

?El orfanato?: ¿se puede sistematizar el éxito cinematográfico?

La industria cinematográfica española lleva años sumida en una profunda crisis y se ve incapaz de hacer frente a la invasión de productos estadounidenses. Sin embargo, en 2007, una película española, El orfanato, se convirtió en la más taquillera del año, por encima de las superproducciones de Hollywood. ¿Se pueden replicar los factores que contribuyeron a su éxito?

9 de febrero de 2009

En enero de 2008 los medios de comunicación españoles informaban de una noticia nada habitual. Por primera vez en muchos años, la película más taquillera del año en España era de producción autóctona. "El orfanato" había conseguido recaudar cerca de 25 millones de euros, una cifra impresionante para una cinta de terror de ajustado presupuesto, y había arrastrado a las salas a más de cuatro millones de espectadores. Los productores, Joaquín Padró y Mar Targarona, eran los primeros sorprendidos. De la noche a la mañana, el éxito de la película había colocado a su productora, Rodar y Rodar, en el punto de mira de toda la industria cinematográfica.

El éxito de El orfanato se había producido dentro de un contexto muy poco alentador para la cinematografía española. Esta industria, débil y fragmentada en centenares de pequeñas productoras, se había visto incapaz de reaccionar ante una muy significativa pérdida de espectadores en los últimos años. Si bien muchos productores acusaban a la piratería de este descenso, desde otros círculos se apuntaba a otras causas, en especial al desinterés del público español hacia el cine que se producía en su propio país.

Los profesores de IESE [Sandra Sieber](#) y [Jaume Ribera](#), y el asistente de investigación Lluís Rusalleda, analizan las distintas fases de la producción de este proyecto para intentar

identificar los factores clave en la creación del mayor éxito del cine español reciente.

Rodar y Rodar, la empresa como laboratorio creativo

La historia de El orfanato se articula alrededor de un núcleo: la productora Rodar y Rodar. Bajo la dirección de Joaquín Padró y Mar Targarona, la productora se había dedicado inicialmente a la publicidad, convirtiéndose más tarde en una sólida estructura empresarial. En el momento de la producción de El orfanato el grupo incluía también a un taller de guionistas y una división dedicada a producciones de ficción, tanto para cine como para televisión.

Gracias al dinamismo que proporcionaba la producción de publicidad, que les obligaba a trabajar con un gran número de profesionales en producciones de corta duración, Padró y Targarona habían podido conocer de primera mano las reservas de talento existentes en la ciudad de Barcelona. Los años de experiencia en la producción publicitaria también les habían permitido experimentar con el funcionamiento de distintos equipos técnicos y artísticos, un excelente campo de pruebas desde el que poder acometer luego producciones de ficción con equipos consolidados. Poco a poco, la empresa había logrado aglutinar a una base de apuestas seguras: equipos de jóvenes talentos con gran creatividad y profesionalidad que esperaban su oportunidad para saltar a la gran pantalla. En esta ocasión le había llegado el turno a Juan Antonio Bayona, director que había logrado convertirse en uno de los directores de mayor proyección en el campo de la publicidad y los videoclips. Para Bayona filmar su primer largometraje era un sueño hecho realidad.

La creación de un éxito

Con la seguridad de saber que estaban apoyando a un director de indudable talento, Padró y Targarona animaron y asesoraron a Bayona en la búsqueda del material ideal con el que dar el salto al largometraje. Bayona encontró la semilla de su proyecto en el guión "Huellas" de Sergio García. Tanto Bayona como García, amigos desde hacía años, se sentían igualmente apasionados con el proyecto, y fueron capaces de rodearse de un equipo técnico de su plena confianza, contando con profesionales con los que ya habían trabajado en otras ocasiones. La fuerza del guión, junto con el bagaje y pasión del director, fueron motivos suficientes para que se sumaran también dos jugadores de peso: el productor ejecutivo Guillermo del Toro y la actriz Belén Rueda.

Pese a tratarse de un equipo debutante en el mundo del largometraje, los productores de la película reconocían que el rodaje se había llevado a cabo de un

a manera sorprendentemente eficaz. Para los productores, la confianza y compañerismo existente entre los miembros del equipo había contribuido a la buena marcha de la producción, como lo había hecho también el hecho de que la película representara para ellos una rara oportunidad de hacerse un lugar en un sector tan competitivo como el cine. La combinación de factores ayudó a que todo el equipo se volcara en el proyecto y lo sintiera como algo propio. No se trataba sólo de que la película llegara a buen puerto, sino de que esta fuera también la mejor carta de presentación para sus futuras carreas.

Distribución y marketing

El productor ejecutivo Guillermo del Toro, amigo personal de Bayona, acababa de conseguir un enorme éxito con su película "El laberinto del fauno", que se había alzado en febrero de 2007 con seis nominaciones a los Oscar de la Academia de Hollywood. Pocos días después de que se hicieran públicas dichas nominaciones daba comienzo en Berlín el European Film Market, en la que los productores de "El orfanato" iban a empezar a buscar distribución. Con el nombre de Guillermo del Toro en boca de todos gracias a El laberinto, la existencia de una nueva producción de género fantástico con el sello del director mexicano representaba un caramelo para los distribuidores de todo el mundo. Así se entiende que la película se prevendiera en diez países, pese a que Rodar y Rodar sólo había presentado a los compradores un pequeño, aunque impactante, montaje promocional. Los medios de comunicación se encargaron de hacerse eco de este éxito en España, dando comienzo de esta forma la promoción de la película.

Para el éxito de la película también había resultado crucial la participación de Telecinco y Warner Bros. Telecinco, co-productora de la película, tenía un interés lógico en que la película fuera un éxito, pues de ello dependía la rentabilidad de su inversión. La cadena se puso a disposición de los responsables de marketing de la película, lo que redundó en una intensísima campaña de promoción en el canal, con la emisión de anuncios en todos los bloques publicitarios y constantes menciones a la película en los espacios más populares de la cadena. Por su parte, la distribuidora Warner Bros. había invertido también tres millones de euros en la promoción de la película, un presupuesto superior al global de la mayoría de producciones españolas

Tras una premiere de gran repercusión en el festival de Sitges, "El Orfanato" se estrenó el 11 de octubre de 2007. En sólo cuatro días, la película consiguió recaudar seis millones de euros. Gracias al apoyo continuado de Telecinco y Warner, las buenas críticas y el fenómeno del boca-oreja, la película consiguió mantenerse en el número uno de recaudación durante

seis semanas. Al final de su trayectoria en salas de exhibición, la película había amasado más de 24 millones de euros y se había convertido en el film de mayor recaudación del año en España y la producción rodada en castellano más taquillera de la historia.

Identificando las claves del éxito

Al éxito de "El orfanato" contribuyeron muchos factores. Sin duda, el abultado presupuesto destinado a la promoción se había utilizado de manera ejemplar, lo que influyó de manera muy positiva en el espléndido resultado en taquilla. Con todo, no todas las películas que cuentan con una promoción masiva y eficaz logran siempre un apoyo tan rotundo por parte del público. Tanto el director como los productores de la película achacaban buena parte del éxito de la película al azar o la 'magia' que habían rodeado a la película. Pero en realidad detrás de este aparente golpe de suerte se escondían una serie de elecciones acertadas que habían contribuido al buen fin del proyecto.

www.iese.edu/es/insight