

# DETRÁS DE LA (COSTOSA) ESTRATEGIA CINEMATOGRAFICA DE APPLE

LOS ASESINOS DE LA LUNA, NAPOLEÓN Y ARGYLLE HAN REQUERIDO GRANDES INVERSIONES QUE NO HAN TENIDO UN RETORNO EN SALAS PARA LA COMPAÑÍA. SIN EMBARGO, EN LA ERA DEL STREAMING, EL NEGOCIO ES LA SUMA DE LAS PARTES Y EL OBJETIVO TAMBIÉN ES GANAR CLIENTES PARA APPLE TV, QUE SEAN MÁS ESTABLES Y FORTALECER EL PRESTIGIO DE LA MARCA. EN DEFINITIVA, ¿MERECE LA PENA?

por Elena Neira

El pasado dos de febrero llegaba a las salas de cine *Argylle*, la película de Matthew Vaughn protagonizada por Bryce Dallas Howard, Henry Cavill y Dua Lipa. Con ella se cerraba el trío de producciones de alto presupuesto financiadas por Apple a las que la compañía decidió dar un estreno convencional en cines, saltándose lo que hasta la fecha había sido la norma: ventanas reducidas en beneficio del estreno directo en su plataforma de streaming, Apple TV+. Sus modestos resultados (1,4 millones en España) y los de sus predecesoras (*Los asesinos de la luna* y *Napoleón*, mejores, aunque no extraordinarios) han vuelto a poner sobre la mesa la pregunta de dónde está el negocio para Apple con este tipo de estrenos.

Se estima que las tres películas han supuesto una inversión total de 600 millones de dólares para la compañía. A esta cifra habría que sumarle el dinero que



Argylle

Napoleón

han destinado a promocionarlas para su estreno en cines, lo que elevaría el coste total a una cantidad cercana a los 1.000 millones. Los resultados en salas se han quedado cortos. *Argylle*, incluso, se podría calificar de fiasco. *Los asesinos de la luna* (Martin Scorsese) ha recaudado más de 157 millones de dólares en todo el mundo según Box Office Mojo hasta la fecha (5,548,734 de euros en España). *Napoleón* (Ridley Scott), por su parte, ha superado la barrera de los 221 millones de dólares a nivel mundial (11,115,177 de euros en España). Y *Argylle* se ha quedado a las puertas de los 100 millones. Aplicando a estas cifras las lógicas económicas que seguiría un estudio de Hollywood la conclusión parece evidente: ninguno de los títulos ha conseguido

recuperar la inversión destinada a financiar la producción y el *marketing* que requiere un estreno en *theatrical*. En el mejor de los casos solo han conseguido empatar. Queda todavía por ver el retorno que tendrán tanto las operaciones de alquiler como en suscripción directa a través de AppleTV+ pero, a falta de un debut espectacular en pantalla grande, no cabe esperar un recorrido particularmente próspero en estas ventanas.

#### LA FOTO COMPLETA

En muchos de los análisis sobre la estrategia cinematográfica de Apple hay un elemento ausente que debería ser tenido en cuenta si se quiere ir más allá de los resultados meramente económicos: los objetivos que perseguía la compañía con estos tres estrenos. Y entre ellos, como veremos a continuación, no parece que el más importante sea el retorno económico directo en salas de cine.

A principios de 2023 varios medios estadounidenses se hacían eco de que Apple elevaba sus aspiraciones en lo que a estrategia de contenidos se refiere. Había pasado un año desde que *CODA* (Sian Heder) se había alzado con el Oscar a la mejor película, convirtiéndose en el primer galardón que recibía una plataforma de *streaming* en esta categoría. Eso había puesto el cine en el punto de mira de la compañía. Por

eso no extrañó que, entre las medidas para impulsar esta área, estuviera la de destinar 1.000 millones de dólares a financiar proyectos cinematográficos de calidad, que además tendrían un estreno convencional en salas. Más aún: ofrecerían una ventana de exclusividad de 45 días, transcurrida la cual los títulos se estrenarían en AppleTV+.

Este plazo, aunque más reducido del que se había respetado tradicionalmente en la industria tradicional, suponía toda una declaración de intenciones. Especialmente viniendo de una compañía que, hasta entonces, se había limitado a los estrenos técnicos para conseguir ser elegible a premios (la fórmula que, precisamente, habían seguido con *CODA*). El cambio de estrategia, por tanto, no solo suponía elevar de manera considerable el presupuesto destinado a producción, sino también desnaturalizar la política empresarial del *streaming* en modelo de suscripción, cuyo negocio nunca había querido girar en torno a las ventanas. Teniendo en cuenta el gasto que implicaba para la compañía y las dificultades que actualmente atraviesa el mercado, en donde los estrenos están cada vez más polarizados y tienen más dificultades para seducir al espectador con cine de calidad o con productos comerciales que no llegan a la categoría de *blockbuster*, la operación parecía muy arriesgada.

*Los asesinos de la luna* (Martin Scorsese) fue el primer salto mortal de Apple >



Los asesinos de la luna

hacia territorio desconocido. El proyecto acabó sobre su mesa después de que Paramount decidiese quitárselo de encima (aseguran que porque los costes no paraban de crecer). Por suerte para Scorsese, Apple resultó ser lo suficientemente flexible para aceptar la garantía de un estreno convencional (algo que para el cineasta era innegociable), cubrir lo que ya había desembolsado Paramount (tanto en producción como en anticipo al director), financiar la campaña de *marketing* y abonar un 10% en concepto de tarifa de distribución (que iría a parar a manos de Paramount, que se mantenía como distribuidora). Inicialmente, anunciaron un estreno que se limitaría a territorio estadounidense, pero, a finales de agosto, decidieron ampliarlo a todo el mundo. Hay quien piensa que una inversión como esta, incluso cuando no se recupera en su totalidad, es perfectamente asumible para Apple. Sus cifras provocan vértigo. Es una de las pocas compañías con una valoración de mercado superior al millón de billones (el trillón norteamericano), cuenta con más de 2.000 millones de dispositivos activos en todo el mundo y los suscriptores a sus servicios, entre los que se encuentran AppleTV+, ascienden a 900 millones. Pero una cosa es afirmar que los ingresos de la compañía

en otras áreas no paran de crecer y otra muy distinta que estén dispuestos a invertir semejante capital sin un retorno en mente. Es precisamente en ese objetivo donde radica la información que permite contextualizar los resultados.

El cambio de estrategia cinematográfica podría funcionar, aunque haya implicado financiar tres películas que no serán capaces de recuperar lo invertido. En realidad, ese no es el objetivo de Apple. No aspiran a ganar millones en taquilla. Ni siquiera buscan la validación de Hollywood. Eso ya lo consiguió con *CODA*. Apple quiere, simple y llanamente, más clientes para Apple TV+.

### NO SON LAS SALAS: ES APPLTV+

Apple decidió financiar proyectos muy costosos, estrenarlos en salas con su campaña correspondiente y dándoles una ventana holgada de exclusividad con la convicción de que el movimiento les permitiría reforzar el eje de su estrategia audiovisual: su propio directo a consumidor, Apple TV+.

Para una compañía con semejante cobertura mundial de *hardware* que permite la reproducción de contenido audiovisual, construir un servicio de *streaming* tenía todo el sentido. Tanto *Los asesinos de la luna* como *Napoleón* y *Argylle* están perfectamente alineados con la propuesta de valor de la plataforma. Netflix vende abundancia. Prime vende comodidad.

Disney+ vende propiedades intelectuales. Y Apple TV+ vende contenido de calidad. Y este es un nicho que le interesa especialmente, sobre todo ahora que el asiento de "plataforma de prestigio" está a punto de quedarse vacante. HBO, su principal competidora en cuanto a concepto de servicio ha desaparecido de la marca comercial de HBOMax en EE. UU. y en mayo desaparecerá en Europa. Esto es consecuencia de la fusión entre Warner Media y Discovery. Bajo el nuevo liderazgo, que ejerce David Zaslav, el reclamo de la plataforma ha cambiado por completo. Ahora busca competir en la liga del contenido generalista y de las grandes propiedades intelectuales.

Tampoco hay que perder de vista la afinidad entre el público cinéfilo al que estos títulos se orientan con el perfil de comprador de *hardware* de Apple es total. Con unos atributos de marca tan bien definidos, necesitan contenidos que estén perfectamente alineados con su filosofía premium y exclusivo. Desde esta perspectiva parece claro que no hay nada que venda mejor el ADN de su proyecto que películas de estas características en su catálogo de contenidos. Tres estrenos con talento de primer nivel, que han pasado por festivales, estrenadas en pantalla grande y con nominaciones a numerosos premios les sirve en bandeja la visibilidad y el impulso promocional que tanto necesitan. Además, financiar proyectos



CODA



Los asesinos de la luna

de estas características es el mejor reclamo para que más estrellas de la industria quieran trabajar con ellos, no solo por los beneficios de asociarse con una marca de la calidad de Apple sino también por una política más flexible en cuanto a los estrenos directos a plataforma de la que tiene, por ejemplo, Netflix.

Apple pelea en un estanque, el del *streaming*, que en la actualidad está muy saturado. Y lo hace con un servicio mucho menos abundante en oferta, con las desventajas que ello implica. Lo suyo es un espacio delicatessen en donde todo el producto es propio y exclusivo, pero sigue siendo un servicio “menor”, en clara desventaja con respecto a la competencia. Netflix cuenta con más de 230 millones de clientes en todo el mundo. Los de Apple TV+ se estima que rondan los 40 millones. Un estreno grande, con su correspondiente campaña de *marketing*, les sirve en bandeja una visibilidad que necesitan para crear notoriedad hacia el servicio.

Más allá de todos los beneficios intangibles, relacionados con el prestigio y la percepción de valor, Apple también busca rentabilizar Apple TV+. Y dado que con la suscripción directa parece tener las de perder, ha buscado pastos más verdes desarrollando una fórmula que rentabiliza la agregación.

El sistema audiovisual tradicional se construyó sobre la monetización directa

de contenidos, exprimiendo los márgenes que generan los distintos períodos de exclusividad comercial. La economía del *streaming*, sin embargo, funciona de una manera completamente distinta. En la mayoría de las plataformas basadas en modelo de suscripción el rendimiento económico no se imputa a un contenido en particular, sino que es directamente proporcional al número de suscriptores que pagan la tarifa. El problema, en el caso de servicios con poco músculo de catálogo, es la volatilidad de suscriptores. Retener clientes es, de hecho, el principal talón de Aquiles de AppleTV+. A su catálogo no le falta relevancia sino envergadura para competir con plataformas que cuentan con un volumen de estrenos infinitamente mayor. Al ofrecer un volumen de novedad tan reducido no se incentiva tenerla contratada todo el año. Esto es lo que le ha llevado a tomar una aproximación al usuario distinta, que busca una mayor estabilidad en la base de clientes. Es, en realidad, muy similar a la que lleva a cabo Amazon: el *bundle* de servicios.

Apple tiene su propia versión de Prime. Se llama Apple One y es un paquete que aglutina distintos servicios mediante el pago de una tarifa única. Existen distintos niveles de precio, en función de lo que incluye. Su ventaja principal es que resulta considerablemente más barato que la contratación por separado de los mismos. Apple TV+ es, de hecho, uno de los acti-

vos que se ofertan dentro de este *bundle*. Con esta estrategia, Apple echa el anzuelo de los contenidos para animar al usuario a contratar un acceso que le encerrará en un ecosistema de servicios, que incluye almacenamiento en la nube, música, una aplicación de *fitness* o contenido de vídeo. El débil atractivo de un activo por separado se refuerza con una oferta de conjunto. Así se genera un movimiento circular que atrapa a los usuarios bajo un paraguas de incentivos atractivos que aumentan las probabilidades de que, cuando toque renovar dispositivo, fomentarán que se renueve la confianza en Apple. Y esa sí es la principal fuente de ingresos de la compañía.

¿Ha funcionado la estrategia de Apple con *Los asesinos de la luna*, *Napoleón* y *Argylle*? Si atendemos al retorno económico directo, la respuesta sería que no. Pero eso no significa que hayan sido un fracaso si ampliamos un poco la perspectiva. De entrada, les ha permitido capitalizar el prestigio hacia la marca. También han afianzado un poco más su posición como el destino de proyectos ambiciosos garantizando condiciones que otras plataformas declinan aceptar. Los tres estrenos han sido, en definitiva, un medio para conseguir un fin, no un fin en sí mismo. En la era del *streaming*, el negocio es la suma de sus partes. Y aquí la recaudación en salas de cine está lejos de ofrecer la fotografía completa.

BO

© shutterstock (1), Apple Original Films/Marv Films/Cloudy Productions (1), Apple Studios/Moving Picture Company (MPC)/Scott-Free Productions (2), Apple Studios/Imperative Entertainment/Sikelia Productions (2), Apple Original Films/Venédome Pictures/Pathé Films (1)

