



# CASO

## Star Wars: Episodio II (El Ataque de los Clones)<sup>1</sup>

**S**tar Wars - Episodio II: El ataque de los clones, de la productora Lucasfilm, fue estrenada en 2002 y alcanzó el lugar número tres en la historia del cine por mayor recaudación en taquilla durante su semana de estreno. Después de varias semanas, *El ataque de los clones* se unió a sus cuatro predecesoras de la serie (*La Guerra de las Galaxias*, *El Imperio Contraataca*, *El Regreso del Jedi* y *La Amenaza Fantasma*) para figurar entre las 15 películas con mayores ingresos de todos los tiempos.

La temática intergaláctica del quinteto de *Star Wars* es obvia. Sin embargo, son menos evidentes las dimensiones internacionales, aquí mismo en el planeta Tierra, que contribuyeron a su éxito.

El acuerdo para producir *La Guerra de las Galaxias* en la década de los setenta tuvo, desde el inicio, un enfoque internacional. El productor estadounidense George Lucas invirtió sus últimos 2,000 dólares en un pasaje al Festival Cinematográfico de Cannes, Francia, con la esperanza de obtener algún apoyo. Ahí, Lucas alcanzó un acuerdo de producción con los ejecutivos de la Twentieth Century Fox, quienes consideraban a *La Guerra de las Galaxias* un riesgo demasiado alto como para pagarle al director su acostumbrado bono de aproximadamente medio millón de dólares por firma de un contrato. En lugar de eso, le ofrecieron todos los derechos de las secuelas y por la comercialización de todos los productos alusivos a la cinta, lo cual siguen lamentando los productores.

George Lucas usó locaciones en muchos países para filmar cada película del quinteto de *Star Wars*. Usó estudios británicos para las primeras cuatro películas, pero cambió a estudios australianos para *El Ataque de los Clones*, dado que proporcionaban una calidad comparable a un costo menor. El ahorro en los sueldos de los técnicos australianos compensó con creces el costo adicional de transportar actores y demás personal de producción a Australia. Encima de todo, el gobierno australiano fomenta la producción de películas a gran escala en su territorio gravando los ingresos de las películas con una tasa más baja. Adicionalmente, Lucasfilm rodó secuencias de *El Ataque de los Clones* en Italia, Túnez, España, Reino Unido y Estados Unidos. Por ejemplo, en Italia se filmaron las escenas del planeta Naboo; los interiores del palacio de la reina Amidala se filmaron en Caserta, y los jardines exteriores en el Lago Como. Las escenas del desierto en el planeta Tatooine se filmaron en el Desierto de Sahara, en Túnez. Gracias a los adelantos en transporte y comunicaciones, la producción de películas a nivel global es ahora algo común. Estos adelantos nos permiten ver escenas más realistas de lo que era posible hace sólo algunos años.

Al igual que las locaciones, el reparto y equipo de producción de *El Ataque de los Clones* es multinacional. Por ejemplo, Ewan McGregor (Obi-Wan Kenobi) es de Escocia, Natalie Portman (Padmé Amidala) de Israel, Hayden Christensen (Anakin Skywalker) de Canadá, Pernilla August (Shmi Skywalker) de Suecia, Temuera Morrison (Jango Fett) de Nueva Zelanda, Oliver Lee (Conde Dooku), de Inglaterra, y Jimmy Smits (Senador Bail Organa), de Estados Unidos. John Williams, de Estados Unidos, compuso la música, pero la interpretó con el coro y la Orquesta Sinfónica de Londres.

La distribución del quinteto de *Star Wars* ha sido verdaderamente internacional. La expectativa de recibir ingresos tanto domésticos como del extranjero fue necesaria para justificar el riesgo de la inversión. Alrededor del 40 por ciento de los ingresos provino de fuera de Estados Unidos. Sin embargo, hubo algunos obstáculos formidables. Por ejemplo, algunos países, como Haití y Mali, tienen economías tan pobres que pocas personas tienen dinero para ir al cine. Incluso si Lucasfilm pudiera generar asistencia, los espectadores pagarían en gourdes y francos, respectivamente. Debido a que los gobiernos de esos países son también pobres, sobre todo en términos de divisas extranjeras, tendrían sobre ellos mucha presión para convertir los gourdes y francos a una moneda que los productores pudieran usar. La trama de *La Amenaza Fantasma* emuló este problema cuando el mercader de Tatooine no aceptó la moneda galáctica de los héroes. Lucasfilm ha tenido que alcanzar acuerdos con cada país que exhiba alguna de las películas de *Star Wars* con el fin de recibir ingresos en dólares estadounidenses.

Todas las películas de *Star Wars* han tenido una buena audiencia en casi cualquier lugar donde se han exhibido. Por ejemplo, el estreno de *El Ataque de los Clones* estableció un récord de taquilla en Australia.

La popularidad se debió, al menos en parte, a un marketing inteligente y a los extraordinarios efectos especiales, aunque muchas películas que comparten estas características no se convierten en éxitos internacionales. Lo que hicieron estas películas, que quizá sea el factor crítico de su éxito, fue representar temas universales. El reconocido antropólogo francés Claude Lévi-Strauss ha estudiado diversas culturas y observado tramas comunes en sus mitos, tragedias y cuentos de hadas. Atribuyó estas características comunes al hecho de que la mente clasifica valiéndose de opuestos absolutos, como el bien contra el mal. Otra explicación puede ser que existe algo de niño en todos nosotros, y George Lucas dice que hace cine para niños y desea enseñarles sobre la bondad.

A pesar del amplio éxito de las películas, no han tenido la misma aceptación en todos lados. La censura de cada país debe revisarlas y aprobarlas. En algunos casos, pidieron a Lucasfilm eliminar escenas que consideraron demasiado violentas para los niños. Por ejemplo, la Junta Británica de Clasificación Cinematográfica temía que los niños intentaran imitar el cabezazo que recibió Obi-Wan Kenobi en *El Ataque de los Clones*. Para no tener que aceptar una clasificación que impidiera la entrada de menores de 12 años (alrededor del 15 por ciento de la audiencia potencial), Lucasfilm cortó la escena para la versión británica.

Lucasfilm ha realizado otros ajustes operativos debido a diferencias técnicas en cada país. Por ejemplo, produjo *El ataque de los clones* con tecnología digital (por lo tanto, fue grabada en vez de filmada); sin embargo, no todas las salas cinematográficas cuentan con equipo para exhibir películas digitales. Lucas decidió estrenar la película sólo en salas de cine con capacidad para proyección digital, de tal manera que los profesionales y los críticos observaran una mejor proyección de los efectos especiales. Esto implicó que *El Ataque de los Clones* se estrenara en sólo 3,161 salas, en comparación con las 8,100 en las que se estrenó *Harry Potter*, un año antes. Esto también retrasó su exhibición en salas con equipo no digital, y en algunos países. Por ejemplo, hubo un retraso de dos meses y medio para el estreno de la película en El Salvador. Además, los estudios deben convertir las películas a diversos sistemas de reproducción en los hogares porque no existe una norma mundial de sistemas de televisión o videocasetes. Más aún, en algunos países la gente ve películas en sus hogares principalmente en videocasetes, pero en otros emplean medios distintos, como los CD-ROM.

Después, hubo un problema de traducción. Lucasfilm hizo logotipos de *El Ataque de los Clones* visualmente similares para diferentes partes del mundo, aunque la información en esos logotipos está en distintos idiomas y alfabetos. La figura 1.1 muestra algunos de estos logotipos. Lucasfilm también tuvo que pasar por el costoso proceso de doblar o añadir subtítulos para atraer a las audiencias masivas que no entienden el inglés. Dobló *El Ataque de los Clones* en 18 idiomas (francés, italiano, alemán, español castellano, francés canadiense, español latinoamericano, catalán, tailandés, cantonés, hindi, húngaro, ruso, checo, eslovaco, polaco, turco, japonés y portugués brasileño). En Portugal, la cinta se estrenó con subtítulos, en lugar del doblaje en portugués brasileño. En muchos países, *El Ataque de los Clones* se exhibió en inglés o en una de las seis versiones subtituladas. Lucasfilm audicionó y contrató actores de habla nativa en aproximadamente 30 países para hacer el doblaje. Contrató técnicos de sonido (para ajustar las palabras a los movimientos de la boca) en cada uno de los 18 países donde hizo el doblaje.

Lucasfilm estrenó *El Ataque de los Clones* el mismo día en nueve países y, un día después, en otro grupo grande de países. Su decisión de estrenarla simultáneamente tanto en Estados Unidos como en el extranjero se basó en dos factores. En primer lugar, Lucasfilm deseaba apaciguar a los fanáticos de muchos países que se quejaban por haber tenido que esperar para ver las películas anteriores. En segundo lugar, Lucasfilm se dio cuenta de la dificultad de impedir la reproducción ilegal (piratería) de sus películas. Puesto que debió hacer muchas copias de *El Ataque de los Clones*, fue imposible evitar que algunas se escaparan de las medidas de seguridad y fueran reproducidas. De este modo, Lucasfilm trató de minimizar el riesgo de que las copias ilegales afectaran sus ingresos al lograr que *El Ataque de los Clones* estuviera disponible rápidamente en las salas de cine. No obstante, mucha gente ha visto versiones ilegales de la película, sobre todo en países donde las leyes contra la piratería no se hacen cumplir adecuadamente. Por ejemplo, un sitio taiwanés de descarga de programas (Movie88.com) ha logrado, en ocasiones, que las películas estén disponibles en Internet antes de que los estudios las exhiban. Lucasfilm cree que alrededor de un millón de personas decidieron descargar *El Ataque de los Clones* antes de su distribución oficial. Incluso en Afganistán, devastado por la guerra y donde los Talibanes prohibieron recientemente la televisión y los videos, las tiendas de videos rentaban *El Ataque de los Clones* antes de su estreno en Estados Unidos.


Una de las grandes fuentes de ingresos para todas las películas de *Star Wars* ha sido la venta de derechos a empresas de todo el mundo para producir y vender productos con personajes y escenas de las pe-

FIGURA 1.1 El Ataque de los Clones en diferentes idiomas




La venta global generalmente requiere traducciones.  
 Cortesía de Lucasfilm Ltd.

liculas. *El Ataque de los Clones* no ha sido la excepción. Por ejemplo, Master Replicas de Estados Unidos está produciendo miniaturas de muchos productos, como reproducciones de las armas. Uno de sus clientes, Styles on Video Japan, le compró los derechos para venderlas en Japón, Corea del Sur, China y Taiwán. Titan Publishing, del Reino Unido, está produciendo un libro de historietas de *El Ataque de los Clones*. Lego, una empresa danesa, está fabricando juguetes para armar con los personajes de los Jedi. Hasbro obtuvo los derechos de marketing para fabricar personajes de acción, como los de los Jedi, lo cual realiza en China.

Al realizar y distribuir *Star Wars: Episodio II (El Ataque de los Clones)* Lucasfilm planea en términos globales; es decir, considera al mundo como una oportunidad para encontrar los mejores recursos para producir y después vender esa producción. Para aprovechar estas oportunidades, Lucasfilm ha tenido, a veces, que adaptar sus métodos de operación a las necesidades y circunstancias de distintos países. 

## INTRODUCCIÓN AL CAMPO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Por **negocios internacionales** se entiende toda transacción comercial, privada o gubernamental, entre dos o más países. Las empresas privadas llevan a cabo dichas transacciones para obtener utilidades; los gobiernos pueden o no hacer lo mismo en sus transacciones. Entre estas operaciones están las ventas, las inversiones y el transporte.

 El objetivo de las empresas privadas es aumentar o estabilizar las utilidades, las cuales dependen en parte de

- Las ventas directas
- Los recursos extranjeros

Las empresas gubernamentales pueden o no estar motivadas por las utilidades.