



Facultad Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

RIESGOS OPERACIONALES EN LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA

Centrándose en la polémica de Sony en el 2014

Autor: Cristina González Grandía

Director: Cristina Lozano Colomer

Madrid

Marzo 2015

*Me gustaría agradecerle el esfuerzo de este trabajo a estas personas:
Teresa Grandía Ruiz, por estar ahí en lo bueno, lo malo y lo mejor.
José Ramón Lago, por animarme desde el principio y dar ideas.*

Índice

Resumen y <i>abstract</i>	VIII
1. Resumen	1
2. <i>Abstract</i>	2
Introducción	3
1. Objetivos	3
2. Metodología utilizada.....	4
3. Medios utilizados.....	5
4. Estado de la cuestión	5
5. Partes del TFG	7
Historia	9
1. Fotografía, El Pre-Cine	10
2. Cine Mudo 1895-1928.....	13
Riesgos Operacionales.....	14
1. ¿Qué es un riesgo empresarial?	14
1.1 Significado de riesgo	14
1.2 Riesgo empresarial.....	15
2. Qué se entiende por Riesgo Operacional	16
2.1 Tipos de Procesos.....	17
2.2 Tipos de Riesgos Operacionales	18
2.3 Riesgos contenidos en este trabajo	22
Sony Entertainment.....	23

1. Historia.....	23
2. Hacks y polémica del 2014.....	24
Marketing	26
1. Introducción.....	26
2. Estudio del marketing.....	27
2.1 Introducción	27
2.2 El Marketing.....	27
2.3 La importancia del Macro-entorno	29
2.4 <i>Branding</i>	36
2.5 Reputación	42
2.5.1 Racismo	37
2.5.2 Sexismo.....	38
2.6 Relaciones Públicas.....	46
2.7 Distribución	50
2.7.1 Definición.....	42
2.7.2 Distribución tradicional.....	42
2.7.3 Distribución vía Internet.....	44
Seguridad.....	58
1. Introducción.....	58
2. Seguridad personal y física.....	59
2.1 Introducción	59
2.2 Tipos de riesgos de seguridad	60
2.3 Casos en el cine	63
3. Seguridad en la red: privacidad e información	67
3.1 Introducción	67

3.2 Historia: El Internet	68
3.3 Seguridad de la privacidad	70
3.4 Casos en el la Industria cinematográfica	73
Conclusión.....	76

Índice de gráficos

1. Cartel Original <i>Singing in the Rain</i> (1952)	9
2. Imagen de un <i>Thaumatrope</i>	10
3. Imagen de un <i>Phenakistiscope</i>	10
4. Imagen de un <i>Zoótrope</i>	10
5. Imagen de la película de <i>Tarzan</i> (1999)	12
6. Cuadro relacionando las necesidades y los deseos.....	27
7. Cuadro relacionando las macro y microentorno.....	30
8. Imagen de la película <i>Shrek</i> (2001)	31
9. Imagen de <i>WWE American Bash</i> (2005)	31
10. Cuadro de las distintas estrategias de marketing.....	32
11. Imágenes de <i>Branding</i>	41
12. Productos y pintauñas <i>Frozen</i>	42
13. Mosaico de imágenes racistas.....	43
14. Fotografía de Angelina Jolie.....	49
15. Encuestas INE.	54
16. Gráfico pérdidas por <i>pirateo</i>	56
17. Escena de <i>Tiempos Modernos</i> (1936)	60
18. Fotografías de Bruce y Brandon Lee.....	63
19. Recorte del <i>The Milwaukee Sentinel</i> (1923)	65
20. Tipos de ciber-ataques.....	74
21. Anuncio <i>Chucky</i>	76

Resumen y *abstract*

1. Resumen

Este artículo analiza los efectos que tienen los distintos riesgos operacionales en la industria cinematográfica, con especial atención a aquellos relacionados al marketing y a la seguridad. Asimismo, se exponen casos de cada tipo dentro de estas dos partes, para acercar al lector a la realidad del cine de forma más empática. Se ha podido concluir que el cine se ve afectado por múltiples riesgos. Además, no sólo estos riesgos han incrementado de tamaño con los años, sino que además han ido apareciendo nuevos. Esta realidad ha sido el centro de controversia y ruido en los medios, como se explicará usando como ejemplo la reciente noticia del *hack* a Sony Entertainment.

Palabras clave: Industria del cine, riesgos en las películas, *hack* a Sony en el 2014, riesgos operacionales, desarrollo del marketing en el cine, aparición de riesgos con las nuevas tecnologías.

2. Abstract

This paper analyses the effects that different operational risks have on the film industry, giving special attention to those risks involving marketing and security. Also, several cases will be explained in each part, in order to bring the reader closer to this industry in a more empathetic manner. Moreover, not only have these risks increased with the years, but also new ones have risen as well. This reality has created a lot of controversy and noise in the media, as it will be explained later on using the recent *hack* on Sony Entertainment.

Key words: Film industry, risks in movies, Sony *hack* in 2014, operational risks, development of marketing in film, appearance of new risks due to new technologies.

Introducción

1. Objetivos

El presente trabajo de investigación académica está orientado al análisis de la importancia de los riesgos operacionales (todos aquellos que no son de carácter financiero: laborales, seguros, clientes...) en la industria del cine, especialmente enfocada a aquellos relacionados con el marketing y la seguridad. Asimismo, se han usado casos recientes para exponer no sólo la importancia de estos riesgos, sino los peligros que también conllevan de una manera más realista. A través de estos ejemplos y de la información proporcionada, esperamos crear conciencia de una nueva imagen del cine, aquella que existe detrás de las pantallas.

En otras palabras, este trabajo trata de conseguir:

1. Definir el concepto de riesgo operacional. Este término es ampliamente conocido y desarrollado en el sector de las finanzas.
2. Determinar las clases de riesgos operacionales existentes y lo que significa cada uno de ellos.
3. Explicar el efecto que aquellos riesgos tienen en el cine, su relevancia dentro de este sector.
4. Describir los dos departamentos de mayor envergadura (en lo que se refiere a sus riesgos) dentro de esta industria: aquellos relacionados al marketing y a la seguridad.
5. Analizar el entorno de la industria cinematográfica y comprobar si el comportamiento de las empresas se adecúan al mismo.

6. Desglosar los riesgos más relevantes dentro de éstos dos pilares, explicando lo que significan y por qué son importantes.
7. Mostrar la trascendencia que tienen estos dos riesgos en la industria cinematográfica, apoyándome en ejemplos y casos que han ocurrido ya en la historia de este sector.
8. Estudiar los costes que estos riesgos han causado a la industria y si son evitables.
9. Investigar sobre la actuación de Sony en el 2014 con el surgimiento de las recientes polémicas e intentar trasladar su actuación y consecuencias a los riesgos expuestos en este trabajo.
10. Concluir si la conducta de las empresas de este sector han adecuado sus políticas a los riesgos existentes y a los que han ido apareciendo con los años.

2. Metodología utilizada

Para poder conseguir los objetivos previamente dispuestos, se recurrió a la investigación de noticias, revistas, libros, etc. y en parte a la observación de los efectos o consecuencias de estas noticias en el sector y la población. Se usaron distintas fuentes de distinta naturaleza para no perderse en la subjetividad del asunto y poder crear una imagen más completa no sólo del cine, sino de lo que la gente y los medios creen que es el cine. Esta metodología parece la más adecuada puesto que se intenta cercar a un medio que, a pesar de estar muy expuesto a los medios y al consumidor, se desconoce su funcionamiento interno por completo.

Sin embargo no existe metodología sin limitaciones o desventajas. En este caso nos encontramos ante la posibilidad de perder un punto de vista objetivo si existe la falta de información de una de las partes de un argumento o polémica. También existe la restricción de la información recabada en este caso, ya que este sector

suele ser muy reservado a la hora de publicar información, por miedo a que otras productoras o distribuidoras lo usen para ganar un mayor margen o mejoren su postura como competidor. Asimismo, en más de una ocasión puede que se generalicen los resultados, debido a esa falta de información de forma individual por parte de las empresas del sector como ya hemos comentado.

Para este trabajo se han necesitado varias fuentes de información, en su mayoría artículos periodísticos recientes de la polémica con Sony o del estado actual del sector cinematográfico. También se han recabado datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), tanto sobre las costumbres generales como de datos más específicos sobre el cine. Asimismo, este trabajo se ha apoyado en libros sobre la industria y las distintas variables que se habían de analizar sobre la misma.

3. Medios utilizados

Los medios utilizados para la creación de este proyecto son los siguientes:

- a. MacBook Air 13" Mid 2011
- b. Sistema OS X Yosemite
- c. Pages OS X Yosemite
- d. Microsoft Office 2010
- e. Microsoft Office para iOS

4. Estado de la cuestión

El tema que más ha llamado la atención es la falta de información sobre un sector tan sumamente popular alrededor del mundo que además, basa gran parte de su proceso productivo en las personas y en sus historias o trabajos. Asimismo, existía

el deseo de conocer qué es lo que esconde este sector y la ironía que detrás de un sector tan público sea toda la información tan reservada.

En los últimos años este sector ha sido el foco de grandes polémicas y logros. Los cambios tecnológicos han creado una gran brecha en los beneficios de muchas empresas, pero a su vez han nacido empresas emergentes en el sector. Además, el desarrollo tecnológico es lo que en su día mejoró el crecimiento del sector. Era interesante averiguar por qué lo que en su día fue una gran ventaja para todos poco a poco se dibuja como una desventaja e incluso un riesgo considerable. En este caso usaremos el ejemplo de Sony para mostrar de forma más lógica y abordable para cualquiera que lo lea, puesto que es un caso que estuvo en todas las noticias en el 2014.

Se han escogido dos grupos de riesgos, aquellos relacionados con el marketing y la seguridad. El primero por la similitud que existe entre este y el cine, y como se compensan y ayudan a desarrollarse el uno al otro. El segundo porque, al ser un sector cuya forma de vida es tan distinta a otros sectores más normales "normales" (empresas de gran consumo, consultorías, bancos...) sería interesante aprender cómo controlan la seguridad de sus empleados y casos en los que esto no se ha llevado a cabo.

En definitiva, la poca información existente y la gran repercusión que tiene cualquier decisión sobre los medios de comunicación, hacen de este sector un tema interesante a estudiar. Los cambios en la distribución y en las nuevas tecnologías hacen necesario profundizar en el objetivo de este trabajo así como analizar y determinar los límites de éstos riesgos.

5. Partes del TFG

Este trabajo se compone de una descripción de los riesgos operacionales, que luego pasará al análisis de dos pilares importantes: el marketing y la seguridad. Ambas se desglosarán en tres riesgos distintos que serán estudiados de forma individual.

La descripción de los riesgos operacionales se resume en una pequeña descripción de lo que esto significa así como una lista de riesgos que pertenecen a esta categoría junto con una descripción de la misma.

En la segunda parte se pasará a hablar del marketing dentro del cine. Comenzará por una breve introducción, seguido por un análisis de la reputación y *branding*, relaciones públicas y distribución. La introducción abordará de manera resumida el estado actual del marketing dentro del sector. La reputación se subdividirá en racismo y sexismo y el efecto de los mismos en el empleo dentro de la industria como en la actividad de la empresa. En *branding* se diferenciará entre el que es llevado a cabo por la empresa de y aquel por el cual la empresa recibe dinero a cambio de mostrar una marca. En relaciones públicas se mostrará el efecto que estos tienen sobre las ventas y por último, en distribución se aclarará la diferencia entre la distribución tradicional de este sector a aquella que ha ido surgiendo con el uso de aparatos electrónicos para efectuar la compra.

La seguridad se dividirá en también en tres partes: introducción, seguridad personal, de la información y protección de la privacidad. La introducción se compondrá de una descripción básica de lo que es la seguridad seguido de la normativa vigente. El siguiente describirá casos en los que la seguridad física de una persona no se ha tomado en cuenta y las consecuencias que esto no sólo han tenido las familias, sino su efecto y cambio de costes en la película/empresa. Con seguridad de la información nos referimos a información que la empresa tiene en

sus bases de datos y que explicará junto a la protección de la privacidad, similar al anterior paso con una víctima en mente, no una empresa.

Por último se redactará una pequeña conclusión con todo lo aprendido y descubierto a lo largo del trabajo, además de extraer las conclusiones principales que se han ido formando a lo largo del trabajo.

Historia

En 1895 Auguste and Louis Lumière causaron pánico en Paris. Habían creado la ilusión de que un tren aceleraba en dirección a la sala, donde el público lo miraba atónito. Este tren era "L'arrivée d'un train en gare de La Ciotat". Como lo describió el número de *Der Spiegel* de la época: "had a particularly lasting impact; yes, it caused fear, terror, even panic", que se traduce en: "Tuvo un impacto particularmente duradero; sí, causó miedo, terror e incluso el pánico". Un corto de 50 segundos, mudo, en blanco y negro y es considerado la primera película del cine como lo conocemos hoy en día.

Desde entonces el cine se ha convertido en una parte central de nuestras vidas, luego relevada por la televisión. Nos comparamos con personajes, tenemos como ídolos a actores y actrices de Hollywood, son celebridades todo aquel que consigue llegar a la gran pantalla... Incluso estas historias, lo que se esconde detrás de la cámara, también ha llegado a los cines. El musical *Cantando bajo la lluvia* con Gene Kelly es solo un mero ejemplo de lo que esta biblioteca puede esconder. Existen películas románticas entre estrella y una persona "normal", otras más duras que muestran la lucha de una persona por conseguir el estrellato y que se queda a las puertas, otras más alegres con finales felices. Tenemos terror, thrillers, dramas, comedias, horror, cine negro y muchas más categorías. El cine ha conseguido ser una vía de escape de la creatividad para muchos. Incluso hoy en día, gracias a



1. Poster original

Fuente: sites.psu.edu

YouTube, existen millones de personas que pueden crear cortos y subirlos a la red para compartirlo con otros usuarios y ser criticados directamente por el público.

Visto el impacto que esta industria ha tenido en la sociedad procederé ahora a describir su historia, empezando antes de que los hermanos Lumière tuvieran sus nombres escritos en todos los locales que, posteriormente, se convertirían en los primeros cines. Explicaré en detalle la historia del pre-cine, la fotografía y brevemente mencionaré aquellos responsables en desarrollarla y mejorarla para posteriormente crear el cine que se conoce hoy en día. De esta forma se dará paso a la historia y explicación posterior del caso de Sony Entertainment.

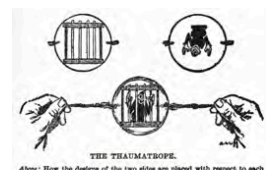
1. Fotografía, El Pre-Cine: Di: ¡Patata!. ¡PA-TA-TAAAAAAA!

Antes de que el cine naciera como tal, existieron precursores que se acercaron a la idea y que cuyos descubrimientos fueron de vital importancia para luego poder obtener el producto final.

Por tanto habría que mencionar al inglés Peter Mark Roget, que en 1924 presentaría un estudio llamado *"Explanation of an optical deception in the appearance of the spokes of a wheel when seen through vertical apertures"* (documental de YouTube).

Esta rueda con aperturas verticales se conoce hoy en día como la versión primitiva del "Zoótrolo". Las investigaciones de Roget supusieron su granito de arena en la historia del cine, puesto que se cree que se le atribuye el mérito de influenciar la creación no

sólo del Zoótrolo, si no también de las versiones anteriores del Thaumatrope (este invento en su integridad se suele atribuir



De arriba abajo: Thaumatrope, Phénakistiscope y Zoótrolo.

Fuentes: Mirar bibliografía: 2,3

enteramente a Roget o a John Ayrton Paris) y del Phenakistiscope.

Roget también realizó experimentos para probar la teoría que se conoce como "*Persistence of vision*" que deriva entre otras cosas, del movimiento de imágenes. Esta teoría, primero acunada por el poeta romano Lucretius fue estudiada por Roget. Éste último quería demostrar como la imagen permanece en la retina humana una décima de segundo antes de desaparecer por completo. Gracias a sus estudios, se podría describir el que podamos ver una secuencia de imágenes ininterrumpidas y que además, seamos capaces de calcular la velocidad y dirección del objeto que se desplaza, de lo contrario, solo veríamos imágenes estáticas, independientes y sin relación entre sí.

Sin embargo ya existían tecnologías para hacer que las imágenes se moviesen mucho antes del siglo XIX. Los libros de historia se centran en esta década por ser la que más ruido hizo y la que más investigación e interés tuvieron en este sector. Pero cómo he mencionado antes, algunas de estas tecnologías existían ya en aquella época, aunque la mayoría eran una versión primitiva de las que existen hoy en día.

A modo de ejemplo, se cree que el Zoótropo (imagen más arriba) se creó durante la dinastía Han en China (202 AC – 220 AD), por un artesano llamado Ding Huan. La importancia que esto tendría en la industria cinematográfica se descubriría más de 1500 años más tarde, puesto que en China se usarían como juguete. Es importante, aun obvio, mencionar que esta versión del Zoótropo usaba dibujos, no fotografías, puesto que para obtener éstas últimas habría que esperar hasta 1838.

Otros inventos que remontan a tiempos anteriores a la era moderna y que sin embargo tuvieron un gran peso en la misma son las conocidas *Laterna Magica* y *Camera Obscura*, "*Linterna Mágica*" y "*Cámara Oscura*" en castellano. La *Laterna Magica* existía ya en tiempos del Rey Salomón. Era la versión primitiva de un proyector. Si se es fan de las películas Disney, es el aparato que utiliza Jane para

enseñarle a Tarzan fotografías del mundo occidental en la película *Tarzan* (1999). Este invento, junto con el Zoótrofo crearon el cine moderno.

La *Camera Obscura*, como la *Laterna Magica* es más antigua de lo que se cree. Este aparato ya se usaba en los tiempos de Aristóteles. Se trata de un instrumento óptico que permite la proyección plana de una imagen externa sobre una superficie.



5. *Tarzan*. Disney. (1999)

Fuente: Wordpress

2. Cine Mudo 1895-1928: Cuando gesticular demasiado no era un problema

Pongámonos en situación, estamos en plena revolución industrial, donde cada vez se puede viajar más rápido, las fábricas introducen poco a poco más máquinas, la población se mudaba a las grandes ciudades en busca de trabajo, los coches se habían creado hacía poco, la fotografía existía desde 1827 pero todavía existían pintores de renombre... En medio de este caos unos pocos franceses, ingleses y americanos con una visión. Muchos de estos nombres no son desconocidos: Thomas L. Edison, los hermanos Auguste and Louis Lumière, George Eastman, William K. Dickinson, Louis Le Prince, R. W. Paul, George Méliès, Francis Doublier, George A. Smith, William Friese Greene y Thomas Ince.

Ninguno de estos hombres inventó el cine *per se*, sino que se iban relevando los unos a los otros, usando las técnicas del anterior para más adelante crear una versión mejor.

Riesgos Operacionales

1. ¿Qué es un riesgo empresarial?

1.1 Significado de riesgo

La palabra riesgo, según la RAE, significa:

“contingencia o proximidad a un daño [...]

Estar expuesto a perderse o a no verificarse.”

Esta palabra proviene del latín “*risicare*” que se traduce a “atreverse” en castellano moderno. Lo cual tiene sentido, si juntamos ambas definiciones, siendo el riesgo la responsabilidad que una persona ha de aceptar, y en algunos casos aprovechar, de una contingencia. Esta palabra ha ido evolucionando en los distintos idiomas, pasando a ser “riesgo” en castellano, “risk” en inglés o “risque” en francés. Todas muy parecidas entre sí al compartir una misma raíz.

Al “atreverse” a realizar una actividad o entablar una relación con una tercera persona, tanto un individuo o empresa espera algo a cambio. Por ejemplo, al arriesgarte al comprar acciones lo que buscas es beneficio de carácter económico; si se realiza una adquisición de otro negocio, puede que se lleve a cabo en busca de know-how. Lo que se recibe a cambio de incurrir ese riesgo se le llama rentabilidad.

1.2 Riesgo empresarial

El objetivo de la empresa es obtener la mayor rentabilidad a cambio de un menor riesgo. A día de hoy, si tenemos en cuenta que el objetivo de la empresa es crear valor, ésta es una de las formas de conseguir ese objetivo. Según Warren Buffet, magnate de los negocios e inversor, *"risk comes from not knowing what you're doing"* (El riesgo proviene de la ignorancia de no saber qué se está haciendo).

Por tanto se podría describir el riesgo empresarial como la probabilidad de obtener una menor rentabilidad o beneficio debido a la incertidumbre que acompaña a un entorno, industria o una actividad. Se verá influenciado por múltiples variables, como pueden ser los costes e ingresos unitarios, regulación y sistema legislativo de cada país o el clima económico.

En otras palabras, toda actividad empresarial conlleva un riesgo. Para poder analizarlos más detenidamente después habría que clasificarlos primero. Se ha de tener en cuenta que no existe una clasificación clara e internacional, por lo que cualquier tipo de clasificación y valoración puede ser aceptable.

Se pueden clasificar los riesgos entre puros y especulativos. También en inherentes o incorporados y finalmente en económicos, tecnológicos, financieros, legales, operacionales y de mercado; siendo éste último el más desglosado y por ello útil de los tres.

Descripción de los riesgos mencionados anteriormente:

1. **Riesgos puros** - Realizándose sólo provocan pérdida
2. **Riesgos especulativos** - Realizándose pueden provocar pérdida o ganancia
3. **Riesgos inherentes** - Directamente relacionados con la actividad empresarial
4. **Riesgos incorporados** - Producto de irresponsabilidad personal
5. **Riesgos económicos** - Probabilidad de ventaja competitiva desfavorable, pérdida de capital, impagos, etc

6. **Riesgos tecnológico** - Fallos de los equipos y sistemas informáticos, de seguridad, incendios, averías, etc
7. **Riesgos financieros** - Riesgo de contrapartida, riesgo de mercado...
8. **Riesgos legales** - Riesgo de no llevar a cabo las actividades empresariales siguiendo el sistema legislativo o normativa de un país o países. También se incluye la responsabilidad de la contrapartida.
9. **Riesgos operacionales** - La probabilidad de daños o pérdidas por la ineficiencia de los procesos empresariales, incluyendo los riesgos incorporados y tecnológicos.

2. Qué se entiende por Riesgo Operacional

Los riesgos operacionales se entienden por la probabilidad que tienen las empresa de incurrir pérdidas financieras y/o económicas originadas por insuficiencias o yerros de personas, tecnología, sistemas internos, procesos, estrategias e imprevistos de carácter externo. Es decir, en esta categoría se incluirían los riesgos legales, sistemáticos, de seguridad (física y de sistemas de la información) y aquellas ocasionadas por el entorno político, económico y social en las que se encuentran las empresas.

A modo de resumen se podría decir que los riesgos operacionales afectan a todos los elementos, actividades, departamentos , procesos y resultados de la empresa. Por tanto, es vital que este riesgo sea identificado, analizado y evaluado para una correcta toma de decisión posterior. Esto también servirá para una correcta política de medición, prevención y corrección.

El propósito de este trabajo es trasladar este concepto de los riesgos operacionales a la industria cinematográfica, con el ánimo de descubrir y enfocar aquellos que son

de vital importancia actualmente. De esta manera, no sólo se manifestarán aquellos que tienen un gran peso en empresas de este sector, sino que también facilitará el proceso de toma de decisiones sobre las mismas.

Para poder entender este concepto mejor, pasaré a explicar los tipos de procesos y algunos de los riesgos operacionales existentes.

2.1 Tipos de Procesos

Según la RAE, un proceso se considera “como un conjunto de fases sucesivas, de actividades o secuencias, de una operación, con acción de ir hacia adelante durante el transcurso del tiempo”. En las empresas estos procesos se llevan a cabo para la consecución de valor para el cliente y/o sociedad a lo largo del proceso.

Los componentes de un proceso son:

1. **Inputs** (Elementos de entrada) - éstas pueden ser las materias primas, otros productos terminados, información o clientes. Según de la empresa y de la industria que se trate predominará más un elemento sobre otro. Se pueden diferenciar en:
 - a. Recursos físicos
 - b. Recursos humanos
2. **Proceso transformación** - la transformación de los inputs. No todas las empresas e industrias llevan a cabo este paso. Se reemplazaría por un periodo de almacenamiento.
3. **Outputs** (Elementos de salida) - Como los inputs, pueden ser de naturaleza diversa dependiendo de la función que ha de desempeñar. Aporta el máximo valor al cliente.

2.2 Tipos de Riesgos Operacionales

1. Edificios e instalaciones

Infraestructura que permite el alojamiento de recursos físicos y activos

2. Administración de activos

Uso y administración de activos y bienes de empresa

3. Reputación y *Branding* (Imagen de Marca)

Reconocimiento y fama de una marca, producto o empresa

4. Comunicación (interna y externa)

Ha de ser clara, concisa, comprensible y oportuna para evitar motivos de ineficacia, ineficiencia, desorden y conflicto. Puede ser externa, el mensaje se dirige a personas u organizaciones fuera de la empresa, o internas, se dirige al personal de ésta. Las internas se subdividen en formal e informal y comunicación vertical ascendente, descendente u horizontal.

5. Cultura Corporativa

También llamada la cultura organizacional, se compone de la suma valores y políticas compartidas por el personal y grupos de una empresa u organización. Sirven a modo de guión sobre las interacciones de la empresa con otras organizaciones y con su entorno. De vital importancia a la hora de cumplir objetivos empresariales.

6. Relación con los clientes y/o inversores

Relaciones profesionales y a veces personales que pueden tener un impacto positivo o negativo sobre la obtención de resultados, reputación, comunicación, etc. de la empresa

7. Distribución

Actividad comercial responsable de proporcionar la cantidad adecuada de productos, en momento oportuno y en el lugar apropiado dentro del mercado, a un coste razonable.

8. E-commerce e Internet

Aquí nos referimos al comercio electrónico, que se refiere a la compra-venta de bienes y servicios a través de equipos electrónicos e Internet.

9. Instalaciones, Equipos y otros activos

Activos inmovilizados de la empresa refiriéndose a instalaciones de oficina u fábrica y equipos de producción, informáticos, etc.

10.Seguridad social/médicos

Según en qué país se encuentre la empresa, estos dos términos pueden ir juntos o separados. Se refiere a los seguros médicos de los empleados de la empresa, sean privados o públicos.

11.Políticas de Recursos Humanos

Normas que guían a este departamento a ejecutar acciones administrativas enfocadas al personal y al desarrollo empresarial.

12.Seguridad de la información

Con el crecimiento de las nuevas tecnologías se ha de tener en cuenta la seguridad de la información confidencial que contienen los equipos informáticos de la empresa.

13.Relaciones Laborales

Aquella relación en la que los trabajadores reciben una retribución por cuenta ajena a cambio de servicios voluntariamente prestados. A esta relación se le es aplicable la regulación contenida en el Estatuto de los Trabajadores.

14. Investigación de mercados

Obtiene información necesaria sobre el mercado, producto, precio, distribución, comunicación, competencia y entorno para la toma de decisiones que se llevará a cabo posteriormente.

15. Programas y estrategias de marketing

Usando la información proporcionada por la investigación de mercados, aquí se haría la toma de decisiones sobre la dirección de los distintos programas y estrategias de marketing.

16. Estructura organizativa

Estructura y sistemas de control por el cual el empresario se haría responsable de aquellos que forman parte de la empresa

17. Sueldos y salarios

Tanto sueldos como salarios se entienden por la retribución recibida a cambio de un trabajo realizado de forma voluntaria. La diferencia recae en cómo son retribuidas: sueldos suele ser por hora o por día mientras que, normalmente, los salarios se pagan por mes o quincena.

18. Conducta y desempeño de la dirección

Responsabilidad de la alta dirección y del empresario ante su propia conducta y el desempeño de sus objetivos.

19. Seguridad Personal

Seguridad sobre una persona física. Evitar convertirse en víctima de un ataque personal.

20. Protección de la privacidad

Respeto y protección de datos de carácter personal y privado y que han de ser tratados con confiabilidad. Se han de adoptar políticas de prevención y evitar la alteración, pérdida, tratamiento y acceso sin el permiso correspondiente.

21.Relaciones Públicas

La creación de relaciones entre la empresa y el público de forma sostenible y al largo plazo mediante la comunicación efectiva y eficiente.

22.Devoluciones y descuentos

Devoluciones y descuentos de bienes y servicios comprados u ofrecidos

23.Fuentes del negocio

El descubrimiento de oportunidades de negocio mediante el uso de ideas derivadas de la educación, experiencia, cambios sociales, nuevas tecnologías o cambios de tendencias.

24.Gobiernos e impuestos

Efectos de la autoridad estatal y de los impuestos de la misma sobre las distintas actividades del negocio.

25. Entrenamientos y experiencia

Educación que recibe el empleado dentro de la empresa para posteriormente utilizar ese conocimiento en su puesto de trabajo. También se incluiría el know-how de una persona y su experiencia laboral.

Este no es más que un posible resumen de todos los posibles riesgos operacionales. Sin embargo, algunos no han sido mencionado debido a su leve relevancia y falta de interés en el proyecto que aquí se presenta, además de ser los menos comunes. Por esta misma razón, a lo largo de este trabajo nos centraremos más en un cierto número de riesgos.

2.3 Riesgos contenidos en este trabajo

Los riesgos que mencionaremos más adelante fueron escogidos debido a su gran importancia en la industria del cine durante toda su historia o porque han cobrado una gran envergadura en estos últimos años y por tanto las empresas deberían fijarse (si no lo hacen ya) en ellos.

A continuación mencionaré los riesgos en los que entraré en más detalle a lo largo de este trabajo. Estos riesgos ya han sido resumidos con anterioridad por lo que simplemente me limitaré a mencionarlos en esta ocasión. Se dividirán en dos secciones: Marketing y seguridad.

A. Marketing

1. Reputación y *Branding*
2. Relaciones Públicas
3. Distribución

B. Seguridad

1. Seguridad Personal
2. Seguridad de la información
3. Protección de la privacidad

Sony Entertainment

1. Historia

Sony como tal, comenzó siendo una empresa de telecomunicaciones. Fundada en 1946 en Tokio, se conocía entonces como Tokyo Tsushin Kogyo K.K. Tras la creación con éxito de múltiples productos en este sector, salió a bolsa en 1958 (en Tokio, TSE). Para entonces ya se conocía con su nombre actual, Sony Corporation y se establecería en E.E.U.U dos años después.

Con una carrera exitosa en el mundo de las telecomunicaciones y de la tecnología, Sony, junto con la productora-distribuidora CBS, se lanzaron al sector de la música en forma de *joint venture*. En 1988 Sony absorbería la otra mitad, llamándose así Sony Music Entertainment en 1991. Esta empresa ha patrocinado artistas como Bob Dylan, Michael Jackson o Whitney Houston.

En 1989 Sony compró Columbia Pictures Entertainment, que pasó a ser llamado Sony Pictures Entertainment a partir de 1991. Se les atribuye el mérito de películas como *Cazafantasmas* (1984), *Memorias de una Geisha* (2005) o *Karate Kid* (2010).

Hoy en día, Sony tiene 140,900 trabajadores y un beneficio de explotación de 7.767.300 millones de yenes.

2. Hacks y polémica del 2014

A continuación expondré de manera cronológica los acontecimientos que se llevaron a cabo a finales del 2014 en Sony y cómo estos afectarían a la industria en general. Este conjunto de incidentes estuvo en los medios a diario y supuso una violación a la seguridad de la empresa y de las personas que la integran.

En junio de este año el gobierno norcoreano en Pyongyang denunció en Naciones Unidas la película *The Interview* (2014), considerando que “patrocina el terrorismo de manera indisimulada, así como ser un acto de guerra”. También amenazó con un contraataque si el gobierno de E.E.U.U permitía y apoyaba la producción de esta película. A todo esto, Sony hace los oídos sordos y prosigue con la producción de la película escrita y dirigida por Seth Rogen.

Pero la fecha clave sería el lunes, 24 de noviembre. A partir de entonces Sony se vería amenazado constantemente por un grupo que se haría llamar #GOP (*Guardians of Peace*). El primer mensaje llegó este día a la sede de Sony, avisando que habían sido *hackeados* y que habían obtenido todos los secretos de la empresa junto con los datos internos de la misma. También avisaron que “esto es sólo el principio” y que si Sony no respondía a sus demandas, toda esta información se publicaría en Internet. Para confirmar que esta amenaza no era una broma, los *hackers* mandaron varios enlaces a distintas páginas webs donde se podía encontrar toda la información que se les había robado. Sony no respondió a la amenaza. Tres días después, varias películas de Sony que estaban sin estrenar, salen a la luz: *Annie*, *Still Alice*, *Fury*...Todas a estrenar en el 2014. A los dos días de este *hack*, *Fury* fue descargada por 888,000 terminales.

El 1 de diciembre el FBI hace público su participación en la investigación. Al día siguiente sale a la luz un documento con los sueldos de más de 6,000 empleados, incluyendo los 17 ejecutivos mejor pagados en la empresa. No sólo informaba sobre los sueldos, también sus direcciones y los posibles bonus salariales. El 3 de

diciembre también fue un día crítico. Por un lado, el CEO de Sony, Michael Lynton, y la presidenta de la empresa, Amy Pascal, envían el primer memo oficial a toda la empresa sobre el ataque del día anterior, explicando la situación actual de la investigación. Por otro lado, los *hackers* publicaron los sueldos de James Franco y Seth Rogen por la producción de *The Interview* y obtienen acceso a la infraestructura informática de Sony Playstation para mandar aún más información de Sony.

A partir del 4 de diciembre los *hacks* toman un giro más personal y busca la destrucción de la empresa desde dentro. En esta ocasión, se filtra una queja de uno de los empleados sobre la calidad de las películas de Adam Sandler, llamándole "mundano". Además, al día siguiente aparecen los números de la seguridad social de más de 47,000 empleados. En esta ocasión los *hackers* piden la colaboración de los trabajadores, les piden que denuncien las farsas de la empresa o sus familias sufrirán.

Corea del Norte niega su implicación en los *hacks* pero opina que Sony se lo tenía merecido por "dañar la dignidad de su líder supremo".

A lo largo del trabajo se mencionará a Sony y al *hack* que sufrió. Con esto nos referiremos a lo anteriormente expuesto.

Marketing

1. Introducción

Todo el mundo conoce o por lo menos ha oído hablar de la industria cinematográfica. Ya de niños nuestros padres nos “enchufaban” al televisor a la hora de la siesta, o nos llevaban al cine algún que otro sábado. A estas edades lo más probable es que viésemos películas infantiles como *Pocahontas* (1995), *Hércules* (1997) o *La Bella y la Bestia* (1991). Lo que probablemente no sabíamos entonces era que las tres películas pertenecen a la productora Disney, empresa que factura un ingreso neto de más de 8 millones de dólares. Tampoco sabríamos que *La Bella y la Bestia* fue nominada a cinco Oscars y tres globos de oro entre otros, siendo así la primera película animada de llevarse un Oscar. Asimismo, seríamos ignorantes ante la veracidad de las historias de las distintas películas, puesto que los finales de éstas difieren de aquellas escritas en las novelas sobre las que están basadas.

Hoy en día la industria del cine está siempre al alcance de la vista y vice versa. Primero, con pasearse por la calle encontrará anuncios de cine, sea en paradas de bus y en los laterales de los mismos como en las pantallas que hay a los lados de las autopistas. El cine, por su parte, siempre tiene a la sociedad en el punto de mira. Sea porque somos los consumidores de su producto y por tanto quiere adaptarlo a nuestros gustos, o como raíz de muchos directores, para buscar su inspiración. No hay más que preguntar a Almodóvar o Buñuel, que cogían historias típicas de familias españolas y les añadían un toque de exageración. Asimismo, estos directores se ven afectados por la sociedad, puesto que han nacido dentro de ella, se han educado en ella y se verán juzgados por la misma.

2. Estudio del marketing

2.1 Introducción

Debido a la creciente importancia y resonancia de ambas palabras en tanto la industria cinematográfica como en la imagen de compañías individuales, veo necesario no sólo su descripción, sino su estudio dentro del Marketing. Se trata de



6. Elaboración Propia

Fuente: *Marketing: Conceptos y estrategias*

crear formas distintas y nuevas de ejecutar la función comercial y relación de intercambio de bienes, servicios, productos o ideas.

2.2 El Marketing

El Marketing se puede describir como filosofía y/o técnica. La primera la describe como una postura mental, una forma de medir el grado de necesidades en la sociedad, su actitud. La segunda adopta una postura más objetiva, siendo ésta la encargada de ejecutar esa relación de intercambio y de identificar, desarrollar y servir a la demanda. Por tanto, se trata de focalizar los esfuerzos de una empresa a un determinado mercado con una cierta postura y gustos para poder, posteriormente, obtener un beneficio económico. Esto se hace a través del estudio de necesidades del mercado, objetivar la relación de intercambio y medir los ámbitos y situaciones en los que se darían.

Este intercambio no es más que la comunicación que tiene la empresa con terceros para obtener algo de él o ella que tenga un valor y le sea útil para la empresa en su actividad comercial, ofreciendo a cambio un bien o servicio que le sea valioso y útil

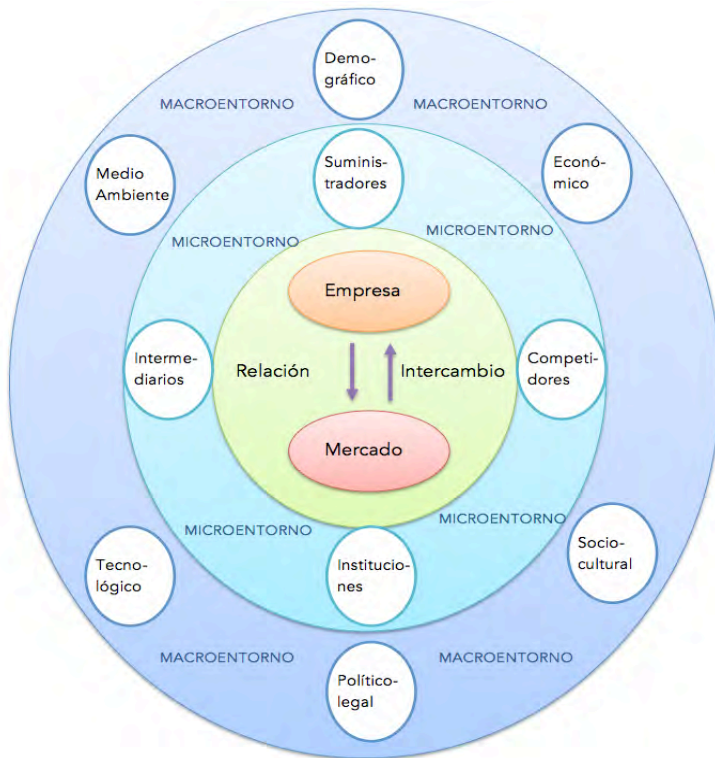
a la contraparte. Esta utilidad es subjetiva, puesto que se trata de medir el nivel de satisfacción de ese bien o servicio recibido. Es más, la utilidad no sólo mide la forma, el diseño y/o producción de ese bien o servicio. La utilidad también se puede medir como el nivel de información que recibe el cliente de la compañía (aquí entraría la herramienta de promoción y Relaciones Públicas, de las que hablaremos más adelante). Asimismo puede considerarse el tiempo y el lugar como formas de medir la utilidad: el tener el producto al alcance del consumidor en el momento en el que lo desea. Todos éstos engloban la utilidad que da el poseer el producto y su uso tras la compra.

La utilidad en este caso se puede medir de varias medidas. Si hablamos del cine, como lugar de ocio, su utilidad deriva de la forma en la que la película está representada (cuanto más grande la pantalla, mejor) e información (críticas). En lo que respecta a la utilidad de lugar, ésta ha descendido considerablemente en los últimos años con el cierre de cientos de cines en España (se toma que la utilidad es mayor cuanto más cerca esté el consumidor al bien). La utilidad de posesión es nula, puesto que no eres dueño del bien. En lo que se refiere a la utilidad del tiempo surge un debate, ya que el consumidor no tiene la película que desea en el momento que desea, puesto que los cines sólo muestran aquellas cintas grabadas como mucho en los pasados 2-3 meses. Sin embargo, el consumidor hace un ademán de librar unas horas de todas sus responsabilidades para ir a ver una película. Por lo que se podría decir que en éste caso dependerá del consumidor individual y sus motivos para ir al cine. En el caso de la película en DVD/Blu-Ray, esta utilidad se vería aumentada, puesto que ya podría ver la película cuando quisiese. Además, aparecería aquí la utilidad de posesión, aunque hoy en día gran parte de las películas se ven *streaming* por internet. Según el INE, el 60,3% de las personas entre los 16 y los 74 de edad en España prefieren descargarse películas y música internet que recibirlos por correo. Asimismo, más de un tercio de ese mismo estudio ha comprado películas y música por internet.

Por tanto, esta industria ha de tener un mejor conocimiento en el mercado y su entorno. Esto se refiere al espacio físico en el que se produce tal intercambio (el cine o la venta de DVDs). También se refiere al conjunto de personas que tienen esa necesidad que sólo ellos pueden rellenar. Pero aquí hay que aclarar la existencia de dos mercados, el real (actual) y el potencial. Toda empresa quiere acceder al potencial, puesto que este reportará mayores beneficios en el largo plazo. Este acceso puede ser limitado por su geografía, por el carácter de los consumidores o por el uso de los productos. Como hemos mencionado anteriormente, el uso de internet para ver o descargar películas es cada vez más frecuente y sin embargo, cuando accedes a la página web de Dreamworks, ésta no te permite ver sus películas on-line. Esto puede deberse a que el mercado es aún más complicado. Éste puede girar en torno a variables muy distintas, como son el comprador, el producto, el número de competidores, la intensidad de la demanda o la relación de intercambio.

2.3 La importancia del Macro-entorno

Como hemos mencionado con anterioridad, es de vital importancia que una empresa sepa de qué clase de clientes sobrevive y a cuáles se tiene que dirigir, sean estos los mismos o distintos. Puesto que no se puede analizar el macro-entorno en su conjunto y por encima, éste se dividirá en diversas variables: demografía, economía, socio/cultural, legal, político, tecnológicos y medioambientales.



Fuente: Marketing: Conceptos y estrategias

La demanda ha de ser analizada desde estos puntos de vista para que, posteriormente, la empresa se concentre en aquellos grupos en los que cree que se beneficiará. Se trata de medir, explicar y pronosticar la demanda. En el caso que nos concierne, esto suele ser lo más complicado. Toda empresa recurre a la segmentación, esto es, la división del mercado en subgrupos homogéneos con el fin de acceder a los mismos de forma efectiva y diferenciada. Tiene

como base el que todos los consumidores son distintos y por tanto la empresa ha de empezar su relación con ellos de forma distinta. En la industria cinematográfica esto no es difícil de ver: *Mulan* (1998) es para niños pequeños de la misma forma que *Crepúsculo* (2008) es para adolescentes, *Love Actually* (2003) es para mujeres y *Master and Commander* (2003) es para hombres. En el caso de los hombres y mujeres la diferenciación es a veces ambigua, puesto que existen mujeres que disfrutan de películas de acción al igual que hombres que van a ver comedias románticas.

Sin embargo, existe una creciente *contra segmentación* en este mercado. En otras palabras, es cuando en vez de dividir, se agrupan distintos segmentos. Por esta razón a veces es difícil saber a qué segmento va dirigida una película, porque puede ir dirigida a ambos. Por ejemplo, *Avatar* (2009) es una película de acción, pero con un trasfondo espiritual (y por ello recibió críticas del mismo Vaticano) y una historia de amor. Por tanto se consideraría una película dirigida a ambos sexos

adultos. Pero esto va más allá. Películas como *Up!* (2009) o *Shrek* (2001) van dirigidas, en principio, a niños. Pero en el caso de *Up!* la profundidad de su historia y lo bien que está escrito el guión hace que un adulto aprecie la película y la disfrute, aunque fuera a verla porque su hijo se lo pidió. En el caso de *Shrek* se puede apreciar que parte del guión va dirigido a adultos. Esto se puede ver en la escena de la pelea en la primera película de *Shrek* cuando una mujer grita que use una silla para pegar a su contrincante con ella en la cabeza. Aludiendo así a una técnica que se usa en lucha libre por la WWE (World Wrestling Entertainment).



8. Superior: *Shrek* (2001)

9. Inferior: Una de las peleas del *Great American Bash*

Por otro lado hay que hacer referencia al marketing mismo de cada película. Como ya hemos dicho antes, muchas películas se diferencian por el público al que van dirigidos (niños, adolescentes, mujeres, hombres, familias...) pero también existe el *geo-marketing*. Esto es el marketing que se basa en un cierto criterio geográfico, diseñando sus acciones comerciales según el país, estado o región al que va dirigido y principalmente afectado por la cultura del mismo. Un ejemplo claro son los países que actualmente son comunistas (China, Corea del Norte, Cuba...) en los que se censuran desde ciertos mensajes a películas enteras. Este es el caso también de aquellos países que se rigen por la *Sharia* o ley islámica. En estos países, los mensajes que van en contra de su ideología o religión, las imágenes de desnudez y en algunos casos de tecnología, pueden ser la causa por la cual una película esté prohibida en un país. A modo de ejemplo, *Ben Hur* (1959) fue prohibida en China por la propaganda de una religión que ellos consideraron como superstición: el cristianismo. Pero no está solo. En Corea del Norte se prohibió *Regreso al Futuro* (1985) y en Samoa, Pakistán, Sri Lanka, Irán, Irak y Marruecos *El Código Da Vinci* (2006).



10. Elaboración propia

Fuente: Marketing: Conceptos y estrategias

Por estas razones las empresas han de tener cuidado *con quién* están tratando. En el caso de las productoras a veces no depende sólo del consumidor final, pero del gobierno que está en el poder o de la cultura impuesta o voluntariamente elegida. No todas las películas valen para todos los países. Volviendo a Corea del Norte, ellos no tienen ni saben lo que es un *Smartphone* o un *selfie* o un *hashtag*. Así que la película *#Chef* (2014) no entenderían de qué va. Parte del argumento de esa película se basa en que se

cuelgan fotos en *Instagram* y se *twitea* su ubicación. Esto sólo deja más claro la clase de información que una empresa necesita de un cliente/consumidor: la compra/adquisición del bien o servicio, el uso o consumo del mismo y los factores internos y externos que influyen su compra y/o su consumo posterior.

A modo de resumen de lo que se ha mencionado con anterioridad, la empresa ha de tener cuidado con tres enfoques: el económico, psicosociológicos y motivacionales. El económico es el que aportará mayor utilidad a la productora cinematográfica. Sin embargo, no se puede olvidar que sin los otros dos enfoques éste no serviría de nada. Como hemos visto antes, la psicología del consumidor es aquella variable interna que las empresas quieren conocer y dirigir hacia su producto. El comportamiento social, es una variable externa, que puede ser explicada y analizada por el macro entorno. El motivacional contestaría a qué lleva a

mi cliente a ver mi película. Por tanto, se han de contestar a las siguientes preguntas:

1. *Qué*: esperan de la película/les ha traído al cine/quieren ver...
2. *Quién*: viene a ver qué película/motiva a otros a ir al cine...
3. *Por qué*: se acercan al cine y no lo ven on-line/ quieren ver esa película...
4. *Cómo*: se acercan a verla/quieren verla (con palomitas y bebidas, sin nada...)
5. *Cuándo*: van a verla, entre semana/ fines de semana, en el estreno/cuando han pasado meses...
6. *Dónde*: van a verla, qué clase de cines, si es online o en la televisión...
7. *Cuánto*: cuesta la entrada y/o están dispuestos a pagar por ella...

De esta manera se pueden medir y analizar varios componentes, como pueden ser lealtad de marca, los hábitos que tiene el consumidor, o disonancia. Aplicando estas teorías a la industria del cine se podrá ver que no existe lealtad de marca como tal, a menos que sea Disney. Lo que sí es más común es la lealtad (o *fans*) hacia un director o actor. Por ejemplo, la lealtad a una persona se da más en la industria de la música: existen los *Smilers* que son los fans de Miley Cyrus o *Directioners*, que son los fans de One Direction. En el cine existen los *Trekkies* que son los fans de *Star Trek* (1966), los *Potterheads* fans de las películas de *Harry Potter* (2001, 2001, 2004, 2005, 2007, 2009, 2010 y 2011) o los *LOTR* que son los fans de *El Señor de los anillos* (2001, 2002 y 2003). Sin embargo, también existe lealtad hacia una persona en la industria del cine, sólo que no hasta el punto de ponerse un nombre. Normalmente esta lealtad se basa en el talento que tiene el actor, su apariencia y en ocasiones por su intelecto o polémica que crea. Esta lealtad se arrastra a la productora de manera indirecta, puesto que cada actor pertenece una productora u otra y rara vez se mudan a otra. De la misma manera

que los directores suelen trabajar con un cierto número de productoras que pertenecen al mismo grupo. Tampoco es raro ver parejas compuestas de un actor y un director que trabajen juntos de forma periódica y ambos perteneciendo al mismo grupo de productoras cinematográficas. A modo de ejemplo esto se ve en la colaboración de Johnny Depp y Tim Burton: *Eduardo Manostijeras* (1990), *Ed Wood* (1994), *Sleepy Hollow* (1999), *Charlie y la Fábrica de Chocolate* (2005), *Sweedney Todd* (2007)... y muchas más.

Disonancia, en el marketing, se refiere a las dudas que surgen sobre si se tomó la decisión adecuada posterior al consumo del bien o servicio. Esto es de vital importancia, ya que realimenta el proceso de compra en el futuro. En el caso de un consumidor que va al cine, esto se dará una vez finalizada la película, pondrá en duda si ésta era buena o no y quién tiene la culpa de que no sea así: guionistas, actores, directores, los efectos especiales... Esto ha dado a la creación de páginas webs donde tanto consumidores como críticos pueden exponer su opinión sobre películas y cortos, puntuarlas e incluso permite colgar el tráiler o escenas de esa película. Entre las más conocidas se encuentra *IMDb* (Internet Movie Database, www.imdb.com) creada en 1990 y *Rotten Tomatoes* (www.rottentomatoes.com) creada en 1998 y llamada así porque en la Edad Media se tiraban tomates podridos a quienes eran malos actores.

Ahora, ¿dónde entraría el cine dentro de la vida de una persona? ¿qué clase de prioridad tiene dentro de sus actividades semanales, mensuales y/o anuales? Aquí entraría la pirámide de Maslow y el estudio de las Motivaciones del consumidor. Usando el primer análisis, el cine podría considerarse como un bien de estima o de autorrealización. El incremento de los precios y el que se puedan ver las películas por internet han hecho del cine un bien preciado, sólo para aquellos dispuestos a pagar 7-10€ para dos horas de película que ni siquiera saben si les va a gustar. Siguiendo por el segundo análisis, el cine se podría considerar como un bien que

cumple unas necesidades psicológicas (la necesidad de entretenimiento por ejemplo), éste es a su vez selectivo, ya que no es una necesidad primaria. Cumple un objetivo emocional y no racional, sean éstos de manera consciente o inconsciente.

Esto también se verá condicionado por la percepción que tiene el consumidor o la sociedad del cine o de una productora en particular. Esto es, el estímulo sensorial que produce una imagen conocida, significativa y coherente. Ésta es selectiva, sólo percibe lo que le interesa. Por ejemplo, la polémica en la que se vio envuelta Sony el año pasado con los *hacks* que le hicieron a la empresa llamó más la atención que cualquier película que hubiese suya en el cine. El consumidor es el que, en gran medida, decide a qué clase de información exponerse y prestará atención a la información que vaya conforme su cultura y creencias. De misma manera se acordará de aquellos datos que consideran interesantes.

Según la ley de Weber, se necesita un cierto nivel de variación en un estímulo para que éste sea percibido. También ha de ser éste proporcional a la cantidad que se necesitó inicialmente para crear ese estímulo. Este estímulo variará según la experiencia y aprendizaje que causa acumulando el consumidor. Volviendo al ejemplo de Sony, a medida que el público aprendía más del tema, mayor implicación e interés tenía la empresa en limpiar su imagen. Aquí entran en juego cuatro condicionantes externos: el macro-entorno, la clase social, los grupos sociable y las influencias personales. El primero ya lo describimos en detalle unas páginas atrás. La clase social se define por varias variables como los ingresos, educación, ocupación y/o por dónde vive la persona. En este caso estaríamos hablando de personas con un cierto nivel de ingresos, educación media-alta y acceso a internet, tanto para poder *hackear* la empresa como para dejar comentarios en las redes sociales. Con grupos sociales se refiere a si una persona esa un miembro de ese grupo o aspira a serlo. Por tanto, en esta polémica se

podría hacer la división entre aquellas que fueron afectada directamente (empleados, gerentes, directivos...) e indirectamente (actores, películas, proveedores...).

2.4 Branding

Pasaremos ahora a explicar lo que se entiende por *Branding* (o imagen de marca) y la reputación de una empresa. Asimismo, pasaremos a explicar los efectos que estos tienen sobre las ventas y el beneficio posterior de las mismas. Ambos términos describen el efecto que tiene la imagen de marca o la imagen de la empresa sobre el mercado. Todo esto dependerá de la percepción de tales atributos en el mercado, como se ha explicado anteriormente. Por ejemplo, dentro del mundo del cine, Disney tiene una imagen infantil, de alegría, sueños hechos realidad... Si cogemos a Tim Burton estos atributos varían: oscuridad, locura, extravagancia, misterio, miedo... Como podemos observar, la imagen varía drásticamente según qué persona o productora. Es una de las formas que tiene una empresa (o persona) de obtener beneficios. Disney, con esta imagen sabe que podrá seguir viviendo del niño que llevamos dentro tanto como de nuevas futuras generaciones. Tim Burton tendrá por sentado que cualquier gótico o *connoisseur* del cine irá o comprará sus películas. Además el cine es de las pocas industrias que no sólo pueden hacer *branding*, sino que puede cobrar por el *branding* que otras empresas hacen en sus películas.

Estamos ante la creación y mantenimiento de lo que se conoce como la identidad de marca. Asimismo, tiene que ser única y diferenciadora, puesto que se trata de una forma de posicionamiento (sea éste o no igual a una identidad). Por ejemplo, los *Academy Awards* (Oscars) tiene una identidad de glamour, exclusividad, cultura, arte... Por tanto una imagen refleja percepciones actuales mientras que la identidad propone una aspiración a lo que se debería desarrollar y reforzar para que ésta

perdure en el tiempo. Ambos términos ayudan a que una marca se posicione en el mercado. Esto es, que es marca se coloque en el mercado según las percepciones que tiene el consumidor con relación a otros productos y servicios de otras marcas. Usemos el mismo ejemplo de antes, ¿dónde se posicionaría los *Academy Awards*? Existen múltiples premios: Los Goya, Los Globos de Oro, Palme d'Or... Se diferencian sobretodo en qué películas premian (si se incluyen documentales por ejemplo) y por la importancia y relevancia que tienen ya sea de carácter nacional o internacional. Es más, existen unos premios que laurean la mediocridad de esta industria, los *Golden Raspberry* o *Razzies*, creados por John Wilson, escritor y crítico de cine, en 1981.

Wind, en su libro *Product Policy*, especifica la existencia de seis tipos de posicionamiento:

1. Características del producto o servicio
2. Necesidades que solucionan
3. Características de uso
4. Usuario al que va dirigido
5. Su relación con otros bienes y servicios
6. Disociación de la clase de producto

Esta clase de posicionamiento no sólo se aplica a estatuillas entregadas a los más grandes y no tan grandes de la industria del cine. También se posicionan actores, directores, películas e ideas, como hemos podido comprobar con anterioridad. ¿Dónde se colocaría Angelina Jolie? Saltó a la fama por su interpretación en *Lara Croft: Tomb Raider* (2001), una película de acción. De ahí actuó en películas como *Alexander* (2004; drama histórico), *Mr. & Mrs. Smith* (2005; comedia de acción), *Challenging* (2008; drama) y *Wanted* (2008, acción). Analizando el género de sus películas, Angelina, como actriz, se ha especializado en interpretar guiones dramáticos, pero a su vez conservando el cuerpo y aplomo como para estar en una

película de acción. Usando otro ejemplo, el de un director, como Alejandro Amenábar. Fue director de *Abre los ojos* (1997) un thriller psicológico. A este le siguieron *Los otros* (2001), otro thriller pero en este caso de terror; *Mar adentro* (2004) un drama basado en hechos reales y *Ágora* (2009) otro drama, esta vez histórico. Al igual que con Angelina Jolie, Alejandro Amenábar también se ha especializado en ciertos géneros de cine, siendo éstos drama y thrillers. Su próxima película, *Regression* (2015) promete ser un redescubrimiento de su antiguo ser para este director, puesto que parece ser otro thriller.

Es más, esta industria ha gastado millones en *focus groups* y estudios de marketing para saber más sobre cómo posicionar qué película y actor y dónde. ¿Cómo tiene que ser un cartel para que atraiga la atención femenina? ¿y la masculina? ¿y la infantil? ¿Cómo de trabajado tiene que estar un guión para que se considere de qué género? ¿Qué actores ayudarían a vender un drama? ¿y una comedia. Como se ha mostrado antes con los ejemplo de Jolie y Amenábar, los artistas tienden a especializarse en un cierto número de géneros. La forma más divertida y gráfica de ver como el cine nos conoce a nosotros, el consumidor es a través de los carteles o posters de las distintas películas. Por ejemplo, muchas comedias románticas en las que los protagonistas son un hombre y una mujer que entran y salen del desamor, suelen ser un hombre y una mujer de espaldas. Cuando es Sci-Fi ó horror, dependiendo de qué se trate, puede que sea un *close-up* de un ojo monstruoso. Si es una comedia con connotación sexual, será cualquier fondo detrás de un par de piernas femeninas y si es una película de acción con un sólo héroe o villano, la portada será ese personaje de espaldas. Ejemplos se pueden ver en la imagen más abajo. Si el vestido es rojo, es comedia romántica; si sale Tom Cruise, es de perfil...



Elaboración propia

Entonces, ¿dónde entraría el *branding* en todo esto? *Branding*, o imagen de marca, se entiende por el esfuerzo que hacen las empresas para que tú, como consumidor, la conozcas, reconozcas y te acuerdes de ella. De forma más coloquial:

"When people use your brand as a verb, that is remarkable"

Meg Whitman



Elaboración propia

Se traduce por: *Cuándo la gente verbaliza tu marca, es algo extraordinario.* ¿Quién no ha dicho "Voy a por *McDonalds*" en vez de "Voy a por hamburguesas"? ¿O usa la marca *Coca-Cola* para referirse a cualquier refresco de cola? Éstos ejemplos no están solos. En inglés está más aceptado y probablemente sea el idioma que tiene más marcas dentro de su propio idioma. Otro ejemplo, "*Hoover the carpet*" es "aspirar la alfombra" sólo que en este caso Hoover es una marca de aspiradoras de Ohio, E.E.U.U. Pero España no es que no le siga el ritmo.

Familias han tenido que recurrir a mediadores porque los padres están preocupados con lo que hacen sus hijos online y a veces aunque lo sepan no lo entienden por la jerga que se utiliza on-line.

En las películas esto pasa de la misma forma, pero con frases del guión. Muchas de estas frases han marcado generaciones y no es raro oírlas en nuestro día a día, aunque sea a modo de broma:

1. *Forrest Gump*, 1994:

"Corre, Forrest, ¡corre!"

"La vida es como una caja de chocolates"

2. *Star Wars*, 1980:

"No, yo soy tu padre"

"Que la fuerza te acompañe"

3. *James Bond: Dr No*, 1962:

"Bond. James Bond"

"Agitado, no mezclado"

4. *Casablanca*, 1942:

"Siempre nos quedará París"...

Esto es "*branding*" de la propia película. Sin embargo, la mayoría de las veces esto aparece de manera involuntaria por parte de la productora, por lo que es imposible de controlar. Puede ser que esta pérdida de control conlleve o no a la pérdida de beneficios. Las empresas cinematográficas no ganan dinero por *copyright* cada vez que un individuo usa una frase celebre de una de sus películas. Entre otras razones porque no se puede poner *copyright* a cada frase del guión, normalmente se limita al título de la película, para que ésta sea diferenciable y única. Asimismo, estas empresas no saben qué frase de todo el guión será la que se popularice.

Esto movió a esta industria a buscar nuevas formas de hacer dinero, ya fuese para recuperar el margen al que estaban acostumbrados o para hacerle frente al

crecimiento de los competidores.

Aquí entraría el *branding* en la mejor de sus formas. Empresas empezaron a pagar a sus productoras para que sus marcas saliesen en las películas. Esta clase de *branding* tiene nombre propio: *Product Placement*. Las marcas aprovechan los estudios de segmentación que han realizado

Wind, 1927. Hersheys Chocolate



Naúfrago, 2000. FedEx



Regreso al Futuro, 1985. Nike



007: Casino Royale, 2006. Sony Vaio



las productoras y lo usan para sus propios fines. De esta manera son capaces de llegar a su público objetivo sin necesidad de realizar ningún estudio o *focus group* reduciendo así los costes. No es nada que no conozcamos ya, puesto que la primera vez que una marca fue introducida en el cine fue Hersheys en la película de cine mudo *Wings* (1927). Desde entonces poco a poco cada vez más marcas se han unido a esta fiebre del cine. En *Toy Story* (1995) tanto *Mr. Potato* y *Etch-A-Sketch* subieron sus ventas de manera exponencial, llegando el del último al 4,500%. Pero aún hay más, BMW pagó 3 millones de dólares para que el conocido agente 007 condujera el modelo Z3 Roadster en *GoldenEye* (1995) que resultó en un aumento de 240 millones de dólares en ventas. Esta fiebre, como lo he bautizado antes, ha llevado al director Morgan Spurlock a crear *POM Wonderful Presents: The Greatest Movie Ever Sold* (2011) una sátira sobre esta clase de negocios en la industria cinematográfica, siendo POM el primer *Product Placement* de la misma (sin ni tan siquiera pagar por verla). Esta es la primera película sobre los anuncios que aparecen en las películas, pagado por empresas que se quieren anunciar en la misma. Una de las frases en la película que marcan los tiempos en los que vivimos ahora (en términos de anuncios) es cuando Spurlock pregunta dónde no encontraría anuncios, siendo la respuesta: "cuando estás durmiendo".

Cuando se trata de *branding* pagado o pagado en parte por la industria cinematográfica se conoce por *Brand licensing*. Esto se da cuando una empresa permite que otra organización use su marca, imagen, logo, servicio u otro intangible con el fin de que éste maximice las ventas de su producto. La segunda empresa tendrá que pagar unos derechos por ese uso de marca. El experto en el *Brand Licensing* en este mercado es, sin lugar a dudas, Disney. Te puedes encontrar a los personajes de *Frozen* (2013) en mochilas, estuches, sábanas, camisetas... ¡hasta en joyería o laca de uñas!



12. Productos *Frozen* (2013)

Fuentes: Productos en WalMart y threedifferentdirections.com

2.5 Reputación

Según la RAE se define como:

“Prestigio, estima, opinión o consideración en que son tenidos alguien o algo”

En parte esto viene explicado arriba, puesto que afecta a la imagen y por tanto al posicionamiento posterior de una marca o película. Normalmente, la reputación de una película depende de la producción de la misma: si a los actores se les ha tratado debidamente, no han destruido el medioambiente en su producción o el más común, si una película histórica se ciñe a la historia real o simplemente se basa en la misma (y no lo especifica). Por ejemplo, un director que mencionamos con anterioridad, Alejandro Amenábar, dirigió *Ágora* (2009) en la cual cuenta la historia de Hypatia de Alejandría. Esta película fue altamente criticada por su falta de similitud a la historia real y por la imagen negativa que creó hacia ciertos grupos de la sociedad. Asimismo, se le juzgó como la peor película de este director, porque, como hemos analizado antes, este director es el mejor dentro del cine español cuando se trata de thrillers o dramas y esta película falló en ambos sentidos. Pero esta no es la única película que no se ciñó a la realidad. Dentro de

esta categoría se encuentran películas recientes y no tan recientes como *Alexander* (2004), *Gladiator* (2000) o *Alejandro Magno* (1956).

2.5.1 Racismo

Otra de las razones por la que una película puede perder su reputación y empeorar su imagen es a causa del racismo directo o indirecto que se muestre en la película o hacia las personas que contribuyeron a crearla. La película *El Nacimiento de una Nación* (1915) de cuya historia se encargaron D. W. Griffith y Frank E. Woods es un buen ejemplo. Nada más empezar la



13. Elaboración Propia

Fuente: Mirar bibliografía

película, que debido a que ya caducó su *copyright* se puede ver de forma gratuita, aparece la frase "Cuando trajeron a los primeros africanos a América, se plantó la primera semilla de la desunión". Si observamos esta frase dentro de un contexto histórico, sí que sería cierta, puesto que el tema de la esclavización de los africanos dividiría E.E.U.U en Norte (pro liberación) y Sur (en contra). Sin embargo, aunque en este país se tratará de forma indigna a los esclavos, la película lo muestra como si así tuviera que ser. Da a entender que E.E.U.U era más grande cuando los africanos eran esclavos o inferiores. En 1915 no es que las personas de color viviesen igual que los blancos, todo lo contrario: existía una segregación brutal y nacional. Esto llevó a la posterior lucha por los derechos de los negros, encabezada por personajes como Martin Luther King, Malcom X o Rosa Parks. Sin embargo, sigue existiendo racismo de forma implícita. Esto se vio demostrado en los casos de *Ferguson* y *Eric Garner*.

Que el cine muestre imágenes de este estilo o sea racista de forma implícita puede afectar a la sociedad. No sólo en casos policiales como los que he mencionado en el párrafo anterior, sino que afectaría cómo la sociedad observa y trata a estas minorías. Esto tiene consecuencias posteriores en la contratación de personas, siendo las de color las más desfavorecidas. En el documental *Cinema is Everywhere* (2014) dirigido por Teal Greyhavens aparece esta forma de racismo implícito. Nadar Aktar, una actriz de Mumbai, no consigue varios papeles en Bollywood porque es “demasiado oscura”. No es la primera vez que una actriz no haya conseguido un papel o entrar en el sector por culpa de su tono de piel. Aeroméxico se disculpó en el 2013 por un casting en el que detallaron que no querían a nadie de tez morena, puesto que buscaban a personas con un “look Polanco”. El polémico *hack* a Sony confirmó el racismo que existe, esta vez en Hollywood, con sólo mirar una conversación que tuvieron Scott Rudin (productor) y Amy Pascal (Presidente de Sony). En esta conversación que tuvieron por e-mail, Pascal le preguntaba a Rudin qué le debería preguntar al Presidente de E.E.U.U, Barack Obama, durante el “Desayuno con el Presidente” en casa de Jeffrey Katzberg (CEO de Dreamworks Animation):

RUDIN: Si le gustaría financiar películas

PASCAL: Lo dudo. ¿Le pregunto si le gustó DJANGO?

(2012; Una película sobre un esclavo negro)

RUDIN: 12 años (de esclavitud; 2013)

PASCAL: O El Mayordomo. O Piensa como un Hombre?

(2013; La primera es una película sobre el racismo en E.E.U.U desde el año 1926 hasta el 2008, visto desde el punto de vista de un mayordomo en la Casa Blanca, basado en la vida de Lee Daniels. 2012; La segunda pertenece a Rainforest Films, una

productora cuyas películas son mayoritariamente protagonizadas por personas de tez oscura)

RUDIN: Dos Locos en Patrulla. Seguro que le gusta Kevin Hart.

(2014; Kevin Hart es un humorista negro)”

Dos de las personas más importantes de la industria del cine a día de hoy se mofan de una de las personas más poderosas del mundo y lo hacen sobre el color de su piel. Puesto que el Presidente es negro, sólo le gustará películas de negros y de su lucha por la libertad. Esta es una de las razones por las cuales la imagen de Sony se vio inimaginablemente afectada.

2.5.1 Sexismo

Otra de las razones más importantes por las cuales el cine se ha visto afectado a día de hoy en lo que respecta a su reputación es por el sexismo que existe dentro de la industria. No sólo frente a la cámara, sino detrás de la misma también. Dentro de un total de 1.452 cineastas, el 79,5% eran hombres, que se traduce a 1 mujer por 3,9 hombres, según un estudio de las Naciones Unidas y otras instituciones. Según este mismo estudio, sólo el 23% de todos los protagonistas, el 7% de los directores, el 20% de los guionistas y el 23% de los productores en esta industria son mujeres. Asimismo, una mujer tiene el doble de probabilidades de que la exploten en los medios de manera sexual, ya sea por mostrarse con ropa reveladora o desnuda. También es cinco veces más probable que reciban comentarios sobre su físico, comparado con sus compañeros masculinos. Esto hace más difícil que una mujer pueda conseguir un papel, hasta el punto que una mujer recibe un rol por cada 7 hombres que ya tiene uno. Es más, existe el *Test Bechdel*, que valora el sexismo de las películas. Éste se basa en un cómic que escribió Alison Bechdel en 1985 y sólo tiene 3 normas:

- a. Tiene que haber 2 personajes femeninos con nombre. Es decir, personajes importantes en la narración.
- b. Estas mujeres tienen que relacionarse entre ellas
- c. Y su relación no puede basarse en conversaciones sobre el género masculino

Siguiendo este test, películas tan conocidas como *La Princesa Prometida* (1987), *Gravity* (2013) o *Iron Man* (2008) han suspendido por una u otra razón, dañando la reputación e imagen de las películas. Si éstas fueran trilogías o una serie de películas (como es el caso de *Iron Man*) ésta clase de test teñirían la reputación del resto de las películas así como las que están por salir.

2.6 Relaciones Públicas

Es un departamento que poco a poco ha ido cobrando más importancia, sobre todo en este sector. Se trata de mejorar la transmisión de información cuyo contenido principal es la empresa y sus actividades a través de distintos medios con el fin de estimular y asegurar la demanda. Suelen incluir relaciones con la prensa, cuidado de la imagen y patrocinio de la misma. Estos pueden ser a modo de comunicados, conferencias, reuniones, noticias o reportajes. En Marketing a esto se le conoce como *publicity*, que no es publicidad como tal, ya que la empresa no tiene pleno control sobre lo que se está diciendo de ella. Sin embargo, las relaciones públicas abarcan otras áreas además del Marketing, como pueden ser las finanzas, producción, ventas, etc., así como funciones que pertenecen a la alta dirección. Esto amplía su público no sólo a clientes o consumidores, sino a todos los posibles *stakeholders* de la empresa o industria.

Por tanto esta actividad se ve dividida en aquellas que son propias del marketing y aquellas que son ajenas a la misma. Asimismo, estas relaciones pueden ser externas o internas. Las primeras se refieren a aquellas relaciones que la empresa tiene con las personas u organizaciones ajenas al ámbito corriente de una empresa o sector;

las segundas se dirige a aquellos grupos de interés con las que comparte una vida cotidiana. También se incluiría aquí una clasificación según el objetivo de las Relaciones Públicas en la empresa: si quieren difundir información, crear o mantener una imagen... Además las R.R.P.P pueden usarse con motivo de captar fondos o para el apoyo de iniciativas como para promocionar actividades que ofrecen al asistencia al público. Habría que mencionar que hoy en día casi todas las productoras son dueñas de canales de televisión, pudiendo controlar parte de lo que la gente cree que es *publicity*. Por ejemplo, Disney es dueña de la cadena de deportes de ESPN, lo que le da acceso a usar música de Hollywood Records para sus anuncios de temporadas de deportes y a Disney le sale casi gratis anunciarse en esa cadena.

De acuerdo a cómo hemos definido este término anteriormente, habría que explicitar sus características:

- a. Búsqueda de la confianza para con su público.
- b. Se trata de una actividad habitual y por su naturaleza, planificada.
- c. No es repetitiva puesto que...
- d. Se dirige a múltiples públicos, cada uno con expectativas diferentes.
- e. Su mensaje es más sutil y por tanto...
- f. Más creíble.

El único objetivo de las relaciones públicas es conseguir el visto bueno de su público destinatario. Esto se consigue a través de un conjunto de actividades e instrumentos heterogéneos, por lo que el apoyarse en una puede ayudar a otra. Se trata de "*hacerlo bien y hacerlo saber*" como bien lo describe Miguel Santemases en su libro *Marketing: Conceptos y estrategias*. Existen varias formas en las que una empresa se puede acercar a este fin. Una de las más conocidas en este sector es la denominada comunicación externa, así como la relación que las diversas productoras tienen con los medios. En este caso, son los medios de comunicación

los que controlan el mensaje, y no la productora. Esto puede ser una mala crítica de una película, una polémica con un actor, mal uso de leyes como la de *copyright*...

Un claro ejemplo de cómo un actor puede estropear su reputación de cara al público es el de Mel Gibson. Hasta hace unos 9 años era uno de los actores mejor pagados, famoso por *Braveheart* (1995) película que dirigió y protagonizó. Posteriormente se estrenaría *La Pasión* (de Cristo; 2004), que, aunque recibió críticas al ser una película sobre la mayor religión del mundo, fue aceptada por la mayoría. Sin embargo, estos últimos 9 años han teñido la vida e imagen de este actor de manera negativa. Problemas con el alcohol, conducir borracho, varias multas de velocidad, comentarios antisemitas y un divorcio con su mujer de hace 26 años por modelos... Mel Gibson ya no era la misma persona, el mundo lo sabía y le juzgaba por ello. Como consecuencia de su mala conducta y faltas de respeto en sus comentarios, Sony decidió retirarle de varias películas.

Otra forma de R.R.P.P se refiere al patrocinio y mecenazgo, que tienen como fin al apoyo y/o financiación de una persona o actividades, para que, como consecuencia de las mismas, la empresa reciba una mejor imagen. La diferencia entre los dos términos es que el mecenazgo tiene una aplicación cultural, mientras que el patrocinio suele ser más amplio en su actividad. Dentro de esta clasificación entraría también el *sponsoring*, que es el término en inglés que engloba y describe ambas palabras por igual. Existen múltiples ejemplos en esta industria (puesto que pertenece a las artes). *El Cosmonauta* (2013) es la primera película española que se creará a través del micro-mecenazgo o *crowdfunding*. Esto es una página web dónde tu publicas tu idea de negocio, película, libro, videojuego... y aquellas personas que crean en tu proyecto pueden donar una cierta cantidad de dinero. El actor Zaff Branch consiguió una financiación de 2 millones de dólares de esta forma y todo en menos de 24 horas. Sin embargo, el mecenazgo a la antigua sigue existiendo. Run Run Shaw, el productor hongkonés que consiguió la

internacionalización de películas de artes marciales, es un mecenas en su tierra natal. Produjo más de mil películas, incluyendo algunas de Quentin Tarantino, pero de lo que nunca pudo presumir es de haber atraído a Bruce Lee para que protagonizara alguna de ellas.

También se incluye en las R.R.P.P un término que ya hemos descrito y analizado con anterioridad: la imagen. Las empresas están constantemente esforzándose por crear, mantener o mejorar su imagen de marca. Usando uno de los ejemplos anteriores, Sony le negó varios papeles a Mel Gibson para no atribuirse la mala imagen que él se



14. Primera vez que Amy Pascal se reúne con Angelina Jolie tras los hacks.

Fuente: *The Telegraph*; *Action Press* (2014)

estaba ganando a pulso. Por esta razón existen empresas como Olson Zaltman Associates, que se dedican a la construcción de tu marca y a la representación mental que mejor le conviene. Sin embargo, estas empresas son las mejores para la creación de marca, pero cuando se trata de mantenerla, la empresa se hace 100% responsable aunque delegue en algunas agencias de comunicación. Sony, tras los múltiples *hacks* que transcurrieron en el 2014 previos al estreno de *The Interview* (2014) se vio envuelta en grandes polémicas. Ya he expuesto la conversación que tuvo la presidenta con un productor, en la que el tono fue racista e inapropiado. Además de esta conversación, encontraron más emails en los que insultaba a una actriz de su productora: Angelina Jolie. Tras el incidente, Sony Entertainment perdió la oportunidad de producir la película *Steve Jobs* ante Universal y Amy Pascal dejó su puesto poco después.

Por último, las Relaciones Públicas afectan a las relaciones internas de la empresa. Se considera como un buen medio por el cual conseguir la confianza y lealtad de los mismos además de ayudar en la eficacia de sus actividades. Se trata de denominar una "cultura de empresa", un objetivo seguido de una misión y visión a la que todos los empleados estén de acuerdo y dispuestos a seguir. Una ventaja de invertir en esta clase de comunicación es la motivación que recibirán los empleados de la misma, mejorando su concentración y capacidad productiva en el trabajo. Usando el mismo ejemplo de antes, se acusó a Corea del Norte de los *hacks* de Sony, puesto que parecía que todo daba giraba alrededor de *The Interview* (2014) una sátira sobre el dictador Kim Jong-un. Sin embargo también se cree que fue un ex-empleado de Sony, al que despidieron injustamente. Asimismo, varios ex-empleados denunciaron a Sony por el descuido de su sistema de seguridad, comentando la facilidad de acceso a información confidencial, incluyendo sus números de la seguridad social.

2.7 Distribución

2.7.1 Definición

En el sentido estricto, la distribución es el saber proporcionar el producto a todos tus clientes potenciales y que éstos lo tengan en sus manos en el momento adecuado, en el sitio dónde ellos esperan encontrárselo y a un precio razonable. Pero esta es otra de las funciones que han variado drásticamente con el tiempo, ya que las nuevas tecnologías no sólo han ayudado con la eficiencia de los métodos de distribución actuales, sino que han creado nuevas formas de acercar el producto al cliente.

Todo el mundo conoce la empresa Amazon, que se dedica a la venta de bienes por internet, independientemente de su naturaleza. A partir de ahí habría que destacar otras empresas del mismo estilo, pero que todavía no son tan populares: Asos

(moda), Booking (viajes y hoteles), Choies (moda), Alibaba (bienes, en su mayoría importados)... La industria del cine no se escapa de este desarrollo de la venta online. Además de las ventas de DVDs/Blu-Rays que pueda tener Amazon, existe Netflix. Esta empresa permite ver la película que quieras desde cualquier dispositivo que esté conectado a internet. Se trata de una gran biblioteca de películas y series, ordenado y fácil de usar. Sin embargo, poco a poco, el cine va perdiendo en esta carrera tecnológica, como explicaremos más adelante.

2.7.2 Distribución tradicional

La distribución de los productos cinematográficos ha cambiado de forma considerable con los años. Su desarrollo empezó mucho antes de la introducción de las nuevas tecnologías. El cine pasó de ser un lujo de pocos a ser accesible a todos. Pasó de ser algo que sólo podías permitirte un sábado noche a poder adquirirla en un *Carrefour*. En lo que se refiere a precio, éste ha ido creciendo a medida que ha ido subiendo la inflación y otras variables económicas. Ha pasado de valer unos 0,07 céntimos de dólar a 8,16 dólares, un incremento del 116,57%.

Por tanto, podemos observar que el cine ha pasado de una distribución exclusiva a una intensiva. Gracias a las nuevas tecnologías del momento y del desarrollo en la industria, ahora no hace falta ir a un cine para ver una película, podemos comprar el DVD. Es decir, las productoras empezaron sólo mostrando películas en ciertos establecimientos, los cines como se conocen hoy en día. Además, aunque existieran "cines" antes de películas como tal, sí que es relevante mencionar que los primeros cines modernos pertenecían a muchas productoras y distribuidoras como *Paramount*, *Warner* o *Fox*. Esta distribución exclusiva pasó a ser selectiva con el nacimiento de *videoclubs* o *Blockbuster*.

El cine es una clase de ocio distinta a las demás, puesto que una vez que has visto una película lo normal no es querer verla de nuevo inmediatamente después. Si

unimos esta idea con la realidad que precios de los VHS en aquella época, podemos entender porqué negocios como *Blockbuster* crecieron de forma exponencial. El precio de los VHS afectaba a la decisión del consumidor, sí, pero las películas son un producto distinto, en el sentido que no sabes si te va a gustar hasta que te levantas tras dos horas de película. En otras palabras, comprando un VHS el consumidor no siempre sabía lo que se llevaba y si le iba a gustar. Por esta razón nacieron los tráileres, no sólo como herramienta de marketing, sino también como resumen para que el consumidor supiera lo que le esperaba si acababa pagando por ver la película.

Pero la distribución dio un paso más allá y pasó a ser intensiva. Tras la caída de los *videoclubs*, se tenía que encontrar una forma de acercarse más al cliente, de estar en *el sitio adecuado en el momento adecuado*, como ya hemos dicho. Ahora, cada vez que vas a hacer la compra al *Carrefour* o a *El Corte Inglés* puedes encontrarte estanterías con DVDs bien colocados, según entras por la zona de tecnología y ocio. Estas estanterías pueden estar incluso decoradas para llamar más la atención o tener una pantalla proyectando el tráiler del DVD que tiene colocado a su derecha. Además, en ocasiones se venden en los propios kioscos de prensa, ya sea como parte de un suplemento de algún periódico.

Sin embargo, ésta no es la situación en todos los países. La clase de distribución varía de país a país, junto con su estrategia comercial. Al igual que libros, prensa u otros productos de carácter cultural, a lo largo de toda la historia del cine, se han encontrado casos de censura o de prohibiciones hacia ciertas películas. Un caso que mencionaremos más adelante es el de la película *The Interview* (2014), una sátira que se mofa de Kim Jong-un, líder actual de Corea del Norte. Obvio mencionar que ésta película no llegó a cruzar sus fronteras, pero si que me gustaría aclarar que, para la sorpresa de muchos o de pocos, Corea del Norte no sólo tiene cines, sino que invierten en sus propias películas desde 1950. La tecnología usada

en estas películas es pésima, sobre todo si la comparamos con aquella industria cinematográfica que es la envidia de toda Asia, la de su vecino, Corea del Sur.

Pero Corea del Norte no es el único país con normas estrictas sobre lo qué películas están permitidas dentro de sus fronteras. En el documental *Cinema is Everywhere* que hemos mencionado antes, también muestra la lucha de un director de cine en Túnez cuando el presidente Ben Ali todavía estaba en el poder. Este director vivía con miedo de que su película no fuese aceptada por el Ministerio de Cultura, que era el ministerio encargado de ver absolutamente todas las películas que tenían intención de mostrarse en el cine. Cumplían esta función para asegurarse que todo lo que el pueblo viera estuviera de acuerdo con el sistema de gobierno vigente, limitando así la libertad de expresión. Además, en el caso de este director, su película iba sobre un tema controvertido, sobre todo en una sociedad musulmana: el SIDA. Aunque la película fue aceptada por sus valores educativos, este documental muestra bien la angustia y miedo de su director hasta que se le comunica la noticia.

2.7.3 Distribución vía Internet: E-Commerce

Desde que existe el internet, nuestras vidas han cambiado drásticamente, incluyendo nuestras formas de ocio y su distribución. Gracias a esta red, cualquier película se puede mandar de un lado al otro del mundo en menos de un minuto. Es una gran oportunidad para ganar dinero con costes muy reducidos. Sin embargo, los beneficios de unos son las pérdidas de otros: según el INE en 10 años ha bajado el número de espectadores en un 37,69% en toda España, como se muestra en la tabla abajo.

2003

2013

15. Elaboración Propia. Espectadores por periodo

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (INE)

	2003	2013
Total espectadores por sala en España	32.318	20.136

Existen varias causas culpables por este descenso de espectadores y posterior cierre de cines. Dependiendo de a quién se pregunte, le pondrá más énfasis a una u otra, pero principalmente son dos: la subida del IVA en España y la posibilidad de ver películas on-line de manera gratuita. El IVA en el 2013 para productos culturales llegó a ser un 21%. Con este porcentaje tan alto, no es de extrañar que el año anterior se cerrasen 141 salas.

En lo que respecta a la distribución vía internet, se tendrá que tener en cuenta la legalidad de esta distribución así como el beneficio de las productoras del mismo. Desde el ámbito legal, además de normativas mundialmente conocidas como el *copyright*, existen Directivas dentro de la normativa española con intención de proteger los derechos de autor, siendo un ejemplo la Directiva 2001/29/CE. Sin embargo, es importante aclarar que esta directiva sólo cubre los bienes inmateriales en su conjunto, para una normativa más específica sobre el ámbito del cine como establecimiento, es mejor mirar la Ley 55/2001 de 28 de diciembre y para más información sobre la propiedad intelectual, entonces habría que recurrir al Real Decreto Legislativo 1/1996 de 12 de abril.

A pesar de todas estas normativas y leyes, siguen existiendo casos de vulneración *copyright* en las películas. Lo curioso es que gran parte de estos casos no son entre películas o productoras, sino entre individuos que denuncian el robo de una idea o el uso de su trabajo sin llevarse el mérito por ello y esas mismas productoras o

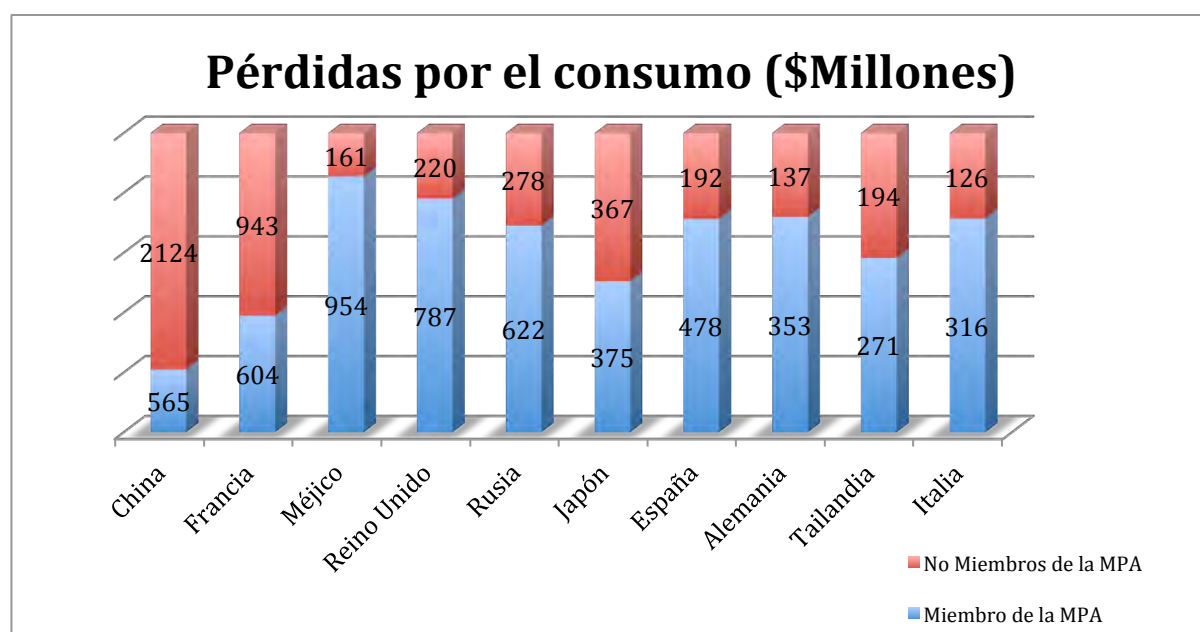
películas. Por ejemplo, en la película que hemos mencionado antes, *The Interview*, Sony Pictures usó una canción del grupo coreano *K-Pop* sin permiso. Pero la productora Disney tampoco se escapa. Tras denunciar al DJ *deadmau5* por el uso de una máscara parecida a la de *Mickey Mouse* para sus conciertos, se encuentra ahora en la posición contraria. Fue denunciada por el festival de música *Tomorrowland* por el uso de su nombre para titular una película que saldrá en 2015. Pero esta clase de riesgo no es la que verdaderamente molesta a las productoras. Es el dinero que pierden al tener sus películas *streaming* de manera gratuita en internet sin su consentimiento. La industria del cine se ha transformado y desarrollado considerablemente, pero comparada con las nuevas tecnologías disponibles, tiene mucho camino por adelantar.

Por este retraso se están ganando mala fama, como en el caso de *PopcornTime*. *PopcornTime* (<http://getpopcorni.me>) era una página web dónde se podían visualizar películas y series, libre de coste y de forma legal. Fue presionado al cierre por varios gobiernos, abogando que atentaba contra el *copyright* de las películas y que era una forma de *piratería*. Sin embargo, como bien explicaron sus dueños, era completamente legal y tras una y otra comprobación se dieron cuenta de que así era. Cerró no sólo por presión política (sobre todo en E.E.U.U), sino también empresarial (Metro Golden Meyer, Sony, Disney...). En su página web plantean la verdadera razón detrás del cierre de su página web: Este problema (la piratería) surgió por el retroceso de la innovación en la industria, pues amenazaba a su receta milenaria sobre la creación de valor.

PopcornTime no fue la única página que a cerrado por estas razones. Aunque en esta web la distribución de películas fuera legal, *Megaupload* no compartía esta filosofía legal. Fundada por Kim Dotcom, en su momento fue de las mayores páginas webs que se dedicaban a la distribución ilegal de películas y series on-line. Fue denunciado por seis estudios de Hollywood: 20th Century Fox, Disney,

Paramount, Universal, Columbia y Warner Bros. Asimismo, estos estudios pidieron que Dotcom mostrara su patrimonio, alegando que éste se beneficiaba de sus pérdidas. Tras un paso por la cárcel y ahora en libertad, Dotcom volvió a crear una página similar, a modo de venganza por estas denuncias.

Según un estudio de la MPA (*Motion Picture Association*) y de L.E.K Consulting, las pérdidas por culpa de la piratería subieron a 6,1 mil millones de dólares americanos en el 2005. El 38% de este importe se debe a la piratería informática. Además el país con el nivel más alto de piratería es China (90%). Como se muestra en el gráfico más abajo, esta es la pérdida de mercado por la piratería.



16. Elaboración propia

Fuente: Estudio del MPA y L.E.K.

Por tanto, entre la ignorancia de cómo ganar más dinero por la propia película y el incremento de descargas de visitas a películas en modo *streaming* ya sea de forma legal o ilegal, las empresas se enfrenta a un problema difícil de resolver. Porque, aunque la película se vea de forma legal *on-line*, la productora gana menos de esa forma que por un cine corriente o canal de televisión. Usemos como ejemplo *Netflix*, la mayor distribuidora de películas y series online. *Starz*, una empresa

estadounidense fundada en 1991, cobró en el 2008 alrededor de 25 millones de dólares americanos. Esto se traduce a unos 15 céntimos por suscriptor (entonces la suscripción costaba \$8) frente a los \$2 aproximadamente que se ganaba por entrada en un cine corriente (coste de la entrada entre \$8 y \$14, según la zona y ciudad).

Desde este punto de vista tanto las productoras como las distribuidoras se tienen que plantear si les conviene reducir margen a cambio de una mayor a de mercado o si existe otra forma de llegar al consumidor de forma eficiente, de bajo coste y que además no afecte a su reputación de marca.

Seguridad

1. Introducción

La seguridad física y de la información personal dentro de cualquier trabajo es de vital importancia para la empresa. Además, el que esta información se distribuya o se haga pública atenta contra la dignidad de las personas, que a su vez violaría el primer artículo de los Derechos Humanos (1948). Asimismo, la dignidad es la base de este derecho, por lo que agravaría la situación en el caso de que esta información llegara a manos de aquellos que no directamente relacionados o no tienen los permisos adecuados.

En la Ley Orgánica 1/1992, de 21 de febrero, sobre las protección de la seguridad ciudadana, la palabra "seguridad" sale 84 veces. En el Real Decreto 2364/1994, de 9 de diciembre, esta vez sobre la seguridad privada, el número asciende a 740 veces. ¿Pero qué es la seguridad? ¿Qué medidas toma el sector para asegurar y salvaguardar la información que se le ha confiado? Volviendo a la RAE, seguridad se describe como una "cualidad de seguro", es decir:

1. Libre y exento de todo peligro, daño o riesgo.
2. Cierto, indubitable y en cierta manera infalible.
3. No sospechoso.
4. Seguridad, certeza, confianza."

En otras palabras, cuando estemos hablando de seguridad personal, nos referimos al análisis de la posibilidad de que se atente contra la seguridad de una persona o conjunto de personas en particular, se les dañe o pongan sus vidas en peligro. Por otro lado, si hablamos de la seguridad de la información, estaremos hablando principalmente de la apropiación y/o uso indebido de la misma, atentando así

contra la confianza de la persona cuya información se ha apropiado/usado. En este último se incluirá la protección de la privacidad.

Estos dos tipos de seguridad no son desconocidos en el mundo actual y mucho menos en este sector. Quizás la muerte más conocida por todos dentro de este mundo es la de Bruce Lee, que falleció de un edema cerebral. En cuanto al trato de la protección de información privada, en el *hack* a Sony que hemos mencionado con anterioridad, salió a la luz información privada de los propios empleados, como por ejemplo el número de la seguridad social.

2. Seguridad personal y física

2.1 Introducción

Aunque la muerte de Bruce Lee sea una de las más conocidas dentro del cine, junto con la de Marilyn Monroe, Natalie Wood o Heath Ledger, sus muertes no están relacionadas con la propia actividad de cine. Como he mencionado antes, Bruce Lee falleció de un edema cerebral, causado por una alergia que tenía a uno de los componentes de Equagesic, un analgésico que a día de hoy se encuentra fuera del mercado. Tanto Marilyn Monroe como Heath Ledger fallecieron de sobredosis y Natalie Wood de un polémico accidente marítimo. Sin embargo, ninguno de estos conocidos actores falleció en el mismo set de rodaje. Fallecieron fuera del mismo, uno en el hospital, dos en sus habitaciones privadas y la última en un barco durante un viaje. Pero sí que existen actores que han fallecido en el set, fuera entre rodajes de escenas como en el mismo set a causa de un error o accidente.

Me enfocaré principalmente no sólo a actores que fallecieron en el set, sino también en cámaras, dobles, técnicos, etc. En consecuencia, las productoras tienen cada vez más cuidado con el trato de los actores y su salud y con la creación de los sets donde posteriormente se grabarán las distintas escenas de una película. No

hace falta ir tan allá, al fallecimiento de una persona, como para saber que se están tomando riesgos innecesarios o cómo gestionarlos una vez que ocurren, sin llegar a un siniestro. También es importante mencionar que estos riesgos son mayores o menores según el país o zona geográfica dónde se esté grabando. En parte porque se ven afectados por la normativa legal del país: por ejemplo, Tollywood (jerga para el cine indio que se graba en el idioma Telugu) tiene una legislación más suave que Hollywood. De la misma forma, no es lo mismo grabar 6 horas seguidas en un set en Los Ángeles a estar 3 en el desierto del Sahara porque la película así lo requiere. Una de las anécdotas más humorística dentro de la industria es el caso de disentería entre los empleados y actores durante la grabación de *La Reina de África* (1951). Enfermaron por beber agua no potable creyendo que sí lo era y los únicos que no enfermaron fueron el actor Humphrey Bogart y el director John Huston, porque sólo bebieron whiskey. Además de enfermar, un periodista que fue a la escena comentó que las hormigas siempre se subían por las piernas de Katherine Hepburn y que molestaban también a Bogart y su mujer, haciéndolo más incómodo para trabajar.

2.2 Tipos de riesgos de seguridad

Este riesgo es tan importante y en cierto modo tan conocido a todo el mundo, que incluso existen películas y episodios de series que muestran parte o una imagen completa de cómo pueden llegar a afectar los riesgos laborales en el cine. Además existen películas y/o documentales cuyo fin es expresar y mostrar el peligro que corren ciertos sectores de la sociedad al ir a trabajar. Puede que la



17. Escena de *Tiempos Modernos* (1936)

película más conocida por esto último sea *Tiempos Modernos* (1936) de Charlie Chaplin, dónde se enseña los riesgos laborales que tenía un obrero en una fábrica durante la revolución industrial, a modo de mofa. A continuación iré relatando historias que, aunque parezcan de película, ciertamente no lo son.

Estos riesgos pueden aparecer y/o deberse a múltiples razones:

- a. Localización geográfica (sea país o zona)
- b. Animales
- c. Público (permiso a terceros a ver la grabación)
- d. Químicos y sustancias peligrosas
- e. Disturbios civiles y guerras
- f. Espacios limitados, minas y cuevas
- g. Terrenos peligrosos
- h. Edificios abandonados
- i. Conducción y submarinismo
- j. Electricidad
- k. Explosivos y pirotecnia
- l. Armas de fuego
- m. Vuelos y Aeropuertos
- n. Operaciones nocturnas
- o. Exposición a radiación
- p. Agua
- q. Alimentación y catering
- r. Atrezo...

Existen más razones y con los años van en aumento, puesto que a día de hoy existen riesgos debidos al uso de las nuevas tecnologías y los efectos especiales que no existían hace 50 años. Para hacer este trabajo más realista y palpable, procuraré unir la teoría con la práctica, utilizando casos reales.

Según el Artículo 3 del Capítulo 1 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, sobre la prevención de Riesgos Laborales, todos los artículos contemplados en esta ley afectará a la industria cinematográfica puesto que se encuentra dentro de su área de actuación. El Artículo 4 de la misma ley contiene las siguientes definiciones:

“1.º Se entenderá por «prevención» el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.

2.º Se entenderá como «riesgo laboral» la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo. Para calificar un riesgo desde el punto de vista de su gravedad, se valorarán conjuntamente la probabilidad de que se produzca el daño y la severidad del mismo.

3.º Se considerarán como «daños derivados del trabajo» las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo.”

El resto de la ley contiene las prohibiciones, limitaciones y mínimos por los que se han de regir éstos riesgos laborales, así como procedimientos y modalidades de organización que tienen que seguir en el caso de un siniestro. Existen inspectores cuya finalidad es comprobar que todos los materiales e infraestructuras para la prevención de riesgos. Éstos pueden dar avisos, redactar prohibiciones e incluso, en casos extremos, denunciar un riesgo laboral, cuando éste sea considerable.

2.3 Casos en el cine

Pasando al primer caso, también conocido, pero fácil confundirlo con el de su padre: Brandon Lee. Falleció el 31 de marzo de 1993, de un balazo en el abdomen durante la producción de *The Crow* (1994). El accidente mortal ocurrió al dispararse una bala de un revólver .44. Las balas del revólver fueron sustituidas por unas de fogueo antes de que se empezará a grabar la escena. Sin embargo, ese revólver ya tenía una bala cargada de una escena anterior en las que se requerían balas reales. La escena requería que uno de los actores disparase a Brandon cuando él entrara en escena para "salvar a su novia". El disparo le causó daño mortal al alcanzarle el abdomen. Tras 6 horas de operación quirúrgica, no sobrevivió.

Para el resto de la película se usaron dos dobles: Chad Stahelski y Jeff Cadiente. Usaron efectos especiales para cambiarles las caras a los dobles

y así hacerlas parecer a la de Brandon. Fue una de las primeras veces que se usó CGI (*Computer Generated-Imagery*) para transformar la cara de una persona. Entonces este uso tecnológico no era muy conocido ni practicado, por lo que se necesitó entre 500 y 600 horas de trabajo.

Un caso parecido y algo más actual fue el de Oliver Reed, que falleció antes de que pudiera acabar la película *Gladiator* (2000). Durante la grabación en Malta supuestamente fue a un bar y se bebió tres botellas del ron Capitán Morgan, ocho botellas de cerveza y varios chupitos de whiskey y coñac. Se cree que esto fue lo que le causó un ataque al corazón, que, incluyendo en la fórmula la edad del actor



18. De arriba abajo: Bruce Lee jugando con su hijo Brandon (1970); Brandon con su maquillador en el rodaje de *The Crow* (1993) y lápidas de padre e hijo en Seattle. E.E.U.U.

(61) supuestamente no aguantó el alcohol y se cayó de la silla. Al igual que con Brandon, su cara fue modificada sobre un doble. Aunque para este año *CGI* o los *efectos especiales* habían mejorado considerablemente, le siguió costando a los productores Douglas Wick, David Franzoni y Branko Lustig entre 3 y 5 millones de dólares para insertar de manera digital la cara de Reed. Esto salía más barato que contratar a otro actor para que volviese hacer el mismo papel y regrabar todas las escenas, puesto que el coste de esta alternativa se aproximaría a los 25 millones de dólares.

Puede que el aumento del coste por la falta de seguridad o cuidado no provengan del set o de los cambios en *CGI*, sino que este coste puede aparecer de las aseguradoras de vida o de inmovilizado. Este es el caso de Paul Walker, que falleció en un accidente de tráfico antes de que pudiera acabar la grabación de *Fast and Furious 7* (2015). Su muerte tuvo varias repercusiones en la grabación de la película, no sólo porque el director tuvo que improvisar, sino porque también retrasó la grabación. Además, en el caso de esta saga, el rol de Paul era importantísimo, puesto que él era una de las imágenes de la película junto a Vin Diesel, que ambos protagonizaron todas las películas de la saga. A causa de esto, la grabación de la película se retrasó 6 meses por respeto y luto y el tiempo que necesitaron para encontrar otro sustituto. Como con los casos anteriores, usarían *CGI* sobre dobles, pero en esta ocasión también contratarían a los hermanos de Walker para que ayudaran a reencarnarle, debido al parentesco entre ellos. Sin embargo, por razones de aseguradoras y para mantener a Walker en la película, su muerte incrementaría el coste de producción en 50 millones de dólares. Subiendo así de \$200 a \$250 millones, siendo el importe extra la mitad de lo que habían presupuestado para el marketing de la película.

Ya hemos comentado casos de actores que han fallecido por causas automovilísticas, armas de fuego o bebida... Pero existe una que fue a causa de su

atrezo. Martha Mansfield, conocida actriz dentro del mundo del cine mudo, empezó su carrera joven y saltó a la fama con *Dr. Jekyll and Mr. Hyde* (1920). De ahí empezó a caer en roles cada vez más importantes, ganándose el título de *Movie Star* en E.E.U.U por los medios. Mansfield acababa de terminar de grabar una escena para la película *The Warrens of Virginia* (1924) cuando se sentó en un automóvil con varias amigas para descansar entre escena y escena. La película requería que Mansfield llevase un disfraz de proporciones considerables, que además era altamente inflamable. Este traje saltó en llamas por una cerilla que cayó encima del mismo. Saltó del coche con el vestido prendido, varios compañeros intentaron apagar las llamas y su coprotagonista, Wilfred Lytell, evitó que éstas alcanzaran el cuello y la cara de la actriz. Sin embargo, ya era muy



19. Recorte del *The Milwaukee Sentinel* (1923)

tarde, Mansfield no sobrevivió y falleció en el hospital antes de que pasaran 24 horas a causa de la gravedad de las quemaduras. Esta, entre otras razones, es lo que empujó al gobierno a tomar medidas con los años, prohibiendo fumar en escena y cerca de la misma. Hoy en día, cada vez que sale un cigarrillo en las películas, éste no es de tabaco, por los riesgos de incendio que tiene, sino que son herbales. Asimismo, a causa de las distintas prohibiciones, directores se han dado cuenta de la inexperiencia que los nuevos actores tienen en el tema y la poca naturalidad que tienen cuando sostienen un cigarrillo. Por esta razón, a veces es mejor evitar trabajar con dramas situados en un rango temporal de 1920 a 1980.

El actor británico Roy Kinnear también falleció mientras grababa una escena de *The Return of the Musketeers* (1989) en España. Parte de la causa de su muerte se debe al uso de animales en escena. Kinnear no quiso usar un doble para una escena en la

que tenía que montar a caballo. Esta escena fue descrita por sus compañeros Oliver Reed y Michael York describieron como peligrosa. Se fracturó la pelvis al caerse del caballo, causando hemorragias internas, las cuales no se pudieron tratar a tiempo, falleciendo antes de que pasaran las 24 horas. A causa de este accidente, el coste de la película aumentó, sin contar con la indemnización que recibió la familia: 650.000 libras esterlinas.

Los costes también pueden aumentar por una denuncia de los familiares ante una negligencia en el rodaje. Este fue el caso en *Los Mercenarios 2* con la muerte de Kun Liu. Él era un joven actor, encargado de realizar escenas peligrosas para la película, así como ser el doble de Jet Li cuando se necesitase. En una de las escenas rodadas en Bulgaria, él tenía que estar en una barca inflable mientras ocurría una explosión en la cercanía de la misma. La ámbito de la explosión se calculó mal, hiriendo mortalmente al actor. Los padres del mismo denunciaron a la productora exigiéndole a ésta que pagara los costes del funeral así como los de la pérdida del mismo. Una suma de más de 25.000 dólares.

Siniestros como éstos pueden hacer que una película gane más o menos fama. Este es el caso de *El Caballero Oscuro: la leyenda renace* (2012), película que pertenece a la saga de Batman. Tras el estreno de esta película se le atribuyó a la saga el nombre de la "maldición de Batman" por varias razones. Una se ha mencionado con anterioridad, que es la muerte de Heath Ledger poco después de que se acabara de grabar la película. Se incluye el encarcelamiento de Christian Bale, el protagonista de la película y las lesiones que sufrió Morgan Freeman. Otro fue que uno de los dobles de riesgo, Conway Wickliffe, falleció en una de las escenas. Por último, este no relacionado directamente con la producción de la película, fue la masacre en un cine de Aurora, Colorado, en el 2012. Un ex-estudiante de neurociencia, entró en un cine durante el estreno de la última de la saga vestido enteramente de negro y armado hasta los dientes. Para cuando le sacaron del cine,

había arrastrado consigo 12 muertos y 70 heridos. Las consecuencias de la noticia fueron inversamente proporcionales: mientras que las ventas de armas de fuego en Colorado incrementaron tras la masacre, las ventas de la película en el cine disminuyeron un 60%. Aun así, no superó la mayor desastre de la industria cinematográfica: una explosión que acabó con la vida de 27 personas durante la grabación de *The Viking* (1931).

En conclusión, la seguridad personal es uno de los costes más importantes dentro de la producción de una película, sobretodo si se trata de acción. Este coste puede aumentar a varios millones para las productoras si no tienen cuidado en el trato de sus actores, dobles y personal. Asimismo, los actores deben salvaguardar su propia seguridad cuando no se encuentran en el set (como en el caso de Reed) y no tomar riesgos innecesarios. Con los años los riesgos han ido disminuyendo, se han creado mejores técnicas de protección y mayores controles. En una entrevista que tuvo Ellen DeGeneres con Jackie Chan en su programa *Ellen* en 2009, este último mencionó que desde que llegó a E.E.U.U casi ni pasa por el hospital y bromeó diciendo que ahora sólo le tenía miedo a las agujas.

3. Seguridad en la red: privacidad e información

3.1 Introducción

La red, el Internet y las nuevas tecnologías ha cambiado todos los aspectos de nuestras vidas, desde la forma en la que nos comunicamos (Whatsapp), socializamos (Facebook), buscamos información (Wikipedia), trabajamos (Windows o iOS) o viajamos (venta de tickets online). Además, debido a estos cambios han surgido nuevos modelos de negocio y nuevos tipos de negocio. Por ejemplo, Tuenti o Skype son nuevos tipos de negocio, que no habrían existido hace 50 años y Amazon es un nuevo modelo de negocio, la misma venta de libros, pero online.

Pero como con todo cambio, nuevos riesgos emergen de donde aparecen esas nuevas oportunidades. *Phishing*, *spoofing*, *hacking*, *catfishing*, *copyright infringement*, extorsión, apuestas deportivas, *bullying*... Los dos primeros se traducirían al robo de información, incluyendo tarjetas de crédito, números de la seguridad social, contraseñas... para posteriormente usar esa información para robar a otros o adueñarse de esas cuentas directamente. *Hacking*, como se ha mencionado con anterioridad, es cuando una persona intenta averiguar las debilidades de un sistema informático con cierto interés en mente, que pueden ser igual o distintas a aquellas de *phishing*. *Catfishing* es cuando una persona se hace pasar por otra, e incluso se apropia fotos de otra persona para hacerse pasar por ella. Esta clase de delito es más común en las redes sociales y en páginas para encontrar pareja. *Copyright infringement* es cuando una persona se apropia y distribuye propiedad comercial e industrial sin los permisos correspondientes. *Bullying*, de los más comunes entre los jóvenes, es cuando una persona abusa y maltrata psicológicamente a otra usando el Internet y las redes sociales.

Ahora mencionaremos dos clases de seguridad que son importantes para esta industria y que, además, su manejo de las mismas se han visto en los medios últimamente. Estos son la privacidad de la información que individuos guardan en sus aparatos tecnológicos y el otro es la información que la empresa guarda, y los sistemas de seguridad de la misma.

3.2 Historia: El Internet

Lo que hoy conocemos con el nombre de internet empezó como fruto de un programa de defensa en E.E.U.U. Este programa tenía como objetivo superar al equipo de inteligencia de la URSS, que acababa de mandar el primer satélite, Sputnik, en 1957. Aunque este satélite no hiciera mucho, los americanos tenían miedo de que algún día la URSS pudiera crear un satélite capaz de vigilarlos y

obtener información confidencial. Como solución a este problema, un científico del M.I.T y miembro del programa ARPA, J.C.R. Licklider, propuso la creación de una "red galáctica" de ordenadores. Este programa pasaría a llamarse ARPANET, que mejoraría la seguridad del envío de información entre ordenadores.

Aunque en 1969 sólo había cuatro ordenadores conectados a esta red, se fueron añadiendo más con los años (la cifra en el 2013 es de 2,7 billones de personas). La idea clave detrás de la seguridad de ARPANET era que la información se dividiría en varios trozos, mandando cada uno se manera individual. El ordenador receptor simplemente tendría que resolver el puzle de esa información. De esta manera, si se interceptaba la comunicación de un ordenador a otro, no sólo no recibiría toda la información, sino que tampoco tendría suficiente como para colocar algunas piezas de este puzle. Además, este sistema prometía el envío de grandes cantidades de información sin que se abarrotaran las líneas. Esto se conocía como *packet-switching*.

Esta red evitaría el envío de información a través de las personas así como la duplicidad de información en distintos ordenadores. Sin embargo, se necesitó el apoyo e interés de otras líneas de la ciencia y otros países para crear lo que hoy llamamos Internet: la red militar RAND en E.E.U.U, la red comercial NPL en Reino Unido y la red científica CYCLADES en Francia. El proceso se aceleró cuando E.E.U.U descubrió misiles en Cuba que podían llegar a destruir partes del país. Esto se tradujo a una gran inversión en la mejora de los sistemas de comunicación, para que, en el caso de que un misil nuclear llegase a tocar tierra americana, que toda la información confidencial y estrategias no se perdiesen. La solución fue una red de conexiones directas entre nodos y ordenadores, evitando la dependencia de las conexiones por radio.

CYCLADES, al tener una red más pequeña y menos inversión, puso su interés en averiguar cómo conectarse con otras redes. Aquí es cuando nació la versión

primitiva de nuestro Internet. Se adelantó a ARPANET y NPL al utilizar a ordenadores como meras aduanas de información, sin que estos guardasen o procesasen información. Este fue un gran avance y tanto ARPANET como las distintas redes, empezaron a implementarlo. Las compañías telefónicas crearon el X.25 un protocolo por el cual individuos podían mandar y recibir información a través de un WAN (Wide Area Network) ó una red de larga distancia. Más adelante la ISO, Organización Internacional de la Estandarización, redactó un modelo de estandarización sobre los sistemas de comunicación, creando así un nuevo protocolo de comunicación: TCP/IP. Este protocolo se utiliza a día de hoy y es la mejora del anterior protocolo, TCP. Su principal objetivo era asegurar la compatibilidad entre las distintas redes existentes, facilitando así la transmisión de información y la inclusión de nuevas redes en el futuro.

En 1999, el *hardware* del ARPANET fue destruido y el Internet estaba en funcionamiento, para que todo el mundo lo viese, lo usase y lo mejorase.

3.3 Seguridad de la privacidad

Cómo hemos mencionado ya, existen muchos peligros que provienen del uso y del manejo de datos en internet. Entonces, ¿Por qué seguimos depositando nuestra confianza en esta red? ¿Por qué seguimos creyendo que el dar información a ciertas entidades éstas nos protegerán de ciertos riesgos y delitos? Hoy en día no se puede evitar proporcionar datos, de carácter privado o público, a las distintas redes sociales o profesionales. Para solicitar un puesto de trabajo, para crearse una cuenta de Tumblr, para darse de alta en la seguridad social o el UNEM... cada vez más instituciones se unen a las bases de datos electrónicas. ¿Por qué, si, como hemos observado, éstas pueden ser vulnerables?

La mejora de las bases de datos electrónicas suponen un incremento en la seguridad que el estado puede proporcionar a los individuos dentro del mismo en

muchos aspectos. Instituciones de seguridad entre países ahora pueden compartir sus bases de datos, lo que hace posible la búsqueda y captura de personas peligrosas entre naciones sin importar las fronteras que existían hace unos años. Asimismo, un médico puede mejorar en su diagnóstico, al tener disponible de manera eficiente y rápida el historial de un paciente. El estado podrá controlar también el impago de impuestos y otros delitos de menor importancia al igual que conocer rasgos importantes de su población y poder hacer análisis estadísticos más detallados y reales. Pero como hemos enfatizado antes, esto no serviría de nada si cualquier persona puede conseguir tener acceso a esas bases de datos.

La protección de datos, por tanto, se debe siempre medir desde el punto de vista del consumidor o individuo. Se han de analizar qué datos son obligatorios a proporcionar y cómo se ha de facilitar esta información. El titular de esta base de datos ha de anteponer siempre el respeto del nivel de secretismo de esa información, dependiendo del fin perseguido con esta información. Es decir, será siempre el titular el responsable de que esta información se guarde y esté segura. Esto no excluye al tratamiento de esta información, dependiendo de cada caso habrá información que podrá ser tratada y cambiada por el titular de las bases de datos. Este es el caso de la Seguridad Social: un médico puede añadir o cambiar la información guardada de un paciente si se ha realizado un diagnóstico erróneo. Por tanto, la protección de datos es considerada un derecho, pero también un deber bidireccional entre el individuo y el titular de las bases de datos. El individuo ha de conocer sus derechos y tiene la obligación de cuidar sus datos.

Art. 6.1 dentro de la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD):

“El tratamiento de los datos de carácter personal requerirá el consentimiento inequívoco del afectado, salvo que la Ley disponga otra cosa”

Nuestra norma sobre la protección de datos gira en torno al principio del consentimiento. En otras palabras, cada individuo tiene el poder de decidir cómo,

cuándo y dónde se presentarán esos datos a terceros. En el segundo apartado de la norma se pasa a mencionar las excepciones en las cuales no es necesario el consentimiento del individuo pero sí su conocimiento del mismo.

En España existe un órgano de vigilancia de la norma, así como el control de la misma: la Agencia de Protección de Datos. Tiene plena capacidad pública, personalidad jurídica y actúa con independencia de las Administraciones Públicas. Esta agencia se encarga de las reclamaciones y peticiones de personas afectadas, velan por el cumplimiento de la legislación sobre el cumplimiento de datos y controlan su aplicación e informan acerca de los derechos de esta materia. Cada fichero que se cree por otras instituciones a su vez serán inscritos en el Registro General de Protección de Datos dentro de esta agencia.

Pero, ¿Qué es una base de datos?. Una base de datos es un depósito, una biblioteca de información, que puede ser útil para los distintos titulares e individuos y que es accesible sólo para aquellas entidades y personas con el permiso correspondiente. Al igual que una biblioteca, se trata de un conjunto de documentos con una estructura lógica y ordenada. Siguiendo esta metáfora de biblioteca, la forma en la que se protegen estas bases de datos es igual a la de los libros: como obras de creatividad intelectual. La ley (Exposición de Motivos, Ley 5/1998 de 6 de marzo) lo considera:

“Las colecciones de obras, de datos, o de otros elementos independientes dispuestos de manera sistemática o metódica y accesibles individualmente por medios electrónicos o de otra forma”

Por esta razón, la protección va dirigida a la propia base de datos y no a su contenido. De esta forma no sólo se protege la información ya guardada, sino que dentro de esta protección se incluiría la recopilación, creación y los resultados de las bases de datos.

En el contexto de la transferencia de datos e información, las siguientes Directivas tienen relación directa: Directiva 95/46/CE y la Directiva 2002/58/CE. Siendo la primera de aplicación a todas las cuestiones, en especial cuando la segunda no pueda cubrirla. Se incluyen aquí las obligaciones y derechos individuales o los servicios de telecomunicaciones (no públicos). Para poder decidir cuál de las dos Directivas se usará en cada caso se tendrá que determinar primero si se trata de un servicio de comunicación electrónica.

3.4 Casos en el la Industria cinematográfica

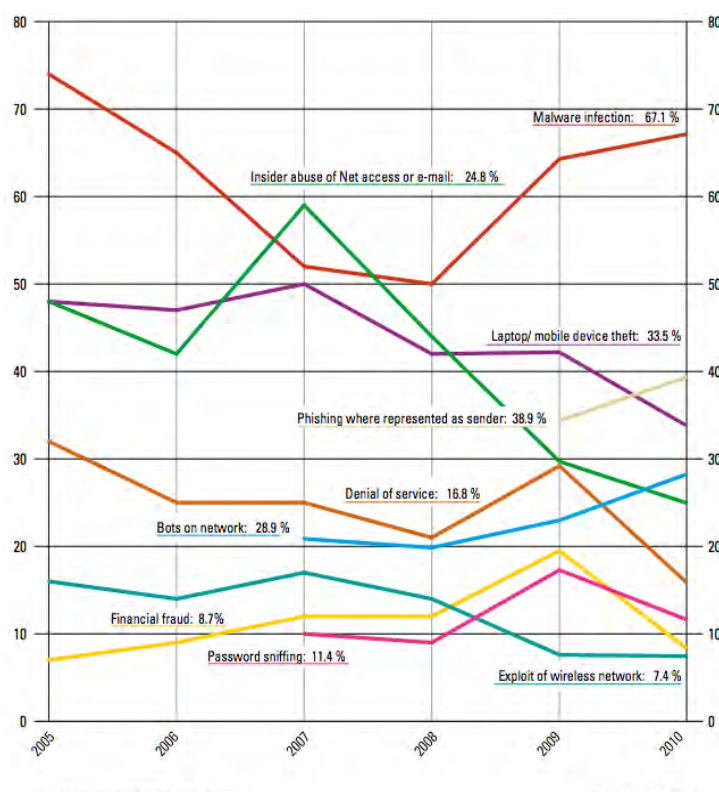
La preocupación sobre la privacidad online ha ido creciendo en los últimos años, por el mal uso de la información por parte de las empresas o por traspasar esta información a entidades públicas para “la seguridad del país” sin su consentimiento. Por ejemplo, es conocido por todos que la NSA en E.E.U.U espía a través de empresas electrónicas como Facebook, Google o Apple. Esta clase de noticias pone a más de un usuario nervioso, sobre todo cuando existe la sospecha de que su ex-director ha vendido información. Por lo que, lo que empezó como una búsqueda de terroristas o de personas peligrosas para la sociedad se ha convertido en un negocio para más de uno.

El cine no se escapa de la necesidad de crear una base de datos fuerte y segura. Además, estas medidas de seguridad no sólo afectan a las propias productoras de cine, sino también a las distintas celebridades a través de sus distintos aparatos electrónicos y que, por su condición de fama, se pueden ver amenazadas. En los últimos años han ido apareciendo casos de este tipo en los medios, siendo el más actual el *hack* a Sony.

Como se ha mencionado ya, el *hack* que se hizo a Sony expuso toda clase de información, desde los e-mails que se mandaban entre los altos cargos hasta los alias de las distintas celebridades, exponiéndoles así a un riesgo mayor. Al principio

se acusó a Corea del Norte por esta violación de la privacidad, puesto que Sony iba a sacar a la gran pantalla una sátira en la que se mofarían de su dictador actual, Kim Jong-un. Si éste hubiera sido el caso, entonces el *hack* no habría sido como otro cualquiera, sino que se trataría de un ataque político capaz de crear y/o crecer las tensiones entre países.

Pero independientemente de quién estuvo detrás de estos ataques, éstos no habrían sido posibles si Sony hubiera tenido cuidado con sus sistemas de mitigación de riesgos electrónicos o hubiera implantado una política clara de defensa en el caso de que apareciese alguno. Se publicó no sólo los alias de los famosos, sino sus información privada, como números de la seguridad social, historiales médicos que guardaba la



20. Tipos de ciber-ataques.

Fuente: CSI Computer Crime and Security Survey (2010)

empresa... Asimismo, se expusieron guiones de películas que no habían salido todavía y los salarios de cada empleado de la empresa. Además, los hackers amenazaron a los propios empleados, pidiendo su colaboración. Mientras todo esto estaba pasando, el resto de las productoras empezaron a medir sus sistemas de seguridad, mejorándolos y comprobando si hubo algún ataque recientemente.

Sony no ha sido la única empresa que ha tenido que disculparse por su falta de seguridad en la red. Apple tuvo un problema similar con su sistema de iCloud. Este

permitió que se *hackearan* cientos de fotos de famosos en los últimos años y en el caso de divas y actrices, éstas, en su gran mayoría, salían desnudas. El caso más conocido es el de Christopher Chaney, un hombre de 35 años que subió fotos de actrices tan conocidas como Scarlett Johansson o Jennifer Lawrence posando desnudas a distintas páginas web. Gracias a la colaboración del FBI se descubrió quién las subió, pero no es el resultado más usual. El motivo por el cuál *hackeo* estas cuentas fue el reto de que nadie lo había hecho antes y se acabó convirtiendo en una adicción. Estas razones son tan primitivas, que si no dijéramos a que se volvió adicto, su historia podría referirse al reto de fumar 100 cigarrillos o a hacer paracaidismo.

Según un estudio del CSI "*Computer Crime and Security Survey*" llevado a cabo en el 2010-2011, el 41.1% de 285 participantes habían sido víctimas de un ciberataque. Esta información no hace más que enfatizar la importancia de lo que ya se ha mencionado. Pero este estudio va más allá, puesto que menciona que el 21,6% de estos de ataques han sido con el objetivo de atacarlos a ellos individualmente, igual que con en el caso de ciber-ataques a los móviles de las celebridades. Pero los datos más importantes de este estudio es la clase de delitos y cuántos de ellos se han cometido a lo largo de los años, como se muestra en la gráfica a la derecha. El dato más interesante la caída exagerada del delito de acceso a cuentas de correo ajenas, de un 58% a un 24.8%. Los delitos que han ido creciendo son los de *Phishing*, robos de portátiles y/o teléfonos móviles y las infecciones de malware (virus informáticos). Éstos últimos pueden obtener información del portátil en el que están sin incriminar a un *hacker* en particular (Sony).

Conclusión

Como hemos podido comprobar, la industria cinematográfica se ve afectada por riesgos operacionales de distinto tipo. Pero a diferencia de otras industrias, el cine, por las características especiales de su producto y servicio, es vulnerable a casi todos los riesgos: laboral con los actores, de estructuras y edificaciones en los sets, de marketing en el momento de venta... Incluso con la polémica de Sony se ha podido comprobar que la cultura de empresa también tiene una importancia considerable.

Este trabajo esta dividido en dos riesgos fundamentales del cine: el marketing y la seguridad. A la hora de decidir qué riesgos serían más apropiados e interesantes para esta



Anuncio *prankvertising* de *La Maldición de Chucky* (2013)

Sin embargo me decanté por estos

Fuente: *AdWeek*

dos por varias razones. La primera es que entre el marketing y el cine, hoy en día, existe una relación recíproca. Ambas se trata de comunicar un mensaje, aunque el marketing abarque una mayor área de instrumentos y herramientas sin que éstos sean estrictamente audio visuales. El cine depende de los beneficios que le proporciona el marketing y a su vez el desarrollo e innovación del marketing depende del cine. Muchos de los anuncios más impactantes y a la vez efectivos se han hecho para esta industria, llegando al "*prankvertising*" o bromas/inocentadas con el fin de crear un anuncio. Por ejemplo, en Brasil, se anunció la película *La*

Maldición de Chucky (2013) de manera muy peculiar. Silvio Santos, presentador de un programa brasileño, y con la aprobación de Universal Studios, colocaron un cartel de la película en una parada de autobús. Pero para la sorpresa de todos, al acercarse cualquier persona a la parada de noche, un actor disfrazado de *Chucky* salía del cristal para aterrorizar a los que estuviesen esperando al bus. El vídeo se colgó en YouTube, llegando a más de 19 millones de visitas.

Escogí investigar sobre la seguridad en el cine porque, entre otras razones, es uno de los riesgos que menos se comunican en los medios cuando, desde mi punto de vista, es uno de los más importantes. Como se ha podido comprobar, el no tener cuidado o no comprobar y/o elaborar bien el atrezzo, set, etc. puede tener consecuencias fatales para los actores. A pesar de tener conocimiento de esto, muchas productoras prefieren ahorrarse algunos costes, dando por hecho que los actores tienen sus seguros privados. Sin embargo, tengan o no seguro, la seguridad es primordial para cualquier trabajo y no se debe pasar por alto en ningún momento. También escogí este tema porque me llamó la atención "*la maldición de los Lee*", que tanto padre como hijo falleciesen dedicándose a lo mismo y el caso de Sharon Tate. Ésta última falleció a causa de su fama. Mujer de Roman Polansky y actriz, fue brutalmente asesinada en su hogar con cuatro de sus invitados por Charles Manson y sus seguidores. Esta clase de barbarie con el único propósito de conseguir 5 minutos de gloria (ese asesinato se convirtió en un circo mediático en los medios) es lo que más me llamó la atención, queriendo así investigar más sobre el tema.

Uno de los retos más importantes a los que me he enfrentado a la hora de realizar este trabajo es la falta de bibliografía y documentación. El cine es una industria muy versátil y complicada, pero también es muy tímida a la hora de publicar ingresos o costes. Esta es otra de las razones por las cuales el ataque informático a Sony tuvo tanta polémica: hasta entonces nadie sabía con exactitud los sueldos y salarios de

sus empleados ni del funcionamiento interno de la empresa. Al tratarse de una noticia muy reciente me he centrado sobre todo en links de noticias, apoyándome también en libros y otros artículos, pero he de confesar que gran parte de la información proviene de este *hack* tan polémico y de sus consecuencias. Asimismo, tuve la oportunidad de trabajar con alguien que previamente trabajó para Sony. Usando la memoria de lo que me comentó en su día sobre la experiencia de trabajar allí y sobre la empresa, he podido crear una imagen mental de lo que Sony representa y de los fallos que tiene como empresa.

Por otro lado, no sólo ha sido difícil obtener información, analizarla también ha supuesto un reto. Al depender de noticias, según qué periódico o revista se describen de una u otra forma, por lo que ha sido difícil intentar crear una imagen concreta de cómo estos riesgos afectan a la industria. También por esta razón me he centrado mucho en dibujar casos que han o existen en el cine y los costes o riesgos detrás de cada uno, con el propósito de mejorar el valor de la información. Por lo que gran parte del análisis es creación mía, a base de unir los puntos entre la información que he ido recolectando.

Por esta misma razón, admito que mi trabajo tiene varias debilidades. Al no tener información privilegiada de alguien que trabaja dentro de la industria actualmente no puedo proporcionar un análisis exacto y que refleje la realidad al 100%. Lo ideal sería poder entrevistar a un actor que haya trabajado en varias películas de distinta naturaleza, para no sólo explicar cómo realiza su trabajo, sino también tener una descripción de los riesgos que existen según el *género* al que pertenece la película. Ésta última parte me habría parecido interesante de contarla aquí, pero que por falta de información no pude investigarlo adecuadamente. Asimismo, escogí redactar mi trabajo sobre una industria que es poco común de investigar, sobretodo a nivel de carrera. Esto ha supuesto más retos a la hora de encontrar información relevante y enfocada a mis estudios, Administración de Empresas.

En un futuro y a ser posible, sin necesidad de *hacks*, me gustaría profundizar más sobre estos u otros riesgos operacionales, pero desde un punto de vista estadístico. Conocer y aprender sobre los sistemas que utilizan las empresas de este sector para calcular los posibles costes que conlleva producir y filmar una película. También sería interesante comprobar si estos sistemas son válidos en industrias tan volátiles y similares a ésta, como por ejemplo, en la de la música. Por otro lado, si existe la posibilidad, me gustaría que fuese redactado o en parte redactado por alguien que haya trabajado en la industria o trabaje en ella. De esta forma, no sólo se podrá basar el trabajo en información de terceros, sino en la propia experiencia de haber trabajado en la industria. Sin embargo, me temo que para tener el nivel de profundización requeridos sobre estos temas o acceso a más información sobre ellos, esa persona ha de haber trabajado muchos años para una de estas empresas o ser un productor de cine.

A pesar de estas debilidades, lo presentado en este trabajo es suficiente para conocer partes del cine que no es de conocimiento común y que en algunos casos pueden chocar al lector medio. También tenía el propósito de aclarar la imagen del cine, fuera ésta positiva o negativa. Aunque esta última razón no la haya conseguido con la profundidad que me habría gustado, sí que sirve como una breve imagen a lo que es la industria en sí. Sin embargo, a lo largo de todo el trabajo he procurado ser lo objetiva que la información que he encontrado me ha dejado ser. En ningún momento he querido coger un bando o acusar y/o defender a un individuo o empresa. Por lo que, en el futuro, si un trabajo similar a éste es redactado por alguien que trabaja en la industria, habría que analizar su carrera profesional y tener en cuenta su historia a la hora de comprobar la veracidad y los conflictos de interés en ese trabajo.

Aunque este trabajo sólo sea una breve imagen de una industria con muchos años, creo que tiene potencial de pasarse luego a la práctica, sobretodo si se trata de

crear conciencia de los riesgos que incurren las empresas de este sector. Esta conciencia debe estar sobretodo en la mente del consumidor final, que es el que compra este producto y/o servicio y que, por tanto, tiene el poder económico sobre estas empresas. Su consumo, o el cambio en el mismo, como hemos comprobado ya, tiene un gran impacto en el sector. Si se usara esta influencia de manera positiva, el cine mejoraría no sólo como industria, sino como proveedor de valor humano.

Como dato interesante, hemos podido comprobar que los riesgos en esta industria no sólo han crecido en valor, sino que han aparecido nuevos, creando un abanico mucho mas amplio de riesgos operacionales. Los actores se siguen exponiendo a los mismos riesgos que aquellos existentes en 1950, pero con las nuevas tecnologías, ahora su información privada puede ser accesible por *hackers*. Por esta razón, creo que es importante para cualquier persona con interés a unirse a este sector que sea perfectamente consciente de los riesgos a los que se ve expuesto o va a exponer a otros. De esta forma, aunque el abanico se vaya ampliando, los valores de cada uno de los riesgos se verán reducidos.

Bibliografía

1. 20 Minutos, (2009). Las películas prohibidas de la historia del cine. [online] Available at: <http://listas.20minutos.es/lista/las-peliculas-prohibidas-de-la-historia-del-cine-98040/> [Accessed 2 Mar. 2015 14:45].
2. Allen, N. (2014). <http://abcnews.go.com/Business/embattled-sony-pictures-executive-amy-pascal-steps/story?id=28749965>. *The Telegraph*. [online] Available at: <http://www.telegraph.co.uk/news/celebritynews/11289841/The-moment-Sony-co-chairman-tries-to-embrace-Angelina-Jolie-after-spoilt-brat-comments.html> [Accessed 9 Mar. 2015 13:54].
3. Arango, T. (2010). Time Warner Views Netflix as a Fading Star. *The New York Times*. [online] Available at: http://www.nytimes.com/2010/12/13/business/media/13bewkes.html?_r=2&ref=technology [Accessed 7 Mar. 2015 10:20].
4. Arce, N. (2014). *Sony Pictures Hacked and Blackmailed: Breach Probed*. [online] Tech Times. Available at: <http://www.techtimes.com/articles/20899/20141125/sony-pictures-hacked-and-blackmailed-breach-probed.htm> [Accessed 13 Mar. 2015 11:45].
5. Arcones, B. (2010). Cine y Prevencion de riesgos laborales. [Blog] *IMF Business School*. Available at: <http://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/prl/cine-y-prl/> [Accessed 11 Mar. 2015 9:33].
6. Atkinson, C. (2008). Testing the Boundaries of Branded Entertainment. *AdAge*. [online] Available at: <http://adage.com/article/special-report-cable-tv-2008/testing-boundaries-branded-entertainment/126278/> [Accessed 23 Feb. 2015 9:30].

7. Bailey, J. (2014). Hacked Sony Email Confirms What Chris Rock Told Us About Racism in Hollywood. *Flavorwire*. [online] Available at: <http://flavorwire.com/493364/hacked-sony-email-confirms-what-chris-rock-told-us-about-racism-in-hollywood> [Accessed 8 Mar. 2015 18:54].
8. BBC News, (2011). *Stunt expert cleared in Batman cameraman death trial*. [online] Available at: <http://www.bbc.co.uk/news/uk-england-surrey-12737728> [Accessed 12 Mar. 2015 19:50].
9. BBC News, (2012). *Aurora shooting: Colorado gun sales up after cinema killings*. [online] Available at: <http://www.bbc.com/news/world-us-canada-18980974> [Accessed 11 Mar. 2015 22:46].
10. BBC News, (2012). *Parents sue over The Expendables 2 stuntman death*. [online] Available at: <http://www.bbc.com/news/entertainment-arts-19010296> [Accessed 12 Mar. 2015 14:30].
11. Bilgil, M. (2009). *History of the Internet*. [video] Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=9hIQjrMHTv4> [Accessed 12 Mar. 2015].
12. Bingham, J. (2008). Batman stunt cameraman killed after hitting tree, inquest hears. *The Telegraph*. [online] Available at: <http://www.telegraph.co.uk/news/celebritynews/3372340/Batman-stunt-cameraman-killed-after-hitting-tree-inquest-hears.html> [Accessed 11 Mar. 2015 17:55].
13. Biography.com, (2015). *Heath Ledger Biography*. [online] Available at: <http://www.biography.com/people/heath-ledger-266035> [Accessed 10 Mar. 2015 13:13].
14. Biography.com, (2015). *Marilyn Monroe Biography*. [online] Available at: <http://www.biography.com/people/marilyn-monroe-9412123> [Accessed 10 Mar. 2015 13:15].

15. Biography.com, (2015). *Natalie Wood Biography*. [online] Available at: <http://www.biography.com/people/natalie-wood-9536320#synopsis> [Accessed 10 Mar. 2015 14:00].
16. Biskind, P. (2011). The Rude Warrior. *Vanity Fair*. [online] Available at: <http://www.vanityfair.com/news/2011/03/mel-gibson-201103> [Accessed 8 Mar. 2015 15:45].
17. Boe.es, (1999). *Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal*. [online] Available at: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1999-23750 [Accessed 14 Feb. 2015].
18. Boe.es, (2007). *Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal..* [online] Available at: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2008-979 [Accessed 14 Feb. 2015].
19. Brennan, J. (2014). Paul Walker's Death Leads To Highest Movie Insurance Claim Ever On Next 'Fast And Furious'. *Forbes*. [online] Available at: <http://www.forbes.com/sites/judebrennan/2014/05/23/paul-walkers-death-leads-to-highest-movie-insurance-claim-ever-on-next-fast-and-furious/> [Accessed 12 Mar. 2015].
20. Brucelee.com, (2010). *Bruce Lee - The Official Bruce Lee site*. [online] Available at: <http://www.brucelee.com/index.cfm/page/Biography/pid/10225> [Accessed 10 Mar. 2015].
21. Bruceleefoundation.com, (2008). *Biography - The Bruce Lee Foundation*. [online] Available at: <http://www.bruceleefoundation.com/index.cfm/page/About-Bruce-Lee/pid/10378> [Accessed 10 Mar. 2015].

22. Buchanan, L., Fessenden, F., Lai, K., Park, H., Parlapiano, A., Tse, A., Wallace, T., Watkins, D. and Yourish, K. (2014). Q&A What Happened in Ferguson?. *The New York Times*. [online] Available at: http://www.nytimes.com/interactive/2014/08/13/us/ferguson-missouri-town-under-siege-after-police-shooting.html?_r=1 [Accessed 8 Mar. 2015].
23. Cajas Guijarro, J. (2011). Modelos de enfoque de medición avanzado del riesgo operativo (EMA). *Contribuciones a la Economía*. [online] Available at: <http://www.eumed.net/ce/2011a/jcg.htm> [Accessed 9 Jan. 2015].
24. CNNExpansión, (2013). Aeroméxico, involucrada en caso racista. [online] Available at: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/08/16/aeromexico-se-disculpa-por-casting> [Accessed 8 Mar. 2015].
25. Colin Azahar, N., Castro Cruz, G. and Rivera Macedo, M. (2015). *Cultura Organizacional y las Universidades Tecnológicas a través de las Estadías Profesionales*. Trabajo Fin de Máster. Universidad Tecnológica de Tecámac.
26. Cooper, G. (1994). Actor's family get pounds 650,000 over fatal stunt. *The Independant*. [online] Available at: <http://www.independent.co.uk/news/uk/actors-family-get-pounds-650000-over-fatal-stunt-1440934.html> [Accessed 12 Mar. 2015].
27. Daily Mail, (2008). The Curse of Batman: Special effects expert killed while shooting stunt scene on set of latest film. [online] Available at: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-1082689/The-Curse-Batman-Special-effects-expert-killed-shooting-stunt-scene-set-latest-film.html> [Accessed 11 Mar. 2015].
28. Daily News, (2013). Why did James Holmes do it? One year later, accused 'Dark Knight' killer remains a mystery. [online] Available at: <http://www.nydailynews.com/news/crime/year-dark-knight-killer-remains-mystery-article-1.1402893> [Accessed 11 Mar. 2015].

29. Denoticias.es, (2015). *El número de españoles de 16 a 74 años que utiliza Internet a diario aumenta un 10,8%*. [online] Available at: <https://www.denoticias.es/noticias/negocios/79544-el-numero-de-espanoles-de-16-a-74-anos-que-utiliza-internet-a-diario-aumenta-un-108.html> [Accessed 28 Feb. 2015].
30. El Mundo, (2015). EEUU 'espía' a través de los servidores de Apple, Google o Facebook. [online] Available at: http://www.elmundo.es/america/2013/06/07/estados_unidos/1370577062.html [Accessed 13 Mar. 2015].
31. *El Nacimiento de una Nación*. (1915). [film] Hollywood, E.E.U.U: D. W. Griffith.
32. Elcosmonauta.es, (2009). *La Película - El Cosmonauta*. [online] Available at: <http://elcosmonauta.es/pelicula/> [Accessed 8 Mar. 2015].
33. Ellen, (2009). *Jackie Chan Interview*. [video] Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=Ewclb0llw8w> [Accessed 12 Mar. 2015].
34. Entertainment Weekly's EW.com, (2012). *'Expendables 2' hit with lawsuit*. [online] Available at: <http://www.ew.com/article/2012/07/27/expendables-2-wrongful-death-lawsuit> [Accessed 12 Mar. 2015].
35. epsocial, (2015). El móvil, uno de los principales conflictos que llevan a las familias a mediación. [online] Available at: <http://www.europapress.es/epsocial/familia-00324/noticia-uso-movil-ya-principales-conflictos-llevan-familias-mediacion-expertos-20150120132500.html> [Accessed 30 Jan. 2015].
36. Evans, J. (2014). How Apple and you can improve iCloud security. *Computer World*. [online] Available at: <http://www.computerworld.com/article/2601482/how-apple-and-you-can-improve-icloud-security.html> [Accessed 14 Mar. 2015].

37. Festival de Cannes, (2015). *Festival de Cannes 2015: poster, selection, photos and videos*. [online] Available at: <http://www.festival-cannes.com/> [Accessed 4 Mar. 2015].
38. First Light, (2010). *Safety on Set: A safe Production is a Successful Production*. [online] Venice, Ca. E.E.U.U: First Light. Available at: <http://www.firstlightvideo.com/pdf/F2676DVD-Safety%20on%20Set-T%20Guide%20REVISED.pdf> [Accessed 10 Mar. 2015].
39. Fitzpatrick, J. (2000). *Early Days: Newfoundland and Labrador Heritage*. [online] Heritage.nf.ca. Available at: http://www.heritage.nf.ca/arts/early_days.html [Accessed 12 Mar. 2015].
40. Garga, B. (1996). *So many cinemas*. Mumbai: Eminence Designs.
41. Garrido, B. (2013). Charla con Ian Gibson acerca de "Luis Buñuel. La forja de un cineasta universal". *Culturamas*. [online] Available at: <http://www.culturamas.es/blog/2013/12/04/charla-con-ian-gibson-acerca-de-luis-bunuel-la-forja-de-un-cineasta-universal/> [Accessed 24 Feb. 2015].
42. Gerard, G. (2014). Smoking in films: light up, camera, action. *The Independant*. [online] Available at: <http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/films/features/smoking-in-films-light-up-camera-action-9059744.html> [Accessed 12 Mar. 2015].
43. Gozzer Arias, S. (2015). Morozov: "Si no estás en Facebook, la NSA probablemente sospeche". *El País*. [online] Available at: http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2014/02/04/actualidad/1391505159_460108.html [Accessed 13 Mar. 2015].
44. Grey, J. (2013). The 15 Most Shameless Movie Product Placements Of All Time. *Business Insider*. [online] Available at: <http://www.businessinsider.com/15-worst-movie-product-placements-2013-5?op=1> [Accessed 7 Mar. 2015].

45. Hall, M. (2015). The Viking (1931): THE SCREEN; A Seal Hunt. *The New York Times*. [online] Available at:
<http://www.nytimes.com/movie/review?res=9E04E6DE123BE433A25754C1A9609C946094D6CF> [Accessed 12 Mar. 2015].
46. Hawkins, B. (2015). *Remembering Brandon Lee's Death 20 Years After 'The Crow'*. [online] UPROXX. Available at:
<http://uproxx.com/webculture/2014/05/remembering-brandon-lees-death-20-years-after-the-crow/> [Accessed 11 Mar. 2015].
47. Health and Safety Executive (HSE), (2011). *Safe design and build of production sets used for film, television and media productions*. [online] Reino Unido: HSE. Available at: <http://www.hse.gov.uk/pubns/etis19.pdf> [Accessed 10 Mar. 2015].
48. Ine.es, (2015). *Instituto Nacional de Estadística. (National Statistics Institute)*. [online] Available at: <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do> [Accessed 28 Feb. 2015].
49. Info.cern.ch, (2015). *The World Wide Web project*. [online] Available at:
<http://info.cern.ch/hypertext/WWW/TheProject.html> [Accessed 10 Mar. 2015].
50. Interior.gob.es, (1992). *Ley Orgánica 1/1992, de 21 de febrero - Ministerio del Interior*. [online] Available at: <http://www.interior.gob.es/web/servicios-al-ciudadano/normativa/leyes-organicas/ley-organica-1-1992-de-21-de-febrero> [Accessed 10 Mar. 2015].
51. Investopedia, (2004). *Business Risk Definition | Investopedia*. [online] Available at: <http://www.investopedia.com/terms/b/businessrisk.asp> [Accessed 16 Feb. 2015 9:56].
52. Johnson, G. (n.d.). *Exploring strategy*.

53. Joshua, J. (2014). Historical Accuracy in the Film *Agora*. *Ancient History Encyclopedia*. [online] Available at: <http://www.ancient.eu/article/656/> [Accessed 8 Mar. 2015].
54. K., A. (2015). La comunicación en una empresa. *CreceNegocios*. [online] Available at: <http://www.crecenegocios.com/la-comunicacion-en-una-empresa/> [Accessed 9 Feb. 2015].
55. Kim, S. (2015). Amy Pascal: Sony Pictures Executive Steps Down in Hacking Aftermath. *abcNews*. [online] Available at: <http://abcnews.go.com/Business/embattled-sony-pictures-executive-amy-pascal-steps/story?id=28749965> [Accessed 8 Mar. 2015].
56. Kiss, J. (2014). Sony hack: sacked employees could be to blame, researchers claim. *The Guardian*. [online] Available at: <http://www.theguardian.com/film/2014/dec/30/sony-hack-researchers-claim-sacked-employees-could-be-to-blame> [Accessed 13 Mar. 2015].
57. L. Rubio Moraga, Á. (2012). *Evolución del racismo en el cine norteamericano. De David W. Griffith a John Singleton y Spike Lee*. Universidad Complutense de Madrid.
58. L. Smith, D., Choueiti, M. and Pieper, D. (2015). *Gender Bias Without Borders*. [online] Los Angeles, CA, E.E.U.U: Geena Davis Institute, pp.24-25. Available at: <http://seejane.org/wp-content/uploads/gender-bias-without-borders-full-report.pdf> [Accessed 8 Mar. 2015].
59. Lawler, D. (2014). From Marlboro Man to smoking ban: a timeline of tobacco in America. *The Telegraph*. [online] Available at: <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/northamerica/usa/11230175/From-Marlboro-Man-to-smoking-ban-a-timeline-of-tobacco-in-America.html> [Accessed 11 Mar. 2015].

60. Lawler, R. (2010). How Much Is Starz Worth to Netflix? Maybe \$250M a Year. *Gigaom*. [online] Available at: <https://gigaom.com/2010/12/07/starz-netflix-renewal/> [Accessed 7 Mar. 2015].
61. M. Leiner, B., G. Cerf, V., D. Clark, D., E. Kahn, R., Kleinrock, L., C. Lynch, D., Postel, J., G. Roberts, L. and Wolff, S. (2012). *Brief History of the Internet*. [online] E.E.U.U: Internet Society. Available at: http://www.internetsociety.org/sites/default/files/Brief_History_of_the_Internet.pdf [Accessed 10 Mar. 2015].
62. Maltby, R. (2003). *Hollywood cinema*. Malden, MA: Blackwell Pub.
63. Marcos, N. (2013). Las grandes películas de Hollywood, suspendidas en el test de sexismo. [Blog] *El País*. Available at: <http://blogs.elpais.com/mujeres/2013/11/sexismo-en-cine.html> [Accessed 8 Mar. 2015].
64. Masters, K. (2014). 'Fast & Furious 7' Insurance Claim Could Reach Record-Breaking \$50 Million. [online] The Hollywood Reporter. Available at: <http://www.hollywoodreporter.com/news/fast-furious-7-insurance-claim-706037> [Accessed 12 Mar. 2015].
65. McCoy, T. (2014). Why hackers target celebrities like Jennifer Lawrence — and who they are. *The Washington Post*. [online] Available at: <http://www.washingtonpost.com/news/morning-mix/wp/2014/09/03/why-hackers-target-celebrities-like-jennifer-lawrence-and-who-they-are/> [Accessed 14 Mar. 2015].
66. Meriden Morning Record, (1923). Martha Mansfield, Movie Star Dies as a Result of Burns. [online] p.1. Available at: <http://news.google.com/newspapers?id=P5FHAAAIBAJ&sjid=yf4MAAAAIBAJ&pg=6369,7429&dq=martha+mansfield+death&hl=en> [Accessed 12 Mar. 2015].

67. MPA & L.E.K, (2004). *Cost of Movie Piracy*. [online] Los Angeles, CA, E.E.U.U.: Motion Picture Association (MPA). Available at: <http://austg.com/include/downloads/PirateProfile.pdf> [Accessed 18 Mar. 2015].
68. Nale, S. (2012). *The 10 Most Common Internet Crimes - Non-Delivery of Merchandise*. [online] Complex. Available at: <http://www.complex.com/pop-culture/2012/11/the-10-most-common-internet-crimes/non-delivery-of-merchandise> [Accessed 10 Mar. 2015].
69. Newcomb, A. (2014). *How Hackers Targeted Celeb Accounts*. [online] ABC News. Available at: <http://abcnews.go.com/Technology/celebrity-photo-hack-victims-accounts-compromised-apple/story?id=25218227> [Accessed 14 Mar. 2015].
70. Norwich Business School, (2011). *What is Branding?*. [video] Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=JKIAOZZritk> [Accessed 28 Feb. 2015].
71. Noticias Jurídicas, (1999). *Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal*. [online] Available at: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo15-1999.t2.html#a6 [Accessed 13 Mar. 2015].
72. Olson Zaltman, (2015). *Home*. [online] Available at: <http://www.olsonzaltman.com/> [Accessed 12 Mar. 2015].
73. Oscars.org | Academy of Motion Picture Arts and Sciences, (2015). *Oscars.org | Academy of Motion Picture Arts and Sciences*. [online] Available at: <http://www.oscars.org/> [Accessed 4 Mar. 2015].
74. Pallotta, F. (2014). *13 Actors Who Were Brought Back To Life With Special Effects In Movies*. *Business Insider*. [online] Available at: <http://www.businessinsider.com/actors-brought-back-to-life-with-special-effects-2014-3?op=1> [Accessed 11 Mar. 2015].

75. Pearson, M. (2012). *Gunman turns 'Batman' screening into real-life 'horror film'*. [online] CNN. Available at:
<http://www.cnn.com/2012/07/20/us/colorado-theater-shooting/index.html>
[Accessed 11 Mar. 2015].
76. Peralta, S. (2011). *Gestión del Riesgo Operacional*. Trabajo de Fin de Grado. Universidad Carlos III de Madrid.
77. Popcorn Time, (2014). *Popcorn Time*. [online] Available at:
<http://getpopcornti.me/> [Accessed 1 Mar. 2015].
78. Prieto, C. (2013). Cientos de cines españoles abocados al cierre. *El Confidencial*. [online] Available at:
http://www.elconfidencial.com/cultura/2013-11-27/cientos-de-cines-espanoles-abocados-al-cierre_59187/# [Accessed 28 Feb. 2015].
79. Ramírez, V. (2013). El cine renuncia a sus productores y los cambia por mecenas. *El Confidencial*. [online] Available at:
<http://www.elconfidencial.com/cultura/2013/05/02/el-cine-renuncia-a-sus-productores-y-los-cambia-por-mecenas-120004> [Accessed 8 Mar. 2015].
80. Razzies.com, (2015). *Razzies.com*. [online] Available at:
<http://www.razzies.com/> [Accessed 4 Mar. 2015].
81. Richardson, R. (2010). *CSI Computer Crime and Security Survey*. [online] E.E.U.U: CSI. Available at:
<http://gatton.uky.edu/FACULTY/PAYNE/ACC324/CSISurvey2010.pdf>
[Accessed 13 Mar. 2015].
82. RT, (2015). Demandan a la NSA por el temor de que su exdirector venda información secreta. [online] Available at:
<http://actualidad.rt.com/actualidad/view/135764-nsa-demanda-director-vender-informacion-snowden> [Accessed 13 Mar. 2015].
83. Sanburn, J. (2014). Behind the Video of Eric Garner's Deadly Confrontation With New York Police. *The Times*. [online] Available at:

- <http://time.com/3016326/eric-garner-video-police-chokehold-death/>
[Accessed 8 Mar. 2015].
84. Sandoval, G. (2010). Netflix delights studios with big checks. *CNet*. [online] Available at: <http://www.cnet.com/news/netflix-delights-studios-with-big-checks/> [Accessed 7 Mar. 2015].
85. Small, R. (2000). *Production safety for film, television, and video*. Oxford: Focal Press.
86. Sonypictures.com, (2015). *Movies | Sony Pictures*. [online] Available at: <http://www.sonypictures.com/movies/> [Accessed 13 Mar. 2015].
87. Spurlock, M. (2011). *The Gratest Movie Ever Sold - Trailer*. [video] Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=T4Ng2P3zxfM> [Accessed 7 Mar. 2015].
88. Starz.com, (2015). *STARZ - Exclusive Originals, Hit Movies*. [online] Available at: <http://www.starz.com/> [Accessed 7 Mar. 2015].
89. TED, (2011). *Morgan Spurlock: The greatest TED Talk ever sold*. [video] Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=6c0VtOdibcl> [Accessed 23 Mar. 2015].
90. The Guardian, (2008). Stuntman died filming Batman car chase. [online] Available at: <http://www.theguardian.com/film/2008/nov/03/dark-knight-stuntman> [Accessed 13 Mar. 2015 14:53].
91. The Independent, (2010). The African Queen - Bogart, Hepburn, and a case of the 'jungle jeebies'. [online] Available at: <http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/films/features/the-african-queen--bogart-hepburn-and-a-case-of-the-jungle-jeebies-1965323.html> [Accessed 11 Mar. 2015 13:57].
92. The Milwaukee Sentinel, (1923). Burns are Fatal to Star on Film. [online] p.8. Available at: http://news.google.com/newspapers?id=_KNRAAAAIBAJ&sjid=NQ8EAAAAI

- BAJ&pg=6092,1980320&dq=martha+mansfield+burns&hl=en [Accessed 12 Mar. 2015 17:15].
93. The Telegraph, (2012). <http://www.telegraph.co.uk/culture/film/film-news/9438006/The-Dark-Knight-Rises-sales-down-60-per-cent.html>. [online] Available at: <http://www.telegraph.co.uk/culture/film/film-news/9438006/The-Dark-Knight-Rises-sales-down-60-per-cent.html> [Accessed 11 Mar. 2015 12:34].
94. *Tierra Hostil - Corea del Norte*. (2015). [video] Corea del Norte/ España: Jalis de la Serna.
95. Un.org, (1848). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. [online] Available at: <http://www.un.org/es/documents/udhr/> [Accessed 10 Mar. 2015 14:30].
96. Vela, C. and Bocigas, O. (1996). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
97. Yann, A. (2015). *What is Public Relations? PR Definition: PRSA Official Statement*. [online] Prsa.org. Available at: http://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/#.VRByuxDF_3V [Accessed 14 Feb. 2015 12:35].
98. Yoon, L. (2014). Run Run Shaw, mecenas del cine en Hong Kong. *El País*. [online] Available at: http://cultura.elpais.com/cultura/2014/01/10/actualidad/1389308908_868824.html [Accessed 8 Mar. 2015 11:46].

Bibliografía de gráficos

1. **Cartel Original *Singing in the Rain* (1952):**

http://sites.psu.edu/sklackmovies/wp-content/uploads/sites/18085/2014/10/Singing_in_the_rain_poster.jpg

2. **Imagen de un *Thaumatrope*:** [http://ruedestilleuls.com/blog/wp-](http://ruedestilleuls.com/blog/wp-content/uploads/2012/02/thaumatrope1.jpg)

[content/uploads/2012/02/thaumatrope1.jpg](http://ruedestilleuls.com/blog/wp-content/uploads/2012/02/thaumatrope1.jpg)

3. **Imagen de un *Phenakistiscope*:**

<http://courses.ncssm.edu/gallery/collections/toys/images/toys3126.jpg>

4. **Imagen de un *Zoótrofo*:**

http://www.horselocomotion.com/images/history/muybridge/Zoetrope_a.jpg

5. **Imagen de la película de *Tarzan* (1999):**

<http://joshubuh.files.wordpress.com>

6. **Cuadro relacionando las necesidades y los deseos:**

Marketing: Conceptos y estrategias – Miguel Santesmases Mestre. 5ª Edición. Pg. 51

7. **Cuadro relacionando las macro y microentorno:**

Marketing: Conceptos y estrategias – Miguel Santesmases Mestre. 5ª Edición. Pg. 129

8. **Imagen de la película *Shrek* (2001):**

<https://www.youtube.com/watch?v=LVGpnn3mXTk>

9. **Imagen de *WWE American Bash* (2005):**

http://www.buttonhole.com.au/images/WWE_GAB_Pic3.jpg

10. **Cuadro de las distintas estrategias de marketing:**

Marketing: Conceptos y estrategias – Miguel Santesmases Mestre. 5ª Edición. Pg. 241

11. Imágenes de Branding:

- a. Wind (1927). Hersheys Chocolate:
<http://www.c-spot.com/wp-content/uploads/2009/03/Hershey-Wings1.jpg>
- b. 007: Casino Royale (2006). Sony Vaio:
http://www.garnettkeeler.com/wp-content/uploads/2014/02/007_Sony_laptop.jpeg
- c. Regreso al Futuro (1985). Nike:
http://img.europapress.net/fotoweb/fotonoticia_20150114095933_800.jpg
- d. Naúfrago (2000). FedEx:
<https://viralizandot.com.files.wordpress.com/2014/05/10-e1399630872316.jpg>

12. Productos Frozen:

<http://www.happinessishomemade.net/wp-content/uploads/2013/12/FROZEN-Toys-Merchandise-at-Walmart-FrozenFun-cbias-shop.jpg>

Pintauñas Frozen:

http://www.threedifferentdirections.com/storage/may-2014/Screen%20Shot%202014-05-05%20at%201.58.19%20AM.png?__SQUARESPACE_CACHEVERSION=1399273213754

13. Mosaico de imágenes racistas:

- a. <http://centennial.journalism.columbia.edu/wp-content/uploads/2012/03/50GS-11.2.jpg>
- b. http://41.media.tumblr.com/99b0ccd7de43bab40e83c359dc98861a/tumblr_mfj40kdaOy1s1nynyo1_500.jpg

- c. http://www2.maxwell.syr.edu/plegal/history/depietrowq3_files/image006.jpg
- d. http://images.sodahead.com/polls/001399065/Erwitt_segregation_xlarge.jpeg

14. Fotografía de Angelina Jolie:

<http://www.telegraph.co.uk/news/celebritynews/11289841/The-moment-Sony-co-chairman-tries-to-embrace-Angelina-Jolie-after-spoilt-brat-comments.html>

15. Encuestas INE:

<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>

16. Gráfico pérdidas por pirateo:

<http://austg.com/include/downloads/PirateProfile.pdf>

17. Escena de *Tiempos Modernos* (1936):

[http://doctormacro.com/Images/Chaplin,%20Charlie/Annex/Annex%20-%20Chaplin,%20Charlie%20\(Modern%20Times\)_01.jpg](http://doctormacro.com/Images/Chaplin,%20Charlie/Annex/Annex%20-%20Chaplin,%20Charlie%20(Modern%20Times)_01.jpg)

18. Fotografías de Bruce y Brandon Lee:

- a. Bruce jugando con Brandon:

<http://images5.fanpop.com/image/photos/28600000/brandon-and-bruce-lee-celebrities-who-died-young-28684581-500-304.jpg>

- b. Brandon y su maquillador:

<http://images5.fanpop.com/image/photos/27600000/making-the-Crow-brandon-lee-27605705-600-350.jpg>

- c. Lápidas Bruce y Brandon Lee:

http://www.jamesdbryant.com/bruce_Lee_grave.jpg

19. Recorte del *The Milwaukee Sentinel* (1923):

[http://news.google.com/newspapers?id=_KNRAAAAIBAJ&sjid=NQ8EAAAAI
BAJ&pg=6092,1980320&dq=martha+mansfield+burns&hl=en](http://news.google.com/newspapers?id=_KNRAAAAIBAJ&sjid=NQ8EAAAAI
BAJ&pg=6092,1980320&dq=martha+mansfield+burns&hl=en)

20. **Tipos de ciber-ataques:**

<http://gaton.uky.edu/FACULTY/PAYNE/ACC324/CSISurvey2010.pdf>

21. **Anuncio Chucky:**

<http://www.adweek.com/adfreak/chucky-crashes-through-bus-shelters-and-chases-people-knife-crazy-ad-stunt-153937>

Anexo

Debido a problemas de agenda del director español Alejandro Amenábar, no he podido realizar una entrevista que tenía pendiente con él. Espero poder realizarla en los próximos días. Si es de su interés podrá contactar conmigo a través del siguiente correo electrónico para que se la envíe.

Teléfono móvil: +34 620 330 796

Correo electrónico: cggrandia@gmail.com.