

Secció oberta

L'auge de la postproducció audiovisual digital a Espanya:
el cas de Filmax (2000-2005)

per Ángel Castellanos
Universitat Ramon Llull

Resum

Aquesta tesi doctoral analitza l'impacte de la digitalització en els processos de postproducció audiovisual a Espanya, i, en especial, a Filmax, grup barceloní independent dedicat a la producció, postproducció, distribució i exhibició de continguts audiovisuals per a la indústria de l'entreteniment, durant el període 2000-2005. A la primera i segona part d'aquest treball estudiem el marc teòric de la tecnologia audiovisual des de la fase mecànica fins a la digital, i fem èmfasi en l'última etapa i en els processos de postproducció. A la tercera part examinem la tecnologia audiovisual digital en els mercats internacional i espanyol, i a la quarta part estudiem els processos tecnològics i les estratègies de producció audiovisual digital desenvolupats a Filmax.

The boom in digital audiovisual postproduction in Spain: the case of Filmax (2000-2005)

Abstract

This doctoral thesis analyzes the impact of digital technologies on the processes of audiovisual postproduction in Spain—especially from 2000 to 2005 at Filmax, an independent Barcelona group dedicated to the production, postproduction, distribution, and exhibition of audiovisual content for the entertainment business. The first and second parts of the thesis describe the theoretical framework of audiovisual technology from the mechanical to the present digital developments, with emphasis on the latter and on postproduction processes. The third part examines digital audiovisual technology in the international and Spanish markets. The fourth describes the technological processes and audiovisual production strategies developed at Filmax.

Els objectius bàsics del treball van ser: analitzar l'impacte de la digitalització en els processos productius de l'audiovisual, valorar les formes en què s'implementen les noves tecnologies digitals en l'àmbit de la postproducció digital i avaluar la cadena de valor en l'entorn de producció audiovisual de Filmax.

L'estudi, des de les perspectives «integrada», «eclectica» i «crítica» (segons la terminologia emprada per Umberto Eco), ens va revelar una diversitat conceptual i ideològica en els seus acostaments a la tecnologia audiovisual, la qual cosa està relacionada, d'una banda, amb els canvis irreversibles que han tingut lloc en l'evolució dels suports tecnològics i, de l'altra, amb la producció teòrica que n'ha justificat l'avenç. A més, la investigació va corroborar la necessitat de sistematitzar les anàlisis contextuais (que informen de la relació entre els entorns tecnològics, econòmics i socials, i les obres audiovisuals), amb les anàlisis textuais (que s'ocupen de la relació entre els continguts i les obres audiovisuals).

Independentment de l'autonomia d'aquestes anàlisis des del punt de vista conceptual, ambdós estudis ofereixen no només una visió integral de l'entorn tecnològic i la seva simbiosi amb les indústries cinematogràfica i televisiva, sinó que permeten un examen de diferents facetes que han determinat, directament o indirectament, mutacions en l'espai audiovisual corresponent a les fases mecànica, electrònica i digital. Així mateix, la pràctica investigadora ens va demostrar que molts autors contemporanis no se cenyeixen només a àmbits específics, sinó que creuen les fronteres temàtiques en un constant intercanvi de disciplines. Aquest context ha estat imprescindible per a l'estudi de l'escenari on Filmax opera amb les seves empreses i els seus professionals.

L'anàlisi dels principals àmbits internacionals de convergència digital permet establir les conclusions següents:

1. L'alta definició constitueix un format clau per a la convergència tecnològica dels continguts en l'era digital. No és casual que les especificacions tecnològiques per al cinema digital aprovades per les *majors* de Hollywood el juliol del 2005 hagin normalitzat les projeccions cinematogràfiques en alta definició com a norma comuna que permetrà als fabricants i als proveïdors de suports i continguts operar a nivell global. Aquestes normes inclouen un rigorós control de la pirateria, una de les principals especificacions, ja que des del moment que s'endeguin les pel·lícules es distribuïran via digital des dels estudis de producció fins a les sales d'exhibició.

2. La sala cinematogràfica es convertirà en un punt d'exhibició no només de pel·lícules en 35 mm o en format digital, sinó també de continguts televisius en alta definició. No obstant això, perquè el desplegament del cinema digital es completi, falta encara que les *majors* de Hollywood i els propietaris de les sales de cinema es posin d'acord sobre com es finançarà el costós reemplaçament dels projectors clàssics pels aparells d'última generació.

3. La qualitat de les emissions es troba en la base del discurs tecnològic de l'alta definició com a punt clau de la transició al digital. Aquesta evolució no es pot apreciar mecànicament com una transformació en els sistemes de distribució, transmissió i emmagatzematge dels senyals fins a descodificadors i receptors. Dos punts cardinals del canvi, situats en els extrems de la cadena de valor, són, d'una banda, la producció de continguts i, de l'altra, la recepció i el consum de continguts i serveis interactius.

4. Els continguts realitzats en alta definició en les televisions, units a la projecció digital de cinema, constituïran una nova font d'ingressos per a les sales. En aquest sentit, el mercat televisiu haurà, primer, de fer la transició cap al suport digital en totes les fases de producció, distribució i difusió fins a les llars, i, segon, fer el salt qualitatiu cap a l'alta definició.

5. Les decisions que s'adoptin sobre la implantació d'un sistema digital concret, en cada país, han de dependre de les condicions concretes de cada entorn. És impossible implantar normes sense tenir en compte la indústria, les administracions, els sistemes d'emissió, distribució i recepció existents en els contextos analògics, la distribució de l'espectre, els models de negoci que assumeixin els operadors terrestres, de cable i satèl·lit, i les relacionals entre indústria electrònica de consum i els estàndards de producció de la televisió digital.

6. Mentre que els Estats Units i el Japó disposen d'un mercat consolidat que amplia les seves plataformes de distribució a dispositius mòbils i sistemes informàtics via protocol Internet per televisió (IPTV), Europa necessita un impuls definitiu a les seves normes, totes elles justificades per l'alta definició. Les propostes associades al format europeu que estimulen la interactivitat no han calat fins ara en la totalitat dels països europeus.

7. La distribució en l'àmbit regional és un dels grans reptes del sector. A Europa, cada distribuïdor decideix en el seu país la data de sortida de les pel·lícules i la campanya de llançament. Per això, per millorar la distribució paneuropea cal pensar en una fórmula d'aliança entre distribuïdores que coadjuvi a la creació d'una institució comunitària que defensi els interessos de la Unió Europea i aconseguixi estrenar títols en tot el continent de manera conjunta. Actualment, hi ha bons incentius econòmics per estrenar a nivell europeu, com ara els del Programa Media i altres, però no hi ha una acció coordinada.

8. La tendència mundial clau en el sector audiovisual és la concentració dels mercats cinematogràfic i videogràfic, dominats per un *lobby* integrat per grans grups dels Estats Units, la Unió Europea i el Japó. Les companyies transnacionals (especialment Time Warner, Disney, Vivendi, Viacom, General Electric i Sony) controlen la producció, la distribució i l'exhibició de continguts. El cinema nord-americà manté una posició dominant a Europa, amb una quota de mercat, segons Media Salles, del 71 %, mentre la del cinema europeu ha estat del 26 % en els últims quatre anys.

9. Tant els camins oberts pel *d-cinema* a Hollywood, com els projectes de l'*e-cinema* a Europa formen part d'estratègies de producció diferents, però amb molts punts en comú amb el cinema digital, cosa que afavoreix una pluralitat tecnològica en el tractament dels continguts precisament en l'escenari de trànsit de l'analògic al digital. Aquestes estratègies repercuteixen directament en els mercats nord-americà i europeu: el primer amb una tendència més comercial i el segon, caracteritzat per projectes culturals i socials que, finalment, hauran d'adequar-se als patrons que imposi el *d-cinema* des dels Estats Units, quan es resolgui definitivament el problema de la pirateria. Arribat aquest moment i

a causa del control hegemònic de les *majors* a Europa, aquesta haurà d'assumir irreversiblement els estàndards tècnics imposats per aquelles.

10. Els projectors digitals utilitzats en l'*e-cinema*, que, pel seu cost, són actualment a l'abast de la majoria de les empreses europees, no seran compatibles amb els projectors d'exhibició de pel·lícules en format digital que existeixen i que procedeixen de les anàlisis de les *majors*. L'estàndard de Hollywood, quan s'acabi de definir, serà el *d-cinema* amb projectors *DLP* molt més potents. Per tant, els projectors d'*e-cinema* (continguts alternatius, associació de cinema digital, etc.) no es podran utilitzar per exhibir les pel·lícules de Hollywood, fet que representarà canvis profunds per a tots aquests projectes, ja que l'estàndard clau aprovat pel *DCI* és l'alta definició (1.920 x 1.080 píxels) i molts dels continguts que actualment s'exhibeixen en les sales espanyoles (i europees) tenen una qualitat estàndard diferent per a la seva difusió.

Per la seva banda, l'estudi del mercat espanyol davant els reptes digital i global va permetre arribar a les conclusions següents:

1. El sector de la producció està clarament diferenciat entre empreses industrials consolidades i empreses febles que encara tenen estructures productives artesanals. Aquesta bretxa en el sector ha propiciat que únicament algunes productores audiovisuals s'hagin vist afavorides, mentre que la majoria segueixen arrossegant incerteses comercials.

2. La digitalització de les estructures de producció es veu frenada per una excessiva atomització empresarial que dificulta la reinversió dels excedents i la capitalització de les inversions. D'altra banda, les dimensions reduïdes del mercat fan impossible rendibilitzar la majoria de les inversions tecnològiques, que exigeixen una velocitat de canvi cada vegada més gran. Aquestes debilitats davant d'un mercat que tendeix cap a la internacionalització afecten totes les baules de la cadena de valor audiovisual.

3. El sector de la producció manté, en general, una situació de minifundisme empresarial en què destaca un petit grup d'empreses amb una activitat significativa i continuada de producció amb un alt nivell d'ingressos, generalment instal·lades a Madrid i a Barcelona. No obstant això, al seu costat conviu la major part del sector, l'activitat del qual és escassa.

4. La distribució cinematogràfica continua essent el principal obstacle per als productors espanyols, ja que està concentrada en mans d'uns pocs agents controlats per les *majors* de Hollywood. De la gestió de les distribuïdores depèn, sovint, el triomf o el fracàs a la taquilla.

5. Cal crear estructures empresarials sòlides que garanteixin la continuïtat de la producció. De fet, sense unes estructures i uns recursos materials i humans organitzats, que permetin una producció sistemàtica i

contínua, no s'aconseguirà crear una indústria cinematogràfica espanyola sòlida. La capacitat financera segueix essent deficitària, per la qual cosa cal acudir al finançament extern, tant privat com públic, per poder assumir el cost total de les pel·lícules.

6. La pirateria és un dels problemes del mercat audiovisual espanyol. Per tenir-ne una idea, segons la Federació per a la Protecció de la Propietat Intel·lectual de l'Obra Audiovisual (FAP), la pirateria va provocar el 2004 un total de 750 milions d'euros de pèrdues al sector audiovisual a Espanya i 300 milions d'euros al sector dels videojocs. Les descàrregues il·lícites a Internet tendeixen a convertir-se, amb l'augment dels usuaris de banda ampla a Espanya, en una de les principals fonts de pirateria.

7. El domini del cinema nord-americà es constata a través de diversos indicadors: nombre de pel·lícules exhibides, nombre d'espectadors, recaptació en euros, distribució i quota de mercat, fet que porta en si un descens en la quota de mercat del cinema espanyol.

8. Acusada debilitat financera nacional, que no permet una producció àmplia i diversificada, tant des del punt de vista dels continguts com industrialment, a causa de l'existència de pressupostos baixos i un desenvolupament desigual de la cadena de valor de la producció audiovisual.

9. Manca d'una estratègia definida en la producció d'alta definició per a cinema i el conjunt de l'audiovisual, fet que ha influït en els baixos nivells de producció en formats digitals.

10. Malgrat l'escàs desenvolupament dels projectes de cinema electrònic a Espanya, l'exhibició digital al país és un dels reptes fonamentals de la indústria. El nombre de projectors digitals instal·lats a les sales de cinema està per sota dels Estats Units, Japó, Xina, el Regne Unit i Bèlgica, entre altres països. D'altra banda, si bé els projectes que han emergit en el marc de l'*e-cinema* constitueixen formes noves d'exhibició digital, la majoria dels llargmetratges i les pel·lícules d'animació han de ser transferits al format analògic (cel·luloide) per a la seva distribució i exhibició en sales públiques, cosa que implica una despesa considerable, o bé quedar restringides al petit nombre de sales digitals que hi ha a Madrid i a Barcelona.

11. Les grans productores, distribuïdores i exhibidores audiovisuals se situen a Madrid, fet que afavoreix, des del punt de vista mercantil, les operacions convergents de la tecnologia digital en les firmes de la producció de cinema, publicitat, animació i els canals temàtics televisius en aquesta ciutat. Per això, postproductores catalanes com MediaPro i Infinita, de Filmax, arran dels processos de concentració empresarial, han situat no només filials a la capital espanyola, sinó que han adquirit em-

preses situades a Madrid, la qual cosa garanteix una bona posició per prendre decisions transcendents.

12. La crisi que ha travessat el sector audiovisual, amb forts plans de reducció de costos per les empreses televisives i una caiguda de la inversió publicitària i del negoci cinematogràfic, ha forçat les companyies de postproducció a buscar processos de concentració. D'aquesta manera, el sector ha experimentat en els últims dos anys aliances estratègiques, compres i fusions, i ha obert el seu capital a socis externs amb l'objectiu principal d'enfortir-se per competir millor amb la indústria nacional i estrangera.

13. Les grans, mitjanes i petites empreses de postproducció a Espanya tenen estratègies diferents en les seves concepcions industrials i mercantils. Mentre les primeres assumeixen reptes més globals en la recerca d'un teixit industrial més gran que els permeti competir amb noves línies de negoci, les segones se centren en nínxols productius específics, com ara la publicitat, el *kinescopat*, l'animació o els efectes especials, que els permetin arribar a una bona posició en el complex panorama de les fusions i concentracions.

14. Des del punt de vista empresarial, el sector de la postproducció necessita un redimensionament, ja que les seves estructures de servei estan pensades per a una capacitat de producció que s'ha vist sensiblement reduïda amb la caiguda de la inversió publicitària i la fusió de les plataformes televisives, entre altres raons. És a dir que, en aquests moments, hi ha més empreses que demanda real de productes, per la qual cosa sobra teixit industrial a causa d'un excés de capacitat instal·lada.

15. Cal una revisió gradual del nivell de les tarifes que es cobren pels serveis de postproducció. Els preus estan per sota de la mitjana europea i nord-americana, per això, si segueixen davallant les tarifes, les empreses espanyoles de postproducció (grans, mitjanes o petites) no podran reinvertir en infraestructures. Actualment es treballa per uns preus molt baixos, que no s'ajusten a la realitat de l'equipament que s'utilitza ni a la qualificació del personal tècnic. Són recomanables, per tant, unes quantitats acceptables per poder garantir el nivell tecnològic als clients potencials.

16. Les empreses audiovisuals de Madrid i Barcelona continuaran ocupant, en l'actual escenari digital, una posició estratègica privilegiada en el conjunt d'Espanya, però amb una concentració del mercat de la producció, la distribució i l'exhibició/emissió audiovisual a Madrid com a centre clau de les accions mercantils dirigides a l'escenari nacional i internacional.

Finalment, l'examen dels processos tecnològics i les estratègies de producció audiovisual digital a Filmax va permetre extreure les conclusions següents:

1. L'empresa audiovisual Filmax va néixer a Barcelona el 1952, com a distribuïdora cinematogràfica de les *majors* nord-americanes a Espanya. Les seves tàctiques de distribució van respondre a un mercat en què prevalia un relatiu equilibri entre les grans i mitjanes empreses a causa de la gran quantitat d'aquestes que efectuaven serveis d'agència de representació per a aquelles.

2. El 1987, Julio Fernández va comprar Filmax i va començar a aplicar-hi estratègies empresarials que van tenir a veure amb la consolidació de la distribució i la posterior expansió cap als àmbits de la producció i l'exhibició de continguts. Això va significar, d'una banda, l'obertura de tres centres especialitzats en producció: Castelao Productions, Filmax Animation i Filmax TV, i dos de complementaris en postproducció audiovisual i animació en 2D i 3D (Filmtel i Bren Entertainment), i de l'altra, una porta oberta a la creació de complexos de sales a tot el país, a través d'estratègies establertes amb operadors locals.

3. Filmax intenta reproduir en el mercat espanyol l'estratègia dissenyada per les *majors* de Hollywood des dels anys vint fins als nostres dies. És a dir, la integració vertical i la diversificació horitzontal de les estructures de producció, distribució i exhibició, tant en el cinema com en el conjunt de les indústries audiovisuals. No obstant això, amb independència dels èxits puntuals obtinguts, la seva acció està limitada per un mercat més petit en relació amb les àmplies dimensions nacionals i transnacionals en què operen les *majors*.

4. La dinàmica dels canvis tecnològics des del format en vídeo fins als nous suports digitals ha posat a prova la solidesa del sector de la distribució audiovisual. L'ampliació gradual de les finestres d'explotació del producte cinematogràfic (les televisions en obert i de pagament, el VHS i el DVD de venda i de lloguer) ha modificat no només els hàbits de consum dels espectadors, sinó que també ha operat canvis estructurals, fins el punt que la distribució de continguts en sales ha deixat de ser la principal font de recaptació econòmica.

5. L'adquisició de drets cinematogràfics és l'activitat clau del procés de distribució, ja que a partir d'aquesta es poden realitzar les operacions comercials, de màrqueting i promoció del producte audiovisual. Filmax Internacional és la filial de distribució creada per l'empresa per accedir als mercats exteriors. En general, s'aposta per llargmetratges de pressupostos elevats, que permeten seguir invertint en la producció de continguts, tant als mercats com als festivals. Filmax és present en mercats i festivals internacionals clau com l'American Film Market (AFM), a Los Angeles (EUA); Cannes Film Festival, a França; Toronto Film Festival, al Canadà; Berlin Film Festival, a Alemanya, i en els mercats televisius com NATPE (Las Vegas-Nova Orleans), i Mipcom i Mip TV, ambdós a Canes.

6. La distribució de pel·lícules espanyoles és molt escassa. L'aposta pel mercat internacional ha posicionat Filmax com a distribuïdora de continguts i compradora de drets de films amb un mercat potencialment assegurat. Aquesta estratègia és eminentment industrial, per això els gèneres com el documental i el cinema-art o d'autor no formen part de les seves línies de distribució, tret que aquests tinguin un mercat significatiu, tant nacional com internacional. D'altra banda, l'activitat dels agents comercials que s'encarreguen de la compra de drets s'ha enfortit a partir de la convergència mercantil entre la seu central a Barcelona i els eixos comercials situats a Madrid i a Los Angeles.

7. La integració vertical i la diversificació horitzontal de la indústria és una de les estratègies que utilitza Filmax per posicionar-se al mercat. D'aquesta manera, desenvolupa, a una escala menor, els mateixos mecanismes industrials i comercials que les *majors* de Hollywood. No obstant això, la producció que realitza aquesta empresa no arriba a una major comercialització en el país a causa d'un mercat poc desenvolupat i a les dificultats estructurals que té el cinema espanyol per créixer.

8. L'expansió productiva descansa en el model de Hollywood, amb un domini dels processos de producció, distribució i exhibició. És a dir, que s'ha constituït com un grup integrat que ofereix serveis a tots els nivells, especialitzat en la producció de cinema, VHS i DVD, i en gèneres puntuals com l'animació i les sèries per a televisió. El seu objectiu clau és esdevenir una gran empresa de continguts, per mitjà de la producció o la distribució i, alhora, generar totes les sinergies possibles perquè aquests continguts siguin viables des del punt de vista industrial.

9. Si bé Castelao Productions se situa entre les empreses capdavanteres a Espanya, amb un increment anual del 2-3 % del 2000 al 2004, Filmax TV, la productora especialitzada en el disseny i gestió de continguts per a la televisió, no figura entre els cinc competidors més importants de producció televisiva de ficció al mercat espanyol, ni tampoc entre els grups amb seu a Barcelona. Malgrat els èxits assolits per sèries i *telemovies*, el mercat al qual s'enfronta aquesta productora és molt competitiu.

10. L'aposta per l'animació a Filmax passa per la creació i el desenvolupament d'una estratègia centrada en dues de les seves filials amb seu a Galícia: Bren Entertainment com a empresa de serveis i Filmax Animation com a productora. Si bé les produccions realitzades han tingut un relatiu èxit a Espanya, s'enfronten a desafiaments locals i globals quant a la distribució de l'animació al mercat internacional, a causa de l'hegemonia de les produccions nord-americanes i japoneses.

11. La presència en el sector de l'exhibició es va dur a terme mitjançant aliances estratègiques amb diversos operadors locals, com l'Associació Catalana d'Exhibidors de Cinema (ACEC). Aquestes aliances

no tenen la finalitat de convertir Filmax en una empresa gestora de l'exhibició, però sí d'assegurar-ne el creixement i donar suport amb propostes concretes als grups locals. No obstant això, està invertint amb molta cautela en aquest sector. L'obertura de multicinemes en centres comercials s'ha convertit en una norma que exclou indicadors sociològics i demogràfics.

12. Un dels temes més àlgids per al sector de l'exhibició són les despeses de les cintes en cel·luloide per a la seva projecció en les sales. Una còpia costa a Filmax un miler d'euros, a més del transport i emmagatzematge de les cintes de cel·luloide. No obstant això, els operadors locals que han realitzat les *joint-venture* amb l'empresa no estan preparats per al canvi cap a les pantalles digitals. Els diferents projectes existents a Espanya, com l'Asociación de Cine Digital i Paral·lel 40, tenen el problema crucial que fins que les *majors* de l'exhibició no s'hi impliquin, els resultats seran pírrics. Ineludiblement, aquestes depenen de les seves cases matriu als Estats Units, és a dir, de les *majors* de distribució i la seva posició, que, fins ara, ha estat observar des de la distància els diferents processos de cinema electrònic que s'han desenvolupat a Europa i a Espanya.

13. Filmax Music, divisió discogràfica de Filmax, es va crear el maig de 2003 per dedicar-se a la creació, producció, edició i distribució dels continguts musicals del grup. Les seves línies de comercialització, però, són en procés de desenvolupament. Com a conseqüència, no apareixen entre els principals grups editors-distribuidors fonogràfics del país. En el mercat espanyol s'han consolidat les mateixes transnacionals europees, nord-americanes i japoneses que a la resta del món, amb un control oligopolístic del negoci. La resta del mercat queda en mans d'un conjunt de companyies menors que comercialitzen productes propis.

14. Les noves tecnologies en el tractament de la imatge i el so a Filmax estan centrades a Filmtel, posteriorment denominada Infinia i Filmax Animation. Ambdues filials constitueixen dominis de muntatge d'imatges i so. La primera, especialitzada en l'edició, barreja d'imatges i composició, i la segona, centrada en l'animació per ordinador (2D i 3D) i en dos processos clau: manipulació i imatges de síntesi.

15. De les tècniques d'edició lineal als sistemes no lineals, la postproducció s'ha enfortit integralment com a sistema productiu, fet que ha afavorit la principal línia de negoci de Filmax, que són els llargmetratges de pressupostos elevats. La masterització i el posterior tractament de les imatges han permès l'especialització en muntatge. A més, les *telemovies*, les sèries i els formats d'entreteniment produïts per Filmax TV han elevat el seu nivell de realització. Finalment, la publicitat, filmada en 35 mm i postproduïda digitalment, ha esdevingut un negoci clau, generador d'importants ingressos per a la companyia.

16. L'adquisició de Filmtel, el 2000, per Filmax va significar no només una aposta pel negoci de la postproducció lligada a un tractament creatiu de les imatges i a una diversificació de les tècniques de composició, emmagatzematge, manipulació i compressió, sinó també un centre de desenvolupament del cinema electrònic, com a alternativa a la producció de cinema en 35 mm i d'investigacions relacionades amb l'ús de tecnologia digital en el conjunt de l'audiovisual.

17. El creixement empresarial de Filmax s'ha basat sobretot en fusions. Per això, va propiciar la unió de Filmtel, Vídeo Catálogo Móvil i La Truka, que va donar lloc a Infinia, el 2004, per prestar serveis en les àrees de publicitat, cinema i televisió. La seva instal·lació a Madrid i a Barcelona pretén abastar no només el mercat espanyol, sinó també l'europeu, amb la finalitat de fidelitzar els clients.

18. Les perspectives de la postproducció a Filmax estan condicionades per dos elements clau: l'empresarial i el tecnològic. L'empresa no escapa als principals problemes industrials i als reptes que se li plantegen des del punt de vista tecnicoartístic en els tractaments digitals d'imatge.

19. La diversificació de la postproducció predomina en la producció de continguts per a les diferents finestres d'explotació del producte audiovisual. L'aposta per la fusió passa necessàriament per una anàlisi empresarial dels seus nínxols de mercat i les seves implicacions futures, des del punt de vista comercial. Una empresa d'aquestes dimensions té sentit si és competitiva a Europa i en el mercat internacional, però si l'únic objectiu comercial és el mercat intern resultaria ineficaç, ja que grans grups per a un mercat petit com l'espanyol acapararien un percentatge elevat dels serveis i es crearia un règim d'oligopoli.

20. La qualitat del treball de postproducció resulta de la combinació entre la indústria, la creativitat i la tecnologia. Cal buscar un consens entre aquests tres aspectes perquè junts ofereixin les seves qualitats al projecte en si. Igualment, la línia d'assessoria en el disseny de la postproducció, tant en els equips de producció com en el tractament de síntesi, ha de sistematitzar-se. D'aquesta manera, ambdós processos oferiran el millor d'ells mateixos al fet creatiu. Moltes societats patrimonials potents han fracassat per haver eliminat alguns aspectes intrínsecs del procés de treball artístic, i destacat, en el seu lloc, la productivitat, amb la idea d'aconseguir millors resultats financers. En aquests àmbits productius i d'una manera irreversible, la indústria dels suports convergeix amb la dels continguts. Per aquest motiu, caldria propiciar espais creatius entre els operadors de les estacions de treball.

21. En un futur immediat, s'haurien d'enfortir els nexes tecnicoartístics entre rodatge i postproducció. La manipulació d'imatges no pot entendre's com un procés tancat. El cas més evident de convergència d'aquestes fases té lloc en l'*Intermediate Digital*. Per això, és de vital im-

portància que els sistemes estiguin perfectament calibrats, perquè l'etalonador treballi amb el mateix espai de color que veu el director de fotografia quan projecta els seus copions. És clau crear un protocol pel que fa al tractament del color en cadascuna de les etapes, des de la producció i l'*Intermediate* fins als departaments d'efectes especials digitals (VFX), de manera que hi hagi el màxim enteniment en l'estratègia visual.

22. La dinàmica de les inversions les marca el mercat, per la qual cosa, abans d'invertir, cal estudiar-ne les tendències clau, i analitzar els possibles consensos entre les empreses d'electrònica de consum, telecomunicacions i informàtica i, sobretot, buscar formats compatibles que garanteixin la interoperabilitat i evitin la propagació del fenomen de la pirateria.

23. En l'apartat de serveis a la producció, Infinia hauria d'examinar detalladament les àmplies possibilitats que està oferint el mercat del lloguer, per l'actualització permanent del seu equipament tècnic. Els equips són cada vegada més difícils d'amortitzar, ja que els fabricants comercialitzen noves eines en terminis cada vegada més curts, cosa que obliga a realitzar despeses en infraestructura tecnològica, que són difícils de recuperar.

24. Pel que fa a la investigació, el departament de R+D en aquesta empresa no fa estudis qualitius del mercat per conèixer els principals corrents en l'escenari tecnològic, sociològic i de continguts amb la finalitat de caracteritzar així els seus problemes. Aquests estudis oferirien la clau de les futures inversions i preveurien els acords dels gestors de continguts amb formats i suports.

25. Infinia hauria de captar producció externa i fer un esforç per atreure el mercat internacional, per tal de recuperar-se de les inversions en tecnologia que, a més de costosa, requereix un personal qualificat.

26. La gran aposta de Filmax com a gran empresa de continguts per mitjà de la postproducció digital passaria per aplicar un tractament diferenciat en aquest àmbit, que no es resol només amb tecnologies punta. El mercat és un element dinamitzador que requereix investigacions empíriques per prendre les decisions més adequades en cada moment, ja que els entorns de comercialització són canviants. L'important és definir estratègies clau que permetin integrar la postproducció al concepte d'estudi que desenvolupa Filmax aplicant una forma de treball orientada a la producció de qualitat.

Aquestes valoracions assumeixen cadascuna de les complexitats de la producció digital, en la cadena de valor, del cinema i el conjunt de les indústries audiovisuals, sense caure en el parany del possibilisme tecnològic.

Amb l'aprovació de les normes per a l'exhibició digital de cinema per les *majors* de Hollywood, el juliol de 2005, totes les tecnologies estan ja disponibles per fer realitat la migració definitiva a aquest format, i obrir nous models de negoci per a productors, distribuïdors i exhibidors. No obstant això, el futur podria ser fructífer en la mesura que s'abandonessin les utopies deterministes de la tecnologia i s'acabin de definir les polítiques adequades per crear mercats estables i suficientment amplis, que conjuguin els interessos globals amb les dimensions regionals i locals.

Si bé els projectes de cinema electrònic desenvolupats a Europa constitueixen experiències clau en la difusió del cinema en format digital, els patrons que prevaldran en la indústria seran els aprovats per les *majors* a través de la *Digital Cinema Initiative*. No obstant això, si bé és cert que la tecnologia digital actual està llesta per fer realitat la migració definitiva al digital, les pel·lícules filmades en alta definició haurien de seguir essent exhibides en cel·luloide, probablement fins al 2010, atesa l'absència de sales digitals. Segons *Screen Digest*, de les trenta-sis mil pantalles que hi ha als Estats Units, només vuitanta-dues són digitals. En la resta del món, la xifra no supera les tres-centes pantalles amb projecció digital.

La presa de distància crítica, indispensable pel vertigen en què ens submergeixen les innovacions tecnològiques, és necessària per assolir la maduresa del programari instal·lat en les sales de postproducció. El mercat digital ha de trobar i desenvolupar altres racionalitats, altres ritmes d'usos que marquin una més gran aportació, com ara eines, als continguts. És una utopia pensar que la tecnologia garantirà la qualitat del processament de les imatges.

Si les inversions no van unides al talent dels operadors i realitzadors, i a la perícia empresarial, el resultat serà efímer. En els processos tecnològics actuals cada vegada té més valor el paper del professional de talent que sap dimensionar la capacitat real de la tecnologia digital.