

Nosferatu. Revista de cine (Donostia Kultura)

Título:

La proliferación de multicines: El otro boom del cine coreano

Autor/es:

Brown, James

Citar como:

Brown, J. (2007). La proliferación de multicines: El otro boom del cine coreano. Nosferatu. Revista de cine. (55):5-13.

Documento descargado de:

<http://hdl.handle.net/10251/41508>

Copyright:

Reserva de todos los derechos (NO CC)

La digitalización de este artículo se enmarca dentro del proyecto "Estudio y análisis para el desarrollo de una red de conocimiento sobre estudios fílmicos a través de plataformas web 2.0", financiado por el Plan Nacional de I+D+i del Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España (código HAR2010-18648), con el apoyo de Biblioteca y Documentación Científica y del Área de Sistemas de Información y Comunicaciones (ASIC) del Vicerrectorado de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones de la Universitat Politècnica de València.

Entidades colaboradoras:



donostiakultura.com

La proliferación de multicines

El otro boom del cine coreano

James Brown

Orain, film arrakastatsuenak ekoizten dituzten munduko bost herrialdeetako bat da Korea: azken hamar urteotan bertako zinemagintzaren industriak hirukoiztu egin du zine-aretoetara bertaraten diren ikusleen kopurua. Multizineak 90eko hamarkadaren bukaeran iritsi ziren Hego Koreara, Europan baino hogeitaz beranduago. Garai hartan korearrek urtean batez beste ikusten zuten zinea ez zen iristen pelikula batera; Estatu Batuetan, berriz, bost pelikula ikusten zituzten urtean, batez beste. CJ Entertainment edo Lotte Cinema enpresak, adibidez, multizineen sustatzaile nagusi bilakatu ziren. Denbora gutxian, konpainia handiek bateratu egin zituzten aretoetako proiektzioak eta banaketa edo ekoizpena bezalako praktikak.



The Host

La llegada de los multicines a Corea del Sur a finales de la década de los noventa ha contribuido, entre otros factores, a la revitalización comercial del cine nacional. A pesar de su mérito simbólico como instrumento de protección cultural, la reducción de la cuota de pantalla apenas ha desviado la atención de los espectadores hacia las películas de producción local. Los principales propietarios de las salas de cine coreanas siempre han intentado reservar y programar cualquier tipo de película con la que, según ellos, conseguirían altas rentas netas, a pesar de las restricciones en la cuota de películas extranjeras que pueden proyectar. Los exhibidores incumplían frecuentemente el cupo hasta 2001, el último año en que las películas extranjeras fueron más populares en Corea que las películas nacionales. No resulta sorprendente que los exhibidores hayan cumplido fácilmente con la cuota desde entonces ya que las películas coreanas han crecido en popularidad entre el público local, a diferencia de las películas de entretenimiento extranjeras, siendo aquellas mucho más rentables.

Por otro lado, no conviene afirmar que una nueva generación de *auteurs* con talento o que un conjunto de películas de entretenimiento “de calidad” han sido las principales responsables del reciente éxito del cine coreano. En los diferentes momentos históricos, siempre surgirán nuevos cineastas y nuevas concepciones de la calidad que son, al mismo tiempo, un síntoma y una causa de los cambios industriales y culturales. Se pueden utilizar argumentos similares sobre la novedad y la calidad para analizar los últimos años de la década de los ochenta, cuando los críticos occidentales identificaron y alabaron una rama de la producción cinematográfica coreana que plantaba cara a los géneros mayoritarios con el fin de explorar temas de compromiso social y político y prácticas estéticas alternativas, y la consideraron como el núcleo de un movimiento cinematográfico nacional coherente o una Nueva Ola. Uno de los riesgos de hacer demasiado hincapié en los cineastas y los textos cinematográficos es aislar las cintas de sus inmediatos contextos históricos. La Nueva Ola coreana surgió a raíz del debilitamiento de la censura gubernamental sobre los contenidos filmicos tras las elecciones democráticas de 1987. La relajación del rígido control del gobierno sobre la industria de los medios de comunicación abrió posibilidades expresivas a los cineastas que deseaban explorar la sexualidad, la política de géneros y la violencia con menor inhibición. La intervención estatal (y tampoco olvidemos la intromisión colonial) ha sido tremendamente importante en la turbulenta historia del cine coreano. Este asunto sigue estando presente, aunque en menor medida, en los debates sobre la reducción de la cuota y los programas de subvención previstos para

exhibir películas de bajo presupuesto de cineastas aún enfurecidos. Lamentablemente, siguen escaseando los análisis exhaustivos que nos permitan comprender mejor las relaciones entre el cine coreano y sus órganos reguladores.

Cualquier estudio sobre la Nueva Ola queda incompleto si no se menciona la censura, así que nuestro análisis sobre el renaciente cine coreano contemporáneo también se quedaría limitado si pasáramos por alto los contextos económico, político y cultural salientes que han influido en la producción cinematográfica nacional. Las películas comerciales se han consolidado como el modelo central de la producción desde, al menos, finales de la década de los noventa, y este artículo se concentra en los factores económicos que rodean al despliegue de películas de entretenimiento en Corea, prestando especial atención a la transformación de las prácticas de distribución y exhibición desde la llegada y rápida expansión de los multicines.

El aumento de la construcción de multicines ha transformado el sector en Corea: entre 1998 y 2005 se han abierto unos 160 multicines nuevos con más de 1.100 pantallas. A finales de 2005, aproximadamente la mitad de los cines eran multicines, que concentraban más del 80% de las pantallas. El cierre, desde 1998, del setenta por ciento de los anticuados cines con una sola sala ha acelerado el giro drástico que ha dado el panorama exhibidor y ha puesto de manifiesto el gran cambio en las preferencias del público local.

En la actualidad, Corea del Sur es una de las cinco cinematografías más grandes del mundo por lo que respecta a la recaudación de taquilla, pero su sector de entretenimiento doméstico se ha desarrollado poco y las ventas de exportación de películas son bastante escasas e impredecibles, así que los estrenos en salas locales recaudan la mayor parte (hasta un 80%) de todos los ingresos de las películas coreanas, tras explotarlas en todos los mercados secundarios. Esta situación contrasta enormemente con la del cine que domina el panorama internacional, Hollywood, que no sólo espera vender tres entradas en el extranjero por cada dos que vende en casa sino que también puede cuadruplicar su recaudación en las taquillas nacionales gracias a la venta de DVDs en todo el mundo. Estados Unidos también se aprovecha de una televisión de pago mucho más consolidada, ya que el 70% de las casas están abonadas a servicios de pago, frente al 10% de Corea. Los responsables de la industria cinematográfica coreana han conseguido triplicar la asistencia a los cines locales en la última década, pero deben seguir trabajando para integrar este sorprendente logro con avances similares a los utilizados en otras industrias

del entretenimiento. Por ahora, el sector está concentrado en mantener el *boom* de taquilla porque, si descendiera la venta de entradas, los beneficios de los cineastas locales y de los distribuidores y expositores de películas nacionales y extranjeras quedarían absorbidos rápidamente.

La proliferación de multicines ha sido fundamental a este respecto y ha permitido que los distribuidores muestren películas en muchas más pantallas de lo que antes era posible, así como estrenar películas en menos tiempo. Los títulos comerciales menos conocidos se estrenan en poco menos de 40 salas en Seúl en estos momentos, mientras que la exitosa *Shiri* (*Swiri*; Kang Je-gyu), la película responsable del *boom* de 1999, se estrenó en tan sólo 24 pantallas de la capital. Las estrategias de estreno a gran escala también han supuesto un gasto mucho mayor en la promoción y lanzamiento de las películas, que se ha triplicado desde finales de la década de los noventa. La compresión de las pantallas de cine no ayuda mucho a sacar las películas de la gran pantalla para trasladarlas rápidamente a plataformas de entretenimiento doméstico, asunto muy importante en Hollywood, pero permite aumentar los beneficios procedentes de los costosos bombardeos mediáticos y también acelera el tiempo de respuesta de los inversores, lo que ayuda a los cineastas en la frecuentemente difícil búsqueda de financiación para sus producciones. Desde el estreno de *Shiri*, los presupuestos de producción cinematográfica se han duplicado por término medio: el coste de varias películas ha

ascendido a más de 15 millones de dólares cada una, sin incluir los gastos de las copias y la publicidad. No parece haber aún una tregua en esta tendencia y ya se han anunciado proyectos que cuestan más de 25 millones de dólares. Sin el rápido aumento del número de pantallas en Corea, películas de altísimo presupuesto como *Typhoon* (*Taepung*; Kwak Kyung-taek, 2005) y *The Host* (*Gwoemul*; Bong Joon-ho, 2006) supondrían un enorme riesgo para los inversores y no recibirían la financiación necesaria para su producción.

Dejando a un lado este rápido aumento, los multicines también ofrecen otras atracciones e instalaciones que han sido fundamentales para atraer a los espectadores a las salas. En comparación con la mayoría de cines de una sola sala que hay en Corea, los multicines gozan de ventajas tecnológicas especiales como cómodos asientos, sonido *surround* digital y sistemas de proyección de alta calidad. En estos espacios, se aprovecha con mayor eficacia el espacio físico y hay una mayor flexibilidad a la hora de reservar películas y programar las sesiones en diversas pantallas en lugar de en una o dos, así que los propietarios de los multicines pueden ofrecer varias películas locales y extranjeras bajo un mismo techo, alternar las proyecciones para que las colas sean cortas y mantener una alta facturación de películas nuevas con breves lanzamientos. En alguna ocasión, una o dos películas han dominado las pantallas locales durante varias semanas, lo que limitaba el abanico de opciones, pero las reservas saturadas cubren la



Typhoon

enorme demanda de entradas por parte de los espectadores, que están deseando ver el último gran éxito de taquilla precedido de una gran campaña publicitaria. Los multicines actúan de forma parecida a los grandes almacenes, centros comerciales y calles suburbanas atestadas de tiendas, y los núcleos rurales también están atrayendo a la clientela, especialmente familiar. Al principio, la novedad de los multicines atraía a los espectadores, y la apertura de nuevos multicines en núcleos regionales que apenas disponían de salas probablemente también lo seguirá haciendo. Gracias a la modernización tecnológica y a las astutas tácticas de *marketing* de los responsables de los multicines, los índices de ocupación de asientos en los nuevos establecimientos han sido muy altos, lo que ha permitido que los promotores recuperaran rápidamente los costes de construcción y alquiler. En este contexto, los multicines también son mucho más eficaces que los cines con una sola sala, algunos de los cuales disponen de 800 asientos o más en comparación con los entre 180 y 250 asientos que ofrecen las salas de los multicines.

Dadas las ventajas que ofrecen los multicines con respecto a los circuitos de cines organizados en torno a redes aisladas de establecimientos con una sola sala, parece sorprendente que hayan tardado tanto tiempo en llegar a Corea del Sur en comparación con otros países, especialmente los de Occidente. American Multi-Cinema abrió el primer multicine del mundo en 1966. El primer multicine de Europa se abrió en Bélgica en 1975, al que siguió Suecia en 1980. A mediados de la década de los ochenta, se abrieron los primeros multicines en Gran Bretaña, Australia y Hong Kong. Pero hasta abril de 1998 CJ Entertainment no abrió el primer multicine coreano, un complejo de 11 salas situado en el piso superior de TechoMart, un centro comercial de productos electrónicos.

En la década de los noventa, algunos de los países más aficionados al cine disponían de muy pocas salas en comparación con Occidente. A diferencia de Estados Unidos, que a mediados de la década de los noventa contaba con unas 115 pantallas por cada millón de ciudadanos, Japón sólo tenía 16 pantallas, India tan sólo 12 (más del 30% de las salas se instalaban de forma temporal o únicamente para disfrute del personal militar) y las 497 pantallas operativas en Corea del Sur en 1997 suponían tener menos de 11 pantallas por cada millón de habitantes (China se encontraba en una posición aún peor ya que tenía prácticamente la misma cantidad de salas que Japón pero una población diez veces mayor que este). Como fiel reflejo de las deficiencias que sufría el sector exhibidor en Corea, los coreanos veían menos de una película al año de promedio a mediados de la década de los noventa, una cifra muy baja en com-

paración con las cinco visitas anuales por persona a los cines estadounidenses.

La escasez de pantallas en Corea se debía en parte a la relativa solidez del mercado del vídeo doméstico a finales de los ochenta y principios de los noventa. Entre 1990 y 1997, más de un tercio de las salas de cine que proyectaban películas de otras temporadas se vieron forzadas a cerrar a medida que se redujeron las aperturas de nuevas salas y las compañías cinematográficas cumplían con plazos de entrega más ajustados para los vídeos y la televisión de pago. La falta de fondos para mejorar las instalaciones ya existentes era otro gran problema, y la caída de las ventas de entradas y el aumento de los costes de alquiler desanimaban a los propietarios de las salas a invertir en su acondicionamiento. Otro factor eran las restricciones gubernamentales respecto al número de copias de una película extranjera que podían circular por la red nacional de salas de cine, y ello ponía freno a las estrategias de lanzamiento a gran escala y a la inversión en multicines, hasta que se anularon las restricciones a mediados de los noventa. Tampoco debemos olvidar la cuota de pantalla, que los exhibidores americanos interesados en construir multicines en Corea plantearon como elemento disuasorio de su posible inversión. El hecho de que algunos exhibidores locales no cumplieran con la cuota y proyectaran las películas extranjeras que quisieran parece haber animado a los inversores americanos a invertir en producción cinematográfica coreana.

Un último factor que retrasa la llegada de multicines está relacionado con las actividades de los *chaebeol* (poderosos conglomerados de empresas) de la industria cinematográfica coreana en la década de los noventa. Desde que fueran sancionados por el Gobierno y se les impidiera su reincorporación a los sectores de los medios de comunicación y del entretenimiento a principios de la década de los noventa después de tener prohibida su entrada a aquellos durante una década, los *chaebeol* comenzaron a rejuvenecer comercialmente el cine coreano para volver a atraer a los espectadores a las salas con miras al futuro. Aprovechando las relajadas leyes anti-trust coreanas, los *chaebeol* persiguieron la integración vertical y horizontal de negocios del entretenimiento compatibles y, para ello, financiaron la producción cinematográfica comercial, fusionaron filiales cinematográficas norteamericanas en Corea siguiendo una relativamente nueva práctica de distribución nacional, crearon redes de vídeo doméstico y televisión por cable y se hicieron con la propiedad del circuito de exhibición. En lugar de construir multicines, los *chaebeol* gastaron de forma conservadora en la exhibición y, más tarde, se concentraron en la adquisición y renovación de las salas ya existentes. Daewoo y Samsung Entertainment Group fueron los princi-

pales actores de todo este proceso y ofrecían fondos a los propietarios de las salas para renovarlas a cambio de hacerse con el control de las reservas de las películas, los precios de las entradas y las actividades de promoción. Asimismo, renovaron las olvidadas salas dedicadas a películas de otras temporadas con la intención de convertirlas en salas de estreno y arrendaron complejos multisalas (son diferentes a los multicines convencionales, en los que se puede acceder a todas las salas desde un vestíbulo central: los complejos multisalas poseen varias salas que no están conectadas entre sí y están distribuidas en varios pisos de un edificio o gran almacén).

La propiedad o control de las salas era importante para las divisiones cinematográficas de los *chaebol* ya que garantizaban la proyección, en salas de cine de estreno, de producciones locales en las que habían invertido. Como consecuencia de ello, se estrenaron cada vez más películas coreanas a lo largo de la década. Por ejemplo, las películas nacionales estrenadas en 1996 se vieron en una media de sólo 4'3 pantallas en Seúl, mientras que una sola película – *The Adventures of Mrs Park* (*Park Bong-gon gachulageon*; Kim Tae-gyun, 1996)– se vio en más de 9 pantallas. Al año siguiente, las películas locales se vieron en unas 6'3 pantallas por estreno y once películas debutaron en diez pantallas o más en Seúl.

A pesar de estos logros, los planes de rejuvenecimiento comercial de los *chaebol* no iban del todo bien. Los *chaebol* creyeron que la expansión de los mercados complementarios al cine favorecería la producción cinematográfica local pero, en 1997, la introducción del cable en Corea fue mucho más lenta de lo esperado y las ventas de los vídeos domésticos estaban cayendo. Además, los cines de una sola sala no eran adecuados para las nuevas estrategias de estreno a gran escala de los grandes distribuidores de películas. La adquisición de salas de cine de estrenos y de salas renovadas donde se proyectan películas de otras temporadas era una solución inmediata y a corto plazo para integrar verticalmente la producción y la distribución en la exhibición, y se basaba en la colaboración de los propietarios de las salas que deseaban hacer negocio con los *chaebol*. Los *chaebol* confiaron en exceso en el mercado complementario de sus filiales cinematográficas y, cuando se anunciaron los proyectos de construcción de multicines a finales de 1997, estaba bajando la afluencia a estos establecimientos en los mercados estadounidense y europeo. Además, y en circunstancias poco propicias, también se dio el visto bueno a planes de construcción de multicines a comienzos de la crisis económica del Sudeste asiático de 1997-98, que provocó la repentina disolución de las filiales cinematográficas de los *chaebol* y la reorganización de la financiación cinematográfica en Corea.

Aun a riesgo de generalizar un asunto tan complejo, el devastador impacto que tuvo la crisis económica en Corea se debió en gran parte a la endeble política monetaria del Gobierno y al endeudamiento de las corporaciones y entidades bancarias coreanas, del que algunos de los *chaebol* eran los principales responsables. El descalabro monetario dejó al descubierto la estrecha relación amistosa entre el Estado y los *chaebol* y, por ello, se puso de manifiesto la profunda hostilidad de los ciudadanos hacia los conglomerados. Es difícil calcular los efectos del antagonismo del consumidor en términos financieros, pero, aunque la venta de entradas subió durante la crisis, el gasto del consumidor en los mercados complementarios bajó estrepitosamente, lo cual afectó enormemente a las divisiones de entretenimiento de los *chaebol*. Los alquileres y ventas de vídeos domésticos cayeron un 30% en 1997 y, en 1998, habían bajado casi el 40% en comparación con 1995. Las suscripciones a servicios por cable y las ventas publicitarias también bajaron durante la crisis, y ello acentuó las pérdidas que se habían sufrido en la televisión de pago desde su infructuoso lanzamiento en 1995. Por consiguiente, los despidos y la congelación de la contratación de empleados fueron habituales en los principales organismos de radiodifusión y compañías cinematográficas. Inmediatamente después de la crisis, Samsung Entertainment Group despidió a 250 empleados, más de la mitad de su personal operativo.

Cuando el Fondo Monetario Internacional estipuló que el gobierno coreano había iniciado importantes reformas económicas a cambio del paquete de “rescate” de 58.350 millones de dólares del FMI, entre las medidas solicitadas se incluía la desintegración de los principales *chaebol* endeudados y la prohibición de que los *chaebol* se embarcaran en nuevas empresas comerciales. Las principales industrias fueron el objetivo primordial de los *chaebol* tras la crisis, de ahí que quisieran desprenderse de sus filiales de entretenimiento recién incorporadas y más arriesgadas. El alto coste de los inmuebles comerciales, junto con la repentina devaluación de la moneda local, fue otro de los motivos que convenció a los *chaebol* a abandonar sus planes de construcción de multicines.

Al final, ninguno de los grandes *chaebol* pudo construir un multicine, pero dejaron un legado. Tras la retirada de las divisiones cinematográficas de los *chaebol*, nuevas compañías cinematográficas y pequeñas compañías ya existentes, que estaban menos expuestas a la derrota que los conglomerados y, por ello, podían soportar mejor la crisis económica, asumieron la estrategia a largo plazo que habían planteado los *chaebol* desde principios de la década de los noventa, a saber, la comercialización del mercado cinematográfico doméstico mediante la integración

vertical y horizontal. CJ Entertainment, Cinema Service, Lotte Cinema y Mediaplex eran los nuevos responsables de consolidar los proyectos truncados del periodo de los *chaebeol* y atrajeron inversión local y extranjera, se fusionaron con los competidores, asumieron operaciones de distribución de riesgos y regionalizaron el cine coreano, unas prácticas que los *chaebeol*, económicamente menos flexibles, pasaron por alto o no aplicaron con éxito. Estos nuevos responsables crearon rápidamente imperios de comunicación que eclipsaron a los previamente erigidos por las filiales de entretenimiento de los *chaebeol*. La apertura de los multicines fue su mayor logro.

El aumento de la venta de entradas durante la crisis fue uno de los pocos resultados positivos del descalabro económico de la industria cinematográfica coreana. En 1996, la acogida de películas nacionales e importadas llegó a sus índices más bajos en veintiún años. Sin embargo, debido en parte a las continuas estrategias de comercialización de las compañías cinematográficas, que se centraban en producir películas de entretenimiento de mayor presupuesto con un contenido popular, las películas nacionales no tardaron en ganar popularidad y el público volvió a verse atraído por las salas de cine. Entre 1996 y 1998, la venta de entradas aumentó casi un 20% y creció con mayor rapidez el número de espectadores a películas nacionales que a películas extranjeras (en este periodo, hubo una especie de *mini-boom* previo a la explosión de cine doméstico que fue eclipsado por el enorme éxito de *Shiri* en 1999).

La buena salud de las salas de cine durante la crisis económica influyó mucho en los proyectos posteriores de apertura de multicines. Si el gran público estaba dispuesto a gastar en cine en un momento de escasez, ¿cuál sería la reacción cuando se recuperara la economía? El futuro de la exhibición de películas en Corea parecía prometedor, pero había que seguir haciendo frente al escollo de garantizar la financiación del costoso acondicionamiento de cines ya existentes y la construcción de nuevos multicines. A la salida de los *chaebeol* y la introducción de las reformas del FMI se unieron las relaciones de la industria cinematográfica con el sector bancario local y las principales compañías privadas del país. ¿De dónde iba a proceder el dinero que financiaría la proliferación de multicines? ¿Se podrían distribuir algunos de los grandes riesgos financieros de la operación? La falta de experiencia y conocimiento pudo ser otra preocupación de los estrategas empresariales que estaban al mando de las principales compañías cinematográficas nuevas. ¿Los modelos convencionales de lanzamiento de multicines basados en experiencias occidentales funcionan en Corea? ¿Cuáles son estos modelos y cuál es la mejor forma de aplicarlos?

Este tipo de preocupaciones se disipó atrayendo la inversión de socios extranjeros y experimentados y explotando los negocios próximos a la exhibición y en los que los propietarios de las salas tenían intereses, por ejemplo la venta de entradas de precio reducido (para jóvenes y jubilados) o dirigir el tráfico de los consumidores hacia los establecimientos de venta minorista. Los diferentes responsables enfocaron la expansión de multicines de forma diferente y sus diferentes estrategias se complementaban entre sí atendiendo a los variados deseos del gran público de las salas.

CJ Entertainment, filial de un fabricante de productos de confitería, se unió a la australiana Village Roadshow y a Golden Harvest, de Hong Kong, para formar la empresa exhibidora CJ Golden Village, también llamada CJ CGV (Cine Plus, de Hyundai, también invirtió inicialmente en el proyecto, pero en vista de la crisis retiró su participación). Gracias a CGV, CJ Entertainment se convirtió en el mayor promotor de multicines de las principales áreas metropolitanas y abrió 11 complejos con 92 pantallas a finales de 2002, controlando el 10% de todas las pantallas del país. Tras la prematura salida de Golden Harvest de la *joint venture*, Village Roadshow vendió su participación original de 31'5 millones de dólares en CGV a la firma de capital de riesgo holandesa Asia Cinema Holdings en septiembre de 2002. Como reflejo de la creciente confianza en el mercado cinematográfico coreano entre los inversores internacionales, y de los enormes ingresos acumulados en el nuevo circuito de salas de cine (117 millones de dólares en 2002), Village se embolsó unos 50 millones de dólares con la venta.

Entre tanto, Lotte Cinema se concentró en maximizar los vínculos comerciales entre su compañía matriz (Lotte Group, promotora de grandes almacenes y parques temáticos) y el sector exhibidor de películas. Con la construcción de multicines en los centros comerciales Lotte, Lotte Cinema no ha tenido que gastar en la adquisición de costosos inmuebles ni en atraer a los espectadores a nuevas ubicaciones. La mayoría de los centros Lotte se encuentran en zonas suburbanas dispersas en las principales ciudades coreanas. La gran ventaja de Lotte es que los espectadores de sus multicines pueden ser los mismos clientes de sus complejos comerciales, lo que consolida el gasto total del consumidor en comer, comprar e ir al cine. El primer multicine Lotte, un establecimiento relativamente pequeño de seis salas, se abrió en Ilsan en octubre de 1999, y, posteriormente, se abrieron nuevos multicines con más pantallas en otros complejos Lotte hasta llegar a los 53 en 2002. A principios de 2006 poseía 26 multicines y 204 pantallas, lo que representa aproximadamente el 12% del número total de pantallas del país.

Los cuatro principales responsables de los nuevos proyectos del sector de la exhibición de películas en Corea financian las producciones y distribuyen las películas a sus salas y las de sus competidores, pero los estrenos de Lotte son mucho más reducidos que los de CJ Entertainment. Mientras que CJE a veces estrena películas de gran presupuesto en más de 120 pantallas en Seúl, Lotte dispone de menos salas operativas que CJE y no puede saturar el mercado a la misma escala sin depender de la disponibilidad de las salas que no son de Lotte. Por ello, las películas distribuidas por Lotte suelen estrenarse en unas 40 pantallas. Teniendo en cuenta que, sólo en 2005, se abrieron más de 100 nuevas salas en grandes almacenes Lotte en todo el país, la compañía parece haber sellado su compromiso para la integración vertical destinada a la exhibición y para saturar las salas de éxitos de taquilla en el futuro.

Tras el éxito de las operaciones de CJE y Lotte, que, por supuesto, se produjo en el mismo momento en que se disparó la venta de entradas para ver películas coreanas, a principios de 1999, los inversores europeos y estadounidenses ya no podían ignorar el rápido crecimiento del mercado de las salas de cine de Corea. Mediaplex se creó a mediados de 1999 como *joint venture* entre Dong Yang Confectionary y la firma holandesa Morita Investment. Dong Yang pudo garantizar inmediatamente la infraestructura de exhibición de su empresa Mediaplex comprando un multicine de cuatro salas y varios proyectos incompletos de construcción de multicines de Daewoo tras

la crisis económica. En 2000, Mediaplex presentó su filial de exhibición, Megabox Cineplex, en esta ocasión con un 50% de participación del exhibidor estadounidense Loews Cineplex. En los siguientes dos años, se abrieron cinco centros con un total de 42 pantallas. El ritmo de apertura era más lento que el de CGV y Lotte, pero la mayoría de los centros Megabox se encontraban en céntricos inmuebles, por ejemplo, dentro del centro comercial COEX subterráneo de Seúl o junto a la playa Haeundae-gu de Pusan. Los resultados fueron inmediatos. El complejo COEX de 16 salas fue uno de los multicines más conocidos de todo el mundo, ya que atrajo al primer millón de espectadores en sólo diez semanas. Muchos espectadores coreanos elegían los multicines Megabox. En 2002, cada pantalla de Megabox atrajo a una media de 259.000 espectadores en comparación con los 217.000 de cada pantalla de CGV y los 189.000 de cada pantalla de Lotte. A modo de comparación, la media de espectadores en 2002 en Estados Unidos fue de menos de 46.000 por pantalla. En 2005, Megabox había abierto 14 multicines en Corea, con un total de 117 pantallas, y se gastó más de 850 millones de dólares en esta operación.

La división de distribución de Mediaplex es Showbox. A diferencia de Lotte, que suele restringir sus inversiones a películas de presupuesto medio (por debajo de los 3 millones de dólares), Showbox ha elegido el mismo camino que CJ Entertainment y, de vez en cuando, invierte en una o dos películas de entretenimiento de altísimo presupuesto. Dos ejem-



The Host



plos de ello son **Lazos de guerra** (*Taegukgi hwinal-rimyeo*; Kang Je-gyu, 2004) –que costó 12'8 millones de dólares y obtuvo 65 millones– y **The Host** –15 millones de dólares en costes y 78 millones de beneficios–. El éxito de estas arriesgadas operaciones ha influido enormemente en el éxito de Showbox, por lo que se puede deducir que, en Corea, la distribución es rentable cuando se centra principalmente en los grandes éxitos de taquilla, como en Hollywood. La obtención de beneficios a partir de éxitos de taquilla se ha convertido en el principal objetivo de Mediaplex y CJ Entertainment, ya que los ingresos de este tipo de películas cubren las pérdidas de otros muchos proyectos. Debido a la primacía de las películas de éxito frente a películas de público minoritario, los presupuestos de producción siguen creciendo y alcanzando niveles que el mercado nacional apenas puede soportar por sí solo. Aunque **Typhoon** vendió más de cuatro millones de entradas en Corea y obtuvo 25 millones de dólares de beneficios, CJE se arruinó debido al enorme coste de producción adicional de la película, que ascendía a 20 millones de dólares. Teniendo en cuenta los gastos de producción de éxitos de taquilla, las pre-ventas en territorios internacionales se han convertido en la piedra angular del negocio cinematográfico coreano, al igual que las agresivas campañas de promoción para vender películas en mercados extranjeros y estrenarlas en salas de cine y mercados auxiliares. **Typhoon** consiguió 4 millones de dólares en la pre-venta a Amuse en Japón, mientras que CJE también cerró un acuerdo de distribución en Norteamérica

con Paramount, la nueva compañía matriz de DreamWorks, anterior socio distribuidor de CJE.

La última de las cuatro grandes operaciones de apertura de multicines fue iniciada por Cinema Service, de Kang Woo-suk, que lanzó Primus Cinema en colaboración con la MVP Venture Capital coreana poco después de que Cinema Service se fusionara con una filial de Locus Corporation, una firma local de comunicaciones y software informático. Primus se distanció de los demás circuitos de multicines porque quería crear una red que diera servicio a zonas regionales con escaso número de pantallas y alejadas de los centros metropolitanos. Entre dichas zonas destacan Jeonju, Cheju y Gyeongju. Primus abrió 13 centros con 89 pantallas a mediados de 2004, antes de que el fundador de Cinema Service, Kang Woo-suk, decepcionado por la unión entre Cinema Service y Locus, provocara la separación de sus compañías. En un intento por aprovechar los beneficios potenciales de la distribución de riesgos de una nueva sociedad financiera, Kang buscó otra fusión. CJ Entertainment se mostró interesado y adquirió el 40% de Cinema Service por 36 millones de dólares. A cambio, CJE se hizo con la cadena de salas de cine Primus, así como con el derecho a distribuir películas anteriormente distribuidas por Cinema Service. Como resultado de la fusión, CJ Entertainment controlaba el 40% de las pantallas del país a finales de 2005 y calculó que una media de casi 100.000 espectadores visitaba uno de sus centros coreanos cada día.

Las estrategias de integración vertical y horizontal suelen provocar que se concentre la propiedad de forma oligopolística, ahogando a la competencia, reduciendo la diversidad y acallando a las voces minoritarias, pero también han aportado mucha riqueza y cierta estabilidad comercial a la industria cinematográfica coreana. La rápida proliferación de multicines en Corea se ha debido a la urgencia que tenían las grandes compañías cinematográficas por unificar la exhibición en las salas de cine (la forma más popular de consumo de películas en Corea) con prácticas complementarias de producción y distribución. Las compañías que actúan como inversoras, las distribuidoras y los propietarios de las salas pueden conservar una proporción mucho mayor de los ingresos totales obtenidos en los estrenos de éxito que otras compañías que operan sólo en un sector de la industria. Las películas nacionales están cosechando éxitos en Corea, así que los grandes responsables del sector están obteniendo muchos beneficios, lo que les permite gastar más en la expansión del mercado local. Además de la proliferación de multicines, las compañías cinematográficas han ampliado la lista de producciones, los canales de distribución y la explotación de los mercados complementarios. Algunos expansionistas agresivos como CJ Entertainment y Cinema Service también han buscado formas de aprovechar la popularidad del cine coreano en el extranjero, como la apertura de

oficinas de distribución directa en Hong Kong, asociarse con distribuidores japoneses para compartir ingresos o construir nuevos multicines en China.

El modelo orientado a la exhibición del cine nacional comercial que han adoptado las grandes compañías cinematográficas coreanas desde finales de la década de los noventa ha resultado ser mucho más sostenible que el modelo orientado a los mercados posteriores a la exhibición que exploraban los *chaebeol*. Los diferentes *chaebeol* se mantuvieron bastante separados de sus competidores en su búsqueda del dominio del mercado, centrada en el éxito nacional más que regional, y pasaron por alto la expansión de la infraestructura exhibidora para atraer a los espectadores a las salas hasta que la llegada de la crisis dejara claro que ya era demasiado tarde para lograrlo. Los nuevos responsables se han unido en asociaciones beneficiosas para ambas partes, han atraído la inversión extranjera y las fuentes de financiación local que anteriormente no se habían explotado, han utilizado el éxito nacional para obtener sorprendentes ganancias regionales y han acelerado los tardíos planes de expansión de multicines de los *chaebeol*. En este sentido, han conseguido un equilibrio de intereses comerciales que comparten las principales entidades de la industria cinematográfica local, con la esperanza de colocar al cine coreano en el camino del éxito nacional e internacional continuado.