

## sumario

**50 años**  
preparando el futuro

pág. **1**

**Hollywood**  
redescubre a sus **guionistas**

pág. **2**

**La polarización**  
de los **mercados**

pág. **4**

¿Qué hay detrás de las  
**coproducciones**  
**internacionales** españolas?

pág. **6**

**Tablas:**  
**Coproducciones**  
**internacionales** españolas

pág. **8**



**PERSPECTIVAS**  
DEL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN

**Consejo de Redacción:** Francisco Javier Pérez Latre,  
José Luis Orihuela, Miguel Ángel Jimeno.

**Editor:** Avelino Amoedo.

**Coordinación editorial:** Sira Hernández.

**Publica:** Facultad de Comunicación,  
Universidad de Navarra. Campus universitario  
31080 Pamplona, España.

Tel.: 948 42 56 17

Fax: 948 42 56 64

www.unav.es/fcom/perspectivas

e-mail: perspectivas@unav.es

**Imprime:** Gráficas Egúzkiza.

**Depósito Legal:** NA.3267/00

**ISSN:** 1577-1997

Copyright © Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra. Prohibida la reproducción total o parcial, sin el permiso escrito de la redacción. La distribución de esta publicación es un servicio exclusivo a los antiguos alumnos de la Facultad y pretende comentar hechos relevantes de la actualidad del mundo de la comunicación.

**FCOM**  
profesionales

## 50 años preparando el futuro

**ERNESTO GARCÍA ALESANCO, UN ARGENTINO DE LA PRIMERA PROMOCIÓN DEL INSTITUTO DE PERIODISMO, CUYA CONTINUACIÓN ES LA ACTUAL FACULTAD DE COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA, SOLÍA CANTAR AQUEL EMOCIONANTE TANGO "VOLVER", UNO DE CUYOS VERSOS DICE "QUE VEINTE AÑOS NO ES NADA". ENTONCES, CINCUENTA SERÍAN DOS VECES Y MEDIA "NADA". PERO NO ES ASÍ: ESTOS 50 AÑOS DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA DEL PERIODISMO Y LA COMUNICACIÓN EN PAMPLONA HAN SIDO UNA FORMIDABLE PREPARACIÓN PARA EL FUTURO; DE AHÍ EL TÍTULO DE ESTAS LÍNEAS.**

Trataremos de celebrar el curso 2008-2009 a lo grande; no como nostálgicos que piensan que cualquier tiempo pasado fue mejor, sino comprometiéndonos a que el futuro sea mejor que los extraordinarios años pasados hasta ahora. Y, para ello, contamos contigo.

El día 16 de mayo de 2009, que puedes anotar ya en tu agenda y proteger para evitar posibles compromisos que te impidan estar en Pamplona en esa fecha, será la "traca final" de todo un curso en el que las cosas habituales se celebrarán con el color de las bodas de oro, y en el que habrá momentos "estelares" en los que participarán millares de personas.

La Facultad, contando con los profesores antiguos y actuales, los graduados, los que cursaron el PGLA (Programa de Graduados Latino Americanos), los doctores, los que obtuvieron sus grados en los Máster (de Gestión de Empresas de Comunicación y de Comunicación Política y Corporativa) y los estudiantes actuales, constituye una comunidad de más de 7.000 personas, repartidas por todos los continentes, ejerciendo su profesión en las más variadas actividades del mundo del periodismo y de la comunicación en general.

Te agradecerá saber, si aún no te ha llegado la noticia, que, primero, el grupo brasileño Globo (uno de los grupos mediáticos más fuertes de América) y, después, el Gobierno

de Navarra han propuesto a nuestra Facultad como candidata para el premio Príncipe de Asturias en la modalidad de "Humanidades y Comunicación". Nos consta, aunque no conocemos los detalles, que ha habido centenares de adhesiones a la propuesta llegadas de países muy diversos, campos diferentes y niveles también distintos. Aún puedes unírte tú también a esta iniciativa.

Estos días, por diversas razones, hemos hablado con numerosos antiguos de distintas promociones, ocupaciones diferentes y países variados. Hemos disfrutado una barbaridad, y también nos hemos emocionado con vuestras palabras, apoyo y muestras de cariño. El espíritu de la libertad ha sido capaz de generar una solidaridad fuerte, que se palpa cuando uno toma el teléfono o abre el correo electrónico.

Lo dicho: nos vemos en Pamplona, cuando quieras y, desde luego, el 16 de mayo del año que viene, para celebrar un gran reencuentro de amigos y compañeros que cerrará la agenda de actos de todo el curso. Entretanto, por favor, presta atención a la página web de la Facultad ([www.unav.es/fcom/](http://www.unav.es/fcom/)), donde irás encontrando información útil. Puedes enviar tus sugerencias al profesor Esteban López Escobar ([elef@unav.es](mailto:elef@unav.es)) o a la secretaria de la Facultad ([secretariafcom@unav.es](mailto:secretariafcom@unav.es)). ¡Hasta pronto!

# Hollywood redescubre a sus guionistas

**TRAS 100 DÍAS SIN TRABAJAR PARA LOS GRANDES ESTUDIOS Y LAS EMPRESAS DE PRODUCCIÓN INTEGRADAS EN LA ALIANZA DE PRODUCTORES DE CINE Y TELEVISIÓN (AMPTP), LOS GUIONISTAS SINDICADOS EN LA WRITERS GUILD OF AMERICA (WGA) LOGRARON SU PROPÓSITO: UNA PARTE DEL NUEVO DINERO DIGITAL QUE LAS PELÍCULAS Y LOS PROGRAMAS DE TELEVISIÓN GENERAN POR SU DESCARGA A TRAVÉS DE INTERNET. ADEMÁS, ESTA HUELGA TAMBIÉN HA ABIERTO LOS OJOS DE ALGUNOS DE SUS COLEGAS Y DEL PÚBLICO EN GENERAL, QUE HAN COMENZADO A VER A LOS GUIONISTAS COMO UNA PARTE IMPRESCINDIBLE DE ESTA INDUSTRIA.**

Durante 14 semanas y dos días, del 5 de noviembre de 2007 al 12 de febrero de 2008, ha habido 12.000 escritores de guiones para el cine, la televisión y la radio que no han puesto una palabra por escrito destinada a sus empleadores habituales. Es decir, las 397 empresas de producción que forman la *Alliance of Motion Picture and Television Producers* (AMPTM), entre las que se encuentran los siete Grandes Estudios (MGM, NBC-Universal, News Corp-Fox, Paramount, Sony, Walt Disney y Warner Brothers), y la CBS.

Cada tres años, la *Writers Guild* negocia con la AMPTM un contrato-base para sus miembros empleados en empresas de esa Alianza. Ese contrato recibe el nombre de *Minimum Basic Agreement* (MBA). Entre otras cosas, en los últimos tiempos han estado presentes en la mesa de negociaciones asuntos relacionados con los *residuals*, que viene a ser la participación en los beneficios de las películas –también las de animación digital– y los programas de televisión –incluidos los *reality*–, que provienen de medios y soportes distintos a las pantallas de los cines y las televisiones. Es decir, los nuevos beneficios obtenidos de la venta en DVD y del mundo genérico de los nuevos medios digitales, entre los que destaca la emergente industria de las descargas de películas y series de televisión a través de Internet.

Conviene saber –aunque aquí sólo sea de modo muy somero– que, en los tres primeros meses de 2004, los beneficios de ventas y alquiler de DVD, básico en el *home video market*, fueron de 4,8 mil millones \$, frente a los 1,78 mil millones de beneficios logrados en las salas de cine.

## La cuestión dineraria

Los escritores pedían incluir como *residuals* en el nuevo MBA unos ingresos provenientes de estos medios digitales, presentes y futuros, equivalentes a los que ya perciben por la venta en DVD. Entienden que son justos acreedores del 0,3% de los beneficios que obtienen los empresarios de la AMPTM a través de estos “nuevos medios”. También entendían que había que aumentar de 0,3% a 0,6% los *residuals* de los DVD, pero finalmente renunciaron en este punto, una vez logrado el 0,3% de los beneficios en los medios digitales.

Dado que los empresarios de la AMPTM no estaban de acuerdo con estas pretensiones, comenzó la huelga. Y terminó cuando se llegó a la solución que acaba de mencionarse. Entre tanto, pasaron 100 días, miles de horas de gestiones de profesionales, políticos, sindicalistas, actores, agentes de los escritores, etc. En esos días se generaron unas pérdidas industriales en el cine y la televisión y en la economía de Los Ángeles que, según diversas fuentes (unas hablan de 2,1 mil millones \$, otras de 380 millones), oscilan en torno a 1,5 mil millones.

En cualquier caso, estos leves datos dinerarios asociados a la huelga ponen de manifiesto –según los criterios de valoración vigentes en el mundo monetarizado en que vivimos– que escribir historias para las pantallas es un asunto que implica mucho esfuerzo y talento. Es un trabajo que, de entrada, merece ser retribuido según criterios económicos ajustados a la realidad. Decía el guionista Steven Leiva, dirigiéndose a los productores: “Nuestro lema ha sido: ‘Si ustedes hacen dinero, nosotros también’. ¿Hay algo más justo que eso?”.

## Sorprendente unidad de los guionistas

A diferencia de las anteriores, lo que esta huelga de 100 días ha logrado va más allá del ámbito económico. Esta vez los guionistas han logrado ser vistos por algunos de sus colegas (en especial, actores y directores) y, sobre todo, por parte del público en general, como una parte sustancial, imprescindible, de esta industria.

Enésima industria que, de entrada, quiere ser percibida como dedicada al mero “entretenimiento”, aunque en realidad tiene mucho más alcance (más cívico y ético o estético, que sólo político o económico), en la medida en que –como séptimo arte, digamos poético, por abreviar– es un genuino fenómeno social y cultural, no un mero añadido de consumo prescindible.

Sin duda que participar en los beneficios de las descargas a través de Internet supone una mejora del nivel de vida de los guionistas y sus familias. Pero, sobre todo, queda claro que forman parte determinante de esos “muy pocos” que deciden las historias que nutren y formatean la imaginación de muchos millones de personas.

## Objetivos (no sólo intereses) comunes

Por eso, los guionistas han comenzado a vislumbrar que forman una profesión que tiene unos peculiares objetivos sociales propios, y no sólo unos intereses comunes.

Hasta ahora, los guionistas –públicamente apreciados como gentes de tipo “artístico”, o como simples “escribas” bajo contrato– han sido de ordinario un grupo profesional muy disperso y desunido. En buena

parte, porque esa situación venía muy bien a productores y a otros colegas de la industria. Lograr reunir a los guionistas en un empeño profesional y una tarea social común había sido hasta hoy, y lo sigue siendo aún (pero menos), una tarea tan impensable e imposible como el empeño de hacer desfilar ordenadamente a un grupo de gatos.

La huelga ha logrado abrir camino a la idea de una identidad profesional estable más y mejor reconocida por propios y extraños. Las historias y dramas que son nuestro referente vital no sólo pueden estar en manos de empresarios, gestores, mercaderes o predicadores. Tiene que haber artistas (poetas, en resumidas cuentas) que –si son genuinos– piensen que conviene *saber deleitar a los demás según su dignidad personal y ciudadana*, “tratando problemas del alma y misterios de la vida humana, no calamidades cotidianas”, como dice David Mamet, sin pretender además ilustrar o aleccionar a nadie.

### Nueva mentalidad en los guionistas

Con esta huelga, que desde luego ha contado con el apoyo del público en general y de la prensa en particular (no en vano la historia recuerda que no pocos buenos guionistas antes fueron periodistas), ha quedado a la vista la fundamental relevancia industrial y social de los escritores.

Por eso, y desde hace un tiempo, los guionistas que tienen un mínimo de prestigio y desean que sus historias lleguen a las pantallas se están convirtiendo en guionistas-productores o guionistas-directores. Especialmente en el caso de las series de televisión, ayudados por las urgencias de cambios en los rodajes de las historias.

Por otra parte, Hollywood se ha convertido en un lugar excesivamente caro para rodar. El cine de estrellas se hace en Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Inglaterra o en Europa oriental. Y por eso en Los Ángeles se hacen, sobre todo, las series de televisión, que suponen precios asequibles al tratarse de contratos de larga duración.

En Los Ángeles van quedando muy buenos profesionales que quieren, además de hacer bien su trabajo, pasar el día de descanso en sus casas, y poder ver a su familia por las noches. Cosa que a la larga cambiará no poco lo que hagan.

### Nuevos modos industriales de trabajo

Esta huelga también ha permitido observar cambios en la industria del entretenimiento. No sólo porque Steven Spielberg se dedique ahora a producir videojuegos como *Boom Blox* o James Cameron ande a vueltas con su *Avatar*. Tras el fracaso –relativo, pero fracaso– de los profesionales con mentalidad ejecutiva, básicamente interesados por el dinero, la fama y/o el poder, aparecen nuevos inversores dispuestos a arriesgar mucho dinero en historias concretas. Inversores que no provienen de los Estudios, sino que llegan de otros horizontes empresariales, con interés explícito en las historias que financian. En todo caso, la atención de los inversores se centra ahora en los guionistas.

Y si la producción cambia, lo mismo sucede con la escritura. Los esquemas y modelos sindicales no son eternos. El guionista que está ahora en juego, el que es apreciado y buscado por los productores, ya no es necesariamente el “escrība” que vende su pluma o el artista solitario. El nuevo guionista que ahora busca Hollywood es un escritor que, en la medida de lo posible, es capaz de ser guionista-productor, guionista-productor ejecutivo o guionista-director.

El trabajo de un guionista se puede sintetizar en dos palabras: *working* (escribir) y *networking* (relacionarse). Hoy está mucho más claro que el *networking* no consiste en saber de relaciones públicas, sino en saber de producción, desarrollo o dirección. Esta huelga de 100 días es un punto de inflexión profesional que interesa estudiar más de cerca por parte de quienes se dedican a enseñar o a aprender a escribir historias para las pantallas.

noblejas@unav.es

### REFERENCIAS:

EVANIER, Mark, “Strikeout! A lesson in Hollywood history, from the picket line”, *The New Republic*, November 19, 2007. <http://www.tnr.com/politics/story.html?id=aaaaee386-7adb-4346-b2c5-69c43a804c42>. Fecha de consulta: 16-04-08.

GARCIA-NOBLEJAS, Juan José, “Los guionistas en Hollywood terminan su huelga: objetivos logrados (previstos e imprevistos)”, *Scriptor.org*. <http://www.scriptor.org/2008/02/los-guionistas.html>. Fecha de consulta: 16-04-08.

GARCIA-NOBLEJAS, Juan José, “Apoyo a los guionistas de Hollywood, en huelga”, *Scriptor.org*. <http://www.scriptor.org/2007/11/apoyo-a-los-gui.html>. Fecha de consulta: 16-04-08.

GARCIA-NOBLEJAS, Juan José, “Guionistas en Hollywood: de ‘escribas’ a sueldo, a guionistas-productores y guionistas-directores”, *Scriptor.org*. <http://www.scriptor.org/2007/11/guionistas-en-h.html>. Fecha de consulta: 16-04-08.

HIRSCHORN, Michael, “The Revolution Will Be Televised”, *The Atlantic.com*, March 2008. <http://www.theatlantic.com/doc/200803/tv-web>. Fecha de consulta: 16-04-08.

McCARTHY, Carolina, “Eisner’s advice to striking writers: Blame Steve Jobs, not the studios”, *c/net News.com*, November 7, 2007. [http://www.news.com/8301-13577\\_3-9812703-36.html?part=rss&subj=news&tag=2547-130-20](http://www.news.com/8301-13577_3-9812703-36.html?part=rss&subj=news&tag=2547-130-20). Fecha de consulta: 16-04-08.

ROBBINS, Tim, “The Power and Responsibility of our Nation’s Broadcasters”. [http://www.huffingtonpost.com/tim-robbins/addressing-the-national-a\\_b\\_96836.html](http://www.huffingtonpost.com/tim-robbins/addressing-the-national-a_b_96836.html). Fecha de consulta: 16-04-08.

ROSE, Frank, “Dear Hollywood Studios: Let My Video Go”, *Wired Magazine*, 16.03 (02.25.08). [http://www.wired.com/entertainment/hollywood/magazine/16-03/st\\_essay](http://www.wired.com/entertainment/hollywood/magazine/16-03/st_essay). Fecha de consulta: 16-04-08.

SHAFER, Jack, “Why newspapers love the striking screenwriters”, *Slate Magazine*, November 13, 2007. <http://www.slate.com/id/2177835/fr/rss/>. Fecha de consulta: 16-04-08.

USA Today, “Spielberg, Zemeckis say video games, films could merge”. [http://www.usatoday.com/tech/products/games/2004-09-16-game-movie-meld\\_x.htm](http://www.usatoday.com/tech/products/games/2004-09-16-game-movie-meld_x.htm). Fecha de consulta: 16-04-08.

Wikipedia, 2007–2008 Writers Guild of America strike. [http://en.wikipedia.org/wiki/2007\\_Writers\\_Guild\\_of\\_America\\_strike](http://en.wikipedia.org/wiki/2007_Writers_Guild_of_America_strike). Fecha de consulta: 16-04-08.

# La polarización de los mercados

**EN LA ÚLTIMA EDICIÓN DEL *RETHINK (FORO INTERNACIONAL EN COMUNICACIÓN Y BRANDING)*, CELEBRADA EN BARCELONA ENTRE EL 5 Y EL 6 DE MARZO, SE HABLÓ MUCHO SOBRE LA POLARIZACIÓN DEL MARKETING Y DE LA COMUNICACIÓN. MUCHAS DE LAS INTERVENCIONES GIRARON EN TORNO A LA TENSIÓN QUE EXISTE ENTRE EXTREMOS NO SIEMPRE FÁCILMENTE CONCILIABLES: MARKETING PARA HOMBRES, MARKETING PARA MUJERES; COMUNICACIÓN RACIONAL, COMUNICACIÓN EMOCIONAL; MARKETING CONVENCIONAL, MARKETING RELACIONAL.**

Una de esas dualidades es la que afecta de forma creciente a muchos mercados en los que han dejado de funcionar –o al menos, de tener tanto sentido como antes–, algunos de los niveles intermedios que tradicionalmente tenían sentido en la matriz que relaciona calidad percibida (valor único) y precio (o coste para el cliente). De la situación convencional, reflejada en la diversidad de ofertas que se muestra en el Gráfico 1, se ha pasado a otra, en la que se rompen las correspondencias entre esas dos variables, de las que dependen las decisiones de compra de los consumidores. Hoy lo que funciona es el “más por lo mismo”, o “lo mismo por menos”:

- *Más por lo mismo.* Los mercados de descuento, marcas blancas, ofertas *low cost*, genéricos, gratuitos... cada vez ocupan con más claridad la base de la matriz. Detallistas como Aldi, Carrefour, Costco, Gap, Home Depot, IKEA, Target, Tesco, Wal-Mart, Zara, o nuevas ofertas y marcas surgidas en otros sectores bajo el lema “buena calidad, a precio de saldo”, han ocupado en la mente del consumidor y en su bolsillo el lugar que ayer ocupaban las marcas que trabajaban bajo el lema “buena calidad, a precio razonable”.

- *Lo mismo por menos.* Por contraste, ascendiendo en la matriz, en los cuadrantes superiores quedan las “marcas *premium*”, y las “marcas de lujo”, también presionadas a ocupar espacios más amplios que los que habitualmente les correspondían. Es la alta gama, de gran calidad, a precios algo menores. El fenómeno se inició ya hace años de forma nítida en algunos sectores, como el del automóvil, con el revolucionario éxito del Lexus de Toyota en Estados Unidos, a principios de los noventa: “lujo y calidad japonesa” frente a BMW, Mercedes, Ca-

dillac. Aquella tendencia es hoy una realidad prácticamente en todos los sectores.

## Dos esferas de consumo

Se generan de esta forma dos grandes esferas de consumo en los mercados: a) la de las calidades razonables, conveniencia y disponibilidad buenas, aceptación masiva y precios muy competitivos; y b) la de las ofertas superiores, únicas y valiosas, para públicos más específicos, que pagan sobrepagos más o menos grandes (Véase Gráfico 2).

Esta polarización, que origina una cierta tierra media baldía, no sólo tiene que ver con las actuaciones de las marcas, con la dinámica de los mercados, vistos desde el punto de vista de la oferta. Hay que conectarla también con un consumidor cada vez más ecléctico, que pica de aquí y de allí, del lujo y del descuento, hoy de una marca y mañana de su competidora.

Proliferan en los últimos tiempos libros y artículos sobre este particular sujeto paradójico, un tanto esquizofrénico –mirado, al menos, con parámetros clásicos–. Para explicarlo, se acuñan etiquetas como las de “BoBos” (los bohemios burgueses, clase alta con un estilo de vida que combina fuerte consumismo, pero sin extravagancia, con ciertas inquietudes y preocupaciones sociales, culturales, etc.); se interpretan símbolos y actuaciones como la de Sarah Jessica Parker en *Sexo en Nueva York*, dando vida a Carry Bradshaw, una periodista adicta a los zapatos de Manolo Blahnik, en los que se gasta una fortuna aunque a veces no tenga dinero ni para cenar; se escriben libros como *The Hummer and the Mini*, que nos recuerdan cómo la gente quiere cada vez coches más grandes, y también más pequeños; ecológicos, pero con la potencia de un Ferrari;

que para cuidarse sigue dieta y va al gimnasio, pero que el fin de semana se desmadra con la comida, la bebida y el tabaco.

Ante esta situación, la de unos mercados cada vez más polarizados, y unos consumidores crecientemente eclécticos, inmanejables con ideas como la de “el consumidor medio”, proliferan las estrategias de marketing ambivalentes, paradójicas, que tratan de hacer compatibles enfoques de gestión distintos, a veces contrapuestos, con el objeto de ampliar el potencial de crecimiento de mercado de los negocios y de las marcas.

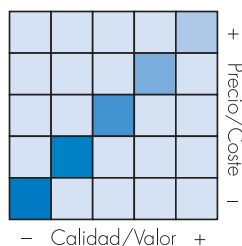
## Marketing paradójico

El novelista estadounidense Scott Fitzgerald dijo en una ocasión que la principal prueba de inteligencia que se le podía hacer a una persona era “testar su capacidad para mantener dos ideas opuestas en la cabeza al mismo tiempo, y seguir funcionando normalmente”. En el marketing actual esa capacidad cada vez es más importante, sobre todo cuando de ella se deducen consecuencias estratégicas y operativas concretas. Merece la pena repasar algunos de los conceptos y fenómenos paradójicos que se han extendido en los últimos años, y que es posible que se vean acompañados por otros muchos en los siguientes:

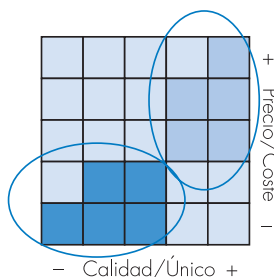
1. *Mass customization.* Probablemente sea el primero de los conceptos que trató de compatibilizar la lógica de la comercialización masiva (propia del marketing tradicional) con la lógica del marketing uno a uno (del producto o el servicio a medida). Más allá de los aspectos tecnológicos y productivos, este enfoque tiene intensas implicaciones para toda la gestión de marketing. La búsqueda del equilibrio entre posibilidades de elección, de niveles de



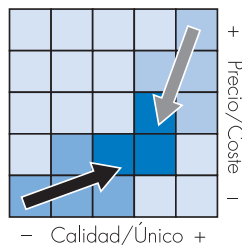
**GRÁFICO 1.**  
**MATRIZ VALOR/COSTE PERCIBIDO**



**GRÁFICO 2.**  
**POLARIZACIÓN DE MERCADOS**



**GRÁFICO 3. LA NUEVA**  
**OCUPACIÓN DE ESPACIOS MEDIOS**



customización, y percepción unitaria, consistente y sencilla del producto es todo un arte, como lo es la gestión de procesos de comunicación masivos con enfoques personalizados.

2. *Through the line.* También desde hace más o menos una década se ha ido fraguando el concepto de comunicación integrada de marketing, de comunicación que "atraviesa la línea", o de enfoques 360°, que rompen la dualidad comentada entre *above* y *below the line*. Esa idea de "atravesar" la línea —también paradójica— se puede interpretar como ruptura del convencionalismo, como búsqueda de diferenciación y sorpresa con la estrategia de comunicación. De hecho, la estrategia de 360° grados puede estar convirtiéndose ya en eso: en un convenciona-

lismo. Antes, cuando uno acudía a una agencia de publicidad, la solución a sus necesidades era una campaña de publicidad; si iba a una agencia de relaciones públicas, una acción de *publicity*; y si caía en manos de una agencia de marketing directo, una campaña de marketing directo. Hoy la tendencia es la contraria. Pase lo que pase, se tenga el problema de comunicación que se tenga, hace falta una orquestación de todo.

3. *Masstige* y *upscale discounting*. Quizá como ningún otro, estos dos conceptos, abordados en libros como los de Michael Silverstein y John Butman, dos consultores de Boston Consulting Group, muestran la tensión que se vive en los "mercados medios" ante esa polarización del consumo. En *Trading up*, primero, y en *Treasure Hunt*, después, estos autores describen los esfuerzos de las marcas de más prestigio, e incluso de lujo, por acercarse a ese "mercado medio" (la denominada "democratización del lujo") y, por otra parte, la apuesta de ciertas marcas y ofertas de bajo coste por mejorar su percepción de calidad sin modificar sustancialmente su precio (en la línea del "Expect more. Pay less" de Target).

4. *Transmodernidad*. La superación de la dualidad modernidad y postmodernidad, con un cierto enfoque dialéctico, es lo que algunos autores denominan *transmodernidad*. También es una visión dominada por un cierto eclecticismo, en el sentido de que trata de construir una visión de la sociedad sustentada en notas modernas y rasgos posmodernos. En buena medida, esta visión, aplicada al marketing, supone encontrar nuevos referentes entre las dualidades típicas de esta disciplina. Entre la masa y el individuo, la comunidad (o comunidades, con la idea de consumo tribal); entre el *low cost* y el *premium*, las ofertas "relevantes, distintas" asociadas a valores de interés universal (ecología, solidaridad, filantropía, etc.); entre el *above* y el *below*, el *outside* (conversaciones externas en torno a los productos, marcas); entre el *market driven* y el *marketing driving*, el "societing" ("where the link is more important than the thing", Bernard

Cova). Esta sensibilidad transmoderna, quizá no demasiado visible, conecta bastante bien con el perfil de la generación que se ha venido a denominar los *millenians*, generación incubada en la cultura de la Red, de la participación, de la conciencia ecológica y ciudadana.

En cierta medida, los ejemplos citados, aunque diversos y en niveles muy distintos, tratan de integrar o de hacer posible enfoques de marketing que atiendan a las dos esferas descritas en la matriz de la polarización de los mercados. Así, esas dos esferas de competencia tienden a su vez a desplazarse una hacia la otra, a través de la generación de productos y marcas con fórmulas híbridas como las comentadas. Hay en consecuencia dos claras líneas de fuerza o vectores que de nuevo llevan a las marcas a tratar de recuperar zonas más centradas, tal y como se muestra en el Gráfico 3.

Al menos desde una perspectiva teórica, lógicamente la posición más deseable, desde un punto de vista competitivo, sería moverse —si fuera posible, durante algún tiempo en solitario— en las tres últimas celdas de la matriz: calidad y percepción de valor único muy altos, y precios y costes percibidos muy bajos. En la práctica, esa sería la situación más paradójica, una especie de "cuadratura del círculo" difícil de conseguir. Pero parece que todavía falta tiempo para que algunas marcas lleguen a ella.

[carrese@unav.es](mailto:carrese@unav.es)

**REFERENCIAS:**

COVA, B.; KOZINETS, R. y SHANKAR, A., *Consumer Tribes*, Butterworth-Heinemann, London, 2007.

SILVERSTEIN, M.; FISKE, N., *Trading Up: Why Consumers Want New Luxury Goods... And How Companies Create Them*, The Boston Consulting Group Inc., USA, 2003.

SILVERSTEIN, M.; BUTMAN, J., *Treasure Hunt: Inside the Mind of the New Consumer*, The Boston Consulting Group Inc., USA, 2006.

WATERS, R., *The Hummer and the Mini: Navigating the Contradictions of the New Trend Landscape*, Portfolio Hardcover, New York, 2006.

# ¿Qué hay detrás de las coproducciones internacionales españolas?

**LAS COPRODUCCIONES INTERNACIONALES SON UNA FÓRMULA HABITUAL EN LAS INDUSTRIAS CINEMATOGRÁFICAS EUROPEAS Y EXIGEN UN DIFÍCIL EQUILIBRIO ENTRE ESTRATEGIA FINANCIERA E IMPLICACIONES MULTICULTURALES. ENTRE 2000 Y 2005 SE REALIZARON EN ESPAÑA 251 COPRODUCCIONES INTERNACIONALES. PRESENTAMOS A CONTINUACIÓN UN ANÁLISIS TIPOLÓGICO CON EL ÁNIMO DE ESCLARECER EL PESO ECONÓMICO Y MULTICULTURAL.**

## Un primer balance de las coproducciones españolas internacionales

Entre 2000 y 2005, el número de películas producidas en España fue de 726, de las que 267 fueron coproducciones internacionales (incluyendo 16 documentales), con una media anual de 121 películas (76,5 totalmente españolas y 44,5 coproducciones internacionales). En otras palabras, el 36,7% de las producciones cinematográficas españolas en este período fueron coproducciones con otros países, un porcentaje ligeramente inferior a la media europea occidental (39,9%), aunque bastante significativo.

La tabla 1 (véase la página 8) ofrece una primera tipología de las 251 coproducciones internacionales españolas durante este período —excluyendo los documentales—, analizadas desde la triple perspectiva utilizada por el Instituto de la Cinematografía y Artes Audiovisuales (ICAA).

Según se aprecia en esa tabla, España participa más habitualmente como socio minoritario (42,6%) que como socio mayoritario (39%), aunque no hay una diferencia sustancial entre ambas categorías. De hecho, el porcentaje medio de participación española en este período asciende al 41,1%, sobre un presupuesto medio de 3,5 millones de euros. Además, la estrategia de coproducción favorita para los coproductores españoles es el acuerdo bilateral (62,9%), frente al trilateral (25,5%) o al multilateral (11,5%). Finalmente, respecto al origen de los socios, los países europeos participan en el 56,9% del total de coproducciones, mientras que países ibe-

roamericanos están implicados en el 48,2% de los casos. Es también interesante destacar que España actuó como puente entre países europeos e iberoamericanos en el 7,6% de las coproducciones.

Otro asunto destacable sobre los países coproductores más prolíficos es que hasta 30 países han estado implicados en coproducciones cinematográficas españolas en los últimos seis años —la mayoría de ellos europeos—, lo que representa una variedad significativa de nacionalidades y culturas. Francia y Argentina son los dos principales coproductores: han participado, respectivamente, en 65 (25,9%) y 56 (22,3%) de las coproducciones en este período. Mientras que Argentina es nuestro principal socio en la categoría bilateral, Francia es el más activo en las coproducciones trilaterales y multilaterales.

Se pueden extraer algunas conclusiones de estas primeras cifras. Primero, los coproductores españoles asumen una importante presencia en sus producciones internacionales, con una participación media de más del 40%. Esto significa que España es uno de los principales socios, si no el principal. En segundo lugar, el acuerdo bilateral es la fórmula más frecuente de coproducción, debido a su mayor flexibilidad y sus mejores ventajas creativas y, en ocasiones, financieras. Además, desde el punto de vista del origen de los socios, se puede decir que las coproducciones españolas reflejan una tendencia a trabajar con sus aliados naturales en Europa (especialmente los cinco grandes países de Europa Occidental) y Latinoamérica.

## Una nueva tipología de coproducciones

La "taxonomía" de las coproducciones internacionales españolas no quedaría completa sin un análisis que vaya más allá de cuestiones externas y aborde su naturaleza desde los intereses financieros y/o multiculturales. Para ello, se propone una tipología según las siguientes categorías: coproducciones (inter)nacionales, coproducciones financieras extranjeras, coproducciones multiculturales y coproducciones orientadas al mercado internacional, tal y como refleja la tabla 2 (véase la página 8).

1) Coproducciones (inter)nacionales: serían aquellas con un genuino sabor local o nacional en sus historias, personajes y puntos de vista, dirigidas por un talento español, con una participación española significativa (50% o superior) y rodadas principalmente en el territorio nacional. Vienen a ser "coproducciones por accidente": podrían ser consideradas españolas al cien por cien si no fuera por estar planteadas como coproducciones por razones económicas. Un total de 40 películas (el 15,9% de las coproducciones) pertenecen a esta categoría. Existe un claro desequilibrio a favor de los socios europeos (30 películas) frente a los latinoamericanos (sólo 8 películas), lo que refuerza la idea de los motivos económicos, ya que nuestros vecinos europeos son financieramente más poderosos. Algunos ejemplos significativos de este tipo de coproducción serían *Los lunes al sol* (F. León de Aranoa, 2002), coproducción trilateral entre España (80%), Francia (10%) e Italia (10%); *El séptimo día* (C. Saura, 2004), planteada como coproducción bila-

teral con Francia (20%); *Mar adentro* (A. Amenábar, 2004), coproducción tripartita entre España (70%), Francia (20%) e Italia (10%).

2) Coproducciones financieras extranjeras: este segundo tipo sería exactamente el contrario. Se trata de películas "no españolas" en sus historias, argumentos y punto de vista de los personajes, ni por su trasfondo cultural. Suelen estar dirigidas por talentos extranjeros y rodadas fuera de España. Por último, la participación española es mínima (entre el 10% y el 20%). Vienen a ser "películas extranjeras" cofinanciadas por España. Más del 50% de las coproducciones internacionales con participación española pertenece a esta categoría (127 de 251). En este caso, los europeos y latinoamericanos están equilibrados. Algunos ejemplos significativos de estas coproducciones financieras con países europeos serían *Salvoconducto* (B. Tavernier, 2002), coproducción franco-española (90%-10%); *No tengo miedo* (G. Salvatores, 2003), coproducción trilateral entre Italia (65%), España (20%) y el Reino Unido (15%); *A Good Woman* (M. Barker, 2005), estructurada como coproducción italo-británico-española (46%/44%/10%). Ejemplos con países latinoamericanos serían *Pantaleón y las visitadoras* (F. Lombardi, 2000), una comedia peruana coproducida con España (20%); *El hijo de la novia* (J.J. Campanella, 2001), una de las películas argentinas más exitosas en España que se diseñó como una coproducción entre ambos países con un reparto del 80%-20% a favor de Argentina; *Kamchatka* (M. Piñeyro, 2002), parecida al caso anterior, surgió como coproducción hispano-argentina (al 50%), dirigida por un director uruguayo.

3) Coproducciones multiculturales: este tercer tipo de películas internacionales con participación española representaría el espíritu de las coproducciones por excelencia, porque son resultado no sólo de cooperación financiera sino también de un verdadero mestizaje cultural en la historia, el argumento y los personajes. La participación española oscila entre el 30 y el 60%. Fijándonos en el origen de los socios, son más fre-

cuentes los latinoamericanos (35 películas) que los europeos (22). Hasta un 27% de las coproducciones internacionales españolas en este período pertenece a esta categoría. Algunos ejemplos: *El espinazo del diablo* (G. del Toro, 2001), una coproducción hispano-mexicana (54%-46%); *Lugares comunes* (A. Aristráin, 2002), aclamada coproducción hispano-argentina (60%-40%); *Seres queridos* (T. Pelegrí y D. Haraire, 2004) coproducción entre España (57%), Reino Unido (23%), Argentina (10%) y Portugal (10%). Entre las coproducciones multiculturales con Europa, podríamos citar *Una casa de locos* (C. Klapisch, 2002), coproducción franco-española (80%-20%); *Un día sin fin* (G. Manfredonia, 2004), *remake* hispano-británico-italiano (50%/22%/28%) de *Atrapado en el tiempo* (H. Ramis, 1993); *Galatasaray-Depor* (H. Stöhr, 2005), coproducida entre Alemania y España (80%-20%).

4) Coproducciones orientadas al mercado internacional: son aquellas películas principalmente diseñadas para ser comercializadas fuera de nuestras fronteras. Se ruedan en inglés con reparto y equipo internacional. A pesar de su reclamo internacional, la "presencia española" está asegurada gracias a alguna contribución significativa, ya sea el director -español en la mayoría de los casos- o la financiación -España contribuye habitualmente por encima del 50%- . Al ser coproducciones más económicas que multiculturales, los socios naturales son países angloparlantes capaces de compartir costes e ingresos, en detrimento de Latinoamérica. Por su propia naturaleza, se entiende que el porcentaje apenas alcance el 6,3% (16 de 251). Entre los ejemplos de este tipo de películas podríamos mencionar las siguientes: *Desafinado* (M. Gómez Pereira, 2001) fue una cara coproducción hispano-británico-italiana (70%/20%/10%), protagonizada por Joe Mantegna, Danny Aiello y George Hamilton; *Mi vida sin mí* (I. Coixet, 2003), coproducida por España (68%) y Canadá (32%); *Frágiles* (J. Balagueró, 2005), coproducción entre España (80%) y Reino Unido (20%), protagonizada por Calista Flockhart y Elena Anaya.

## Predominio de intereses financieros sobre los culturales

Con esta nueva tipología en mente se pueden extraer algunas interesantes conclusiones. En primer lugar, la gran mayoría de las películas consideradas coproducciones internacionales españolas (73%) son principalmente coproducciones financieras, con poca o ninguna referencia multicultural. Es decir, son coproducciones "falsas" o meramente "formales", que no buscan un intercambio creativo o cultural. Sólo el 27% de las coproducciones internacionales españolas pueden ser consideradas multiculturales en sentido pleno del término. Así pues, debe subrayarse el predominio de los motivos económicos por encima de los intereses culturales.

En segundo lugar, España busca socios coproductores con diferentes criterios en función de la naturaleza de la coproducción. Cuando tiene que ver con cuestiones meramente financieras -coproducciones (inter)nacionales, extranjeras, financieras u orientadas internacionalmente-, Europa y Norteamérica tienen preferencia por encima de los países latinoamericanos. Sin embargo, cuando se busca intercambio multicultural desde la perspectiva española, Latinoamérica prevalece sobre Europa -la mitad de las coproducciones multiculturales españolas se han hecho con países latinoamericanos-.

Finalmente, España actúa como puente entre Europa y Latinoamérica en muy pocos casos dentro de cada una de las categorías analizadas. Esto es especialmente significativo en el caso de las coproducciones multiculturales, donde sólo diez películas tienen participación española, europea y latinoamericana.

[alexparado@unav.es](mailto:alexparado@unav.es)

## REFERENCIAS:

PARDO, A., "Coproducciones internacionales españolas: ¿estrategia financiera o expresión multicultural?", *Comunicación y Sociedad*, nº 2, 2007, pp. 133-173.

## Coproducciones internacionales españolas

**TABLA 1: TIPOLOGÍA DE LAS COPRODUCCIONES EN ESPAÑA (2000-2005)**

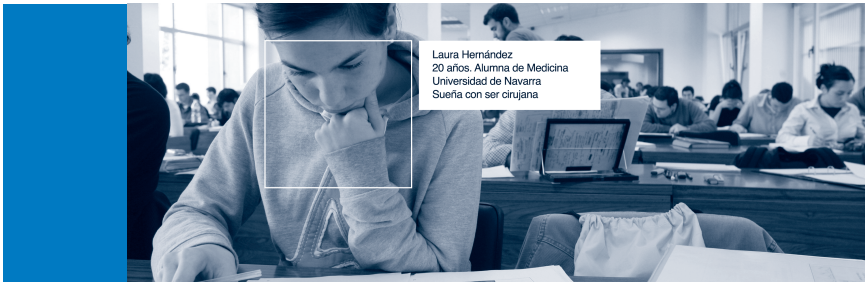
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Total	%	Media	%
<b>Nº TOTAL DE COPRODUCCIONES</b>	31	39	55	40	37	49	251	100,00%	40,4	100,00%
Por Porcentaje										
Minoritarias (< 50%)	15	14	20	13	22	23	107	42,63%	16,8	6,69%
Mayoritarias (> 50%)	8	18	20	14	13	25	98	39,04%	14,6	5,82%
Equilibradas (al 50%)	2	1	1	0	2	1	7	2,79%	1,2	0,48%
Financieras	6	6	14	13	0	0	39	15,54%	7,8	3,11%
Por Nº de Socios										
Bipartitas	19	26	39	23	20	31	158	62,95%	25,4	10,12%
Tripartitas	10	9	14	11	10	10	64	25,50%	10,8	4,30%
Multipartitas	2	4	2	6	7	8	29	11,55%	4,2	1,67%
Por Continentes										
Con Latinoamérica	11	17	23	13	13	20	97	38,65%	15,4	6,14%
Con Latinoamérica y Otros	1	0	2	2	0	0	5	1,99%	1,0	0,40%
Con Latinoamérica y Europa	4	5	3	1	2	4	19	7,57%	3,0	1,20%
Con Europa	13	15	26	21	21	21	117	46,61%	19,2	7,65%
Con Europa y Otros	0	1	0	2	1	3	7	2,79%	0,8	0,32%
Con otros	2	1	1	1	0	1	6	2,39%	1,0	0,40%
<b>Total con Latinoamérica</b>	16	22	28	16	15	24	121	48,21%	19,4	7,73%
<b>Total con Europa</b>	17	21	29	24	24	28	143	56,97%	23,2	9,24%
<b>Total con Otros</b>	3	2	3	5	1	4	18	7,17%	2,8	1,12%
Porcentaje medio español	39,5%	43,8%	41,5%	38,1%	42,8%	50,16%		100,00%	42,6%	
Presupuesto medio	3,82	3,45	3,35	3,28	3,51	3,48			3,48	

Fuente: elaboración propia sobre datos del ICAA (documentales excluidos) y de Academia (presupuestos medios). Las franjas grises resaltan las categorías con mayor porcentaje en cada caso.

**TABLA 2: NATURALEZA DE LAS COPRODUCCIONES EN ESPAÑA (2000-2005)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Total	%	Media	%
<b>Nº TOTAL DE COPRODUCCIONES</b>	31	39	55	40	37	49	251	100,00%	41,8	100,00%
Coproducciones (inter)nacionales										
Con Europa	0	6	7	5	7	5	30	11,95%	5,0	1,99%
Con Latinoamérica	2	0	4	1	0	1	8	3,19%	1,4	0,56%
Con Europa y Latinoamérica	0	1	1	0	0	0	2	0,80%	0,4	0,16%
Total	2	7	12	6	7	6	40	15,94%	6,8	2,71%
Coproducciones financieras extranjeras										
Con Europa	8	4	13	9	11	9	54	21,51%	9,0	3,59%
Con Latinoamérica	5	8	13	11	9	11	57	22,71%	9,2	3,67%
Con Europa y Latinoamérica	2	2	2	2	1	1	10	3,98%	1,8	0,72%
Con Latinoamérica y Otros	0	0	1	0	0	0	1	0,40%	0,2	0,08%
Con Europa y Otros	0	1	0	2	0	2	5	1,99%	0,6	0,24%
Total	15	15	29	24	21	23	127	50,60%	20,8	8,29%
Coproducciones multiculturales										
Con Europa	4	3	5	4	2	3	21	8,37%	3,6	1,43%
Con Latinoamérica	4	9	6	2	4	9	34	13,55%	5,0	1,99%
Con Europa y Latinoamérica	2	2	1	1	1	3	10	3,98%	1,4	0,56%
Con Latinoamérica y Otros	1	0	0	0	0	0	1	0,40%	0,2	0,08%
Con Europa y Otros	0	0	0	0	1	0	1	0,40%	0,2	0,08%
Con Otros	0	0	0	0	0	1	1	0,40%	0,0	0,00%
Total	11	14	12	7	8	16	68	27,09%	10,4	4,14%
Coproducciones orientadas al mercado internacional										
Con Europa	1	2	1	1	1	5	11	4,38%	1,2	0,48%
Con Norteamérica	2	1	1	1	0	0	5	1,99%	1,0	0,40%
Total	3	3	2	2	1	5	16	6,37%	2,2	0,88%

Fuente: elaboración propia sobre datos del ICAA (documentales excluidos).




**BECAS ALUMNI**

**Recursos para el talento**

Laura se esfuerza para lograr su objetivo. ¿Puedes ayudarla a conseguirlo? Las Becas Alumni se conceden a estudiantes con un expediente académico excelente y que desean estudiar en la Universidad de Navarra pero no podrían hacerlo sin tu ayuda.

Si deseas colaborar, llama al 948 425 608 [www.unav.es/alumni/becas](http://www.unav.es/alumni/becas)

 Universidad de Navarra

Los antiguos alumnos de la Facultad de Comunicación que deseen recibir *Perspectivas* en una dirección distinta a la actual pueden comunicar sus nuevos datos a [alumni@unav.es](mailto:alumni@unav.es)

Para enviar cualquier comentario o sugerencia pueden escribir a [perspectivas@unav.es](mailto:perspectivas@unav.es)