movies at the «Click of a Mouse»*, 30/5/07. Disponible en «pdf» en <http://www.srgnet.com>.
- STONE, B., «Software Tool of Pirates Gets Work in Hollywood», *The New York Times*, 26/02/07. Disponible en <http://www.nytimes.com> [Fecha de consulta 14/03/07].
- THOMPSON, A., «Independent films going online», *The New York Times*, 13/04/07. Disponible en <http://www.nytimes.com> [Fecha de consulta 14/04/07].
- VAN DUYN, A., «News Corp at MySpace video deal», *Financial Times*, 08/03/07. Disponible en <http://www.ft.com> [Fecha de consulta 14/3/07].
- «Video Download Market Rebuilds», mayo 2006, *Screen Digest*, pp. 136-137.
- VOGEL, Harold L., *Entertainment Industry Economics: A guide for financial analysis*. 6.ª ed., Cambridge University Press, Nueva York, 2004.
- WALT DISNEY COMPANY, Nota de Prensa, «Disney Completes Pixar Acquisition», 05/05/06. Disponible en <http://corporate.disney.go.com> [Fecha de consulta 22/07/06].
- , Nota de Prensa, «Disney to Acquire Pixar», 20/01/06. Disponible en <http://corporate.disney.go.com> [Fecha de consulta 22/07/06].
- WINGFIELD, N. y GUTH, R.A., «Microsoft Confirms Plans for Music, Video Players», *The Wall Street Journal*, 22/07/06, p. A3.