

El libro que contradice
la teoría de la larga cola de Chris Anderson

ANITA ELBERSE

SUPERVENTAS

POR QUÉ EL FUTURO
DE LA INDUSTRIA
DEL ENTRETENIMIENTO
PASA POR ASUMIR RIESGOS
E INTENTAR CREAR
PRODUCTOS SUPERVENTAS



Anita Elberse

Superventas

Por qué el futuro de la industria del entretenimiento pasa por asumir riesgos e intentar crear productos superventas

Traducido por María Maestro

Título original: *Blockbusters*

Publicado por Henry Holt and Company, LLC, Nueva York, 2013

© 2014 Anita Elberse

© de la traducción María Maestro, 2014

© Centro Libros PAFP, S.L.U., 2014

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Diseño de cubierta: Departamento de Arte y Diseño, Área Editorial Grupo Planeta

Imagen de cubierta: © Robert Daly - Getty Images

ISBN: 978-84-9875-371-4

Depósito legal: B. 11.057-2014

Primera edición: junio de 2014

Preimpresión: gama, sl

Impreso por Romanyà Valls, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

Prólogo. El negocio del entretenimiento. Un negocio de superventas	9
Capítulo 1. Apostar por los superventas <i>Warner Bros. Entertainment, Gran Central Publishing, Marvel Entertainment</i>	25
Capítulo 2. Lanzar y gestionar superventas <i>Lady Gaga, Octone Records</i>	73
Capítulo 3. Invertir en superestrellas <i>Real Madrid, Boca Juniors</i>	103
Capítulo 4. Cómo utilizan sus poderes las superestrellas <i>MGM y Tom Cruise, Maria Sharapova, LeBron James</i>	143
Capítulo 5. ¿Acabará la tecnología digital con el dominio de los superventas? <i>YouTube, Hulu, la Metropolitan Opera House</i>	181
Capítulo 6. ¿Es la tecnología digital una amenaza para los productores poderosos? <i>Radiohead, Major League Baseball, National Football League</i>	225
Capítulo 7. El futuro de las estrategias superventas <i>Jay-Z, Lady Gaga</i>	263

Epílogo. ¿No hay un negocio como el negocio del entretenimiento? <i>Marquee New York</i>	299
Notas	317
Agradecimientos	363

Capítulo 1

Apostar por los superventas

En junio de 2012, a dos semanas escasas de que la noticia de su nombramiento como presidente de Walt Disney Pictures disparara los rumores en Hollywood, Alan Horn entró en el plató de Disney Studios. El bien parecido ejecutivo de sesenta y nueve años («Trato de ser una persona agradable casi siempre, pero al lado de Alan Horn parezco un auténtico gilipollas», bromeó el actor Steve Carell durante la fiesta de despedida de Horn en Warner Bros.) estaba encantado de unirse a Disney, compañía que consideraba «una de las más icónicas y amadas empresas de entretenimiento del mundo». Pero también sabía que el trabajo estaba hecho a su medida, pues Disney Pictures había presentado decepcionantes resultados de taquilla en los últimos años. En su nuevo papel, Horn supervisaría la producción, distribución y marketing de las películas de animación y de imagen real, tanto de Disney como de las filiales Pixar Animation Studios y Marvel. Horn tendría que decidir si la estrategia de película estrella que había promovido en Warner era el enfoque adecuado para su nuevo empleador.

Después de trabajar para el productor Norman Lear a principios de su carrera y de pasar una década en la dirección de Castel Rock Entertainment (una productora de cine de la que era cofundador y conocida por haber creado el exitoso programa de televisión «Seinfeld» y producido películas como *Algunos hombres buenos*, *Cadena perpetua* o *Cuando Harry encontró a Sally*), Horn fichó por Warner, donde adoptó una actitud distinta frente al riesgo. «Otros estudios hacían grandes películas, pero nadie lo hacía de manera sistemática», me dijo. «De hecho, todos tenían miedo de hacerlo. Puesto que los precios de las entradas de cine eran fijos, asumir costes más altos parecía un riesgo demasiado grande.»

Definido como «un constructor del consenso», Horn hizo todo lo posible para asegurarse de que sus colegas de Warner adoptaran la estrategia de películas estrella. Su primera elección fue *La tormenta perfecta*, estrenada en el año 2000. «George Clooney no era una gran estrella entonces, y tampoco Mark Wahlberg, pero me encantó la historia», recordaba Horn. «Queríamos crear la mejor experiencia visual para el público, e invertimos mucho dinero para promocionarlos en nuestra campaña de marketing. Recuerdo que vi un primer corte del tráiler y pregunté: “¿Dónde está la tormenta?”. Quería una imagen del barco bajo la tormenta en alta mar. Nos costó medio millón de dólares, pero la consiguieron en el plazo de una semana. Queríamos que todo el mundo supiera que iba a ser algo grande. Así que teníamos que tener esa imagen.»

En pocos años, la estrategia de películas estrella se hizo un hueco, y Warner estrenaba cuatro o cinco películas de ese tipo anualmente. Horn se centró en lo que él llamaba «películas de cuatro cuadrantes»: películas dirigidas a jóvenes y mayores así como a espectadores femeninos y masculinos. En el año 2008, las elecciones del estudio incluían entre otras *El caballero oscuro*, *Súper agente 86*, *Speed Racer*, y, antes de que la fecha de su estreno se cambiara a 2009, *Harry Potter y el misterio del príncipe*. En 2010, el último año completo de Horn en la dirección, *Origen*, *Furia de Titanes* y *Harry Potter y las reliquias de la muerte: Primera parte* estaban entre sus películas estrella. Cada éxito cosechó ingresos más altos que los invertidos en producción y marketing y, generalmente, tenía su fecha de estreno planificada con años de antelación. «La ventaja potencial de nuestras películas estrella era tan enorme que pensamos que merecía la pena asumir el riesgo», declaró Horn.

Los resultados demuestran la sabiduría de su estrategia: bajo los doce años de liderazgo de Horn en Warner Bros. Pictures, el más grande de los seis estudios cinematográficos de Hollywood, se convirtió en el primer estudio de la historia en recaudar más de 1.000 millones de dólares en ingresos de taquilla durante diez años seguidos. En 2010 el estudio era el líder del mercado cinematográfico, con una recaudación global de 4.800 millones de dólares. El botín más grande de su trayectoria. Sus ocho películas de Harry Potter, la saga más exitosa de

la historia, recaudaron 7.700 millones de dólares en salas. Los resultados de Warner Bros. durante este período también incluían otra serie de películas enormemente lucrativas como *300*, *El caballero oscuro*, *Infiltrados*, *Gran Torino*, *Resacón en Las Vegas* y su secuela, *Soy Leyenda*, *Million Dollar Baby*, *Ocean's 11*, *12* y *13* y *Sherlock Holmes*.

No obstante, la estrategia de Horn siguió siendo controvertida precisamente porque parecía demasiado arriesgada. «Convertir proyectos monstruosos en centros de beneficios no es moco de pavo», escribió un periodista de *The Wall Street Journal*, expresando un sentimiento ampliamente compartido. «Un día de éstos, alguna de estas grandes apuestas fracasará tan estrepitosamente que el estudio acabará en bancarrota.» La película de Disney *John Carter* fue un buen ejemplo: su producción había costado alrededor de 250 millones de dólares, y perdió una cifra similar, convirtiéndose en el mayor fracaso de 2012. A los detractores de la estrategia de las películas estrella también les encantaba mencionar el western *La puerta del cielo*, también conocido como «la película que hundió un estudio». Con meses de demora en su producción y asediada por sobrecostes, esta película de 1980 costó 40 millones de dólares, una cifra sin precedentes, y obtuvo el rechazo unánime de crítica y público (un renombrado crítico la calificó de «desastre incondicional»). United Artists sólo vendió entradas por valor de 3 millones de dólares, y a resultas del desplome masivo en taquilla, el estudio colapsó y acabó siendo adquirido por MGM.

Horn reconoció las desventajas de su enfoque. «El problema con las películas estrella es que cuando fracasan, el fracaso es colosal.» Además de todos sus éxitos, Horn también tuvo su cuota de fracasos durante su largo mandato en Warner Bros. «En un buen año, un estudio importante se contenta con batear 500 jonrones», dijo. «El verdadero objetivo es la rentabilidad global.» Las innumerables variables implicadas en el proceso de realización de una película invadían todos y cada uno de los proyectos que acometía. «Cuando J. K. Rowling estaba vendiendo *Harry Potter*, fue rechazada por varias editoriales. ¡Y eso que lo estaban leyendo en el medio en el cual iba a ser publicado! Pensar en hacer una película es... simplemente ridículo. Nosotros leemos un guion y tenemos que imaginar cómo será

con un determinado director, una determinada cinematografía y un elenco de actores concreto. Dices: “Con Channing Tatum será de una manera, pero si optamos por Matt Damon será de otra”. Es una decisión tan instintiva que resulta imposible definir los criterios que pueden hacer que un estudio triunfe año tras año.»

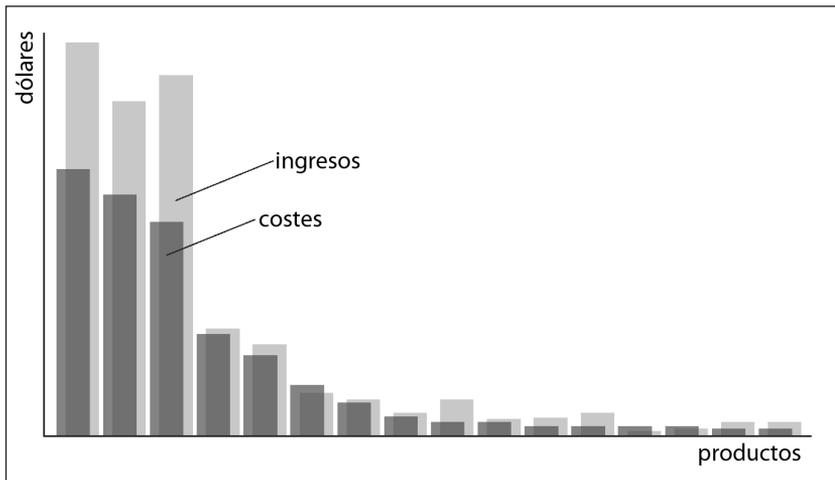
Por tanto, a su llegada a Disney, todos los ojos estaban puestos en Horn para que hiciera precisamente eso: conseguir el éxito año tras año. No ayudó que el apetito de Disney por los grandes riesgos fuera bajo tras la debacle de *John Carter*; y para colmo de males, Horn sabía que tendría que competir directamente con Warner y la misma estrategia que él había inventado. «Otros estudios de Hollywood habían adoptado la estrategia de películas estrella», dijo. «Así que la competencia de otros estudios importantes por las mejores ideas, talento creativo y fechas de estreno no ha hecho más que aumentar en los últimos años. Tendremos que enfrentarnos a otras grandes películas en nuestros fines de semana de estreno.» ¿Podía Horn devolver la magia a la Casa del Ratón?

¿Es la estrategia de la película estrella —o, como la denominé anteriormente, «la estrategia superventas»— verdaderamente el mejor enfoque para hacer y comercializar el entretenimiento? Para los grandes estudios como Warner Bros., y para otros productores de contenidos a gran escala en los diferentes sectores de la industria del entretenimiento, la respuesta es un inequívoco «sí». De hecho, la estrategia seguida por Warner Bros. es ahora un enfoque común no sólo entre los estudios de cine, sino también entre editores, productoras de televisión, sellos musicales, editores de videojuegos y productores de otros sectores de la industria de la comunicación y el entretenimiento. Pero antes de profundizar en la explicación de por qué un enfoque tan aparentemente arriesgado tiene sentido incluso en el competitivo mercado de hoy, echemos un vistazo al enfoque adoptado por Horn en Warner Bros. a fin de entender los beneficios que comporta.

En lugar de distribuir sus recursos equitativamente entre los productos de su cartera, el estudio de cine que sigue la estrategia super-

ventas asigna, de manera desproporcionada, una importante cuota de presupuesto de producción y marketing a un pequeño subconjunto de productos con la esperanza de obtener de éste la mayor parte de los ingresos y beneficios. Esta idea se ilustra en el gráfico 1. Incluso en medio de una considerable incertidumbre, el estudio apuesta fuertemente por los éxitos más probables. Hace «apuestas de éxito/superventas»: producciones de gran presupuesto dirigidas a un público masivo. Dada la naturaleza del proceso de producción cinematográfica —donde la trayectoria desde que se adquiere un guion o los derechos pertinentes hasta que finalmente se estrena la película puede durar fácilmente cuatro años—, el estudio debe elegir las películas con mayor potencial en una fase muy temprana. Considerando los gustos arbitrarios de los consumidores, y habida cuenta de las complejidades del proceso de producción, que implica a menudo a cientos de personas, no se trata de una tarea sencilla. Sin embargo, el estudio hace su elección porque la recompensa merece la pena.

Gráfico 1. Patrón típico de inversiones en superventas y resultados



Para examinar la estrategia de Warner Bros., echemos un vistazo al año 2010. El estudio estrenó veintidós películas aquel año, gastando cerca de 1.500 millones de dólares en costes de producción y

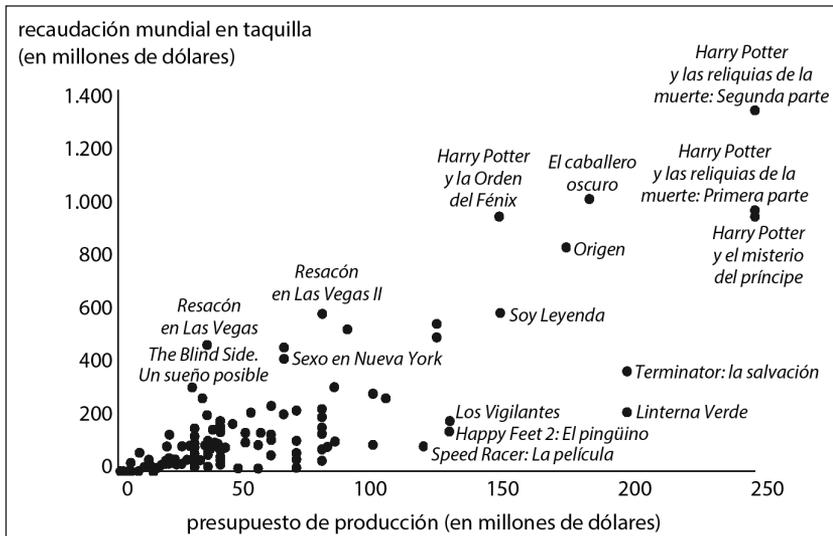
más de 700 millones en publicidad e iniciativas de promoción a nivel interno. Warner invirtió un tercio de su presupuesto de producción anual en sus tres grandes títulos: 250 millones en *Harry Potter y las reliquias de la muerte: Primera parte*; 175 millones en *Origen* y 125 millones en *Furia de Titanes*. Su cuarta gran inversión, la secuela de *Sexo en Nueva York*, costó otros 100 millones de dólares. Apuestas tan grandes a menudo presentan no sólo talentos de primera categoría, sino también elaborados efectos visuales —secuencias espectaculares, tomas panorámicas/de barrido, decorados a gran escala, múltiples localizaciones y escenas altamente tecnológicas, por ejemplo— que incrementan el coste de la película. Si la película se basa en un superventas como un libro o un personaje (como en el caso de grandes apuestas como *Harry Potter*) los derechos de propiedad intelectual también pueden ser costosos.

«Hemos tomado una decisión consciente en Warner Bros., hacer cuatro o cinco películas al año que aspiran a alcanzar los 1.000 millones de beneficios», dijo un directivo de Warner sobre la estrategia del estudio. «Y si asignas una amplia cuota de tus recursos de producción a un pequeño número de películas, esto repercute en el resto», explicaba Horn. «Puedes hacer una película de 60 millones de dólares en lugar de una de 90. Es cuestión de equilibrar.» Un directivo de televisión me comentó exactamente lo mismo. «La gente tiene la impresión equivocada de que los estudios cinematográficos y las cadenas de televisión aman a todos sus hijos por igual», dijo. «Pero dado que sólo hay una cantidad limitada de dinero disponible para producción y comercialización, tienen que priorizar.»

En la Warner Bros. de Alan Horn la expectativa era que aquellas películas con los costes más altos fueran también los títulos con los mayores ingresos y los mayores beneficios. En 2010 los resultados de Warner cumplieron las expectativas. Aunque las tres mayores apuestas sólo representaron un tercio del presupuesto global de producción, fueron responsables de más del 40 por ciento del mercado interno y del 50 por ciento de los ingresos de taquilla que se generaron en el año a nivel mundial. Si calculamos la diferencia en-

tre los gastos de producción y los ingresos de taquilla, queda claro que más del 60 por ciento del excedente global provenía de las tres principales inversiones del estudio, y cerca del 70 por ciento, de sus cuatro apuestas principales. En el otro extremo, las cuatro películas más baratas estrenadas en 2010 —*Flipped (Mi primer amor)*, *Lottery Ticket*, *Los perdedores* y *Splice: Experimento mortal*— representaron menos del 6 por ciento del gasto total de producción pero sólo el 4 por ciento de la recaudación interna y el 1 por ciento de la recaudación exterior, añadiendo prácticamente nada al excedente. No todo este excedente es beneficio, por supuesto; por ejemplo, estudios como Warner Bros. comparten el 50 por ciento de sus ingresos con las salas que proyectan sus películas. Pero el patrón está claro: las mayores inversiones de Warner en el año 2010 generaron los ingresos más altos.

Gráfico 2. Apuestas de Warner desde 2007 hasta 2011.



El gráfico muestra las 119 películas que Warner estrenó desde 2007 hasta 2011 (según la firma de investigación ReTrank) en función de su presupuesto estimado de producción y su recaudación en salas de todo el mundo. Por ejemplo, la película *Resacón en Las Vegas* tenía un coste estimado de producción de 35 millones de dólares y cosechó cerca de 470 millones de dólares en taquilla (de los cuales 190 millones de dólares provenían de mercados extranjeros).

Por ahora todo bien. Pero ¿fue 2010 únicamente un año afortunado, un año que resultó ser el de uno o dos fracasos que podrían haber cambiado drásticamente la foto? ¿Están estudios como Warner Bros. asumiendo demasiados riesgos con sus apuestas de éxito? Desde luego el rendimiento de las películas de Warner en el largo plazo no sugiere que éste sea el caso. De hecho, los resultados de 2010 reflejan un fenómeno más general. Fijémonos en el gráfico 2, que muestra los ingresos generados por las apuestas de Warner desde 2007 hasta 2011, los cinco últimos años completos del mandato de Horn. Durante ese período Horn aplicaba de lleno su estrategia de películas tótem. Invertió 6.500 millones de dólares en costes de producción, pero también se enfrentaba a una fuerte competencia por parte de estudios rivales que seguían su ejemplo con sus particulares grandes apuestas.

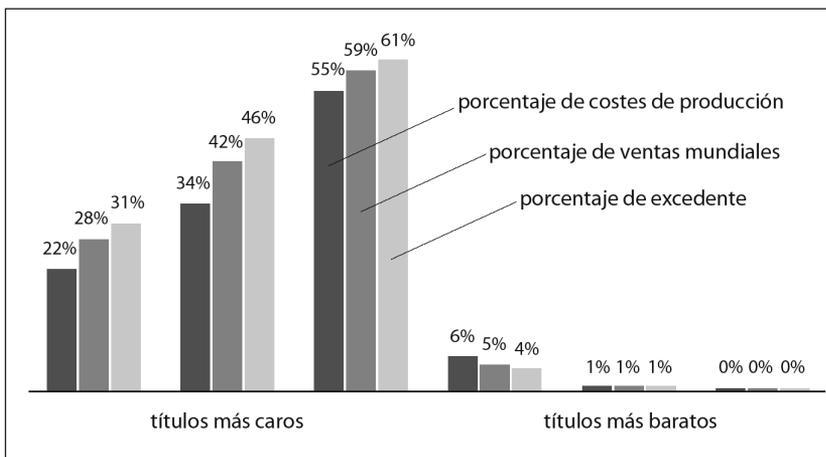
A primera vista, el gráfico puede parecer una dispersión aleatoria de puntos de datos. El desorden de datos refleja el carácter impredecible de la demanda de películas. Warner realizó importantes inversiones en una serie de famosas franquicias, entre las que se incluyen *Harry Potter* y la película de Batman *El caballero oscuro*. Si bien varias de éstas cosecharon un enorme éxito, otras grandes apuestas se desplomaron en taquilla. En concreto, *Speed Racer*, de 120 millones de dólares, fue un completo desastre (inspirada en una serie animada japonesa y con Emile Hirsch como protagonista, fue estrenada en 2008, y apenas alcanzó los 100 millones de dólares de recaudación en taquilla a nivel mundial). En cuanto a las inversiones más pequeñas, parecen presentar la misma mezcla de éxitos, películas de segunda fila y fracasos rotundos. *The Blind Side. Un sueño posible*, *Resacón en Las Vegas* y *Gran Torino*, las tres por debajo de los 40 millones de dólares de producción, tuvieron un gran éxito de taquilla, además de resultar igualmente asequibles. *El asesinato de Jesse James*, *Whiteout* y *Shorts: La piedra mágica* jamás llegaron a enganchar al público.

Pero echemos un vistazo al gráfico 3, que agrupa películas de manera más sistemática en función de sus presupuestos de producción. De todas las películas estrenadas en cinco años, un 5 por

ciento acaparó una quinta parte del gasto global de producción y más de un 25 por ciento de los ingresos brutos mundiales. El 10 por ciento de las principales películas consumió aproximadamente un tercio de los costes, pero generó más de dos quintas partes de todos los ingresos y supuso casi la mitad de la diferencia entre costes de producción e ingresos. Las mayores inversiones de Warner por tanto generaron unos ingresos desproporcionadamente altos. En el otro extremo del espectro, aunque en ocasiones registraron cifras altas, las inversiones más pequeñas tuvieron poco efecto desde un punto de vista general. Aunque el 25 por ciento de las películas de menor presupuesto (un grupo compuesto por películas de menos de 30 millones de dólares) sólo representó un 6 por ciento de los gastos, generó únicamente un 5 por ciento de la recaudación en taquilla. Y el último 10 por ciento de películas clasificadas por su presupuesto tuvo un impacto prácticamente nulo en las ventas.

Las diferencias entre las películas situadas en ambos extremos de la cartera de Warner pueden parecer pequeñas en términos relativos, pero son enormes en términos absolutos. Y en los años de sus mayores apuestas, la recaudación global de Warner en taquilla batió a todos sus rivales, demostrando que el enfoque en películas estrella tiene su recompensa y que los grandes éxitos pueden incrementar notablemente el rendimiento de un productor de contenidos. Algunos críticos pueden alegar que Warner Bros. habría tenido un éxito mucho menor en la segunda mitad de la década de 2000 de no haber contado con las franquicias de *Harry Potter* o *El caballero oscuro*. Pero ahí radica precisamente la cuestión: una sola apuesta superventas puede resolver el año. El mejor resultado posible de la estrategia de apostar por películas estrella consiste en apostar por aquellas que incrementan el balance en su totalidad. Y el modo de conseguirlo, según mis investigaciones, es haciendo inversiones de peso, y no repartiendo el presupuesto disponible entre un número mayor de películas pequeñas.

Gráfico 3. Cómo remontan las grandes apuestas de Warner frente a las pequeñas



El gráfico muestra qué porcentaje representan las 119 películas, cuando se agrupan por sus costes de producción, en los costes de producción de Warner, en las ventas en taquilla mundiales y la diferencia entre ambos (definida como «excedente»). Por ejemplo, el 5 por ciento de los títulos más caros representa el 22 por ciento de los costes de producción, el 28 por ciento de los ingresos mundiales y por tanto el 31 por ciento del excedente.

Las motivaciones de Horn para seguir la estrategia de las películas estrella son reveladoras. «Me quedé impresionado por las investigaciones que revelaban que el espectador medio en Estados Unidos sólo ve cinco o seis películas al año», me dijo en 2012. «Y el número es inferior en el extranjero. El año pasado se estrenaron más de 120 películas producidas por los seis principales estudios cinematográficos, y otras ochenta de productoras independientes como Summit y The Weinstein Company, eso son cientos de oportunidades para los espectadores. Hay un duro proceso de selección», declaró. «Por eso es tan importante contar con algo atractivo, algo con un alto valor de producción, ya sea por la historia, o por las estrellas protagonistas o por los efectos especiales.» La meta es, dicho de otro modo, destacar sobre la competencia, para ganar la batalla por la atención del público. Ése es el fin último de la estrategia de las películas estrella. «Incluso los fans más acérrimos no verán

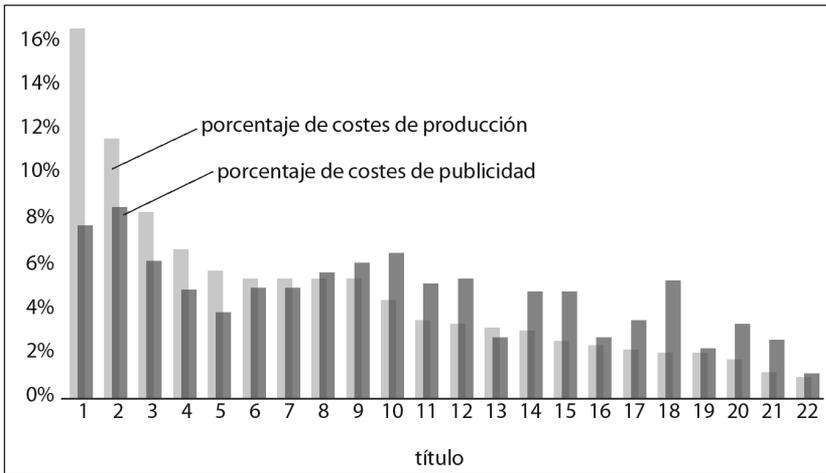
más de una película a la semana», declaró Horn. «Tienes que asegurarte de que la película que vayan a ver sea la tuya.»

El triunfo de la estrategia superventas es todavía más patente cuando se incluyen los gastos de marketing. Las mayores apuestas del marketing generan publicidad rentable. «Los gastos en publicidad para una película de un presupuesto de 150 millones de dólares no llegan al doble de los que soporta una película de 75 millones de dólares, incluso en el caso de que satures el mercado», me dijo Horn. «Necesitas una inversión importante para asegurarte de que puedes respaldar la película a nivel nacional, sólo para decirle al público que estás ahí fuera. Eso hace que publicitar la película de 75 millones sea caro. Sin embargo, darle el impulso extra que se espera para una película estrella no cuesta mucho más.»

Aunque los altos directivos de Hollywood no se pronuncian sobre sus gastos en publicidad, la información que recabé de una compañía de investigación de mercado —una que, efectivamente, cuenta el número de anuncios insertados en distintos medios de comunicación (desde la televisión pasando por los periódicos, internet y los carteles publicitarios) y estima su valor— respalda la visión de Horn. De hecho, si nos fijamos en los estrenos de Warner en 2010, anunciar las grandes producciones fue desproporcionadamente barato, según se desprende del gráfico 4. Las tres principales películas costaron un tercio del presupuesto de producción; sin embargo, sólo necesitaron el 22 por ciento del presupuesto de los 700 millones de dólares adicionales destinados a publicidad. La promoción de *Origen* consumió el montante más alto en publicidad —más de 60 millones de dólares—, alrededor de un tercio de los costes de producción de la película. En cambio, Warner desembolsó un 75 por ciento adicional para anunciar producciones más pequeñas como *Ciudad de ladrones* y *Bajo el mismo techo*, ambas producidas por menos de 50 millones de dólares. Una vez más, las grandes películas se nos aparecen como inversiones relativamente buenas.

Con la creciente importancia de los mercados globales, la relevancia de las apuestas de éxito no hará más que incrementarse. «La recaudación internacional adquiere especial relevancia en el caso de películas estrella», destacó Horn. «Ahí es donde está el verdadero crecimiento. Para el año 2016, se espera una recaudación internacional de 27.000 millones de dólares, mucho mayor que la recaudación en taquilla del mercado interno, que se estima en unos 11.000 millones de dólares.» Puesto que el mercado internacional cuenta con menos salas de proyección —en comparación con Estados Unidos, otros países tienen bastantes menos salas para servir a los espectadores—, los mercados internacionales tienden a ser más selectivos. «Quieren películas de cuatro cuadrantes, y quieren estrellas o personajes conocidos como Harry Potter», dijo Horn. «Ésas son las películas que viajan bien.»

Gráfico 4. Inversión en producción y publicidad: Por qué las grandes apuestas de Warner son más rentables



El gráfico muestra, en el elenco de películas de Warner de 2010, cuánto percibió cada título del presupuesto total de producción y distribución de Warner. Por ejemplo, la segunda película más cara estrenada en 2010, *Origen*, contó con un 12 por ciento del presupuesto de producción, pero sólo con un 8 por ciento del presupuesto de publicidad. Situada en el número 18 de la lista con el 2 por ciento del presupuesto de producción, *Vaya par de polis* percibió hasta un 5 por ciento del presupuesto de publicidad.

Las películas consiguen la mayor parte de sus ingresos fuera de las salas de cine —de fuentes tales como las ventas y el alquiler de DVD, alquileres en *streaming* y en televisión—, lo cual es, en teoría, una forma de que las películas más pequeñas compensen los malos resultados. Pero lo cierto es que el mejor indicador de los beneficios que puede lograr una película en posteriores canales de distribución (o «ventanas») es su rendimiento en taquilla. «Todos los mercados secundarios están impulsados por las salas de cine», dijo Horn. «Los ingresos de las ventas en DVD son casi directamente proporcionales a los ingresos obtenidos en taquilla. De modo que esos mercados secundarios no salvan a las películas más pequeñas.» De hecho, cuando tenemos en cuenta esas otras fuentes de ingresos, el efecto de las grandes inversiones que generan resultados mejores sólo se magnifica.

Desarrollar correctamente una estrategia superventas es mucho más que gastar más dinero para generar ingresos más altos, por supuesto; si el juego fuera tan sencillo, cualquiera con los bolsillos llenos sería un productor de éxito. El quid está en cambio en hacer las apuestas correctas. «No hay esperanza si haces una mala película», declaró Horn. «Puedes intentarlo todo en tu estrategia de lanzamiento, pero si la película no es lo suficientemente buena, estás perdido. Tienes que tener una buena idea y ejecutarla bien.»

La suerte también ayuda. Warner Bros. la tuvo con creces con el mayor éxito de su historia: *Harry Potter*, si pensamos en cómo Warner adquirió los derechos. «Teníamos los derechos de *Harry Potter* antes incluso de que el libro alcanzara el éxito en el Reino Unido», me contó Horn. «Una mujer por casualidad compró el libro en el Reino Unido como regalo para un pariente. Le gustó tanto que se lo enseñó a su jefe, David Heyman, para el que trabajaba como secretaria, diciéndole: “Tienes que leer esto, es brillante”. Y mira tú lo que son las cosas: David tenía un acuerdo de producción con Warner Bros. Y uno de sus amigos de la infancia, Lionel Wigram, era uno de nuestros directivos. Así que nos animó a que pujáramos por ella. Pero nadie sabía realmente lo que tenía hasta que el libro se convirtió en superventas, y seguimos adelante.» La buena suerte de War-

ner no se detuvo ahí, recordó Horn: «Antes de que el libro se hiciera famoso, mi predecesor ofreció los derechos de *Harry Potter* al estudio de la competencia DreamWorks para rodarla conjuntamente, y a éste no le interesó. Y tras convertirse en el éxito que todos conocemos, en un pequeño cohete espacial que estaba despegando, volvieron a contactar con nosotros y nos dijeron: “Nos lo ofrecisteis en su día; queremos asociarnos con vosotros”. Pero yo dije: “No; la rechazasteis y la oferta ya no sigue en pie”. Lo tengo por escrito. ¿No te parece alucinante?»

Al margen de *Harry Potter*, ¿han apoyado Horn y su equipo títulos equivocados? Sí. Cada vez que una de las grandes apuestas de Warner fracasaba, el estudio incurría en pérdidas sustanciales. «*Speed Racer* afectó a nuestro balance más que ninguna otra película en el año 2008», recordó Horn. «Los hermanos Wachowski querían hacer una película familiar, con colores chillones, dándole cierto carácter animado. Fue muy costosa y, al final, resultó ser un salto al vacío. Pero hoy no me arrepiento. Podía haber sido la película más innovadora de la historia. Tenemos que asumir riesgos.» Y añadió: «Piensa que alguien entró un día en Pixar diciendo que tenía una idea sobre un anciano de ochenta años y un niño de diez despegando en una casa tirada por un globo. Puedes encontrarte con gente que diga: “Espera un momento...”. Pero lo hicieron de todos modos, y fue un tremendo éxito» (*Up* superó los 700 millones de dólares de recaudación en taquilla).

¿Y ha dado Horn luz verde a películas de éxito que nadie en el estudio vislumbraba? Por supuesto. *Resacón en Las Vegas*, por ejemplo, costó sólo 35 millones de dólares, pero recaudó 470 millones de dólares en taquilla, batiendo todos los récords de comedias para mayores de dieciocho años del momento. No es de extrañar que Warner convirtiera su secuela en una película estrella, con un presupuesto de producción y publicidad a la altura (esta vez el estudio no corrió ningún riesgo). Lo mismo sucede con *Sexo en Nueva York* y su secuela: la primera película fue una pequeña apuesta que funcionó mucho mejor de lo esperado, y la segunda tuvo el tratamiento de película estrella que demandaba.

Es evidente que la estrategia superventas no está exenta de riesgos, y existen límites en lo que los estudios pueden invertir en una película determinada. Pero lo que es clave es que el estudio asumiría un riesgo «mucho mayor» si hiciera más hincapié en películas de bajo presupuesto, si realmente hiciera un número mayor de pequeñas apuestas. Puede parecer contradictorio, pero para un estudio cinematográfico como Warner Bros., esas pequeñas apuestas podrían, en un año normal, hacerle perder más dinero del que reportan. Incluso si algunas pequeñas inversiones generan ingresos, un dólar gastado en una película de alto presupuesto conseguirá un beneficio mucho más alto.

Otro estudio cinematográfico, Paramount, aprendió la lección por las malas, como le ocurrió a la NBC. A finales de la década de los noventa, Paramount decidió apartarse de lo que su dirección consideró una peligrosa dependencia de las grandes apuestas. Adoptó la filosofía de centrarse en presupuestos de nivel medio y estrellas menos conocidas, y alardeaba de que llevaría su producción «como una gráfica actuarial». Sin embargo, aunque el mantra en el plató del estudio era proteger la caída, su cautelosa estrategia tuvo el efecto contrario: a principios de 2004 Paramount se había convertido en una productora de películas de segunda fila protagonizadas por talentos mediocres, y sus beneficios habían descendido más de un 30 por ciento. Al darse cuenta de lo que estaba ocurriendo, los directivos de Paramount enseguida cambiaron el rumbo, anunciando a la comunidad creativa que el estudio estaba de nuevo dispuesto a invertir grandes cantidades en sus películas, en parte pagando a Adam Sandler, Charlize Theron y otras estrellas los salarios más altos hasta la fecha para sus nuevos estrenos. «Tratamos de relajar las políticas de aversión al riesgo y destinar más dinero para financiar producciones más exigentes», dijo Sumner Redstone, presidente de la matriz de Paramount, Viacom, en aquel momento.

Sólo un estudio poderoso, con una magnitud importante y con recursos, puede emprender una estrategia de películas estrella; a fin de cuentas, debe ser capaz de asumir pérdidas ocasionales de envergadura de películas como *Speed Racer* o *Las aventuras de Pluto Nash*

(esta última fue uno de los mayores desastres de taquilla de todos los tiempos, con un coste de producción de 100 millones de dólares y sólo 4 millones de dólares de recaudación en las salas estadounidenses en 2002). Al igual que Warner Bros., los estudios Disney tienen los recursos para invertir en superproducciones. De modo que no esperéis que el estudio vaya a retractarse de apostar por grandes películas bajo el liderazgo de Horn.

Algunas de las razones que explican por qué el coste de hacer películas puede ascender a cientos de millones de dólares son fáciles de entender, pero otras inversiones pueden resultar más difíciles de asimilar. Léase, los estudios cinematográficos o las cadenas de televisión que pagan a un actor o actriz millones de dólares basándose en la corazonada de que la audiencia querrá ver a esa estrella en una película o programa, por ejemplo, especialmente cuando no hay escasez de personas esperando su oportunidad para hacerse un hueco en el mundo del entretenimiento. O los productores que invierten fuertemente en un guion experimental sólo porque el tema, pongamos que superhéroes o vampiros, está «de moda». ¿Pueden las compañías del entretenimiento evitar de manera consistente gastos tan enormes? Para encontrar la respuesta, es importante entender por qué los ejecutivos del entretenimiento se involucran a menudo en guerras de ofertas. Una de las ofertas más audaces en el sector editorial puede ser un buen punto de partida.

Su encantadora y humilde personalidad lo compensaba, pero Dewey Lee Más Libros, la estrella del libro de Vicki Myron *Dewey, el gatito de biblioteca que conquistó el mundo*, era un gato gordo. El gato del millón de dólares, de hecho. En 2007, la editorial Grand Central Publishing, con sede en Manhattan, pagó 1,25 millones de dólares por los derechos del libro sobre la mullida criatura naranja abandonada cuando era un gatito en el buzón de devolución de libros de la biblioteca pública de Iowa en la que Myron trabajaba.

Cinco días antes de que la editorial hiciera la oferta ganadora, Karen Kosztołnyik, entonces editora sénior en Grand Central Publis-

hing, recibió un proyecto de edición de 45 páginas del agente literario de Myron, Peter McGuigan. Impresionada por su lectura, Kosztolnyik pasó rauda el documento a su jefa, Jamie Raab, la vicepresidente primera y editora de Grand Central, quien tras leer dos páginas del proyecto ya estaba enganchada con *Dewey*. Al día siguiente, iniciaron el proceso de ofertas ofreciendo un anticipo de 300.000 dólares, una cantidad ya bastante significativa para un libro de un autor desconocido. Los anticipos en la decena de miles de dólares eran mucho más comunes (estos anticipos son pagos efectuados en concepto de derechos de autor, que normalmente oscilan entre el 10 y el 15 por ciento del precio de venta de un libro de tapa dura). Esto desencadenó una puja frenética en la que McGuigan le dijo a Kosztolnyik que un segundo editor estaba pisando los talones a Grand Central. Pero Raab instó a Kosztolnyik a «hacer todo lo humanamente posible para comprar este libro» y Grand Central finalmente lo adquirió en un ataque preventivo, el día antes de una subasta programada en la que habrían participado otros editores.

Raab y Kosztolnyik albergaban grandes esperanzas para *Dewey*, anunciado como la respuesta felina al bestseller de John Grogan *Marley y yo* (2005), sobre el mal comportamiento de su perro Labrador. *Marley y yo* consiguió un gran éxito de crítica y público, vendiéndose hasta la fecha más de tres millones de ejemplares. *Dewey* tampoco fue un desconocido para los focos. En el transcurso de sus diecinueve años de vida, este gato extraordinariamente resistente —que toma su nombre del Sistema de clasificación decimal Dewey usado en la mayoría de las librerías para catalogar libros— se convirtió en una mascota de la biblioteca y la ciudad de Spencer, Iowa. Fruto de su creciente popularidad, despertó la atención de turistas y directores de cine, y apareció en dos películas documentales. Poco después de su muerte en noviembre de 2006 —en los brazos de Vicky Myron—, su obituario apareció en más de 250 publicaciones, entre ellas el *USA Today* y *The Washington Post*.

Sin embargo, esto supuso un nivel de presión sin precedentes incluso para *Dewey*. Cuando se ofreció esa suma tan excesiva, la reac-

ción general fue de incredulidad. Willian Morrow, un editor de HarperCollins, había pagado la cifra de 200.000 dólares por los derechos de *Marley y yo* en 2004. La oferta de Grand Central por *Dewey* convirtió el libro en una de las apuestas más grandes de su catálogo de producción anual, de 275 a 300 libros. «Es alucinante el anticipo que se pagó. Podría convertirse en el próximo *Código Da Vinci* o en el siguiente *Marley y yo*, la apuesta es todavía mayor», declaró Robert Miller, el presidente de la editorial de la competencia Hyperion. El proyecto no obtuvo un éxito instantáneo: por lo general los libros de gatos no generan grandes ventas. De acuerdo con las notas de Kosztolnyik, *The Cat Who Went to Paris* de Peter Gether y *How to Live with a Neurotic Cat* —junto con *Marley y yo*, los dos títulos más comparables— sólo vendieron cerca de 30.000 y 120.000 ejemplares, respectivamente. Y el principal protagonista había muerto, por lo que dejaba de estar disponible para, digamos, una aparición promocional en el sofá de Oprah Winfrey.

«Siempre ocurren cosas mágicas en torno a *Dewey*», dijo Myron sobre su peludo amigo tras la puja. Pero tuvo que pasar más de un año hasta que el libro se publicara y Grand Central descubriera que su escandalosa oferta por el manuscrito había sido la decisión correcta.

La osada decisión de doble o nada para adquirir *Dewey* fue sólo una más en la línea de las grandes apuestas hechas por Grand Central y otra serie de editoriales importantes. Como las principales productoras de Hollywood, las editoriales también han adoptado masivamente la estrategia superventas. En el año anterior a la apuesta de *Dewey*, por ejemplo, Grand Central invirtió cerca del 20 por ciento de su presupuesto global de 40 millones de dólares en un único título, y más de la mitad de este presupuesto en los cinco títulos más caros de una lista principal con cerca de sesenta títulos de tapa dura para público adulto. (La lista principal de un editor es su catálogo de nuevos libros; su catálogo de obras incluye libros ya editados con anterioridad. De media, alrededor de un 70 a un 75 por ciento de las

ventas de las principales editoriales proviene de títulos incluidos en la lista principal.) Grand Central eligió competir de esta manera en un sector en el que, como sucede en la industria del cine, la tasa de fracaso es alta: aproximadamente uno de cada cinco libros recupera la inversión en el mercado, y los libreros, según consta en los informes, devuelven aproximadamente el 30 por ciento de las remesas de libros que reciben. Así como los índices exactos varían en función de los distintos sectores y géneros, normalmente sucede que, para un título cualquiera, el resultado más probable sea la pérdida de dinero.

La agresiva apuesta por *Dewey* de Grand Central puede propiciar que un gestor prudente de cualquier otro sector se pregunte en qué diantre estaba pensando la compañía. Enfrentándose a probabilidades tan bajas de éxito, ¿por qué se pone Grand Central en la tesitura de tener que vender la tirada completa de los libros del gato para recuperar su anticipo de siete ceros y conseguir un beneficio digno? En lugar de poner todos sus huevos en la misma cesta, ¿no sería más inteligente que los directivos de Grand Central se centraran en apuestas menores sobre temas diversos o, si su fe en los libros de mascotas es tan grande, no valdría más que contrataran una serie de libros sobre felinos u otras criaturas? Los editores, como los estudios cinematográficos y otras compañías de la industria del entretenimiento, parecen aficionados a las apuestas de riesgo. ¿Qué explica la prevalencia de apuestas tan audaces como la que Grand Central hizo por *Dewey*?

Lo primero que hay que entender es que, dada la naturaleza cambiante que existe en la producción de libros, películas y series de televisión, y habida cuenta de los cambios constantes en los gustos de los consumidores, resulta extremadamente difícil predecir la demanda que puede tener un título concreto. Al hablar de la industria del cine, el guionista William Goldman dijo una vez: «Nadie sabe nada». Los directivos de la industria del cine citan a menudo esta famosa frase, y aunque puede resultar una afirmación demasiado fuerte, las palabras de Goldman reflejan con exactitud la frustración de tener que hacer una predicción basada en una mera propuesta de publicación, un guion o incluso un proyecto piloto.