

¿POR QUÉ LAS PELÍCULAS EN HOLLYWOOD SON CADA VEZ MÁS CARAS?

LA APUESTA POR LAS FRANQUICIAS, LA ESPECTACULARIDAD, LOS COSTES DE POSPRODUCCIÓN Y *MARKETING* O UNA FINANCIACIÓN CADA VEZ MÁS BASADA EN FONDOS DE INVERSIÓN HA HECHO QUE LOS *BLOCKBUSTERS* ALCANCEN CIFRAS ASTRONÓMICAS. AUNQUE NO TRIUNFEN EN TAQUILLA, LAS VENTANAS Y EL GRAN IMPACTO INTERNACIONAL ASEGURA LA RENTABILIDAD DE LOS PROYECTOS

por Elena Neira



E

n Hollywood los costes de producción no paran de crecer. Como muestra, un dato: un 32% de las 100 películas más caras de la historia, según datos recogidos en la web Numbers.com, se estrenaron en salas entre los años 2020 y 2024. La cifra habla por sí sola. Está, además, perfectamente alineada con un encarecimiento evidente del presupuesto medio de las películas producidas en Estados Unidos. 2015 fue, según el analista Stephen Follows el pistoletazo de salida. En 2000 el presupuesto medio rondaba los 38 millones de dólares, un umbral que se mantuvo estable a lo largo de una década. Tras un repunte en 2011, que elevó la cifra a los 60 millones, los presupuestos se contrajeron de nuevo, situán-

dose en torno a los 40 millones. Cuatro años después, el aumento se produjo de manera clara y sostenida, en especial a partir de 2021. La pandemia sin duda tuvo mucho que ver. Pero hace tiempo que dejamos la crisis sanitaria atrás y los presupuestos no muestran signo alguno de fatiga.

La inflación no es la única responsable del aumento de los costes de producción. La generalización de las tecnologías 4k y 8k, el uso de CGI, los platós virtuales y, en general, los costes vinculados a post producción han encarecido los proyectos, presionados por la necesidad de que cada película supere la espectacularidad de cualquier título precedente. “Es la consecuencia de ir a buscar >

HOLLYWOOD

franquicias muy grandes” señala Jordi Carbonell, productor ejecutivo y experto en financiación privada y fiscalidad del sector. Esta apuesta se justifica por dos motivos fundamentales. De un lado, la amplitud de su *target*, que potencialmente multiplica el retorno. De otro, por toda la explotación que generan con productos satélites, como el *merchandising*, que en el caso de las *majors* es una fuente de ingresos nada desdeñable. Este modelo de negocio, impulsado por grandes propiedades intelectuales como Marvel, Star Wars o Harry Potter, han convertido el espectáculo digital en un elemento en el que las productoras no quieren escatimar.

Otro factor que encarece la factura es el equipo artístico, que en muchos casos ha visto reducido su salario a cambio de porcentajes más elevados sobre la explotación. Asegurar la participación del tipo de talento que garantiza el pago de una entrada para ir al cine jamás había sido tan complicado. Hablamos de ese tipo de estrellas que cuentan con hordas de seguidores en redes sociales (lo que amplía exponencialmente la cobertura y alcance del proyecto), con agendas apretadas e infinidad de proyectos sobre la mesa.

Todo ello repercute en una mayor ambición económica de los proyectos que, por extensión, se ven obligados a aumentar la inversión económica en *marketing* y promoción, una actividad imprescindible para asegurar un buen estreno en salas. Para Carbonell el interés de estos grandes desembolsos de capital es evidente. “Cuanto más se destina a publicidad más fácil será que la gente vaya en una primera oleada al cine. Aunque después la película fracase, esa primera etapa ya le da un retorno fiscal. Sin campaña de lanzamiento no hay película. Y eso lo tienen muy claro los americanos.” Hollywood se encuentra inmerso en una dinámica en la que el gran público reserva sus visitas al cine para ver películas de factura visual faraónica, protagonizadas por estrellas de primer nivel, con

historias razonablemente conocidas o familiares y con espectaculares premie-res y grandes campañas de promoción. Si a esto le sumamos la presión que los estrenos de las plataformas de *streaming* ejercen sobre el tiempo de ocio de los usuarios, romper el modelo para apostar por proyectos más modestos parece una temeridad. Apostar por lo seguro, aunque implique gastar a manos llenas, parece la alternativa más evidente.

GASTAR O NO GASTAR, EL DILEMA

El productor ejecutivo Jordi Carbonell asegura que, a la hora de escoger un proyecto, siempre tiene en cuenta cuatro elementos. Primero, la historia. Segundo, cómo se rodará. Tercero, cómo se montará, y cuarto, cómo se estrenará. Este último elemento, el estreno, resulta fundamental para entender las cifras que se manejan en Hollywood. Sin dinero invertido en *marketing* no hay notoriedad ni expectativa, lo que a la postre reduciría la capacidad de la película para seducir el primer fin de semana a un volumen de público suficiente que garantice su continuidad en las salas. La dependencia que las producciones tienen de fuertes inversiones de capital en *marketing* y promoción también ayuda a entender por qué muchos proyectos renuncian a la ventana de las salas, incapaces de asumir ese riesgo. Y eso está haciendo que muchos proyectos recalen en las plataformas.

Uno de los ejemplos más recientes lo encontramos en el *remake* de *Road House*, la película de culto de los años ochenta protagonizada por Patrick Swayze, estrenada directamente en Prime Video a finales del marzo pasado con el subtítulo *De profesión: Duro*. El proyecto de *Road House* comenzó en 2021, en MGM, bajo la batuta de Mike de Luca y Pam Abdy, que condujeron las negociaciones con el director Doug Liman, el actor Jake Gyllenhaal y el productor Joel Silver, quien también trabajó en la cinta original. Inicialmente, se planeaba una distribución

tradicional. Sin embargo, cuando Amazon decidió comprar MGM por 8.450 millones de dólares las cosas cambiaron radicalmente. La compañía puso sobre la mesa dos alternativas: asignar a la película un presupuesto de producción de 60 millones asegurando un estreno en cines (al que se dedicaría la correspondiente inversión) o invertir 85 millones en la película con lanzamiento directo en *streaming*. El final de la historia ya lo conocemos: *Road House* se quedó sin distribución en salas en beneficio de un estreno directo en Prime Video. Esto desencadenó una disputa capitaneada por el productor, Joel Silver, que abogaba con vehemencia por un lanzamiento *theatrical* convencional, lo que acabaría motivando su despido. Liman continuó la lucha, convirtiéndose en el mayor crítico de la decisión de Amazon. Según él, sin cines, no habría grandes éxitos de taquilla, necesarios para que los estudios puedan arriesgarse con proyectos originales y nuevos directores.

Para Carbonell esa falta de riesgo explica a la perfección a qué tipo de proyectos se están destinando estos presupuestos. “Históricamente el cine que siempre había funcionado era el que sorprendía, el cine disruptivo por la historia que planteaba, por el montaje... Esto ha pasado a la historia. Ahora los directivos van a lo seguro, cogen una película que funciona y van haciendo secuelas tras secuela.” ➤

LAS 100 PELÍCULAS MÁS CARAS DE LA HISTORIA DEL CINE

TÍTULO	FECHA DE ESTRENO	BUDGET	TAQUILLA ESTADOS UNIDOS	TAQUILLA MUNDIAL
1 Star Wars Ep. VII: The Force Awakens	2015	\$533,200,000	\$936,662,225	\$2,064,615,817
2 Avatar: The Way of Water	2022	\$460,000,000	\$684,075,767	\$2,317,514,386
3 Indiana Jones and the Dial of Destiny	2023	\$402,300,000	\$174,480,468	\$383,963,057
4 Avengers: Endgame	2019	\$400,000,000	\$858,373,000	\$2,748,242,781
5 Pirates of the Caribbean: On Stranger Tides	2011	\$379,000,000	\$241,071,802	\$1,045,713,802
6 Avengers: Age of Ultron	2015	\$365,000,000	\$459,005,868	\$1,395,316,979
7 Fast X	2023	\$340,000,000	\$146,126,015	\$714,567,285
8 Solo: A Star Wars Story	2018	\$330,400,000	\$213,767,512	\$393,151,347
9 Avengers: Infinity War	2018	\$300,000,000	\$678,815,482	\$2,048,359,754
10 Pirates of the Caribbean: At World's End	2007	\$300,000,000	\$309,420,425	\$960,996,492
11 Justice League	2017	\$300,000,000	\$229,024,295	\$655,945,209
12 Mission: Impossible Dead Reckoning Part One	2023	\$290,000,000	\$172,640,980	\$566,644,143
13 Rogue One: A Star Wars Story	2016	\$280,200,000	\$533,539,991	\$1,055,083,596
14 Star Wars: The Rise of Skywalker	2019	\$275,000,000	\$515,202,542	\$1,072,767,997
15 The Marvels	2023	\$274,800,000	\$84,500,223	\$199,706,250
16 John Carter	2012	\$263,700,000	\$73,058,679	\$282,778,100
17 Batman v Superman: Dawn of Justice	2016	\$263,000,000	\$330,360,194	\$872,395,091
18 Star Wars Ep. VIII: The Last Jedi	2017	\$262,000,000	\$620,181,382	\$1,331,635,141
19 The Lion King	2019	\$260,000,000	\$543,638,043	\$1,646,106,779
20 Tangled	2010	\$260,000,000	\$200,821,936	\$582,440,151
21 Spider-Man 3	2007	\$258,000,000	\$337,607,351	\$895,937,278
22 Black Panther: Wakanda Forever	2022	\$250,000,000	\$453,829,060	\$853,985,546
23 Captain America: Civil War	2016	\$250,000,000	\$408,084,349	\$1,151,899,586
24 Guardians of the Galaxy Vol 3	2023	\$250,000,000	\$358,995,815	\$845,468,744
25 Thor: Love and Thunder	2022	\$250,000,000	\$343,256,830	\$760,928,081
26 Harry Potter and the Half-Blood Prince	2009	\$250,000,000	\$302,089,278	\$926,069,091
27 The Little Mermaid	2023	\$250,000,000	\$298,172,056	\$568,345,048
28 The Hobbit: The Desolation of Smaug	2013	\$250,000,000	\$258,241,522	\$959,358,436
29 The Hobbit: The Battle of the Five Armies	2014	\$250,000,000	\$255,119,788	\$940,323,039
30 The Fate of the Furious	2017	\$250,000,000	\$225,764,765	\$1,235,534,014
31 No Time to Die	2021	\$250,000,000	\$160,891,007	\$758,929,771
32 Spectre	2015	\$245,000,000	\$200,074,175	\$879,077,344
33 Avatar	2009	\$237,000,000	\$785,221,649	\$2,923,706,026
34 Superman Returns	2006	\$232,000,000	\$200,120,000	\$391,081,192
35 The Dark Knight Rises	2012	\$230,000,000	\$448,139,099	\$1,082,228,107
36 Pirates of the Caribbean: Dead Men Tell No Tales	2017	\$230,000,000	\$172,558,876	\$794,861,794
37 Quantum of Solace	2008	\$230,000,000	\$169,368,427	\$591,692,078
38 The Avengers	2012	\$225,000,000	\$623,357,910	\$1,515,100,211
39 Pirates of the Caribbean: Dead Man's Chest	2006	\$225,000,000	\$423,315,812	\$1,066,179,725
40 Man of Steel	2013	\$225,000,000	\$291,045,518	\$667,999,518
41 The Chronicles of Narnia: Prince Caspian	2008	\$225,000,000	\$141,621,490	\$417,341,288
42 The Lone Ranger	2013	\$225,000,000	\$89,302,115	\$260,002,115
43 The Amazing Spider-Man	2012	\$220,000,000	\$262,717,220	\$758,576,824
44 Battleship	2012	\$220,000,000	\$65,233,400	\$313,477,717
45 Transformers: The Last Knight	2017	\$217,000,000	\$130,168,683	\$602,893,340
46 Jurassic World	2015	\$215,000,000	\$652,306,625	\$1,669,963,641
47 Men in Black 3	2012	\$215,000,000	\$179,020,854	\$654,213,485
48 Transformers: Revenge of the Fallen	2009	\$210,000,000	\$402,111,870	\$836,519,699
49 Transformers: Age of Extinction	2014	\$210,000,000	\$245,439,076	\$1,104,054,072
50 X-Men: The Last Stand	2006	\$210,000,000	\$234,362,462	\$459,260,946
51 Robin Hood	2010	\$210,000,000	\$105,487,148	\$322,459,006
52 King Kong	2005	\$207,000,000	\$218,080,025	\$550,517,357
53 Aquaman and the Lost Kingdom	2023	\$205,000,000	\$124,481,226	\$433,845,564
54 The Golden Compass	2007	\$205,000,000	\$70,107,728	\$367,262,558
55 Tenet	2020	\$205,000,000	\$58,504,105	\$359,518,466
56 Spider-Man: No Way Home	2021	\$200,000,000	\$814,811,535	\$1,908,532,719
57 Black Panther	2018	\$200,000,000	\$700,059,566	\$1,336,494,320
58 Titanic	1997	\$200,000,000	\$674,460,013	\$2,223,048,786
59 Incredibles 2	2018	\$200,000,000	\$608,581,744	\$1,242,805,359
60 Finding Dory	2016	\$200,000,000	\$486,295,561	\$1,025,006,125
61 Toy Story 4	2019	\$200,000,000	\$434,038,008	\$1,072,817,964
62 Toy Story 3	2012	\$200,000,000	\$415,004,880	\$1,068,879,522
63 Doctor Strange in the Multiverse of Madness	2022	\$200,000,000	\$411,331,607	\$952,224,986
64 Iron Man 3	2013	\$200,000,000	\$408,992,272	\$1,215,392,272
65 Guardians of the Galaxy Vol 2	2017	\$200,000,000	\$389,813,101	\$869,087,963
66 Spider-Man 2	2004	\$200,000,000	\$374,715,055	\$795,888,127
67 The Batman	2022	\$200,000,000	\$369,345,583	\$765,950,479
68 Alice in Wonderland	2010	\$200,000,000	\$334,191,110	\$1,025,491,110
69 Skyfall	2012	\$200,000,000	\$304,360,277	\$1,110,526,981
70 The Hobbit: An Unexpected Journey	2012	\$200,000,000	\$303,003,568	\$1,014,938,545
71 Monsters University	2013	\$200,000,000	\$268,488,329	\$743,455,810
72 Oz the Great and Powerful	2013	\$200,000,000	\$234,770,996	\$490,359,051
73 X-Men: Days of Future Past	2014	\$200,000,000	\$233,921,534	\$747,862,775
74 Ant-Man and the Wasp: Quantumania	2023	\$200,000,000	\$214,506,909	\$463,635,303
75 The Amazing Spider-Man 2	2014	\$200,000,000	\$203,530,343	\$709,672,746
76 Cars 2	2011	\$200,000,000	\$191,450,875	\$560,155,383
77 Black Widow	2021	\$200,000,000	\$183,651,655	\$379,751,131
78 Fast & Furious Presents: Hobbs & Shaw	2019	\$200,000,000	\$173,956,935	\$760,732,926
79 F9: The Fast Saga	2021	\$200,000,000	\$173,005,945	\$719,360,068
80 Tron: Legacy	2010	\$200,000,000	\$172,062,763	\$399,866,199
81 Black Adam	2022	\$200,000,000	\$168,283,344	\$390,455,088
82 2012	2009	\$200,000,000	\$166,112,167	\$757,677,748
83 Eternals	2021	\$200,000,000	\$164,870,264	\$401,731,759
84 Fantastic Beasts: The Crimes of Grindelwald	2018	\$200,000,000	\$159,555,901	\$648,455,339
85 Elemental	2023	\$200,000,000	\$154,426,697	\$484,829,737
86 Terminator Salvation	2009	\$200,000,000	\$125,322,469	\$365,491,792
87 Lightyear	2022	\$200,000,000	\$118,307,188	\$218,768,299
88 Jungle Cruise	2021	\$200,000,000	\$116,987,516	\$210,469,803
89 Green Lantern	2011	\$200,000,000	\$116,601,172	\$219,535,492
90 The Flash	2023	\$200,000,000	\$108,167,507	\$266,550,332
91 Fantastic Beasts: The Secrets of Dumbledore	2022	\$200,000,000	\$95,850,844	\$404,560,145
92 Prince of Persia: Sands of Time	2010	\$200,000,000	\$90,759,676	\$336,359,676
93 Killers of the Flower Moon	2023	\$200,000,000	\$68,026,901	\$156,424,331
94 Dark Phoenix	2019	\$200,000,000	\$65,845,974	\$246,356,895
95 Wish	2023	\$200,000,000	\$63,973,821	\$240,368,730
96 Onward	2020	\$200,000,000	\$61,555,145	\$133,357,601
97 Napoleon	2023	\$200,000,000	\$61,524,375	\$217,917,156
98 Wonder Woman 1984	2020	\$200,000,000	\$46,801,036	\$166,360,232
99 Argyle	2024	\$200,000,000	\$45,207,275	\$96,210,855
100 Inside Out 2	2024	\$200,000,000	\$13,000,000	\$28,714,000

Fuente: The Numbers

La lógica presupuestaria es, por tanto, reducir el riesgo invirtiendo en proyectos con ciertas garantías de éxito, aquellos en los que gastar más casi siempre se traduce en una mayor ganancia. Los grandes presupuestos son, además, consecuencia de un estándar fijado por las propias compañías. Si estás vendiendo una franquicia, gastar más es necesario para mantener o superar las expectativas que las entregas anteriores han generado entre el público.

¿FIASCOS DE TAQUILLA?

La prensa especializada se cebó con los malos resultados cosechados por la última entrega de Indiana Jones, estrenada en 2023. Las cuentas de los medios eran claras: un presupuesto de 400 millones de dólares, incluyendo la campaña promocional, requería una recaudación de 800 millones para amortizar la inversión. Las perspectivas sin duda eran buenas. Todo el mundo tenía en mente la entrega precedente (*Indiana Jones y el Reino de la Calavera de Cristal*), que había recaudado 790 millones en todo el mundo. Pero no fue así. *Indiana Jones y el dial del destino* debutó con una taquilla global de 174 millones y cerró su periplo por las salas a las puertas de los 400 millones.

A la película rápidamente se le colgó el sambenito de fiasco de taquilla, pero con un poco de contexto es posible matizar esta afirmación. La situación de las salas de cine y un espectador cada vez más saturado de oferta y de hábitos volátiles han convertido las grandes cifras de taquilla en el marcador indiscutible de éxito, consolidando el discurso del fracaso cuando los proyectos multimillonarios no consiguen tener un debut sólido, especialmente en territorio doméstico. Esta lectura, no obstante, es incompleta. “Nadie recupera toda la inversión en la primera ventana” apunta Carbonell. La incorporación del resto de ventanas y las ventas internacionales, como apunta el productor, puede alargar la vida comercial de un título a lo largo de siete años. “El estreno en salas es como el negocio de los cromos. Trabajas con un producto especializado, con un lanzamiento diseñado estratégicamente para generar una gran atracción comercial. Y su recorrido se traduce en una uve invertida: sube

muy rápido y baja muy rápido. En Hollywood saben que la primera ventana permitirá recuperar entre el 50-80% de la inversión. El resto vendrá de las ventas internacionales” afirma. Los beneficios son, en este ámbito, más difusos, ya que nadie los reporta ni acumula al beneficio total generado por el título. “Eso ha sido siempre un agujero negro. Pero hay que tener en cuenta que el mundo es muy grande. Licenciando país por país, especialmente en el caso de los *blockbusters*, la mayoría de las películas entran en umbral de rentabilidad”. Esta dinámica, de hecho, también permite explicar la relevancia de las grandes campañas de *marketing*. Aunque no consigan impulsar la visita al cine, contribuirán a generar un recuerdo que convierta al título en una alternativa apetecible cuando llegue al servicio de *streaming* que el usuario tenga contratado.

El entramado fiscal que teje el negocio cinematográfico, como señala el productor, también permite recontextualizar las pérdidas. “Aunque se asegure que una película ha fracasado y que ha perdido miles de millones hay que tener en cuenta que, para sus inversores, puede suponer un beneficio muy elevado. Hay que pensar una cosa: en una producción el dinero que tu das por “perdido” en realidad acaba repercutiendo en otros sectores económicos, como la industria, la construcción o los servicios. Por eso los Estados lo valoran tanto y lo “premián” con ayudas fiscales. Esto también explica que las productoras se radiquen en aquellos lugares que ofrezcan los mejores incentivos. Es lo que les interesa: invertir grandes cantidades de dinero porque, en muy poco tiempo, tiene unos retornos brutales en otras áreas.” La consolidación de este modelo de negocio basado en proyectos basados en propiedades intelectuales de éxito y en la financiación de los fondos de inversión parece evidente. “Ha venido para quedarse” apunta Carbonell. “Les interesa el cine de impacto, de gran formato, el espectáculo, en definitiva.” Este tipo de producciones no solo atrae a un tipo de público muy atractivo para los estudios (los jóvenes) sino que también aseguran buenas estadísticas de afluencia a las salas, lo que eleva la facturación de la restauración.

Gastar mucho para ganar mucho. Hollywood ha entrado en una dinámica en la que la ambición por crear películas cada vez más espectaculares parece la única forma de garantizar que el público sacrifique la comodidad de su sofá y la asequibilidad de unos servicios digitales saturados de novedad. El sistema no muestra, al menos de momento, señal alguna de fatiga. Más allá de los necesarios ajustes que la industria ha tenido que hacer tras la huelga de guionistas y actores, las películas pensadas como espectáculo para la gran pantalla siguen siendo el principal nutriente de las *majors*, que pelean por reestablecer la larga cola de rentabilidad que se vio comprometida con el *boom* del *streaming*. Sí, las películas son cada vez más caras, pero existe una lógica financiera, un planteamiento que no ciñe la vida comercial de un título a las salas. Todo forma parte de un engranaje perfectamente estudiado en el que el retorno financiero está cada vez más diseminado y que necesita, como nunca, de un gran estreno cinematográfico, convertido en el mejor escaparate.

BC

© istockphoto (2)