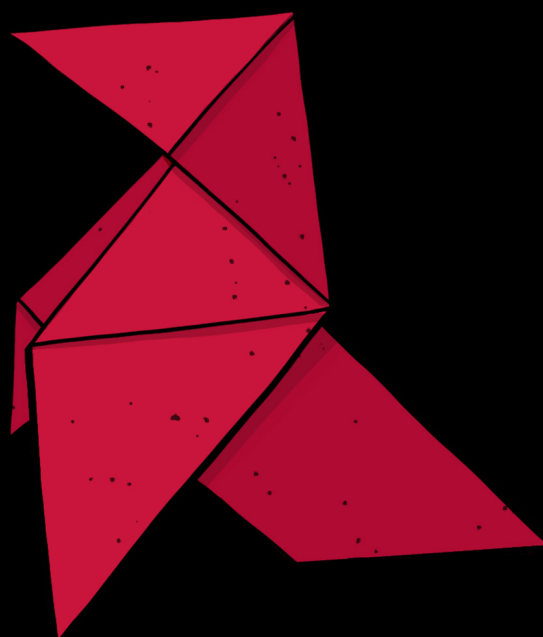


JOANA DOÑATE VENTURA

PRODUCCIÓN ORIGINAL EN NETFLIX ESPAÑA

La casa de papel y Paquita Salas



Dirigida por
Javier Marzal Felici
Esteban Galán Cubillo



Programa de Doctorado en Ciencias de la Comunicación
Escuela de Doctorado de la Universitat Jaume I

Producción original en Netflix España.
La Casa de Papel y Paquita Salas

Memoria presentada por Joana Doñate Ventura para optar
al grado de doctora por la Universitat Jaume I

Joana Doñate Ventura

Firmado
digitalmente por
JOANA DOÑATE VENTURA
Fecha: 2022.02.03
14:18:11

Javier Marzal Felici

JOSE
JAVIER|
MARZAL|
FELICI

Firmado
digitalmente por
JOSE JAVIER|
MARZAL|FELICI
Fecha: 2022.02.02
16:18:02 +01'00'

Esteban Galán Cubillo

ESTEBAN|
GALAN|
CUBILLO

Digitally signed
by ESTEBAN|
GALAN|CUBILLO
Date: 2022.02.03
13:09:32 Z

Castellón de la Plana, enero 2022.



Esta tesis doctoral ha sido realizada con la ayuda del Plan de promoción de la investigación de la Universitat Jaume I para el año 2019 mediante la beca predoctoral FPI-UJI PREDOC/2019/22. También ha contado con la ayuda de los siguientes proyectos de investigación:

Análisis de identidades discursivas en la era de la posverdad. Generación de contenidos audiovisuales para una educomunicación crítica (AIDEP), financiado por plan de promoción de la investigación de la UJI / 2019-2021 bajo la dirección del Dr. Javier Marzal Felici.

Participación ciudadana y medios de comunicación públicos. Análisis de experiencias de cocreación audiovisual en España y en Europa (PARCICOM), (código RTI2018-093649-B-I00), bajo la dirección de Javier Marzal Felici, financiado por la Convocatoria 2018 de Proyectos de I+D+I “Retos Investigación”, del Programa Estatal de I+D+i orientada a los Retos de la Sociedad, Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, para el periodo 2019-2021.

Tesis Doctoral

Producción original en Netflix España.

La casa de papel y Paquita Salas.

Presentada por

Joana Doñate Ventura

Dirigida por

Dr. Javier Marzal Felici

Dr. Esteban Galán Cubillo

Departamento de Ciencias de la Comunicación,
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales.

Agradecimientos

Os pido un poco de respeto que no lo estoy pasando bien (Chenoa, 2005). Esta es la mejor cita que encontrareis en las siguientes páginas porque resume a la perfección cuatro años de tesis y a mí misma.

Cuatro años dan para mucho, y no sería yo si esta tesis no tuviera una lista de *Spotify* con todas las canciones que me han acompañado durante estos años y que muchos de vosotros, me habéis ayudado a crear en mis stories de desesperación de *Instagram*.

Tesis is the new black, es el álbum revelación que merezco y que merecéis escuchar cuando buscáis cierta esperanza o simplemente, no sabéis que poner en el coche de camino a casa.

Antes que nada, me gustaría dejar claro que estos agradecimientos no son por la tesis, la tesis al fin y al cabo solo son un montón de palabras que me han costado dios sabe cuánto. Estos pequeños reconocimientos buscan recompensar, con un puñado de buenas palabras, a todos los que habéis pasado 4 años aguantando a una mujer al borde de un ataque de nervios (Almodóvar, 1988).

Pero ya sabéis que los agradecimientos al prójimo, dan bastante vergüenza ajena, por lo que sugiero que si no me conoces lo suficiente, dejes de leer y vayas directamente al capítulo 1. Si por el contrario, decides seguir leyendo, solo tengo un consejo para ti: Nada es mejor o peor que nada. Nada es solamente nada (*Juego de tronos*, 2011).

A mis directores de tesis, Javier Marzal y Esteban Galán, quienes han demostrado estos cuatro años de una forma incansable su confianza en mí, gracias por acompañarme y ayudarme estos años, más allá de la tesis.

Muchísimas gracias al equipo de Netflix España por su interés, predisposición y apoyo constante en la realización de esta tesis. En especial a Diego Ávalos, muchas gracias por confiar desde el primer minuto y brindarme toda la ayuda posible de la forma más honesta y afable.

A los wannitos por confiar, preguntar y animar cuando la lista de *Spotify* no era suficiente.

A mis *Stranger Becaris*, cada día más stranger pero menos becaris, por avisar desde el principio que esto iba a doler.

Al equipo técnico y artístico de *Nada Será Igual*, viviría mil rodajes con vosotros. Gracias por dejarme descubrir que la producción se me da bien y que las cosas pueden funcionar más allá de mi cabeza. Víctor, gracias por confiar desde el principio. Siempre me he sentido muy afortunada de conoceros y de haber podido formar parte de algo tan bonito.

A Clau, por decirme siempre lo que quiero escuchar y lo que no. Eres la Rachel de mi Mónica, aunque ya le gustaría a Rachel. Contigo hasta Marte y de vuelta siempre, aunque esté cerrado.

A Sara, Marcos, Neus y Anna, por aconsejarme siempre tanto y tan bien, y por aguantar los chaparrones más largos.

A todos a los que no os menciono individualmente, no me olvido, podría pasarme días dándoos las gracias un millón de veces por preocuparos, preguntar y estar ahí.

También quiero agradecer a los haters y a los trolls (*Paquita Salas*, 2019), que siempre han encontrado un hueco en su agenda para hacerse notar. Gracias, de verdad, por enseñarme cómo cuidar de los demás.

Gràcies papà i mamà, per estar, per deixar-me ser i per creure en mi, fins i tot quan jo no ho faig. Sobretot a tu, mamà, que de xicoteta em vas fer creure que una formigueta com jo podia aplegar on volguera, per molt difícil que fora el camí. La teua il·lusió i el teu orgull m'han fet sentir capaç cada dia.

A tu, teta, que no sé com ho fas que tens sempre la capacitat per a fer-me riure quan em tiraria per la finestra, encara que a vegades també et tiraria a tu. Eres la més artista. A Vicent, que té la mateixa capacitat que tu, i qui encara no sap si estic fent doctorat o màster.

A tu, iaio, que encara que no seré la neta artista, sé que no pots estar més orgullós de mi, i a la iaia, que sé que si em vera ara es fartaria de plorar de l'emoció i faria com a què no. No hi ha dia que no t'haja trobat a faltar. Gràcies per estar sempre, vos estime moltíssim família.

A Josep, qui va aparéixer per a quedar-se i que ha sigut dia a dia el meu pilar. Eres la meua sort. Te quiero hasta el infinito y más allá.

Gracias, de corazón, a todos los que habéis formado parte de este viaje. De una forma o de otra, vosotros me habéis enseñado que algunas estrellas sí pueden volver a brillar.

Índice general

Resumen de la tesis doctoral	19
------------------------------------	----

INTRODUCCIÓN

Justificación y oportunidad del proyecto.....	27
Objetivos de la tesis y preguntas de investigación.....	28
Estructura del trabajo	29

METODOLOGÍA

Metodologías empleadas en la investigación	32
--	----

CAPÍTULO 1.

LA REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA AUDIOVISUAL ESPAÑOL **39**

1.1. La industria audiovisual española antes de las plataformas de suscripción bajo demanda	39
1.2. El sector en tiempos de COVID: el aceleramiento de la producción y el crecimiento del consumo	51
1.3. Legislación y medidas para la regularización del sector audiovisual.....	58
1.4. Nuevas tendencias de consumo y segmentación de públicos.....	69
1.5. La incursión de las grandes plataformas de streaming	80
1.5.1. Netflix.....	86
1.5.2. HBO.....	89
1.5.3. Amazon Prime Vídeo.....	91
1.5.4. Disney +	94
1.5.5. Apple TV +.....	96
1.5.6. Filmin	98

CAPÍTULO 2.

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL 105

2.1. La era del audiovisual líquido y la convergencia de medios	105
2.2. El nuevo espectador televisivo y la incorporación de las redes sociales al proceso productivo	111
2.2.1. La industria televisiva española: la evolución del medio	118
2.3. Programación televisiva vs binge watching.....	123
2.4. Revalorización del autor: hacia la figura del showrunner	127
2.5. La hibridación de las fórmulas televisivas y cinematográficas	129
2.5.1. La nueva estética televisiva.....	133
2.5.2. Redefinición de los contenidos televisivos	140
2.6. Aproximación a la figura del productor audiovisual	142
2.6.1. Los elementos de la producción audiovisual: roles y características	149
2.6.2. Delimitación de las necesidades: los documentos de producción	154
2.6.3. Organigrama y estructuración de la producción	160

CAPÍTULO 3.

NETFLIX 169

3.1. Origen y evolución de Netflix: la empresa de envío postal de VHS que se convirtió en un servicio de suscripción bajo demanda	169
3.2. La internacionalización de Netflix: hacia la expansión a nuevos mercados, públicos y profesionales.....	174
3.3. Principios creativos e imagen de marca.....	178
3.3.1. Parámetros técnicos para la creación de contenidos dentro de la plataforma	187
3.3.2. Plataformas específicas para la gestión de imagen y formación.....	188
3.4. La cultura Netflix.....	201
3.4.1. Elementos culturales de la empresa.....	202
3.4.2. Problemas y beneficios de la regularización del alto rendimiento	206

3.5. Dentro de Netflix: organigrama empresarial.....	217
3.5.1. Departamento de producto	217
3.5.2. Departamento corporativo.....	219
3.5.3. Departamento de contenidos	220
3.5.4. Departamento de marketing y publicidad	222
3.6. La (r)evolución del big data.....	225
3.6.1. Características y modelo de negocio	226
3.6.2. Contenidos a medida y nuevas comunidades de usuarios.....	229
3.6.3. Big data: características, uso y funcionamiento.....	230
3.6.3.1. Estandarización y clasificación de los hábitos y perfiles de los suscriptores.....	233
3.6.3.2. El small data y el acercamiento individualizado al consumidor ..	238
3.7. Nuevas formas de consumo y de medición: hacia la evolución del medio ...	240
3.7.1. La sobreexposición de oferta de contenidos.....	241
3.7.2. La figura del autor y la revalorización del audiovisual como arte en el nuevo entorno de producción masiva de contenidos audiovisuales	243
3.7.3. Nuevos horizontes en la distribución audiovisual.....	247
3.7.3.1. Tipologías de producción de contenidos originales en las plataformas	250
3.8 El contenido original en Netflix como eje de su estrategia	252
3.8.1. La medición del éxito a través del big data: la carrera por los showrunners y los nuevos suscriptores	253
3.8.2. Viabilidad y rentabilidad a largo plazo	256
3.8.2.1. La burbuja audiovisual y el futuro de las plataformas de suscripción de contenidos	262
3.9. Netflix España.....	265
3.9.1. El know how de Netflix en la industria audiovisual española: contenidos y clientes a medida	265
3.9.2. Repercusión y alcance de la marca España	272

3.9.3. Gestión de Contenidos Originales	277
3.9.3.1. Funcionamiento y puesta en marcha de los proyectos audiovisuales 278	
3.9.3.2. Parámetros, estandarización y formación del sector para una mejora del flujo de trabajo audiovisual.....	280
3.9.4. Redes sociales	285
3.9.4.1. Posicionamiento, imagen de marca e identidad en redes sociales	287
3.9.4.2. La cultura pop en la era millennial.....	292
3.9.4.3. Grandes campañas de éxito	297
3.9.4.4. Uso del meme como herramienta estratégica de comunicación .	302
3.9.4.1. Instagram	303
3.9.4.2. Tik Tok.....	308
3.9.4.3. Twitter	311
3.9.4.4. Youtube	315

CAPÍTULO 4.

BLOQUE ANALÍTICO: PAQUITA SALAS 323

4.1. Antecedentes y origen: proceso de creación y desarrollo de la serie.....	324
4.2. Incorporación a Netflix	326
4.3. Ficha técnica	329
4.4. Creación de personajes y casting	331
4.5. Análisis narrativo y estético individual por capítulos.....	334
4.6. Análisis comparativo entre temporadas.....	372
4.7. Factores contextuales y socioculturales más significativos	376
4.8. Estrategia de contenidos y repercusión en redes sociales.....	380

CAPÍTULO 5.

BLOQUE ANALÍTICO: LA CASA DE PAPEL 391

5.1. Antecedentes y origen: proceso de creación y desarrollo de la serie.....	392
---	-----

5.2. Incorporación a Netflix	394
5.3. Ficha técnica	397
5.4. Creación de personajes y casting	399
5.5. Análisis narrativo y estético individual por capítulos.....	403
5.6. Análisis comparativo entre temporadas.....	472
5.7. Factores contextuales y socioculturales más significativos	478
5.8. Estrategia de contenidos y repercusión en redes sociales.....	482
CAPÍTULO 6.	
CONCLUSIONES	507
CAPÍTULO 7.	
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES	529
CAPÍTULO 8.	
GLOSARIO Y ANEXOS	565
8. Glosario de términos	565
9. Anexos	581
9.1. Índice de figuras.....	581
9.2. Índice de tablas	582
9.3. Índice de imágenes	583
9.4. Desglose de episodios de los casos de estudio	588
9.5. Fases de creación de proyectos para SVOD	591
9.6. Entrevistas a expertos.....	600
9.7. Currículum vitae.....	601

Resumen de la tesis doctoral

Con la presente tesis se busca analizar la evolución de la industria audiovisual tras la incorporación de las plataformas de streaming al entramado empresarial.

El objetivo general consiste en analizar la situación actual de la industria española, tomando como referencia la actividad de Netflix. Partimos de la hipótesis que plantea una situación de desigualdad entre las plataformas de streaming y los medios tradicionales, debido a la diferenciación de actividad productiva y a las variaciones de hábitos de consumo de los usuarios.

A través del estudio de la plataforma y dos de sus ficciones de referencia a nivel nacional e internacional, *Paquita Salas* y *La Casa de Papel* se marcan las nuevas pautas estilísticas, narrativas y productivas introducidas por los nuevos agentes del streaming. Para dicha investigación ha sido necesaria una exhaustiva revisión bibliográfica en la que destacan las obras de Neira (2020), Iordache, Raats y Donders (2022), Hastings, R. y Meyers (2020); que a la vez han sido complementadas con entrevistas a expertos del sector y observación participativa.

Con todo ello, se responden algunos de los principales interrogantes de la investigación: ¿qué cambios ha provocado la aparición de nuevas plataformas en la industria y en la profesión del productor audiovisual? ¿Cómo funciona el proceso de producción y creación de contenidos originales en Netflix? ¿Qué estrategia comunicativa hay detrás de cada producto? Y por último, ¿cómo ha afectado la aparición de Netflix a la experiencia de consumo?

A través del estudio de la plataforma y las dos ficciones elegidas se definen las variaciones estilísticas y productivas, a la vez que se sistematizan las nuevas lógicas productivas y de consumo. La dominancia productiva y social de las plataformas construye el imaginario global, dando como resultado la colonización cultural de todos los territorios.

Palabras clave

Producción audiovisual, plataformas de streaming, Netflix, redes sociales, televisión.

Resum de la tesi doctoral

Amb la present tesi es busca analitzar l'evolució de la indústria audiovisual després de la incorporació de les plataformes de *streaming* a l'entramat empresarial.

L'objectiu general consisteix en analitzar la situació actual de la indústria espanyola, prenent com a referència l'activitat de *Netflix*. Partim de la hipòtesi que planteja una situació de desigualtat entre les plataformes de *streaming* i els mitjans tradicionals, a causa de la diferenciació d'activitat productiva i a les variacions d'hàbits de consum dels usuaris.

A través de l'estudi de la plataforma i dues de les seues ficcions de referència en l'àmbit nacional e internacional, *Paquita Salas* i *La Casa de Papel* es marquen les noves pautes estilístiques, narratives i productives introduïdes pels nous agents del *streaming*. Per a aquesta investigació ha sigut necessària una exhaustiva revisió bibliogràfica en la qual destaquen les obres de Neira (2020), Iordache, Raats i Donders (2022), Hastings, R. i Meyers (2020); que han sigut complementades amb entrevistes a experts del sector i observació participativa.

Amb tot això, es responen alguns dels principals interrogants de la investigació: quins canvis ha provocat l'aparició de noves plataformes en la indústria i en la professió del productor audiovisual? Com funciona el procés de producció i creació de continguts originals en *Netflix*? Quina estratègia comunicativa hi ha darrere de cada producte? I finalment, com ha afectat l'aparició de *Netflix* a l'experiència de consum?

A través de l'estudi de la plataforma i les dues ficcions triades es defineixen les variacions estilístiques i productives, alhora que se sistematitzen les noves lògiques productives i de consum. La dominància productiva i social de les plataformes construeix l'imaginari global, donant com a resultat la colonització cultural de tots els territoris.

Paraules clau

Producció audiovisual, plataformes de reproducció en línia, Netflix, xarxes socials, televisió.

Summary of the doctoral thesis

The aim of this thesis is to analyze the evolution of the audiovisual industry after the incorporation of streaming platforms to the business network.

The general objective is to analyze the current situation of the Spanish industry, taking *Netflix's* activity as a reference. We start from the hypothesis that poses a situation of inequality between streaming platforms and traditional media, due to the differentiation of productive activity and variations in users' consumption habits.

Through the study of the platform and two of its national and international reference fictions, *Paquita Salas* and *La Casa de Papel*, the new stylistic, narrative and productive guidelines introduced by the new streaming agents are marked. This research has required an exhaustive bibliographic review, in which stands out the works of Neira (2020), Iordache, Raats and Donders (2022), Hastings, R. and Meyers (2020); which at the same time have been complemented with interviews to experts of the sector and participative observation.

With all this, some of the main research questions are answered: what changes has the emergence of new platforms caused in the industry and in the profession of the audiovisual producer? How does the process of production and creation of original content on *Netflix* work? What is the communication strategy behind each product? And finally, how has the emergence of *Netflix* affected the consumption experience?

Through the study of the platform and the two fictions chosen, stylistic and productive variations are defined, while new productive and consumption logics are systematized. The productive and social dominance of the platforms builds the global imaginary, resulting in the cultural colonization of all territories.

Keywords

Film production, streaming platforms, Netflix, social media, television.



Imagen promocional de *Stranger Things* de Netflix España.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Justificación y oportunidad del proyecto

La realización de esta tesis se ve unida desde los comienzos a mi afán por defender una profesión, muchas veces, poco o mal considerada. La profesión de productor/a audiovisual ha sufrido grandes y recientes cambios debido a la metamorfosis de la industria audiovisual de los últimos años con la incorporación de las plataformas de streaming.

Con la presente tesis se busca analizar la evolución de la producción audiovisual, los cambios que ha sufrido el sector, y los nuevos hábitos de consumo; tomando como caso de estudio dos series audiovisuales españolas debido a su representatividad y gran éxito en los últimos años: *La Casa de Papel* y *Paquita Salas*.

La elección de estas dos series se debe a su gran trascendencia tanto a nivel internacional, en el caso de la primera, como nacional, en el caso de la segunda. Ambas series analizadas han sido un gran ejemplo no solo por su proyección, sino también por su ejecución y acogida posterior de la audiencia fuera y dentro de las redes sociales. Con la elección de ambas se busca trazar un recorrido claro de la estrategia productiva de *Netflix* tras la incorporación de la empresa en el tejido empresarial español.

La aportación de la presente tesis doctoral a la industria audiovisual y a la academia tendría en cuenta los siguientes ítems:

- Trazar un recorrido claro de la evolución de la profesión unido al consumo y a la aparición de nuevas plataformas.
- Marcar los cambios que el producto audiovisual sufre a lo largo de todo este proceso de creación.
- Conocer la acogida de los productos audiovisuales, así como conocer a su público.
- Sistematizar la forma de crear contenidos en las plataformas bajo demanda, analizando dos ficciones audiovisuales españolas de éxito.

Objetivos de la tesis y preguntas de investigación

Tal y como hemos visto en el punto anterior, el objeto analizado de la presente tesis es Netflix. Mediante su estudio, se pretende conocer los cambios productivos sufridos en la industria audiovisual española. Por lo que, los objetivos del objeto analizado serían:

- Delimitar y analizar la evolución del sector y de la industria audiovisual española con la incorporación de las plataformas de streaming.
- Revisar el impacto de las plataformas en las televisiones públicas y privadas.
- Conocer los cambios productivos y de experiencia de consumo audiovisual que se ven alterados con la incorporación de Netflix.
- Sistematización de un modelo de creación de contenidos audiovisuales para plataformas.
- Analizar dos casos de éxito de producción de ficción audiovisual española actual: *La Casa de Papel* y *Paquita Salas*.
- Profundizar en el estudio y evolución de las estrategias comunicativas en base a los productos analizados.

El análisis de los dos productos elegidos debe ir acompañado de un análisis de los públicos a los que se dirige así como también un análisis de las diferentes medios empleados y de los diferentes contenidos utilizados, por ese motivo, se realizará un estudio de *Instagram* y *Twitter* como plataformas enfocadas a un público mucho más joven, con contenidos más visuales y dinámicos.

Esta investigación nos ayudará a responder algunos de los interrogantes que nos plantea esta tesis doctoral: ¿qué cambios ha provocado la aparición de nuevas plataformas en la industria y en la profesión audiovisual? ¿Cómo funciona el proceso de producción y creación de contenidos originales en Netflix? ¿Qué estrategia comunicativa hay detrás de cada producto? Y por último, ¿cómo ha afectado la aparición de Netflix a la experiencia de consumo?

Estructura del trabajo

Tal y como podemos ver a rasgos generales en el índice de esta tesis doctoral, su organización será gradual. La investigación comenzará con un asentamiento del entorno productivo de ambos productos analizados, la estructura del sector audiovisual.

Así pues, en esta primera etapa veremos tanto los cambios constantes tanto en la industria audiovisual como de la profesión de productor audiovisual, estudiaremos el surgimiento de nuevas plataformas y con ellas nuevas formas de consumo audiovisual, siendo *Netflix* el centro de este estudio. Para ello, nos detendremos a estudiar aspectos como la industria audiovisual antes de la entrada de las OTT¹ en el mercado, los cambios legislativos y nuevas medidas de regularización del sector, los nuevos hábitos de consumo o las plataformas de streaming de más éxito y más consolidadas, entre otros puntos. Definido ya el entorno y los condicionantes, atenderemos a *Netflix* como caso de estudio, trazando un recorrido tanto a su historia y su funcionamiento como a sus técnicas de medición de audiencia y la creación de contenidos propios originales.

Una vez hemos definido y conocemos tanto el cambio de la profesión, como de la industria y *Netflix* como nueva plataforma; pasaremos a un análisis de producción detallado de las dos series elegidas: *La Casa de Papel* y *Paquita Salas*.

El análisis de cada uno de los dos productos, seguirá la misma estructura y orden en ambos casos. Para poder ver en profundidad los conceptos tratados en los puntos anteriores y ver su aplicación a casos prácticos, es importante que no entendamos la producción audiovisual de la que venimos hablando como el proceso de preproducción; sino que realizaremos una visión a todo el proceso de producción del proyecto. Esto se debe a que, por una parte, la figura del productor acompañará al producto desde sus inicios hasta el final de su recorrido; y en segundo lugar, porque para entender toda la producción de una obra audiovisual así como su proceso de creación y recepción, es clave el estudio integro de todos los pasos que la formaron.

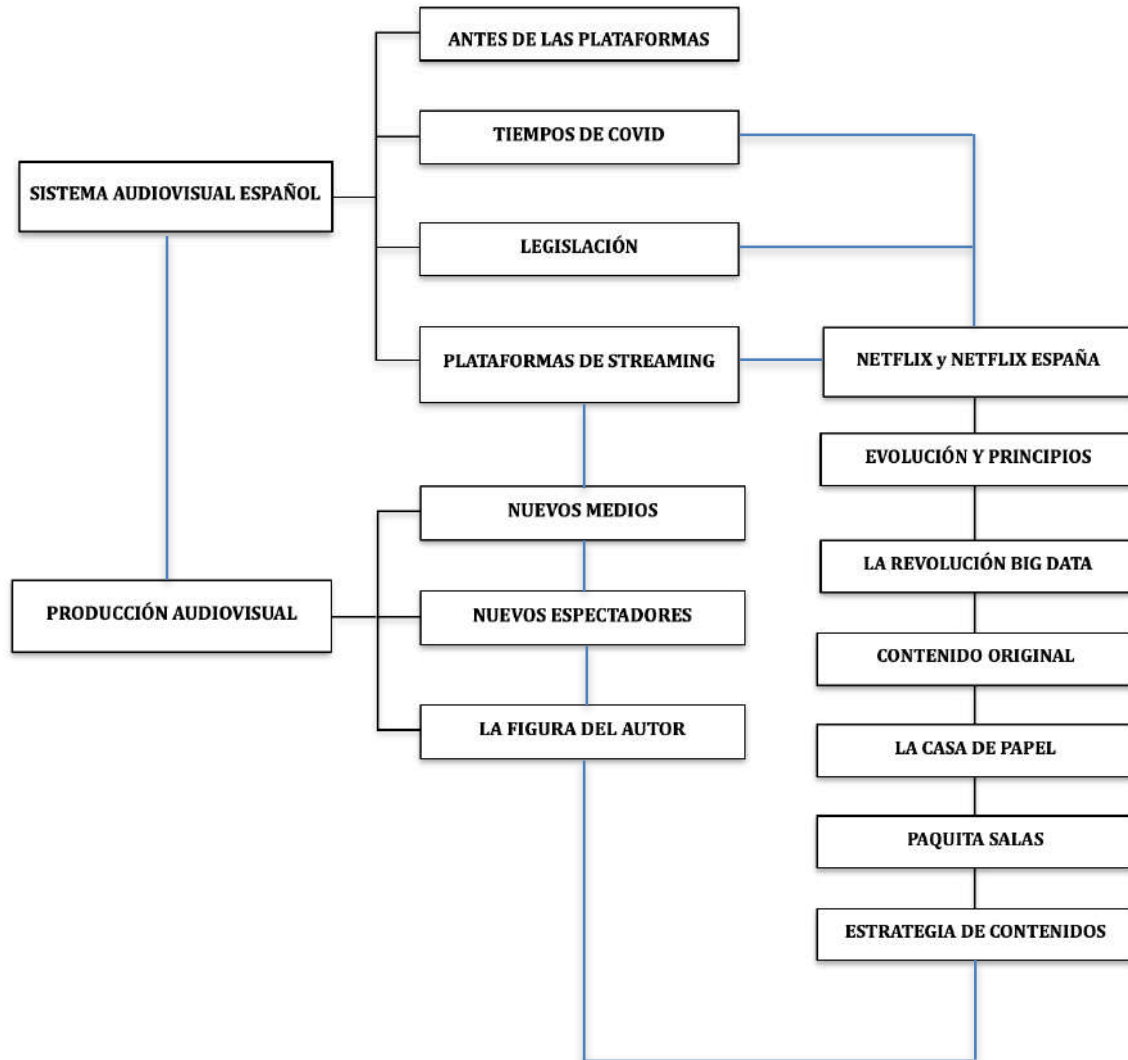
¹ Siglas en inglés referidas a Over The Top, que significa servicio de libre transmisión. Son aquellos servicio cuyos contenidos forman parte del mundo online, sin las restricciones de ningún operador ni necesidad de licencias.

Así pues, el análisis de cada caso práctico empezará con el tratamiento de los antecedentes del proyecto, buscando delimitar los condicionantes de producción, y atenderemos a elementos como los roles dentro del proyecto, el guion, el casting o las localizaciones empleadas. Una vez hayamos asentado la fase mas inicial de creación, pasaremos a ver de qué forma se han incorporado los productos a *Netflix*, intentando delimitar qué lugar ocupan en su estrategia global y nacional y los beneficios adquiridos por parte de la empresa.

Seguidamente, pasaremos al análisis narrativo y estético por capítulos, atendiendo también en ambos casos a los factores contextuales y socioculturales más significativos, así como la recepción, repercusión y recorrido de la misma. A continuación, encontraremos el apartado de estrategias de contenidos en redes sociales, donde se recogerán lo elementos sin los cuales las obras audiovisuales no tendrían el mismo alcance: contenidos exclusivos para redes sociales, medios, empleados audiencia potencial y alcance. Por último, y no por ello menos importante, realizaremos un análisis comparativo de ambos casos estudiados con el fin de establecer puntos comunes en la producción y recepción de las dos series de ficción españolas.

Con todo ello, se abordan varias temáticas relacionadas que ofrecen cohesión y profundidad a la investigación.

Figura 1. Estructura general de la investigación e interrelación entre apartados.



Fuente: Elaboración propia a partir del índice de la tesis.

METODOLOGÍA

Metodologías empleadas en la investigación

El modelo de negocio de Netflix ha cambiado la industria audiovisual a través de la incorporación de diversas variables que alteran su funcionamiento. Por ese motivo, debemos tener en cuenta que estamos hablando de un nuevo modelo de negocio con un proceso de creación, distribución y visionado diferente al tradicional, dando como resultado una nueva ventana de distribución a contenidos originales propios y adquiridos que responderán a nuevas experiencias de consumo.

Para cumplir los objetivos planteados inicialmente, se deben abordar varias metodologías de investigación que se complementan y retroalimentan entre sí. A lo largo de la investigación se combina el análisis de literatura especializada con un análisis de casos específicos, respaldado a su vez, con entrevistas a profesionales del sector audiovisual español.

De este modo, en primer lugar, se realizará un estudio bibliográfico con el fin de conocer el antes y después de la estructura de la industria audiovisual española. Mediante la recopilación de información sobre la televisión pública, privada, grupos mediáticos y plataformas, se consigue trazar un recorrido clave que asentará las bases para el estudio individualizado de la plataforma elegida.

A este estudio sobre los medios, se deberá sumar la lectura sobre consumo, audiencia y tendencias en redes sociales, que aportará el background necesario para el posterior análisis de públicos.

En cuanto a esta técnica empleada, uno de los principales inconvenientes fue la carencia de publicaciones actuales y especializadas sobre el tema, ya que parte del seguimiento realizado para conocer la evolución de las plataformas y del sector procede de noticias diarias. Sin embargo, dada la actualidad del tema, la generación de artículos e investigaciones sobre el tema de estudio ha ido creciendo exponencialmente. Destacan especialmente las publicaciones de Elena Neira, Miguel de Bustos, Jéssica Izquierdo o Erin Meyer. Es mucha la información sobre las

televisiones públicas, privadas y grupos mediáticos, pero cuando se trata de plataformas de streaming la información es escasa y, gran parte de ella, se encuentra en blogs y webs, por lo que fue de gran importancia el seguimiento de las noticias digitales sobre ellas, ya que permitían actualizar y ver los avances en el sector del streaming.

Se realizará un análisis de contenido de dos series televisivas de gran éxito español, *La Casa de Papel* y *Paquita Salas*. La elección de ambas series se ve motivada por la similitud de producción y compra posterior de ambas por parte de Netflix. En el caso de los dos productos, la compañía adquiriría sus derechos y conseguirían relanzar con gran éxito ambas.

La Casa de papel aportará al estudio una visión mucho más internacional y diversa, mientras que el estudio de *Paquita Salas* ofrecerá una visión más nacional y de búsqueda de identidad de marca por parte de la plataforma. Uno de los principales inconvenientes del estudio de estas dos ficciones ha sido el difícil acceso a sus creadores y la incapacidad de establecer comunicación con ellos. Sin embargo, esta falta de cooperación por la parte de las productoras creadoras se ve contrarrestada con la ayuda de los empleados de Netflix y sus correspondientes entrevistas.

Finalmente, a través de la observación participativa y la realización de entrevistas en profundidad a expertos se marcarán los cambios que la industria audiovisual y la profesión de productor audiovisual han experimentado durante estos últimos años. El contacto con la plataforma durante la realización de esta tesis a nivel profesional y personal ha resultado clave para el avance de la investigación. A través del proyecto *Nada Será Igual* (2019), del que la autora es directora de producción, se ha podido realizar un acercamiento que ha permitido conocer los entresijos más prácticos de esta investigación.

Las técnicas empleadas nos proporcionarán información válida que más tarde utilizaremos para elaborar las cuestiones que respondan los profesionales del sector televisivo. Las cuestiones versarán sobre los procesos de creación y producción, elementos y aplicaciones empleados en el proceso productivo y tendencias de consumo. Con ello se consigue sistematizar el ciclo y ritmo de trabajo dentro de las

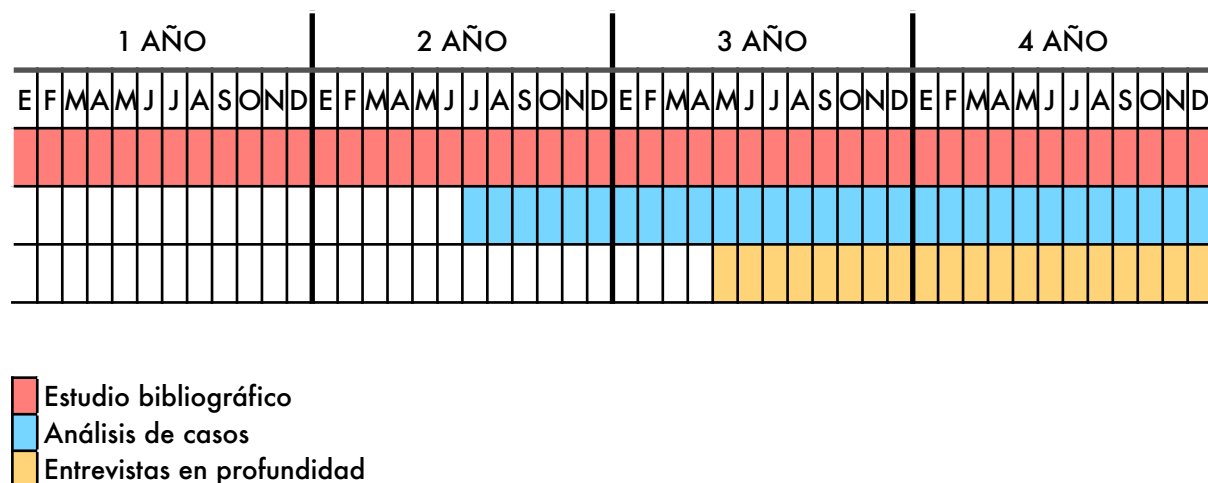
plataformas de streaming y ver su relación con los diferentes agentes de su entorno más cercano.

Para la realización de las entrevistas en profundidad a expertos ha sido clave, tal y como se ha señalado anteriormente, la colaboración de los empleados de Netflix con la presente tesis. Gracias a su predisposición a lo largo de estos años se ha conseguido trazar un recorrido claro en el análisis individual de la empresa aportando objetividad, precisión y equilibrio al estudio conjunto.

Por otro lado, dichos testimonios se han complementado con otras entrevistas en profundidad a empleados de otras plataformas, expertos en SVOD y profesionales de la industria actual de diferentes ámbitos. A pesar de la carencia de más entrevistas sobre los miembros de las dos ficciones analizadas, es tal el nivel de profundidad de la información tratada y la variedad de las fuentes que se consigue alcanzar los objetivos iniciales planteados.

Con el fin de que sea más ilustrativo y claro el diferente uso de las técnicas de investigación empleadas, se ha elaborado un cronograma con los diferentes etapas seguidas en la elaboración de la tesis doctoral durante los últimos 4 años:

Tabla 1. Cronograma de las diferentes técnicas de investigación aplicadas en la presente tesis doctoral.



De esta forma, con la presente tesis doctoral buscamos analizar el impacto de *Netflix* como plataforma audiovisual y conocer sus estrategias de producción a partir del análisis de dos de sus producciones españolas originales.

Para ello se realiza una revisión bibliográfica y documental sobre la plataforma, así como sobre la profesión del productor audiovisual y los productos analizados atendiendo a autores como Elena Neira, Francisco Campos Freire, Henry Jenkins, Carlos Scolari o Enrique Bustamante, entre otros.

Seguidamente se realizará un análisis individual de los dos productos elegidos que se verá contrastado con entrevistas a expertos procedentes del sector audiovisual y del ámbito académico.

Imagen promocional de *La casa de papel* de Netflix España.



CAPÍTULO 1.

La reestructuración del sistema audiovisual español

CAPÍTULO 1.

LA REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA AUDIOVISUAL ESPAÑOL

A lo largo de este primer capítulo, se realiza un recorrido al estado actual de la industria audiovisual española. Para ello, se traza un recorrido del sector español antes de la incursión de las plataformas de streaming en el entramado empresarial.

Una vez contextualizado el periodo previo, se relata el proceso en el que las plataformas se incorporan, atendiendo a los cambios que éstas introducen en los hábitos de consumo y de producción de contenidos.

Toda esta situación de alteración productiva, se ve magnificada por el estado de alarma global ocasionado por el covid-19, provocando una aceleración mayor del ritmo de consumo y producción audiovisual. Los rápidos cambios de la industria y la incorporación de nuevos agentes provocan a su vez un cambio y una necesaria revisión de la legislación audiovisual europea con el fin de garantizar la igualdad de condiciones entre televisiones (públicas y privadas) y plataformas de streaming.

Una vez se conocen los cambios estructurales y la alteración de los diferentes procesos productivos de los proyectos audiovisuales, se analizan de forma individual las plataformas de streaming con más suscriptores en España: Netflix, HBO, Amazon Prime Vídeo, Disney +, Apple TV+ y Filmin.

1.1. La industria audiovisual española antes de las plataformas de suscripción bajo demanda

La llegada de las plataformas de streaming revolucionó toda la industria audiovisual, sin embargo, los pasos agigantados a los que esta industria se ha movido en los últimos años se debe sobre todo a una única plataforma: *Netflix*. Quedan lejos las restricciones de emisión de contenidos en mercados locales o las licencias de emisión, hablamos ahora de competencias, impactos y audiencias globales y abiertas.

Los servicios de streaming están libres de las restricciones de distribución geográfica de los estudios de *Hollywood*, por lo que pueden hacer crecer su negocio a gran escala, convirtiéndose en productores y distribuidores de programas y películas con un alcance totalmente global (Gómez-Uribe y Hunt, 2015). Anderson (2006) hablaba de empresas de 'larga cola', buscando referirse a las empresas de Internet que eliminan las fronteras espaciales y temporales de la economía y que, por lo tanto, incrementan la participación y democratizan el acceso a la cultura:

“Comenzaba como cualquier otra curva de la demanda, definida por la popularidad. Algunas canciones de éxito habían sido descargadas un gran número de veces en el extremo superior de la curva, y luego la curva descendía empinadamente con los temas musicales menos populares. Pero lo más curioso era que nunca descendía hasta cero. Observé la posición número 100.000, y las descargas por mes seguían siendo por millares. Y la curva no se detenía: 200.000, 300.000,400.000. Ninguna tienda podría haber tenido semejante inventario. Sin embargo, allí todavía había demanda. Hacia el final de la curva, sólo se descargaban cuatro o cinco temas por mes, pero la curva todavía no estaba en cero. En estadística, las curvas como éstas se llaman «distribuciones de larga cola», porque el extremo inferior de la curva es muy largo en relación con el extremo superior. De modo que me concentré en esa prolongada línea, le puse un nombre y así nació «The Long Tail» [...]. Creo que fue Reed Hastings, el consejero delegado de Netflix, quien me convenció de que estaba avanzando en la dirección correcta.” (Anderson, 2006, 23).

El autor ya en el 2006 intentaba acotar y definir las características de los negocios *Long Tail*, hablando ya de la cultura de nicho, de recomendaciones y de la variedad de opciones, algo que traía consigo una gran diversidad de opciones y abría las puertas de la diversidad cultural.

“En la industria del ocio, las recomendaciones son una forma notablemente eficiente de promover un producto, y permiten que las películas menos conocidas y la música menos convencional encuentren una audiencia. El hecho de seguir una buena recomendación facilita la elección de los

consumidores, alienta la exploración y puede despenar una pasión dormida por la música y por el cine, creando potencialmente un mercado del ocio mucho más amplio. [...] El beneficio cultural colateral es una mayor diversidad, que anula los efectos nocivos de un siglo de escasez y termina con la tiranía de los grandes éxitos de ventas”. (Anderson, 2006, 284).

Establecía con todo ello dos grandes elementos para que un negocio long tail prosperase, el primero de ellos, que fuera accesible para el consumidor; y el segundo, ayudar al consumidor a encontrar lo que quería (y lo que no buscaba pero podía querer).

Según Bustamante (2003), el cambio espectacular que ha tenido la industria cinematográfica y televisiva, antes de la incorporación de las plataformas de streaming en el entramado audiovisual internacional, se originó entre otras causas por las transformaciones industriales y los cambios en las estructuras organizativas:

- La globalización e internacionalización de los grupos de comunicación, dominando las productoras más importantes y los catálogos de las películas.
- El incremento paulatino del consumo cinematográfico.
- Mayor control de los canales de distribución en las diferentes ventanas de exhibición.
- La amortización del consumo de películas debido a su inclusión en la televisión de pago y formatos como el VHS y DVD.
- La reducción del ciclo de vida del producto película en salas de cine.
- Reducción de costes implantando una estructura de red con fuerte *outsourcing* en la producción.

Cualquier actividad económica está sujeta a grandes cambios que dependen en gran parte por las tendencias de consumo, sin embargo, dichos cambios son mayores en el sector del entretenimiento y audiovisual, debido a su alto componente social y tecnológico, provocando que pequeños cambios de formato como pueden ser el cambio del VHS a digital, signifique una auténtica revolución de aparatos y hábitos.

Del mismo modo ha pasado con la incorporación de las plataformas, la rápida evolución y proliferación de las tecnologías de transmisión digital ha tenido un

impacto enorme en casi todas las formas de medios de comunicación. La televisión, en particular, ha experimentado una transformación sustancial frente a la evolución de la innovación tecnológica. De hecho, en la última década se han producido grandes cambios tecnológicos generados en las prácticas de producción de televisión, el marketing y la distribución (Horvarth et al, 2017).

Por ese motivo, la posterior incursión de las plataformas de streaming ha provocado grandes cambios estructurales y tecnológicas a un ritmo más frenético de lo habitual, (debido, entre otros motivos, a la pandemia mundial) provocando que aquello que se vaticinaba como la guerra del streaming en el año 2017 con la aparición constante de plataformas nuevas, después de la pandemia y el incremento de la suscripciones y consumo, carezca de sentido. Las últimas plataformas surgidas en poco tiempo han dejado de ser rentables en pro a los gigantes tecnológicos que ocupan todas las pantallas como es el caso de *Netflix*, *HBO*, *Amazon Prime Video* o *Disney+*.

Debemos tener en cuenta el gran potencial que han demostrado las OTT, que además de llegar a nuevos hogares donde no había cabida para contenidos de pago (*AIMC, 2019*), han provocado que el sector sea mucho más dinámico y sensible a los cambios y a las nuevas oportunidades de negocio, haciendo que la competencia favorezca el desarrollo del consumo bajo demanda (Clares-Gavilán, Medina-Cambrón, 2018).

El surgimiento de *Netflix*, *Amazon Studios*, *Apple TV +* y otros servicios en línea que transmiten contenido directamente a los consumidores marcó el comienzo de una nueva lógica institucional en la producción y distribución de películas, y abrió una brecha con las partes interesadas de la industria tradicional (Hadida, Lampel, Walls, Joshi; 2020). *Netflix*, por ejemplo, normalmente produce contenido en numerosos idiomas y ubicaciones y lo lanza simultáneamente en los 190 países en los que opera el servicio (Aguiar y Waldfogel, 2018). Con unas especificaciones técnicas determinadas para poder optar a pertenecer a su catálogo de originales, su sistema de distribución internacional es capaz de producir transformaciones en cada uno de los distintos sistemas productivos locales. En el caso español, la posibilidad de abarcar a un público global genera grandes cambios en los procesos creativos nacionales, adaptando las ficciones a una duración determinada para adecuarse a las normas de circulación internacionales (Castro y Cascajosa, 2020).

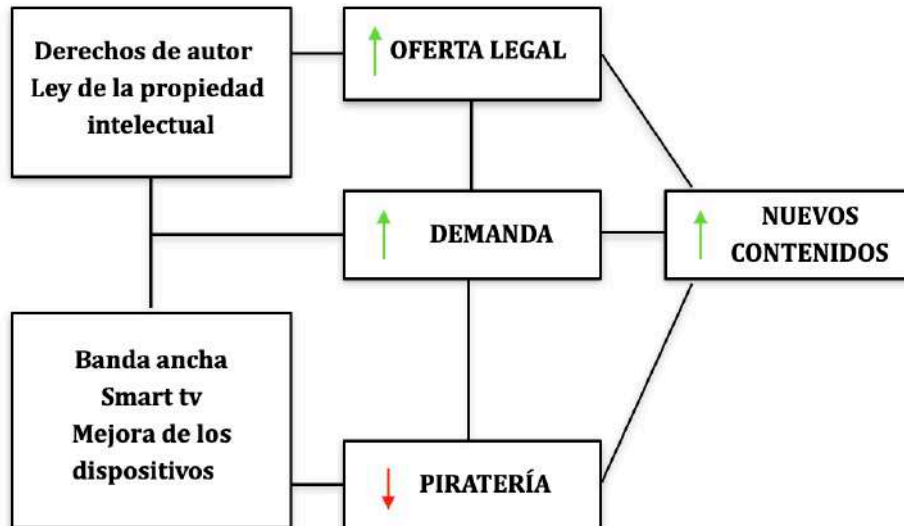
Se produce pues la entrada de nuevos actores que revolucionan el modelo de negocio tradicional, produciendo cambios que dependerán de las organizaciones que integran

cada entramado empresarial, dependiendo de su naturaleza, cultura e historia (Haveman y Gualtieri, 2007).

En España se ha producido un incremento constante de la penetración de los servicios ofertados por las plataformas digitales bajo demanda (Arrojo & Martín, 2019). Las acciones de las OTT se dirigen hacia un modelo económico propio de la plataformización, en el que conviven diferentes comunidades, medios y soportes con un concepto empresarial más amplio y ambicioso tras las marcas de éxito (Aguilera-Moyano; Castro-Higueras; Pérez-Rufi, 2019) generando cierta confusión sobre qué valor y qué importancia tiene el acto de consumo actual. Siguiendo a Clares y Medina (2017) el frenético desarrollo de las plataformas de suscripción se debe a los siguientes cambios estructurales:

- La negociación de los derechos de autor para su explotación en la ventana de internet, quienes se encuentran supeditados a cláusulas territoriales. La adquisición de derechos de explotación ha incrementado la oferta legal y ha bajado por lo tanto los niveles de piratería.
- La revisión de la Ley de la propiedad intelectual, con el objetivo de combatir también la piratería y garantizar el crecimiento del sector.
- La implantación de la banda ancha y un incremento del uso de aparatos tecnológicos.
- El desarrollo de los nuevos dispositivos tecnológicos y mejorar de la conectividad.
- La adquisición de las smart tv por parte de la población.
- Llegada de nuevos actores y desarrollo de nuevos contenidos para públicos específicos.

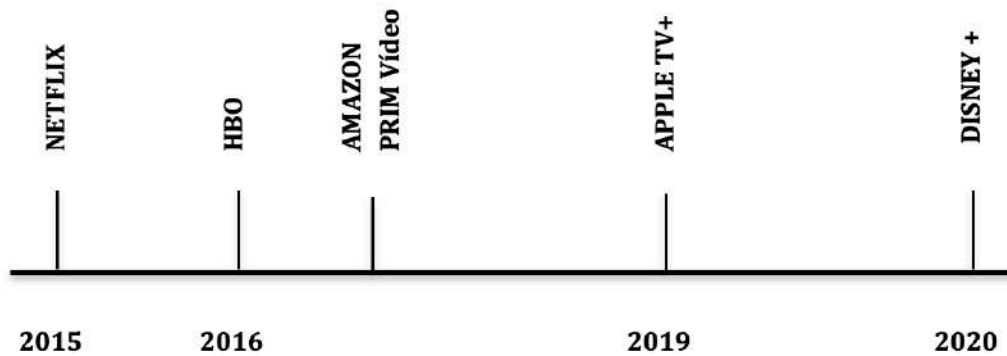
Figura 2. Cambios estructurales del mercado tras la aparición de las plataformas de streaming.



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de Netflix, llegó en octubre de 2015 a España, abriendo una nueva etapa en la forma de consumo de contenidos en el mercado nacional junto a la operadora telefónica Movistar +, su principal rival durante ese año (Castro & Cascajosa, 2020). Un año más tarde, a las ofertas de suscripción por streaming se sumó la cadena de cable americano HBO (a finales de noviembre de 2016), y Amazon Prime Vídeo (en diciembre de 2016) (Barlovento Comunicación, 2016). Habría que esperar a noviembre de 2019 para conocer la oferta de Apple TV Plus y a marzo de 2020 para la de Disney + (Martín, Fernández & Segado, 2019; Martín, Fernández & Segado, 2020). Además, debemos tener en cuenta que plataformas como Netflix y HBO llegan a hogares que antes no consumían televisión de pago (Kantar Media, 2019).

Figura 3. Incorporación de las OTT en el entramado empresarial español.



Fuente: Elaboración propia.

Evidentemente, antes de la incorporación de *Netflix* en el mercado encontrábamos otras plataformas de vídeos, como puede ser el caso de Youtube, que vivió su época dorada en los años previos al crecimiento internacional de *Netflix*, o *HBO*, quien llevaba reinventando la ficción y creando seriales de éxito en los 2000 como *Los Soprano* o *Juego de Tronos*. Pero el modelo de negocio de Netflix, así como su adaptabilidad al entorno y pensamiento global, es lo que ha provocado una revolución sin precedentes en el entramado empresarial audiovisual español.

Debemos tener en cuenta que el sector audiovisual español estaba muy dañado en el momento de la incorporación de *Netflix* en el mercado, entre otras, por la falta de aprovechamiento de la TDT y por la caída de ingresos por publicidad en televisión pública y privada, algo que se vio mitigado por la decisión de RTVE de eliminar por completo los espacios publicitarios de sus canales. Con esta decisión, salvó en en cierto modo al sector de la banca rota ya que permitió que el resto de grupos mediáticos pudieran recibir más ingresos. Por otro lado, encontrábamos la caída de la credibilidad y transparencia de los medios en los últimos años, sobre todo canales públicos² en beneficio del duopolio de *Atresmedia* y *Mediaset*; y la concentración de producción y la dependencia a las grandes cadenas que favorecían la concentración

² Un claro ejemplo de ello fue el escandaloso cierre de la televisión pública valenciana, *Canal 9*, el 29 de noviembre de 2013.

vertical en el sector. En definitiva, con modelos de negocio arriesgados y disruptivos, las OTT se han desarrollado al margen de regulaciones desfasadas y poco efectivas (Campos-Freire; De-Aguilera-Moyano; Rodríguez-Castro, 2018). Tal y como afirman Lacalle y Sánchez-Ares (2019):

“El abandono progresivo de las modalidades de producción interna y externa asociada a favor de la producción externa financiada ha contribuido a perpetuar la tradicional atomización de un sector en el que más del 60% de las productoras independientes han participado en un único proyecto entre 1990 y 2017. Al mismo tiempo la tendencia a la especialización de los contenidos en un contexto de creciente competitividad y la dependencia endémica de las grandes cadenas por parte de las productoras televisivas, han impulsado la concentración vertical del sector audiovisual”.

La producción de ficción televisiva se configura como una ‘larga cola’ (Anderson, 2006), con una gran cabeza integrada por el 5% de productoras (que equivaldría a un total de 12 empresas) que han participado en más de 10 estrenos, quedando un 95% restante (Lacalle, Sánchez-Ares; 2019). La situación de oligopolio que caracteriza la estructura de la producción audiovisual española, donde el difícil equilibrio entre la automatización del sistema y la tendencia a la concentración vertical se mantienen a expensas de la dependencia de las productoras independientes respecto de las grandes cadenas (Álvarez-Monzoncillo; Baraybar-Fernández; López-Villanueva, 2015).

Además, la evolución de la audiencia revela dos aspectos destacados: el crecimiento continuado de la televisión privada respecto de la pública y un progresivo asentamiento de las cadenas temáticas, así como un desplazamiento del consumo hacia las plataformas tecnológicas y las ofertas de pago. La cuota de pantalla de las cadenas privadas se incrementó en un 20,7%, lo que suponía alcanzar el 75,9% del total, mientras que las emisoras públicas, que superaban el 37% de la audiencia en 2007, bajaron al 24,1%, con una pérdida en el período del 35%. Los canales temáticos que, a partir de 2006, comenzaron a emitir bajo el paraguas del Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrestre, pasaron de una pequeña audiencia del 0,9%, en 2007, al 20,6% en 2016, lo que supuso algo más de una cuarta parte para las grandes cadenas (Díaz et al, 2017).

A todo ello se le debe sumar los profundos cambios tecnológicos sufridos en los últimos años que, además del cambio hacia la TDT, también supuso un cambio hacia el ámbito digital. Ya no era suficiente con los contenidos en televisión, sino que estos debían ofrecerse de forma online junto con otros contenidos. Esto provocó que las televisiones tuvieran que realizar un gran esfuerzo tecnológico por adaptar sus contenidos al medio digital, así como reinventar ciertas fórmulas para conseguir un mayor acercamiento con esa nueva audiencia digital. La web con el tiempo pasó de ser una estrategia promocional de contenidos a una plataforma indispensable de apoyo; hasta la actualidad que se constituyen como el único medio de ‘televisión lineal’ que consumirán los públicos más jóvenes. El uso creciente de formatos como *A la carta*, responden pues a los nuevos hábitos de consumo de los usuarios. Siguiendo a Chicharro (2014):

“Los productos de ficción pueden ser consumidos cuando se quiera, en la dosis, o sobredosis deseada, sorteando las pausas publicitarias, e introduciendo cortes o descansos en el visionado, ganando autonomía, en definitiva, sobre las cadenas emisoras”.

Con todo ello, los canales públicos y privados han tenido que crecer en el medio digital a pasos acelerados imitando en cierta manera el *modus operandi* empleado por las OTT, debido tanto a las nuevas tendencias de consumo como a la aparición de las redes sociales en el entorno mediático. El uso de las redes sociales se ha ido incrementado y se ha convertido en la extensión de los usuarios. A través de redes como *Twitter*, *Facebook* o *Instagram* los usuarios generan su identidad digital mediante la cual comparten su día a día, sus logros, gustos, compras o sus opiniones. Del mismo modo, las empresas y las instituciones crean sus identidades digitales y trazan su comunidad de usuarios. Todo el mundo, individual o colectivo, cuenta con una identidad digital, una reputación e imagen que cuidar, sin un perfil digital no se está presente en la nueva esfera pública online.

Cada red social tendrá unas características y un uso determinado, y del mismo modo, tendrá también un público determinado por lo que hablaríamos aquí también de segmentación de públicos. Mientras que *Facebook* tendrá un nicho de edad mucho más

mayor (más de 45 años), redes como *Instagram* o *Tik Tok* tendrá un nicho de edad mucho más joven, inferior a los 25-30 años.

Cada red tendrá unas lógicas de funcionamiento y unas reglas que los usuarios conocerán y emplearán de forma intuitiva. Tal y como comentábamos antes, los usuarios colectivos deberán también gestionar sus contenidos y su comunidad de usuarios. Nos referimos aquí a los perfiles de redes sociales de las plataformas o canales de televisión quienes deberán: conocer a sus públicos, saber cómo hablan, cómo interaccionan y qué contenidos son los que comparten.

Como reacción directa al uso de las redes sociales y a la importancia de estas en la esfera pública, surgirán los líderes de opinión e influencers, las piezas más visibles e influyentes de las redes sociales y que serán empleados por las marcas para alcanzar mayor visibilidad y por lo tanto mayor número de usuarios. Esta era una tendencia muy empleada sobre todo en los años más álgidos de *Instagram* (2016-2020), sin embargo actualmente y del mismo modo que aconteció con los contenidos televisivos, es una tendencia cada vez menos frecuente debido a la pérdida de credibilidad por la sobrexposición de los usuarios a contenidos promocionales en redes sociales.

Las redes sociales, además de reflejar los gustos de consumo mediático de gran parte de la población (sobre todo, los más jóvenes), proyectan unas tendencias que muy probablemente van a marcar el futuro de la esfera comunicativa (García, Turviñes y Pastor, 2018). En consecuencia, se constituirán como el reflejo de los hábitos de consumo, siendo un relato de antes, después y durante el visionado (Mitchell, Jones, Ishmael y Race, 2010).

Junto a la dominancia de las redes sociales y a esta situación de inestabilidad, se le debe sumar el debilitamiento de la relevancia informativa en televisión y la creciente tendencia hacia el entretenimiento y espectáculo. Y no hablamos ahora solo de formatos televisivos de entretenimiento, sino también de la creciente tendencia periodística de infoentretenimiento y espectáculo, algo que no hace más que incrementar la pérdida de credibilidad de la televisión e información en los medios de comunicación españoles.

En un momento en el que la información parece tergiversada por los medios y en el que las redes sociales ganan espacio en el día a día del usuario, el Trending Topic y las tendencias en las RRSS serán los verdaderos medidores de éxito, tanto de información

y de actualidad, como de entretenimiento. Un claro indicador también de la creciente relevancia de las redes sociales en la vida de los usuarios, es el creciente uso de los dispositivos empleados para consumir contenidos. Según el estudio de tendencias en redes sociales de Kantar Media en 2019, el 85% de los usuarios que emplea redes sociales utiliza smartphone (89%), ordenador o portátil (81%), tablet (45%), Smart tv (42%) y Smart watch (13%), siendo el 52% hombres y el 48% mujeres.

“El mercado televisivo, por tanto, se ha fragmentado y las audiencias se han segmentado, pero la televisión en abierto sigue dominada por los mismos tres grandes grupos de antaño, eso sí, ahora ya definitivamente convertidos en grupos de comunicación audiovisual, cuando antes eran simplemente canales. El declive de las corporaciones públicas es evidente, la crisis ha convertido los canales en grupos de comunicación y estos, de titularidad privada, se han adaptado a la situación mejor que los de propiedad pública” (Díaz et al, 2017).

Las plataformas de streaming cambian la relación entre consumidores y distribuidores al reemplazar el compromiso por la conveniencia (Hadida, Lampel, Walls, Joshi; 2020). Ya no existe la necesidad de salir de casa para disfrutar de contenidos audiovisuales exclusivos, o de sintonizar el televisor a una hora determinada para no perderse el programa en directo, los consumidores ahora son libres para elegir sus formas de consumo. El cambio de hábitos de los consumidores puede conducir a una redefinición radical del panorama actual de las salas de cine; la exhibición de películas puede convertirse en el mejor de los casos en un negocio de nicho tal y como preveían Baumol y Bowen en 1966 (Hadida, Lampel, Walls, Joshi; 2020). La asistencia al cine ha ido disminuyendo de manera constante y ahora se encuentra en un mínimo histórico (MPAA, 2019).

También cambia la relación entre creadores y plataformas (o distribuidoras-productoras), queda atrás la limitación del tiempo por capítulo o la elaboración de pilotos. Actualmente, existe un grado mayor de innovación y experimentación que, a su vez, es abrazado por la audiencia más joven, acostumbrada al consumo de muchos contenidos de poca duración.

Estas nuevas relaciones entre distribuidores, consumidores y creadores dan lugar a formatos y narrativas nuevas que tienen una mayor flexibilidad debido a las nuevas

normas de consumo y creación, cada vez más volátiles. Un claro ejemplo de ello es la corta duración de muchos capítulos de series de ficción de las plataformas, que lejos de durar los 60 minutos que solían ocupar en televisión (además de cortes publicitarios), no llegarán en la mayoría de los casos a la media hora. La reducción del número de episodios manifiestan la hibridación de géneros con la miniserie, un formato en auge desde 2010 (Lacalle, Sánchez-Ares; 2019) que permite la creación de series con capítulos de poca duración, o por el contrario, miniseries de pocos capítulos con más duración de forma que sería similar a una película fragmentada en dos o más partes, con capítulos de 50 minutos. A modo de ejemplo del último caso podemos ver la serie *Alguien tiene que morir* (2020) de Manolo Caro, producción original de *Netflix España*, que cuenta con un total de 3 capítulos de entre 49 y 52 minutos cada uno. Mientras que, en cuanto a innovación de contenidos, destaca el episodio interactivo que lanzó Netflix con la temporada de *Black Mirror* en 2018 '*Bandersnatch*' en el que se ofrecían varias opciones narrativas alternas. Este capítulo podía durar entre 40 o 90 minutos de duración, en función de las opciones elegidas.

Imagen 1. Carteles de las series de ficción de *Netflix* *Alguien tiene que morir* (2020) y *Bandersnatch* (2018).



FUENTE: [Netflix](#) (2020), [Netflix](#) (2018).

A medida que las plataformas de streaming ganan relevancia en el panorama empresarial, es importante establecer regulaciones antimonopolio, que busquen crear restricciones para estos nuevos actores con el fin de asegurar las industrias audiovisuales nacionales propias. Por ese motivo veremos en los siguientes puntos las restricciones y cambios legislativos propuestos en la corrección de la *Ley General de Comunicación Audiovisual* (2020). Estas correcciones buscaran regular el uso de los datos de los usuarios a través de los sistemas de recomendación mediante la obtención del consentimiento de cesión de dichos datos por parte del usuario. El uso de datos se constituye como la principal baza de estos nuevos modelos de negocio, dándoles ventaja a las OTT y obligando a las televisiones o grupos mediáticos tradicionales a adaptarse.

La perspectiva de la lógica institucional apunta a que las organizaciones se vuelven potencialmente más similares en el tiempo, por ejemplo, a través de la movilidad del capital humano entre ellas. Los servicios de transmisión en línea contratan regularmente a ejecutivos de medios tradicionales (Hadida, Lampel, Walls, Joshi; 2020) sobre todo si las plataformas no son nacionales, ya que esta aproximación les permite tener un mayor conocimiento sobre el mercado en el que operan, así como el funcionamiento de sus competidores potenciales.

1.2. El sector en tiempos de COVID: el aceleramiento de la producción y el crecimiento del consumo

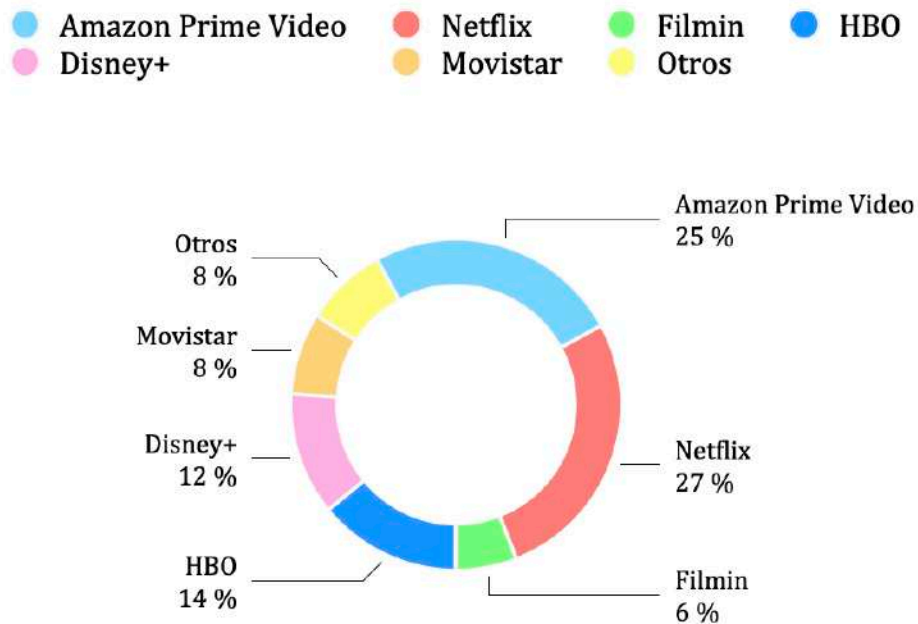
A toda esta revolución de la industria, se debe sumar la situación de crecimiento acelerado que provocó la llegada del COVID-19 a mediados de marzo de 2020. La implantación del estado de alarma y la posterior prolongada cuarentena que empezaría en marzo provocaría que la industria audiovisual española, así como el sector de la comunicación, tuviera que crecer a pasos agigantados y forzados en muy poco tiempo. Este cambio drástico del consumo audiovisual provocó que los avances tecnológicos, las cifras de crecimiento, innovación y alcance de contenidos avanzaran mucho más rápido de lo previsto.

Las televisiones públicas y privadas tuvieron que reprogramar rápidamente sus contenidos y su oferta debido a la situación de emergencia, así como mejorar su cobertura nacional de la situación; mientras que las plataformas de streaming tuvieron que mejorar su oferta, así como incrementar su número de estrenos para saciar el consumo creciente del espectador en cuarentena. Este clima provocó que, desde marzo de 2020, y los meses posteriores a la cuarentena en el que las cifras del covid no tuvieron un descenso notable, la industria audiovisual cambiara por completo.

La pandemia provocó un cese inmediato de la actividad en los meses de marzo, abril y mayo paralizando todos los rodajes en marcha así como los proyectos que estaban en curso, obligando a posponer fechas y estrenos previstos para 2020 y 2021, un claro ejemplo de ello fueron series como *Hit* (RTVE), *El Internado: Las Cumbres* (Amazon Prime), *Veneno* (Atresmedia), *Paraíso* (Movistar) o *Sky Rojo* (Netflix), cuyos estrenos fueron finalmente en 2021 (a excepción de *Hit* y *Veneno* cuyo estreno se produjo a finales de 2020). Además, las dificultades en los estrenos convencionales en salas de cine a causa de la pandemia de la Covid-19 llevaron a los estudios a vender sus títulos menos ambiciosos comercialmente o en stock a las OTT (Aguilera-Moyano; Castro-Higueras; Pérez-Rufi, 2019). Sin embargo, por otro lado, fijó el consumo audiovisual y el entretenimiento como piedra angular de la pandemia; se incrementó el consumo audiovisual en plataformas, y con ello, un incremento a las suscripciones a éstas por hogar. En el último trimestre de 2020, *Netflix* superó los 200 millones de suscriptores a nivel mundial. Sobrepasaron sus propias expectativas con un crecimiento de 8'51 millones, después de subir un total de 8'8 millones en el trimestre anterior, cuya subida se vio motivada por la cuarentena.

Está claro que 2020 fue un año excepcional, y que el crecimiento ni era previsible ni va a ser continuado al mismo ritmo, sin embargo, deja la friolera de 36'6 millones de usuarios nuevos, por no hablar de las cuentas compartidas y espectadores reales que hay detrás de cada suscripción.

Figura 4. Consumo de plataformas OTT en España durante el 2020.



FUENTE: Gráfico extraído del informe realizado por Justwatch (2020) sobre el consumo de plataformas de streaming.

Debemos tener en cuenta que en cada hogar pueden estar suscritos a varias plataformas, dependiendo de los gustos de los miembros de la casa, aunque, si que es verdad que *Netflix* es una de las plataformas que siempre se mantiene y son el resto las variables (*Disney*, *Filmin*, *HBO*...).

El crecimiento de los próximos años no será tan acelerado, sino que ahora las plataformas deben focalizar sus esfuerzos en mantener a los suscriptores ganados.

Cada vez va a ser más difícil retener a los nuevos clientes tanto por la facilidad por darse de alta y de baja de una suscripción, como por la tendencia a los contenidos líquidos entre plataformas³.

Todo ello provocó pues que las plataformas incrementaran el ritmo de su producción con el fin de abastecer los altos niveles de consumo y aumentarán (y acelerarán) los

³ Esta tendencia en alza generará el término de *nómada digital*, para referirse a los usuarios que alternan plataformas de streaming con el fin de tener la cartelera que más les satisface en cada momento.

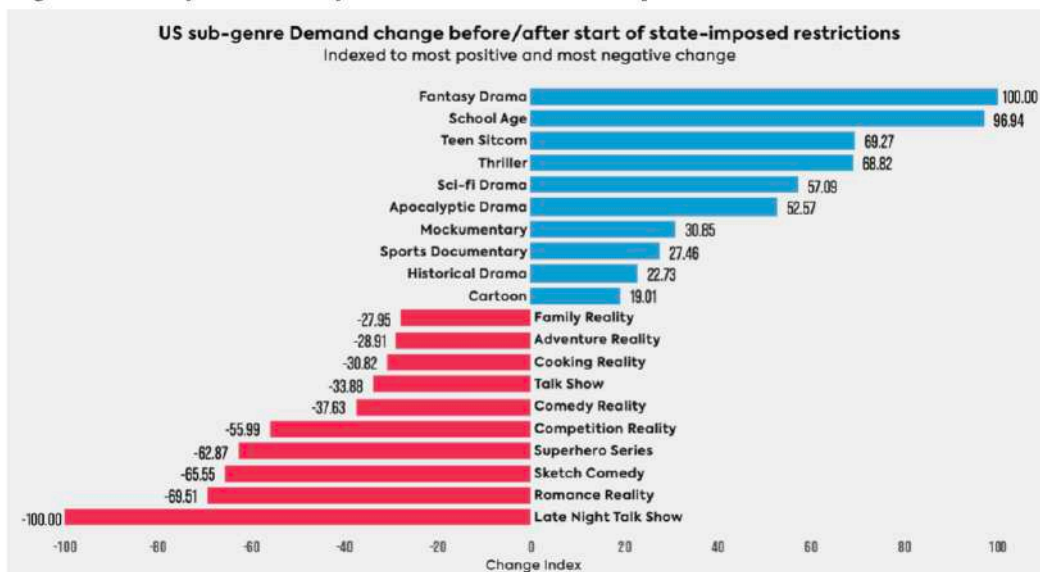
estrenos previstos para 2020. Un claro caso fue el estreno de *Élite* (Netflix) en pleno inicio de la cuarentena, así como la aceleración del estreno de la cuarta temporada de *La Casa de Papel* (Netflix). Con el estreno de ambas series, se colapsaron los servidores de Netflix durante varias horas debido al gran número de usuarios que estaban visualizando esos contenidos.

El inicio de la cuarentena significó un gran incremento en las horas de consumo, que pasaron a ser más de 45 horas semanales, frente a las 38'5 horas semanales antes de la cuarentena de media, siendo el público más joven el que incrementó (más aún) sus horas de visionado de contenidos de streaming. Según el estudio de consumo de Barlovento Comunicación de 2019, los estudiantes universitarios mantienen normalmente un seguimiento de al menos dos o tres series de media, llegando incluso en algunos casos a más de cinco a la vez, pronunciándose más aún esta tendencia con la llegada de la pandemia.

Es también paradigmático el caso de Disney + quien también aceleró el lanzamiento de la plataforma para que esta estuviera disponible en plena cuarentena y así poder, en cierto modo, aprovechar los altos índices de consumo de streaming y ‘rescatar’ al público más pequeño de la cuarentena, así como a sus padres.

Pero más allá de las cifras de las suscripciones y de aumento de consumo, la pandemia mundial trajo con ella también nuevas tendencias de consumo (paralelas a las que comentaremos posteriormente), unidas al gran cambio vital que habían tenido los ciudadanos. El teletrabajo, la prohibición total de salir de casa, la soledad, el miedo, las restricciones y la durabilidad de la cuarentena provocó el desánimo y malestar de la población que repercutiría enormemente en los géneros y formatos consumidos en las plataformas de streaming. Es muy esclarecedor el estudio realizado por la consultora Parrot Analytics llamado *Navigating COVID-19* (2020) que señala los géneros más vistos durante la cuarentena de 2020.

Figura 5. Géneros y formatos más y menos consumidos durante la pandemia de 2020.



FUENTE: Informe realizado durante el 2020 por Parrot Analytics sobre el consumo de determinados géneros durante la pandemia.

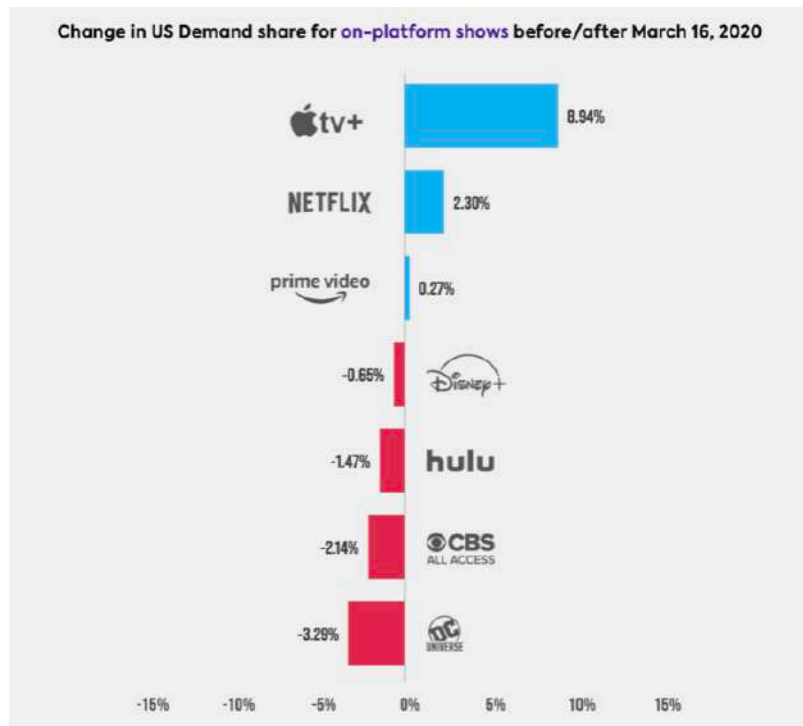
Los géneros más vistos fueron aquellos que permitían al espectador no pensar en la situación de alarma en la que se veía inmerso, este es el caso de los dibujos animados, las sitcom, documentales, dramas históricos, series adolescentes o la ciencia ficción. El hecho de que las familias se encuentren encerradas en casa provoca además de un creciente número de suscriptores plataformas con contenido infantil como *Disney +*, un aumento del consumo de contenidos familiares como dibujos animados, comedias familiares o cine fantástico. Por otro lado, también fue tendencia volver a ver series de éxito (sobre todo sitcoms) como es el caso de *Friends*, *The Office* o *The Big Bang Theory*; o contenidos más catastróficos, como los dramas o los thrillers. Mientras que cayó en picado el consumo de los programas en directo, los realities o los programas de entrevistas, repetidos debido a la imposibilidad de grabar nuevos episodios. Un caso especial fue *La Resistencia* en *Movistar +* quienes mantuvieron entrevistas a distancia con el fin de poder ofrecer algo que ver al espectador, que, aunque fuera de menor calidad y preparación, consiguió mantener parte de la audiencia, sobre todo en *Youtube*.

Con todo ello, aumentó el valor de aquellos catálogos que tenían viejos contenidos, al mismo tiempo que se desencadenó una reinención de los formatos y géneros que

funcionaban, pues la demanda del contenido dicta el crecimiento y la retención de suscriptores de las plataformas. Plataformas pues como *Netflix*, *Disney +* y *Amazon Prime Video* fueron las grandes beneficiadas de la pandemia debido a su gran catálogo, falta de publicidad, flexibilidad y oferta constante.

La demanda se veía condicionada por la magnitud del catálogo, por lo que las plataformas incrementaron su oferta con el fin de atraer al máximo número de suscriptores posibles. Unido a la magnitud del catálogo encontraríamos el estreno de originales creados especialmente para públicos segmentados, apuestas que incrementaban el engagement del público con la plataforma. Los contenidos, unidos a la flexibilidad y facilidad de navegabilidad en (y entre) la plataforma(s) propiciaba un incremento de suscripciones y consumo motivado también por la nueva función de visualización compartida entre amigos y familiares, de este modo los contenidos además de ser a la carta se podían consumir donde, cuando, como y con quien el usuario quiera. Por último, la carencia de espacios publicitarios en las plataformas que, unido a la congelación de los presupuestos destinados a la promoción durante la cuarentena, resultó en una caída de la producción de anuncios. El informe realizado por Parrot Analytics marca un crecimiento desorbitado de *Apple TV*, quien apareció en el mercado a finales de 2019 y regaló una suscripción anual a parte de sus nuevos compradores; mientras que el crecimiento de *Netflix* y *Amazon Prime Video* es más ligero, aunque más estable y difícil debido a la gran cifra de suscriptores que estas plataformas ya poseían.

Figura 6. Plataformas OTT más y menos consumidas durante la cuarentena de 2020.



FUENTE: Informe realizado durante el 2020 por Parrot Analytics sobre el consumo de determinadas plataformas durante la pandemia.

La pandemia significó una adaptación de todos los perfiles profesionales a la nueva situación; desde producción se debía incrementar la innovación en nuevos formatos e historias que permitieran adaptarse (tanto en su promoción como creación) a las nuevas restricciones de movilidad; del mismo modo, las distribuidoras y las plataformas podían reaprovechar contenidos viejos y ofrecer packs que no habrían tenido sentido si no se hubiera paralizado por completo la actividad económica; y por último, en cuanto a la promoción y marketing de contenidos, se buscaba llegar a nuevas audiencias con los mismos presupuestos pero con menos capacidad de reacción debido también a las restricciones. De este modo, algunos de los cambios que trajo consigo la pandemia fueron:

- Nuevo entorno con nuevas oportunidades tanto de creación como de distribución.

- Cambio de gustos y preferencias de los consumidores.
- Oportunidad de crecimiento de las plataformas de streaming con el incremento de producción de contenido original.
- Posibilidad de aumentar la vida útil de contenido original vendiendo ahora ellos las licencias a televisiones públicas o privadas durante un tiempo determinado.
- Reutilización de viejas fórmulas de éxito o con fandoms (o grupos de seguidores) consolidados con el fin de reaprovechar contenidos y tener éxito entre la audiencia.
- Innovación de contenidos e incremento de la participación de la audiencia.
- Adaptación del marketing, promoción y gestión de contenidos de las redes sociales a las nuevas tendencias de consumo y estilo.

1.3. Legislación y medidas para la regularización del sector audiovisual

Se produce un cambio de tendencia de producción y de consumo, un nuevo ritmo frenético marcado por grandes gigantes tecnológicos, como *Netflix*. Un entorno dominado por estos y cuya evolución ha sido tan rápida, implica que las demás empresas tecnológicas o audiovisuales intenten seguir esta carrera tecnológica liderada por las grandes plataformas. Sin embargo, las demás empresas cuentan con muchas más restricciones legislativas y regulaciones que las plataformas, debido a su rápida implantación, corta vida y éxito acelerado.

Esto da pie pues a dos tendencias, por un lado la imitación de grupos y gigantes mediáticos tradicionales como *Atresmedia* y *Mediaset*, quienes a raíz de la incorporación de las plataformas en el entramado español, empezaron a apostar por los contenidos online, por una mejora del *A la carta*, pero sobre todo, por la incorporación de contenidos de pago en sus plataformas online. Un claro ejemplo de ello es el caso de *Atresmedia Player* con la gran serie de éxito internacional creada por los Javis *La Veneno* (2020). Esta serie en principio solo estaba disponible en la plataforma mediante la suscripción de contenidos mensuales y se estrenaba un capítulo nuevo cada semana.

Más tarde, los contenidos fueron también adquiridos por *HBO Max*, estando disponibles también de forma internacional y de pago, mientras se mantenía de forma nacional en el catálogo de *Atresmedia*. Durante este periodo de estreno de capítulos, proliferaron los enlaces de páginas web con los contenidos de *La Veneno*, e incluso *Antena 3* emitió los dos primeros en abierto en prime time con el fin de reenganchar e intentar llevar a la audiencia hacia su plataforma de pago.

A toda esta situación inestable en cuanto a regulación y consumo, debemos añadirle la pandemia de COVID-19 del 2020, que aceleró más aún el ritmo de crecimiento de los grandes gigantes tecnológicos, en un contexto de profunda recesión económica mundial.

No solo aumentó su influencia entre la sociedad, sino que aumentaron su capitalización y su valor en el mercado.

De forma paralela, lo que significó un incremento de las suscripciones para las plataformas de streaming, también llevó la incertidumbre a otros espacios como es el caso de las salas de cine. El cierre total de éstas en cuarentena se prolongaría los meses posteriores, dejándolas tocadas (y a muchas de ellas hundidas) y con mucha menos asistencia. Todo esto provocaría también un gran cambio en la industria ya que el número de estrenos en salas de cine sería cada vez menor. Un caso paradigmático (que más adelante ampliaremos) y que nos sirve para ejemplificar este descenso de estrenos, es la decisión de *Warner* en diciembre de 2020 de estrenar sus películas de forma simultánea en salas de cine y *HBO Max*.

Esta situación cambiará los acuerdos entre distribuidoras, salas de cine y plataformas, provocando que el periodo de estreno entre sala de cine y plataforma cada vez sea menor y que se revalúe el valor de éstas últimas. Quedan atrás los años en los que los estrenos tardaban meses en estar disponibles o en los que los productos generados por las plataformas quedaban fuera de las entregas de premios o los festivales. Clares-Gavilán (2014) ofrecía una clasificación de las diferentes opciones y ventanas de distribución de los contenidos con la llegada de las plataformas de streaming al entramado audiovisual:

Tabla 2. Procedimiento a seguir de los productos audiovisuales dependiendo del medio de distribución.

CINE	VHS/DVD	VOD alquiler/venta	Cadenas TV de pago	VOD suscripción	TV gratuita	VOD gratuito
Estreno en cine	A los 4 meses del cine (impuesto por lobby de exhibidores)	A los 3 ó 4 meses del estreno en cine (hay variación de meses según película y contrato y se retira al entrar la venta de tv de pago).	De los 4 ó 6 meses a los 16 ó 22 meses. En exclusiva. Movistar + como primera ventana de estreno	Al cerrar la ventana de pago (16 ó 22 meses, con variaciones según película, y en ocasiones posterior a tv gratuita cuando esta es productora o coproductora Es el llamado caso long tail de Netflix. Apuesta por la producción propia.	Después de la ventana de TV de pago.	En el caso de películas que hayan sido vendidas para la ventana de tv de pago.
	Suele haber 2 meses dedicados al alquiler antes de llegar a una cadena de tv de pago y a la venta, aunque cada vez nos encontramos con ventanas más cortas y aparece el DVD de venta en paralelo al alquiler, al poco tiempo del estreno en cine, en el caso de las Majors (antes de los 3-4 meses señalados).					
En todos los casos veremos que hay variación de meses según película y contrato. Si la película tiene una subvención, se establece una ventana legal de 3 meses frente al consumo doméstico en soporte vídeo-gráfico.						
Cada vez se diluye más la línea que separaba consumo televisivo de Home-vídeo.						

Fuente: Cuadro elaborado por Clares-Gavilán (2014) sobre los diferentes modos y etapas de distribución dependiendo del origen y destino de los productos audiovisuales.

En cambio, unos años más tarde con la proliferación de plataformas y la consolidación de éstas, se perderá el plazo de 16 a 22 meses. El tiempo entre la exhibición y la distribución seguirá dependiendo de la propia naturaleza del producto (es decir, quién posee sus derechos y que acuerdos tienen sus propietarios), sin embargo, será mucho menor ya que podríamos hablar incluso de días o semanas tratándose de estrenos vinculados a plataformas de streaming.

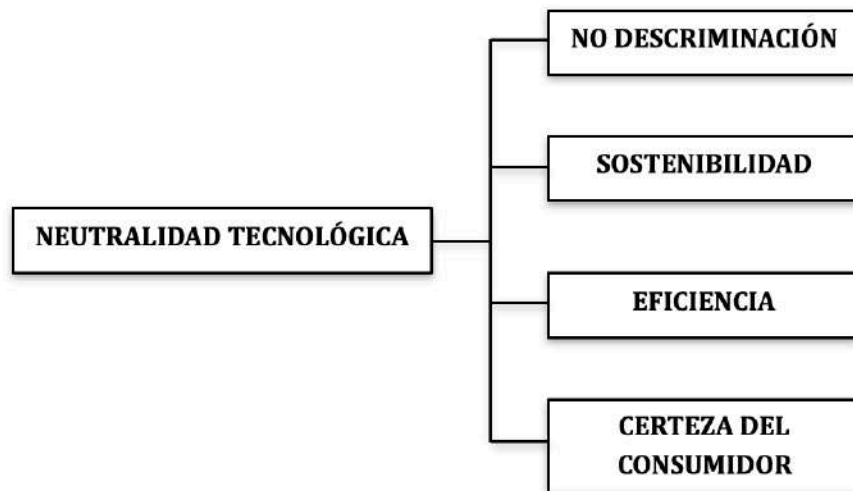
La *Ley 20/2020* define a la industria audiovisual como el conjunto de actividades necesarias para la realización de una obra cinematográfica o audiovisual, desde la preparación del proyecto hasta la elaboración y producción de la primera copia, así

como de las actividades necesarias para la distribución, difusión y promoción de la obra por cualquier medio. Sin embargo, a pesar de considerar como producto audiovisual toda aquella obra sujeta a la producción y distribución, encontramos contradicciones, un claro ejemplo de ellos es la *Ley 55/2007* que define una película cinematográfica como toda obra audiovisual, fijada en cualquier medio o soporte, en cuya elaboración quede definida la labor de creación, producción, montaje y postproducción y que esté destinada, en primer término, a su explotación comercial en salas de cine. Quedan excluidas de esta definición las meras reproducciones de acontecimientos o representaciones de cualquier índole. De esta forma, siguiendo esta ley, no se podrían considerar películas cinematográficas todas las producciones de ficción de las plataformas de streaming que no han sido estrenadas en salas de cine, sino que se han estrenado única y directamente en dichas plataformas.

El objetivo de la *Unión Europea*, con todo este panorama social y económico, es que las plataformas online sigan las mismas reglas que ya regulan a las cadenas de televisión tradicionales, sistematizando así la entrada de nuevos actores y promoviendo la igualdad de condiciones entre ellos. Estamos pues ante medidas encaminadas claramente a equiparar estas plataformas con las cadenas de televisión tradicionales, aportar transparencia en el mercado, incrementar la protección a los usuarios, defender los derechos de creadores de contenidos y garantizar la no discriminación, tanto en el acceso como en la distribución de contenidos (Aguado y Bernaola, 2019).

Van der Haar (2007) señala que el principio de neutralidad tecnológica ha de basarse en cuatro componentes: no discriminación, sostenibilidad, eficiencia y certeza del consumidor.

Figura 7. Principios de neutralidad tecnológica según Van Der Haar (2007).



FUENTE: Elaboración propia a través de las ideas recogidas por Van Der Haar (2007).

La Ley General de Comunicación Audiovisual (2020) busca actualizar la normativa audiovisual para adecuarla a las necesidades del sector y su evolución actual. Las medidas que contempla para ello es actualizar el marco regulatorio audiovisual acorde a la era digital, regular los servicios de streaming, garantizar los derechos de los usuarios (tanto del público general como de los menores de edad), establecer normas comunes para diferentes actores que compartan sector industrial, y por último, mantener y reforzar las medidas de protección existentes y el fomento de la diversidad cultural y lingüística del sector audiovisual. Busca, por lo tanto, equilibrar las oportunidades y desventajas entre los diferentes actores presentes en el sector audiovisual. Las medidas que se recogen en el anteproyecto de la *Ley General de Comunicación Audiovisual* (2020) son:

- Inclusión del servicio de intercambio de vídeos a través de plataforma en el ámbito de aplicación, incluidas las redes sociales que cumplan determinados requisitos.
- Armonización de las reglas aplicables al servicio de comunicación audiovisual televisivo lineal y al servicio de comunicación audiovisual televisivo a petición.
- Impulso de la promoción de las obras audiovisuales europeas.
- Flexibilización del régimen de comunicaciones comerciales audiovisuales.

- Refuerzo de la independencia de los reguladores audiovisuales y formalización de ERGA como órgano consultivo de la Comisión Europea.

Además, se añade en primer lugar que los prestadores del servicio de comunicación audiovisual televisivo a petición como *Netflix* o *Disney* + tendrían proyectado invertir unos 7.800 millones de dólares en la producción de contenidos originales para sus servicios, teniendo en cuenta la globalidad de los contenidos de habla hispana.

Netflix empezó a tributar en el territorio español desde el 1 de enero de 2021, a diferencia de las demás plataformas como *HBO*, *Amazon Prime* o *Disney+* que no solo no tienen que rendir cuentas o informar sobre su actividad en el territorio español a la *Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia* (CNMC), sino que además no pagan ningún impuesto; por ese motivo la *Ley General de la Comunicación Audiovisual* debe ser corregida y actualizada. Con el cambio de normativa, las plataformas estarían obligadas por lo tanto a dar información sobre su actividad, pagar impuestos como el resto, aportar el 5% de sus ingresos para financiar el cine europeo, y aportar un 3% de sus ganancias brutas para *RTVE*.

En segundo lugar, de acuerdo con los principios constitucionales y las previsiones del Artículo 6 de la revisada DSCA (2020) se establecen los siguientes principios aplicables a todo el ámbito audiovisual:

- Dignidad humana.
- Pluralismo.
- Igualdad de género e imagen de las mujeres.
- Discapacidad.
- Lenguas cooficiales en España.
- Veracidad de la información.
- Alfabetización mediática, entendida como las competencias, conocimientos y capacidades de comprensión que permitan a los ciudadanos utilizar con eficacia y seguridad los medios, acceder y analizar críticamente la información y crear contenidos mediáticos de un modo responsable y seguro.
- Conciliación de la vida personal y familiar.
- Promoción de la autorregulación.
- Promoción de la corregulación.

- Códigos de conducta de autorregulación y corregulación: adopción voluntaria y características.

Todos los prestadores presentes en el mercado tienen por lo tanto la obligación de cumplir dichos principios normativos, así como a garantizar la transparencia de datos. Tal y como determinaba Francisco Campos (2010) la calidad y la credibilidad, junto a la reputación y la transparencia, son los apoyos sobre los que se tiene que sostener y fortalecer la confianza en los medios públicos. Por lo que, la responsabilidad social es ahora uno de los objetivos más estratégicos de las empresas mediáticas.

Además, en lo que se refiere a las medidas para la protección de la producción europea, éstas sólo afectan a los servicios de comunicación audiovisual a petición, que estarán obligados a disponer de al menos un 30% de obras europeas en sus catálogos (Aguado y Bernaola, 2019), una medida que comentaremos más adelante. También en el mismo año, en noviembre del 2020 se aplicó la llamada *Tasa Netflix* que antes comentábamos, una nueva medida legislativa que obliga a las nuevas plataformas de streaming como *Netflix*, *HBO*, *Amazon Prime Video*, *Disney+* o *Filmin* a invertir un total del 5% de sus ingresos en las producciones de contenidos audiovisuales europeos. De ese 5% se contemplaría para los prestadores privados un 60% de películas cinematográficas y un 40% el resto de formatos. Se trata de una medida habitual que busca igualar las condiciones de las plataformas con otras grandes empresas de comunicación como puede ser *Atresmedia* o *Mediaset* y las televisiones públicas.

Junto con esta inversión de producción, como ya hemos comentado, los Estados miembros también podrán exigir a las plataformas que operen en sus territorios una contribución financiera al desarrollo de la producción audiovisual europea mediante inversiones directas en contenidos y aportaciones a fondos nacionales. En este sentido, los Estados miembros podrán exigir a las plataformas sujetas a su jurisdicción el cumplimiento de normas estrictas o detalladas, deberán mantener actualizada una lista de los prestadores de este tipo de servicios sujetos a jurisdicción, que deberían comunicar a la *Comunidad Europea*. Todo ello en un entorno de respeto a la neutralidad tecnológica, en el que impere la no discriminación, de manera que todo producto o servicio sea accesible para los usuarios a través de cualquier plataforma. Al tiempo que se evite poner en peligro la competencia y la elección del usuario con la denominada *Tasa Cero*. La *Tasa Cero* permite a las operadoras atraer a los clientes con diferentes

ofertas de servicios y establecer tarifas por categorías de dichos servicios (Aguado y Bernaola, 2019). Otro de los cambios introducidos para los nuevos actores privados del panorama audiovisual europeo será la obligación de financiación anticipada de obra audiovisual europea con el fin de modular dicha obligación en función del tamaño de los prestadores e impedir así que se convierta en una barrera de entrada para nuevos agentes; tal y como relata en el propio documento legislativo. La nueva regulación amplía por lo tanto los prestadores de servicios y afecta a todos aquellos que ofrezcan contenidos audiovisuales, desde cadenas de televisión públicas o privadas como OTT. Aguado y Bernaola (2019), ofrecen la siguiente clasificación de plataformas según la procedencia de sus ingresos y su objetivo comercial:

- FVOD (Free Vídeo on Demand): distribución de contenidos de forma gratuita, sin necesidad de suscripción o de visualización de publicidad.
- AVOD (Advertasing Vídeo on Demand): acceso gratuito a los contenidos, pero estos tienen insertor de publicidad antes, durante y después de la reproducción. Youtube sería uno de los casos más representativos.
- SVOD (Suscription Vídeo on Demand): contenidos sujetos a la suscripción mensual o anual. El usuario se suscribirá a un servicio y tendrá acceso a un conjunto de contenidos sin cortes publicitarios. Hablaríamos aquí pues de las grandes plataformas como Netflix, HBO o Amazon Prime Vídeo.
- TVOD (Transactional Vídeo on Demand): servicio basado en la compra o venta de contenidos, no se pagará por un servicio global, sino que se pagará de forma individual por los contenidos que se deseen ver. Un claro ejemplo sería Rakuten TV.

Existen pues diferentes tipos de plataformas de suscripción de vídeos bajo demanda dependiendo del modelo de negocio, es decir, de cómo reciben sus ingresos. Será la segunda de ellas la más común (SVOD) y a la que nos referimos en estas hojas como las grandes figuras de la guerra del streaming.

Según el medio online *Variety* (2020), *Netflix* cuenta con la friolera de más de 200 millones de suscriptores en el mundo, siendo la cifra de crecimiento estadounidense la más baja mundialmente. Por otro lado, entre sus rivales encontramos a *HBO* con un total de 140 millones de suscriptores, *Disney +* con 100 millones de suscriptores, *Apple*

TV+ con 33 millones de suscriptores y *Amazon Prime Video* con 150 millones de suscriptores. En definitiva, estamos ante una carrera en el mundo del streaming por la visión del espectador, quien no solo tiene contratado un servicio, sino que los combina entre ellos, dada la facilidad de darse de alta y de baja de estos servicios.

Aunque más tarde retomaremos este tema, es interesante ver en este entorno normativo las estrategias formales más recientes de *Netflix*. La empresa situada en la ciudad de los Gatos estudia eliminar las cuentas compartidas entre usuarios, aunque más que eliminar, la palabra empleada debería ser regular. *Netflix* ha alcanzado más de los 200 millones de usuarios globalmente, y algo que no ha regulado nunca es el acceso al servicio por suscripción, por lo que los suscriptores no solo comparten la cuenta entre cuatro usuarios, sino que comparten la contraseña y los gastos y las posibilidades resultan infinitas. Esto le da a la compañía un gran alcance, pero al mismo tiempo reduce su número de suscriptores y por lo tanto de ganancias totales, por lo que se plantean regular las suscripciones limitando al domicilio la suscripción compartida, del mismo modo que la gestionan otras plataformas de suscripción como por ejemplo, *Spotify*. *Netflix* busca no solo con ello seguir aumentando su número de suscriptores, sino también ganar mayor liquidez para así poder seguir invirtiendo en contenidos originales y poder seguir manteniendo su alto nivel de competitividad y productividad que la diferencia del resto. Es tal el afán de la compañía por invertir en contenido, que ha estado durante sus años de internacionalización en números rojos, siendo el crecimiento de 2020 un alivio para su *cash flow*, que por primera vez no es negativo. La liquidez de la empresa estaba en negativo porque todo lo que ganaba en cuotas se invertía en contenidos, situación que ha sobrellevado aplazando el registro contable de la deuda; la inversión en cada producción se imputa contra beneficios cuando el programa se estrena, no cuando dicha inversión tiene lugar; y también mediante la reducción de los márgenes de beneficios y la emisión de deuda (Neira, 2021).

Otra medida que la plataforma se plantea para mejorar su liquidez y poder así seguir creciendo y produciendo contenidos originales, es licenciar sus contenidos. Así como en sus inicios compraba licencias de contenidos, ahora se han cambiado los papeles debido a la magnitud de su producción de originales, por lo que buscaran que sus contenidos puedan tener una segunda vida comercial fuera del servicio de streaming. Las negociaciones para licencia de contenidos se están llevando a cabo con *ViacomCBS*

y *NBC Universal*, por lo que algunos de los contenidos que se licenciaron estarían disponibles en *Paramount+* y *Peacock*; aunque a diferencia de la plataforma, seguirían el modo de estreno de programación lineal serializada y no en bloque como suele ser habitual en la plataforma.

No se buscará incrementar la cuota de suscripción para aumentar la liquidez como en otras plataformas, sino que se buscará racionalizar las suscripciones y poder así ganar mayor número de usuarios y por lo tanto, poder invertir en más contenidos originales.

Los contenidos originales han sido y son el filón de *Netflix* para generar una audiencia global y ganar relevancia de forma internacional. Mediante la producción de contenidos locales distribuidos globalmente, la plataforma consigue rentabilizar y aumentar su catálogo a la vez que gana eficacia su modelo de negocio. Es por ese motivo que medidas como las aprobadas por la *Directiva de Medios Audiovisuales* de la *Unión Europea* en la revisada *Ley de la Comunicación Audiovisual* (2020) no les afectan en tan gran medida, ya que forma parte de su propia estrategia de globalización la generación de contenidos locales. Invertir y generar un 30% de contenidos españoles no les va a suponer ningún problema, sino que les permitirá seguir normativamente con su modelo de negocio; aunque también obliga a que la mitad de dicho porcentaje deba ser en obras en lenguas cooficiales en España.

Desde que aterrizó en España en 2016, *Netflix* ha conseguido que la marca España en cuanto audiovisual vaya más allá, y que por primera vez los productos audiovisuales tengan cabida y éxito internacional sin precedentes. Se han estrenado un total de 32 títulos originales y se han establecido colaboraciones con más de 20 productoras españolas entre las que destacan *Vancouver Media*, *Sospecha Films*, *Bambú Producciones* o *Zeta Ficción*. No se trata solo de producir un 30% de contenidos propios originales del mismo territorio de origen, ni de ingresar un 5% de las ganancias, la incorporación de *Netflix* en el mercado español ha impulsado proyectos, reactivado el sector, mejorado las condiciones de los profesionales, y sobre todo, ha cambiado la dinámica productiva de trabajo.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que cada vez la expansión y alcance de las OTT es mayor y la regulación y las políticas fiscales de éstas no es equitativa al resto de medios de comunicación. Un claro ejemplo de ello es la evolución de la *Ley General del Audiovisual* y de la *Tasa Netflix*. Tal y como presentaban Iordache, Raats y Donders en *The “Netflix Tax”: An Analysis of Investment Obligations for On-Demand Audiovisual Services in*

the European Union (2022), el cumplimiento de las diferentes medidas legislativas está teniendo diferentes resultados en cada país, fruto de las negociaciones e intereses de las partes interesadas. En el caso español, no solo se posponía a finales de 2021 el cumplimiento de dicha tasa hasta 2023, si no que se permitía que las plataformas no produjeran el 6% de su contenido en catalán y que se quitara de la *Ley General del Audiovisual* la protección de la cesión de derechos de contenidos locales a largo plazo. Después de la polémica retirada del 6% de producción en catalán, y tras la negociación de ERC, se pactó la creación de un fondo de doblaje y subtulado en el que cada año se destine un mínimo de 16 millones de euros para que el 6% de los catálogos de las diferentes plataformas sea o contenga contenidos con subtítulos o doblaje en las lenguas oficiales del estado. Pero más allá de los fondos destinados al doblaje y subtitulación, tal y como se comentaba, se debe contemplar la incentivación de la producción local en lenguas minoritarias, con el fin de aprovechar el alcance de las plataformas. Tal y como concluía Agirre en su artículo *Lenguas minoritarias en streaming: el caso del cine en euskera en Netflix* (2021, 114) sin una regulación favorable, el cine en euskera y otras lenguas minoritarias se encuentran en grave peligro.

En febrero de 2022, se publicaba el anteproyecto de reforma de la *Ley de cine y de la cultura audiovisual* en la que se recoge la subvención de obras de autor, a la vez que se permite a las plataformas de streaming presentarse a dichas subvenciones públicas. Además, también se exige en dicha ley que las plataformas de streaming comuniquen al Gobierno las cifras de visionado.

Las nuevas modificaciones legislativas dejan pues un panorama incierto para los medios de comunicación locales y para las lenguas minoritarias, quienes ven sus intereses malogrados por las constantes negociaciones entre las plataformas de streaming y el gobierno.

1.4. Nuevas tendencias de consumo y segmentación de públicos

La pandemia acelera el consumo y producción audiovisual, y además, activa a la vez el proceso de participación. Ya no es suficiente generar contenidos para que el usuario los vea, sino que gana relevancia el proceso en el que éste los consume. Importará el cómo, cuándo, dónde y de qué forma llega el usuario al contenido, pero sobre todo, importará crear una relación, un vínculo en definitiva, del producto-plataforma-medio con el usuario.

Esto nos lleva a la otra cara de la moneda, mucho menos agraciada, donde encontraríamos las televisiones públicas y privadas. Ambos modelos televisivos han incrementado su producción y cambiado su estrategia con la llegada de la pandemia. Así como las plataformas incrementaron su oferta de contenidos y estrenos; las televisiones públicas apostaron por la proximidad y por el servicio público de contenidos, generando nuevos espacios en la programación para suplir las necesidades que iban surgiendo con la pandemia. Un claro ejemplo de ello fue el incremento de la programación infantil matinal, así como la elaboración de contenidos educativos en directo o a la carta para que los más pequeños de la casa no sufrieran los efectos de la falta de docencia. Se incrementó también la participación de la ciudadanía en los programas televisivos, buscando por un lado, generar mayor proximidad con los usuarios locales, y por otro lado, buscando también una mayor accesibilidad a los territorios y poblaciones más aisladas. A modo de ejemplo de estos casos, podemos ver la gran cantidad de contenidos generados por los propios usuarios con sus teléfonos móviles y que más tarde se emitían en los programas de televisión, constituyendo un conjunto de programas con testimonios directos y reales sobre diferentes temas, desde la pandemia hasta fenómenos meteorológicos. Esta era una forma de generar información y además, de contar historias reales y variadas de los ciudadanos de todo el territorio. Este aumento de la participación ciudadana en contenidos televisivos, fue también una forma de suplir la falta de movilidad de los periodistas, así como la carencia de la creación de contenidos y programación debido al cese de la actividad y movilidad por la situación pandémica.

Esta situación extraordinaria dejaba al descubierto dos tendencias en el consumo televisivo. En primer lugar, dejaba clara la segmentación de públicos existente entre la

televisión convencional y las plataformas. Esta división de públicos y de medios viene en cierto modo condicionada en gran parte por la oferta que estos proporcionan. Mientras que las plataformas se centrarán única y exclusivamente en entretenimiento, la televisión (ya sea pública o privada) deberá ofrecer contenidos variados que vayan desde los programas de entretenimiento a la ficción, y sobre todo, abarcando el campo de la información, ofreciendo contenidos de proximidad que quedaran fuera de la mano de las plataformas. Esto es un gran punto a favor y diferenciador de la televisión frente al mundo del streaming, pero, también es una debilidad.

La división entre televisión/información y plataformas/entretenimiento nos lleva a reflexionar también sobre las tendencias de consumo entre los más jóvenes en la pandemia. Entre el público más joven ya no se busca la información en la televisión, sino que se acude a *Twitter*, *Instagram*, o medios escritos digitales para conocer lo que está pasando, dejando en un tercer plano la función informativa y de proximidad televisiva. Del mismo modo ocurrirá con el entretenimiento, el público más joven se moverá entre plataformas y tendrá varias suscripciones compartidas entre amigos y familiares, permitiéndoles tener un gran menú de contenidos, provocando que éstos solo acudan a la televisión cuando se trate de programas en directo que carecerán de sentido más tarde en *A la carta* por el ‘spoiler’ social. Un claro ejemplo de esto, y los altos datos de audiencia que han tenido lo corroboran, son programas en directo como *Operación Triunfo*, *La isla de las tentaciones*, *Supervivientes* o *Gran Hermano*. Un conjunto de formatos que acontecen en directo y que se comentan en redes sociales, siendo esto un factor decisivo para que el espectador decida verlos en directo y no en diferido, ya que evita con ello el *spoiler* de los contenidos. Según el informe anual de *Barlovento Comunicación* de 2019 sobre el consumo de televisión que reciben los espectadores de vídeo en streaming (OTT), los programas que consumen los usuarios de *Netflix* y *HBO* de la televisión lineal son los siguientes:

Tabla 3. Programas más consumidos por los usuarios de plataformas OTT en televisión.

RK	Título	Cadena	Género	Nº Emisión	Cuota	AM (000)
1	Los Goya	La 1	Entretenimiento	1	36,0	1.227
2	Copa del rey	La 1	Deportes	4	24,9	1.013
3	Futbol - Copa del rey	La 1	Deportes	8	20,9	886
4	Post-futbol copa del rey	La 1	Deportes	8	20,5	842
5	Especial rescate de Julen	T5	Información	2	24,2	793
6	La Voz - Audiciones	A3	Concursos	12	24,2	782
7	El Hormiguero 3.0	A3	Entretenimiento	42	17,6	723
8	La Voz - Asaltos	A3	Concursos	6	22,8	722
9	Tu cara me suena	A3	Entretenimiento	4	22,9	697
10	GH Duo	T5	Entretenimiento	11	26,1	620
11	GH Duo Express	T5	Entretenimiento	11	14,8	600
12	Antena 3 Noticias 2	A3	Información	56	17,2	581
13	Salvados	A3	Información	7	13,2	566
14	La Voz - Batalla final	A3	Concursos	2	19,0	558
15	Juego de Juegos	A3	Concursos	5	15,9	553
16	¡Boom!	A3	Concursos	55	20,5	545
17	GH Duo - Límite 48 horas	T5	Entretenimiento	9	21,7	540
18	GH Duo - Límite 48 horas - Express	T5	Entretenimiento	9	13,0	535
19	Previo futbol Copa del rey	La 1	Deportes	8	14,8	535
20	Tu cara me suena calentando motores	A3	Entretenimiento	4	14,5	511
21	Atresmedia con la cultura europea	A3	Culturales	4	14,2	496
22	Deportes 2	A3	Deportes	78	13,5	481
23	Masterchef Junior	La 1	Concursos	3	15,5	475
24	GH Duo - El debate	T5	Entretenimiento	10	17,1	474
25	Tu cara me suena encarando la final	A3	Entretenimiento	1	16,8	470

Fuente: Datos extraídos del informe realizado por Barlovento Comunicación en 2019 sobre el consumo de programas de la televisión lineal por parte de los suscriptores de plataformas OTT.

La tabla ofrece una clasificación por colores de los formatos más consumidos por los usuarios de plataformas de streaming: Entretenimiento (rosa), deportes (verde), concursos (amarillo), información (azul) y culturales (naranja). Tal y como podemos ver en la tabla, los programas más consumidos han sido los de entretenimiento y los de deportes, seguidos de los concursos televisivos. Destaca también el consumo televisivo de determinados programas de información como es el caso de Salvados o de tratamientos especiales de acontecimientos informativos, como fue el caso del rescate de Julen en 2019. En contraposición, encontraríamos al público más mayor que a diferencia de los anteriores sí buscará principalmente la información en televisión y utilizará otros medios (como prensa escrita digital, redes sociales, etc.) para complementar y contrastar la información. Por otro lado, será un público también acostumbrado a consumir los contenidos de entretenimiento en directo por lo que frecuentaran menos las plataformas, aunque también tendrán algunas suscripciones, aunque menos variadas que los anteriores. Si seguimos el estudio de *Kantar Media* de 2016 sobre la edad media de los espectadores en cada canal, podemos ver como la media de edad de los principales grupos mediáticos va de los 45 a los 55 años.

Tabla 4. Edad Media de los espectadores de los canales de televisión lineal.

EDAD MEDIA DE LOS ESPECTADORES POR CANAL			
CANAL	TOTAL AL DÍA	CANAL	TOTAL AL DÍA
Antena 3	53 años	Boing	26 años
Telecinco	53 años	Clan	28 años
Cuatro	49 años	BMax	46 años
La 1	57 años	Disney Channel	26 años
Atresmedia	51 años	Divinity	48 años
Mediaset	49 años	Energy	52 años
Neox	37 años	FDF	40 años
Nova	50 años	Paramount Channel	54 años
Mega	46 años	Teledeporte	53 años
Atreseries	44 años	13 TV	66 años
24H	59 años	Boing	26 años

Fuente: Datos de Kantar Media en el informe realizado en 2016 sobre consumo de medios.

Mientras que la media de edad de consumo de plataformas, según el estudio 2019 de *Barlovento Comunicación*, sería justo hasta 45 años; dejando clara la tendencia de consumo comentada y el envejecimiento de la audiencia televisiva.

En segundo y último lugar, y como reacción a la anterior, el envejecimiento de la audiencia del medio televisivo, teniendo como reacción directa que hablar de innovación y participación en los medios sea cada vez una tarea más ardua y complicada. Eso sí, teniendo en cuenta que estamos aquí considerando participación en RRSS, ya que por ejemplo los medios públicos y privados televisivos sí tendrán participación ciudadana en sus contenidos mediante la interacción o la búsqueda directa de testimonios, sin embargo, este envejecimiento limitará mucho el alcance de las acciones de comunicación así como la posibilidad de innovar dentro y fuera de los medios.

Susana Herrera (2005) sugería en *Las otras formas de participación: Más allá del rating*, que la participación puede venir suscitada por tres actores: los medios, la sociedad o la administración. Además, la autora propone la siguiente clasificación de acciones basada en esa selección de actores:

1. Fórmulas promovidas por los medios

1.1.Mecanismos convencionales: encuestas, votaciones y sondeos.

1.2.Mecanismos de autorregulación:

1.2.1.Los Consejos de la información.

1.2.2.La figura del defensor de la audiencia.

1.3.Mecanismos derivados de la aplicación de las nuevas corrientes periodísticas

1.3.1.Periodismo de servicio: investigación cualitativa de audiencias.

1.3.2.Periodismo cívico: participación en foros, grupos, paneles, etc.

2. Fórmulas promovidas por la administración

2.1.Representación en órganos de gestión de las emisoras públicas

2.2.Derecho de antena

2.3.Consejos del audiovisual

3. Fórmulas promovidas por la sociedad civil

3.1.Actuación de asociaciones cívicas

3.2. Actuación de asociaciones de consumidores y usuarios de medios.

Una clasificación que sufre grandes modificaciones si la aplicamos a la era actual de entretenimiento con la participación de la generación Z, los millennials y la generación alpha tal y como veníamos comentando en los párrafos anteriores. Seguirían teniendo relevancia, sí, pero únicamente aplicada a medios tradicionales, y no, por ejemplo, al caso de estudio como es *Netflix*. Es interesante pues, ver todos los mecanismos que pueden regular la participación y la interacción de la audiencia en los medios tradicionales, y como varía significativamente en el caso de las plataformas. No se habla pues ni de consejos de información, asociaciones cívicas o asociaciones de consumidores; sino del uso del *big data* o incluso, del *small data*, pero en ningún momento existirá ningún afán por establecer una regulación para la inclusión del espectador, más allá de la gestión interna de los datos en pro de la suscripción por contenidos. El valor del algoritmo y su poder dentro de las OTT conduce a la “plataformización” de la cultura a través de la “datificación” del consumo (Prey, 2016). Esta “plataformización” de la cultura responde a criterios económicos y conduce a las industrias culturales hacia una nueva era en la que el algoritmo por el que las plataformas se rigen determina el consumo de contenidos culturales y el refuerzo de prototipos de perfiles sociales de consumidores de cultura (Perez-Rufi; Gómez-Pérez; Castro-Higueras, 2019).

Además, esta falta de regulación de la participación así como de control del consumo de la audiencia para generar o producir contenidos, nos lleva también a las tendencias transmediáticas de producción de contenidos para conectar con la audiencia más joven. Una de las características del transmedia, más allá de generar engagement con un nicho de mercado determinado, es generar participación, y en cierto modo “ruido digital” alrededor del producto. Con ello, se buscará que los consumidores adopten un rol activo en el despliegue del relato estableciendo un diálogo creativo con el relato base, llegando a modificarlo en el proceso (Pradanos y Enríquez de Salamanca, 2016) y en consecuencia, generando una actitud participativa en los ciudadanos más jóvenes (Jenkins, 2006).

Siguiendo con la participación, si buscamos una aplicación directa de esta participación de la audiencia en contenidos televisivos, podemos pensar directamente

en *Lost* como primer paso de participación del público con una ficción a través de webs, wikis y blogs. La serie fue todo un fenómeno cuya trama dio mucho juego fuera de la pequeña pantalla, hasta hoy en día con su inclusión en *Disney+* (y anterior licencia por parte de *Netflix* y *HBO*) la serie cuenta nuevamente con nuevos visionados. Con la inclusión de las plataformas en el sistema audiovisual, se consigue dar una nueva vida a los productos ya ‘quemados’, de modo que podríamos hablar de un reaprovechamiento de contenidos junto con una nueva forma de distribución y consumo audiovisual. Los cambios en los procesos de consumo siempre son un ciclo, en el que si una pieza cambia, afecta de forma directa a las demás. Por ejemplo, sí lo que cambia es la forma de distribución, cambiará directamente la forma de consumo, si cambia la forma de consumo, cambiará la forma de producción de contenidos. Netflix ha introducido nuevos modelos de negocio que han desestabilizado a sus competidores, generando profundos cambios y transformaciones en el campo de la producción, distribución y exhibición del cine y la televisión, integrando la convergencia mediática en su naturaleza (Heredia-Ruiz, 2017; Pérez-Rufí, Gómez-Pérez, Castro-Higueras, 2020).

La nueva era de la industria audiovisual se forma alrededor de las tendencias que envuelven a la nueva audiencia; hablamos aquí de nuevo de la generación z, los Millennials y la generación alpha. Cada una de estas generaciones tienen en común la expansión de los medios digitales y de Internet así como la normalización e integración de estos en su día a día. Con la llegada pues de estas nuevas generaciones, aparecerán también las nuevas formas de consumo y con ello, nuevas formas de producción. Lejos de morir en la televisión lineal, los contenidos tendrán muchas más probabilidades ya que serán en muchas ocasiones multiplataforma o transmediáticos. Entraríamos en la era del audiovisual líquido en la que los contenidos viajan entre pantallas y generar experiencias de visionado y de consumo diferentes. La variabilidad de los contenidos, y los nuevos hábitos de visionado, traen consigo nuevas formas de programación, aunque más que programación, sería apropiado hablar de segmentación de audiencias. El análisis de los públicos cada vez es más específico debido al uso del big data por parte de las plataformas, algo que les permitirá personalizar y crear contenidos según sus nichos de consumidores preestablecidos. Esto repercutirá directamente en los originales creados desde cada plataforma, que se

transformará en un elemento diferenciador y completamente transversal dentro de la estrategia de la marca (Mayorga-Escalada, 2019).

Por otro lado, la calidad audiovisual ya no será una característica unida solamente al mundo cinematográfico sino que se trasladará al medio televisivo. Las series de ficción ganarán calidad y estética, siendo cada capítulo de la misma calidad que una obra cinematográfica.

Imagen 2. Fotograma de Stranger Things (Netflix).



Fuente: Fotograma de la primera temporada de la serie Stranger Things producida por Netflix.

Con el aumento de la calidad y la aparición de las plataformas, obtendrá una resignificación de su función la figura del autor. Así como antes podíamos identificar el autor con el director o incluso con el o los guionistas de un producto audiovisual, ahora hablaríamos del showrunner como responsable total de la autoría.

Se entiende por showrunner la figura del productor ejecutivo, creador o guionista principal de un producto audiovisual. Es la persona encargada de supervisar todo el proceso de creación, desde la elaboración del guion, a la supervisión del montaje final, con el objetivo de que el producto final tenga coherencia. Es por lo tanto, la figura que aúna la creatividad y la organización de la producción de forma global.

Es tal la relevancia de esta figura dentro y fuera de la producción que las plataformas están en una continua competición por la contratación de estos, hasta el punto de

generar contratos millonarios por la creación de contenidos en exclusiva durante un tiempo determinado para la plataforma. De hecho, en las piezas promocionales de los contenidos, es cada vez más frecuente ensalzar el nombre del showrunner como garantía de calidad de la ficción. Tal y como veremos más tarde, este sería el caso por ejemplo de Alex Pina, director de *La casa de papel*. Con la producción de *Sky Rojo* (2021) las piezas promocionales iban acompañadas o bien del nombre del creador o con el título ‘de los creadores de *La casa de papel*’, una vez más como garantía de éxito. De este modo, las plataformas buscarán crear nuevas narrativas cada vez más complejas, hibridando géneros televisivos, con el fin de crear su propia identidad e imagen unida a los showrunners contratados y generando las llamadas ‘series de autor’.

Junto con la relevancia creciente de los showrunners, crece también la trascendencia de las tramas, cada vez más complejas y con narraciones hibridadas. Si relacionamos esta tendencia de éxito de las tramas complejas y el análisis de los gustos de consumo de los usuarios, da como resultado la recreación de viejos contenidos audiovisuales que ya han triunfado en el medio televisivo o cinematográfico. Si antes hablábamos de que el audiovisual tenía una segunda nueva vida con la aparición de las plataformas, el fenómeno que comentamos ahora es similar. En un periodo en el que los contenidos se masifican, el consumo y producción de productos audiovisuales alcanza niveles frenéticos de consumo y creación; y en el que se conoce los gustos de los usuarios, es muy sencillo repetir, por así decirlo, la fórmula del éxito. Hablamos ahora de la tendencia audiovisual de la creación de reboots, remakes, spinoffs, secuelas, precuelas, sagas... Si un contenido funciona, las plataformas no dudaran en repetir la fórmula y alargar al máximo a vida útil del producto audiovisual. Este es el caso por ejemplo del relanzamiento de *Los hombres de Paco*, *Los Protegidos*, *Física o Química* o *El Internado*. Podemos ver el caso de *El Internado: las cumbres* por parte de *Amazon Prime Video*, serie de éxito de los 2000, y cuyo reparto tuvo mucho recorrido posteriormente. Los nuevos contenidos también se nutrirán de las obras literarias, este es por ejemplo el caso de los best sellers, quienes estarán en el punto de mira también en la creación de nuevos productos audiovisuales. Este es el caso de contenidos como la serie de éxito *El desorden que dejas*, *Sombra y Hueso* o *Valeria*, todas adaptaciones de obras literarias de éxito convertidas en series para *Netflix*. Es frecuente que el estreno de estas series de éxito ‘preasegurado’ vaya acompañado de una gran campaña en *Instagram* y *Tik Tok*. Para

llegar al público más joven, las plataformas envían merchandising exclusivo de promoción de la serie a influencers.

La influencia de las redes sociales en las plataformas y en los contenidos generados es innegable y tiene dos vertientes:

- La utilización de la redes para difusión de contenidos con el fin de captar la atención de la audiencia y crear una comunidad de seguidores.
- La influencia de tendencias sociales en redes que se ven reflejadas en las series y largometrajes de las plataformas. A modo de ejemplo, podemos ver la tendencia al alza en los últimos años de los personajes femeninos o del colectivo LGTBI, que puede ser visto desde dos perspectivas: la inclusión de personajes que fomenten la diversidad de nuevas historias; o bien, el aprovechamiento de la tendencia para ganar relevancia, visualizaciones y likes.

En otro orden de cosas, esa calidad audiovisual y nueva programación de la hablábamos en los párrafos anteriores, se ve también alterada y redefinida por la creciente implantación del *binge watching* como forma de consumo acelerada. El *binge watching* se podría definir como ver tres o más horas de programación en una sola sesión (Jenner, 2016). Esta tendencia en alza provoca que los productos audiovisuales se devoren rápidamente y que, como fruto de esta rapidez de consumo, se olviden con mayor facilidad. Esta ‘contraprogramación’ a la que se somete el propio usuario, provoca que este no tenga tiempo a asimilar el contenido ni a pensar qué puede pasar, no dará lugar a reflexionar sobre las tramas o hacia donde puede ir la historia o la evolución de los personajes. Los programas serializados emplean una serie de técnicas destinadas a ayudar al espectador no solo a seguir la historia de un episodio en particular, sino también a integrarlo en la narrativa más amplia del programa (Mittell, 2010). Pero, el usuario que maratonea ve de inmediato qué pasa y por qué pasa, por lo que pierde capacidad de reflexión, procesamiento e interactividad a corto plazo, repercutiendo en una pérdida de memoria de los contenidos que ha visualizado de a largo plazo. Es interesante la siguiente reflexión ofrecida por Horvath, Horton, Lodge y Hattie en su estudio *The Impact of binge watching on memory and perceived comprehension* (2017):

“We found binge watchers demonstrated the strongest memory performance 24 hours after watching the program, but this performance showed the steepest decline over the ensuing 140 days. Conversely, weekly viewers demonstrated the weakest memory performance 24 hours after watching the program, but this performance showed the shallowest decline over the ensuing 140 days. Interestingly, daily viewers showed a memory pattern somewhere between these two extremes; with no significant decline in recall or recognition memory performance in the week following program watching, and a relatively steep decline over the ensuing months”.

Por lo tanto, los espectadores compulsivos disfrutaban del visionado menos que las personas que ven los contenidos en un horario diario o semanal, además de retener peor los datos relevantes y narrativos del producto audiovisual, a diferencia de los espectadores diarios o semanales.

Alan Jern (2019) explicaba que esta tendencia de consumo afectaba de forma directa a los procesos cognitivos básicos sobre los que se construyen los recuerdos, ya que el rápido proceso de visionado impide que el espectador pueda comentar capítulo a capítulo o reflexionar con tiempo sobre los contenidos que ha visto, por lo que se pierde el llamado ‘efecto de memoria espaciada’ (Neira, 2021).

Sin embargo, el hecho de que estos contenidos impidan una reflexión profunda y que no tengan trascendencia en la memoria a largo plazo, no quiere decir que no tengan resonancia en la audiencia, ya que aunque la reacción no sea continuada y trascendental en el tiempo, sí tendrá una gran relevancia y repercusión inmediata. El binge watching favorecerá el rápido impacto en redes sociales, ya que el espectador una vez haya consumido los contenidos, mostrará su opinión en ellas buscando que sus seguidores conozcan su grado de satisfacción.

Por ese motivo, el binge watching favorece a corto plazo a las plataformas de streaming, ya que este consumo acelerado favorece el ‘consumo de arrastre’ propiciado por los propios usuarios. De esta forma, les permitirá llegar en menor tiempo a más suscriptores, permitiéndoles que el estreno de un contenido determinado tenga aún más éxito y mayor alcance. Serán contenidos pues con una gran trascendencia a corto plazo, y que pasarán rápidamente al olvido a largo plazo, debido al creciente número de estrenos semanales llevados a cabo por las plataformas de streaming. El estudio demuestra el gran impacto que tiene el ritmo de visionado en la

comprensión y la memoria de los espectadores, provocando que se cuestione si a la larga las plataformas de streaming pueden afectar a la producción de contenidos trascendentes en el tiempo como ocurría con la programación de contenidos especiada y lineal. ¿Habría tenido el mismo impacto y repercusión mundial series como *Juego de Tronos* o *Perdidos* si hubieran estado disponibles para ‘maratonear’?

El frenético ritmo de consumo y producción no solo nos lleva a plantear un nuevo escenario, sino que nos lleva a cuestionar la calidad del legado cultural audiovisual en los próximos años.

1.5. La incursión de las grandes plataformas de streaming

Las OTT han revolucionado un entramado audiovisual muy dañado y que necesitaba cambios urgentes después de la caída de los ingresos publicitarios, la falta de credibilidad de los medios y de la dispersión de las audiencias. La aparición de plataformas de streaming como *Netflix* ha provocado por un lado, un aumento en la inversión y producción de contenidos, y por otro, una segmentación mayor de los públicos que se alejan cada vez más de los medios públicos, quienes a pesar de tener un futuro incierto, siguen generando contenidos de proximidad y de beneficio público y social inalcanzables para las plataformas. La actual situación de la industria audiovisual sólo puede ser calificada como burbuja (Pérez-Rufi; Gómez-Pérez; Castro-Higueras, 2019), una situación que obligará a converger y a fusionarse a parte de los agentes que se encuentran en ella, ya que la integración de toda la cadena de valor, en unos pocos conglomerados mediáticos, es un efecto inevitable de este proceso (Komissarov y Sánchez-Navarrete, 2019).

El uso del *big data* y del *small data* permite a las plataformas de streaming conocer mejor a sus públicos, y con ello, generar contenidos mucho más personalizados que los que pueden ofrecer las televisiones públicas o privadas. Tal y como afirma James Gleick (2011) en *The Information*, el siglo XXI le da un papel primordial a los algoritmos, hasta el punto de que la cultura algorítmica suene como el último logro de la cultura pública democrática, encabezada por grandes corporaciones tecnológicas como *Google*, *Netflix*, *Instagram* o *Facebook* (Striphas, 2015).

Es tal el conocimiento de cada uno de sus públicos que existen infinitos grupos de usuarios, y por lo tanto, también géneros y formatos; mientras que la televisión tradicional seguirá ofreciendo contenidos generalistas. Esto lleva a repensar la televisión lineal del futuro, que lejos de quedarse en contenidos generalistas, deberá empezar a apostar cada vez más por los contenidos más concretos así como potenciar los programas o formatos en directo.

Mientras tanto, el futuro de las plataformas es una cuestión de sostenibilidad interna, ya que no se deberá apostar por mantener los suscriptores que ya forman parte de la plataforma, independientemente de si este consume o no en otras plataformas. No se competirá por suscriptores, sino que se competirá por producción de contenidos, por creatividad e innovación. Esto, viendo el entramado audiovisual español, puede ser tomado como una gran oportunidad o una gran amenaza.

Para comprender la diferenciación entre las plataformas así como su diferente evolución y planteamiento productivo actual, debemos recordar que los servicios de vídeo bajo demanda se pueden clasificar teniendo en cuenta tres ítems (Grece, 2014):

- En función de los contenidos que aparecen en su catálogo: programas de entretenimiento, series, ficción, documentales, cine, animación...
- Su actividad empresarial, es decir, si hablamos de productores de contenido, distribuidoras, operadores de telecomunicaciones, portales de internet, gestión de derechos, etc.
- Modelo de negocio del servicio: ingresos a través de suscripción, publicidad o alquiler.

Así pues, la aparición en los últimos años de más actores en el panorama audiovisual implica una necesaria reorganización del sector. Por ese motivo, la incorporación de *Netflix* en el panorama audiovisual español ha significado tres grandes cambios.

El primero de ellos, ha significado un descenso drástico del consumo ilegal de audiovisual, ya que se paga por los contenidos digitales. Este es uno de los cambios más significativos y más visible en el día a día de los espectadores; cuando *Netflix* entró en la compra de licencias de contenidos para ampliar su catálogo consiguió que los contenidos que antes la gente veía de forma ilegal y con baja calidad, se ofrecieran junto con muchos otros de forma sencilla, con subtítulos, doblaje y alta calidad a un

bajo precio de suscripción mensual. No asistimos pues a un cambio de mentalidad sorprendente de la noche a la mañana, no hubo un cambio hacia un consumo responsable del audiovisual, sino que lo que se produjo fue una adaptación del medio a las exigencias y comodidades del nuevo espectador, teniendo como resultado que fuera más rentable (y cómodo) pagar una pequeña cuota que empezar en una laboriosa búsqueda de contenidos piratas y entrar en numerosas ventanas emergentes. Pero no solo fue la plataforma la que se adaptó al nuevo consumidor, sino que los consumidores también han ido adaptando sus hábitos y generando nuevos a través de esta nueva forma de consumo: El estreno por bloques, el visionado ininterrumpido de contenidos o las piezas promocionales, son un conjunto de factores que ese nuevo consumidor acoge y adopta como propios. Sin embargo, se debe añadir que actualmente es tan grande la oferta de contenidos y tan dispersa entre plataformas que es frecuente la aparición de páginas piratas temporales donde se encuentran disponibles algunos de los contenidos que se estrenan.

En segundo lugar, la nueva ventana de distribución internacional que *Netflix* brinda ha situado la producción española en el punto de mira internacional. No hay caso que refleje más esta expansión cultural y audiovisual española que el caso de *La Casa de Papel* que más adelante veremos de forma detallada. Además, no hablamos aquí solo ya de una internacionalización de los productos, sino que también de los showrunners, actores y actrices o productoras, ‘la marca España’ es por primera vez atractiva internacionalmente. Es un buen momento para el sector creativo y para el talento español que por primera vez se ve valorado internacionalmente y por ende, también nacionalmente.

En tercer lugar, y como reacción también a las dos anteriores, ha significado una reactivación de la industria y un “renacimiento” del sector audiovisual español, que ha evolucionado en los últimos años a pasos agigantados, tanto por la llegada de plataformas de streaming a la estructura audiovisual, como por la pandemia global que ha acelerado más aún todo el proceso estos últimos años.

Figura 8. Cambios generados por la incorporación de Netflix en la industria audiovisual española.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los grandes cambios introducidos por parte de Netflix en el mercado audiovisual español.

Esto nos lleva hacia una edad de oro de la producción audiovisual, ya que además de haber dado un gran salto cualitativo (y por qué no, también cuantitativo), por primera vez los contenidos españoles están teniendo un gran alcance internacional. El apogeo del sector viene unido también al incremento de empleo, si bien se debe añadir como contrapunto la gran masculinización presente aún en el sector a pesar de los grandes avances:

“Las mujeres todavía ocupan menos puestos de trabajo que los hombres en las producciones audiovisuales. De cada diez empleos, ellas no llegan a ocupar cuatro. También sigue fuertemente establecida la polarización entre ámbitos de especialización tradicionalmente atribuidos a hombres (áreas técnicas) y a mujeres (áreas vinculadas a la belleza y vestuario). Se aprecia, no obstante, una mejora en los ámbitos ejecutivo y productivo, donde cada vez hay mayor equilibrio. Sin embargo, no se aprecia en todos los niveles ni en el resto de ámbitos de trabajo, donde la inercia del sector mantiene a las mujeres en posiciones secundarias o relegadas a ámbitos convencionalmente asociados a los roles de género femeninos. Por tanto, en este sentido el streaming no ha

tenido ningún impacto significativo en la industria audiovisual española”. (Izquierdo-Castillo, Latorre-Lázaro, 2021, 874).

Así pues, aunque se produzca una internacionalización y un incremento de cantidad y calidad de producción, el organigrama detrás de cada una de las producciones sigue teniendo una gran presencia masculina, siendo muy paulatina la entrada femenina en los cargos técnicos o de más autoridad.

Además, el renacimiento del sector también implica que todas aquellas estructuras que no siguen el ritmo frenético de las nuevas plataformas y de las nuevas formas de consumo, se queden muy atrás, llegando a significar también una decaída de según qué medios en la industria.

Actualmente, se pueden encontrar dos tendencias en la competencia de *Netflix*, por un lado, la mejora de las páginas webs y del *A la carta* de las televisiones generalistas y públicas, apostando así por esta nueva forma de consumir no programada, con el fin de poder captar la atención del espectador fuera de la televisión. Y por otro, la tendencia creciente a los reboots de contenidos que ya han triunfado en televisión en las décadas anteriores. Un claro ejemplo de ello es el reencuentro de *Física o Química* o el de *Los Hombres de Paco*; la vuelta de *El Internado* o incluso el relanzamiento de hace unos años de *Operación Triunfo* como formato televisivo. Tal y como veíamos en el punto anterior, la renovación de viejas fórmulas que funcionan es una tendencia creciente que está presente tanto en *Antena 3* o *TVE*, como en *Amazon*, mientras que *Netflix* sigue apostando por la creación de nuevas historias, talentos y formatos audiovisuales.

Pero además de cambiar las formas de crear contenidos, también cambiarán las ventanas de exhibición, y no hay mejor ejemplo para ello que el polémico caso de *Warner* o *HBO*, quienes plantean sus estrenos ya simultáneamente en salas de cine y en streaming a partir de 2021. Estas decisiones se ven motivadas, por un lado por la creciente batalla por atención y la suscripción de los espectadores a los servicios de streaming, pero sobre todo, por la baja asistencia a las salas de cine. Además como ya hemos dicho anteriormente, a esta poca asistencia a las salas también se debe añadir la ‘nueva normalidad’ pandémica en la que los locales se ven sometidos a muchas restricciones de aforo o, directamente, de apertura. Esto lleva a las

distribuidoras y a las plataformas a gestionar de una forma más flexible la distribución en exclusiva de los contenidos. El futuro de las salas de cine parece vinculado a la distribución combinada entre plataformas y salas, ya que a pesar de brindar otro modo de visionado que el espectador no puede obtener en el salón de su casa, carece de sentido ir al cine si pagas diferentes cuotas de suscripción en diversas plataformas. De este modo, así como la exclusividad de las salas de cine antes era de 90 días, ahora se fijará alrededor de 20 días.

Por otro lado, vamos a asistir a una consolidación mayor de las plataformas, ya que ha habido un requerimiento legal para que las plataformas tributen en España para que se les apliquen las mismas normativas que a otros agentes del audiovisual. Por ese motivo las plataformas deberán tener un 30 por ciento de contenido europeo, lo que elevará aún más el volumen de producción de las plataformas en cada mercado, y elevará también por lo tanto los contenidos locales. Las plataformas incrementarán pues las producciones propias de calidad, buscando crear más historias que generen el llamado fenómeno fan, como es el caso de la ya comentada *La Casa de Papel*, o también otras miniseries más recientes como *Gambito de Dama*, *Lupin* o *El desorden que dejas*.

Todo estas nuevas medidas, controles y hábitos, pueden llevar a la alianza entre plataformas o modelos de negocio. Las televisiones públicas europeas podrían abordar acciones conjuntas con las plataformas, con las medidas de producción propia con el fin de paliar el envejecimiento de su público; o se podrían producir alianzas entre distribuidoras y plataformas.

En este último caso, destaca la alianza formada entre *Sony Pictures* y *Netflix* firmada en marzo de 2021 y con vigencia desde 2022. El acuerdo firmado por ambos demuestra y ejemplifica varios de los casos comentados anteriormente, la caída de los estrenos en salas de cine y la falta de visionados por la tendencia en alza del streaming ha lanzado a *Sony* a ceder los derechos de todas sus películas a partir del 2022, algo que ampliará enormemente el catálogo de *Netflix*. Por lo tanto, los contenidos de *Sony Pictures* y de *Columbia Pictures*, seguirán teniendo su tradicional ventana de exhibición en cines, a la vez que se ofrecerán en la plataforma de streaming; mientras que *Netflix* financiará un porcentaje mayor de los proyectos de *Sony Pictures*.

La industria audiovisual se encuentra en el momento de más apogeo y creación de contenidos de su historia, por lo que se generar más oportunidades de negocio que nunca pero también mayor inestabilidad económica a corto y largo plazo.

1.5.1. Netflix

Netflix llegó al territorio español el 20 de octubre de 2015, con un catálogo compuesto en gran mayoría por contenidos licenciados de terceros y una pequeña oferta de contenidos originales propios. La empresa negocio inicial se basaba en el envío postal de VHS, no solo se convertiría en el gigante global del streaming, sino que revolucionaría la dinámica de consumo y producción audiovisual en los años sucesivos. La llegada de Netflix a España vino acompañada de series como *Stranger Things*, *Orange is the New Black*, *House of Cards* o *Narcos*, hoy en día, piezas clave del desarrollo de la estrategia de contenidos internacional de la compañía que rápidamente se popularizó entre la audiencia. El éxito de *Netflix* en el territorio español se debió en gran parte a los siguientes motivos:

- La baja cuota de suscripción y la disponibilidad de varias tarifas: plan básico (7,99€), plan estándar (9,99€) y plan premium (11,99€).
- La facilidad de compartir la cuenta entre usuarios, a pesar de que la plataforma solo permite cinco perfiles, las posibilidades de compartir la contraseña y el mail con más personas era, prácticamente, infinita.
- La dispersión de los contenidos de calidad españoles debido a los contenidos de televisión por cable y la oferta de la televisión lineal.

Así pues, *Netflix* partía de una gran ventaja competitiva, y era la facilidad de colarse en hogares que hasta el momento no habían consumido contenidos de pago. España era un territorio muy marcado por la piratería, algo que podría haber sido un gran inconveniente para la subida de suscriptores de la plataforma. Sin embargo, lejos de perjudicar al negocio, la piratería tuvo un descenso brusco debido a la facilidad y bajo precio que ofrecía la plataforma.

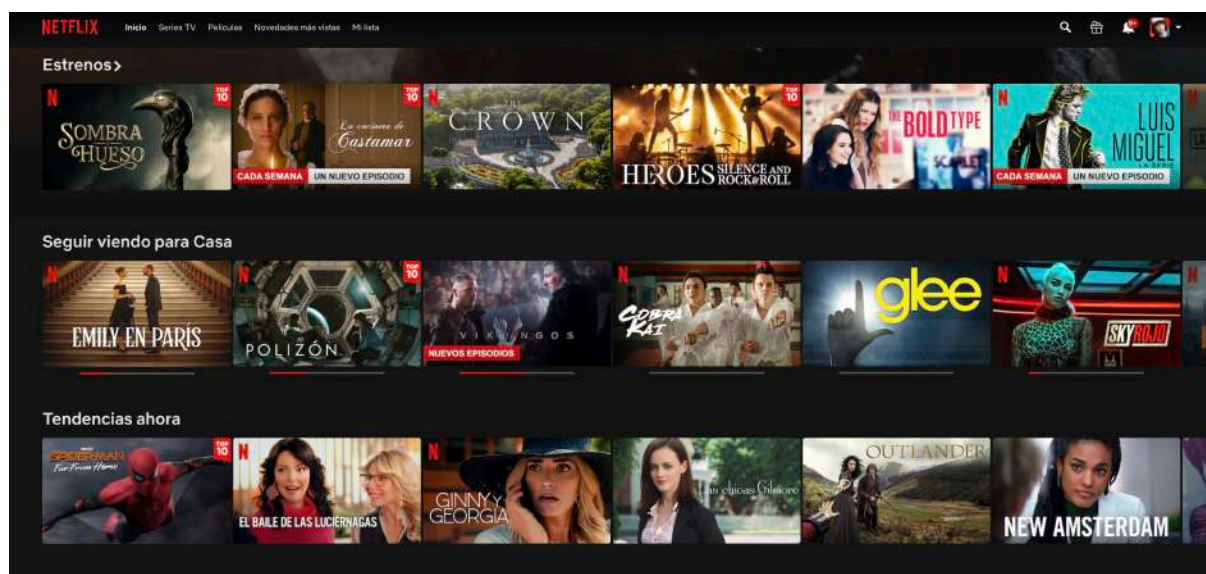
Con la internacionalización a otros países como España, *Netflix* empezaría también a destinar parte de las ganancias que recibía de su país de origen, Estados Unidos, para la creación de contenido original. La compañía cambió totalmente su estrategia y modelo de negocio a largo plazo, pasaría de comprar licencias de contenido a ser ella misma productora de contenido, siendo en 2021 la que se planteará licenciar contenido a terceros debido a su gran catálogo de contenidos originales propios. De

este modo, mientras se incorporaba en otros mercados *Netflix* invertía en contenido original, pronto los primeros contenidos empezaron a internacionalizarse y a ganar relevancia, y con ello se produjo también una subida de las suscripciones al servicio. Más suscripciones quería decir más contenidos, más contenidos darían más suscripciones.

Según el Informe de *Barlovento Comunicación* del 2020, *Netflix* fue la plataforma más consumida llegando a 14'1 millones de personas de los 16.395.000 usuarios que se encuentran en las plataformas de streaming. En este ranking de *Barlovento Comunicación*, se encuentra *Movistar +* (13'4% del total), seguido de *Netflix* (12'5% del total). *HBO* ocupa el quinto puesto (2'9% del total), si bien la importancia de *HBO* es innegable ya que, como propietaria de las series más vistas, ha impulsado el consumo de contenidos de pago en este país (Garza, 2017). Al igual que en el 2015, la plataforma mantiene la cuota de suscripción por plan básico con un 7,99€ al mes, mientras que si ha subido los dos otros planes, costando el plan estándar 11,99€ al mes y el plan premium un total de 15,99€ al mes; siendo la única diferencia entre las diferentes tarifas el número de pantallas con reproducción simultánea y la calidad de visionado de los contenidos.

El diseño de la interfaz de *Netflix* es uno de los más intuitivos y el que ha marcado la tendencia en el resto, dividirá sus contenidos en géneros, incluyendo apartados de recomendados, estrenos y tendencias dependiendo de los gustos de cada una de las cuentas.

Imagen 3. Pantalla de inicio de Netflix España.



Fuente: Captura realizada de la ventana de inicio de Netflix España en mayo de 2021.

Netflix cuenta en 2021 con un total de 203'7 millones de usuarios según el medio digital *Variety* (2021). El pronóstico de crecimiento de la compañía ha sido superado por creces debido a la llegada de la pandemia mundial y con ella, el incremento de consumo audiovisual así como de suscripciones a la plataforma. En el último trimestre de 2020 la plataforma sumó ni más ni menos que 8 millones de usuarios, a pesar de que este crecimiento es de forma internacional y que, por ejemplo, en Estados Unidos el crecimiento es mucho menor ya que allí la expansión y crecimiento entre los usuarios es mucho más limitada. Junto con estos datos que parece que posicionan a la empresa en clara ventaja frente a sus competidores, es interesante ver algunas de las acciones más recientes del gigante tecnológica, como el estudio para limitar las cuentas compartidas entre usuarios. Bien es sabido que uno de los grandes atributos de *Netflix* es y ha sido hasta el momento la facilidad para compartir cuentas entre múltiples usuarios, siendo más de cuatro de los preestablecidos los que puede soportar al mismo tiempo la plataforma. En 2020 la plataforma ya limitaba el acceso a ella si más de cuatro usuarios estaban accediendo a contenidos al mismo tiempo, sin embargo, ahora buscan implantar que estos usuarios solo puedan compartir cuentas si comparten también el mismo domicilio, siguiendo así el modelo de cuentas compartidas de *Spotify*. Esto es una forma no solo de conseguir más suscriptores, ya que las posibilidades de compartir se reducirán enormemente, sino que además les facilitará tener datos mucho más reales y precisos de los contenidos que cada usuario visualiza.

Suponga esta nueva medida de *Netflix* un aumento o no de suscriptores, lo que está claro es que la incorporación de la compañía en el entramado audiovisual español ha significado una revalorización internacional de la marca España, hasta el punto que un mercado secundario e infravalorado, se ha convertido en uno de los más fructíferos para la compañía. La capacidad de convertir lo local en global a través de las historias propias, del storytelling y de la internacionalización de la cultura propia ha provocado el renacimiento de la ficción española.

1.5.2. HBO

Home Box Office Inc. (HBO) comenzó sus emisiones en 1965, y fue el primer canal de televisión por cable y satélite que no usaba la red de difusión terrestre habitual.

El caso de *HBO* es diferente al resto de plataformas, debido al recorrido de la plataforma y de la variabilidad del modelo de negocio durante los años, ya que por ejemplo en algunos países aún combina la emisión lineal con el streaming.

HBO España sería lanzado en el territorio español el 28 de noviembre de 2016, aunque lanzaron su plataforma de streaming en 2010. Este canal de televisión por cable fue propiedad de *Warner Media* hasta 2016, que fue adquirida a su vez por *AT&T*.

HBO llegaría a España de la mano de *Vodafone*, permitiendo por primera vez a los usuarios el acceso a dicho servicio de streaming. Al llegar de la mano de un operador telefónico como *Vodafone*, las condiciones de suscripción de *HBO España* son diferentes a las comentadas anteriormente con *Netflix*. Cuando la plataforma se incorporó en el entramado audiovisual español, se ofrecía un mes gratis de prueba; mientras que a los usuarios ya miembros de *Vodafone* se les ofrecían casi dos años gratuitos de servicio, siendo esto un gran reclamo para las tarifas telefónicas ofrecidas por la teleoperadora, sobre todo, cuando *Juego de tronos* se estaba emitiendo de forma semanal en dicha plataforma en exclusiva.

Los contenidos propios de *HBO* han tenido siempre una gran relevancia, encontramos títulos que forman parte de la historia de la televisión como *Los Soprano* (1999), *Sexo en Nueva York* (1998), *The Wire* (2002), *Six Feet Under* (2001), *The Pacific* (2010) o *Juego de Tronos* (2011). A pesar que todas las series comentadas tuvieron un gran éxito, con *Juego de tronos* batieron récords de audiencia televisiva, llegando a invertir 15 millones de dólares por episodio, saturando las redes sociales cada vez que estrenaba episodio semanal. *HBO* también empezó a apostar con la internacinalización de su plataforma a través de los contenidos originales locales, un claro ejemplo de ello son ficciones como las españolas *Patria* (2020) o *30 monedas* (2020); al mismo tiempo que mantenía la licencia de terceros de sitcoms como *The Big Bang Theory* (2007) o *Friends* (1994), consiguiendo finalmente en 2021 su exclusividad y eliminación del catálogo de *Netflix* y *Amazon Prime Video*, costándole dicha licencia en exclusiva 100 millones de dólares, en el caso de la segunda. *HBO* es uno de los principales competidores de *Netflix* por su

tendencia a la creación de contenido original, un claro ejemplo de ello es la batalla de las plataformas, no solo por la licencia de contenidos de terceros en exclusiva (en lo que *Netflix* cada vez muestra menor interés) sino por la contratación de los showrunners de éxito.

Mientras *Netflix* se focaliza en la creación de contenidos locales que puedan convertirse en globales, asegurándose de que esas historias sean creadas por showrunners de éxito e interpretadas por un reparto conocido que les proporcione un bajo índice de error; *HBO* apostará más por la creación de secuelas, alargando así la vida de los productos de su catálogo con más éxito internacional. Este es el caso por ejemplo de los spin offs de *Juego de tronos* (2011), del reencuentro de los actores de *Friends* (1994), el reencuentro también de las protagonistas de *Sexo en Nueva York* (1998) anunciado en 2021 o el reboot de *The Boondocks* (2005). Invierten en nuevas historias, sí, pero a diferencia de *Netflix* no prueban nuevas fórmulas en base a los datos recogidos a través del *big data*, sino que aprovechan fórmulas que ya han funcionado en su audiencia y que les aseguran cierta probabilidad de éxito.

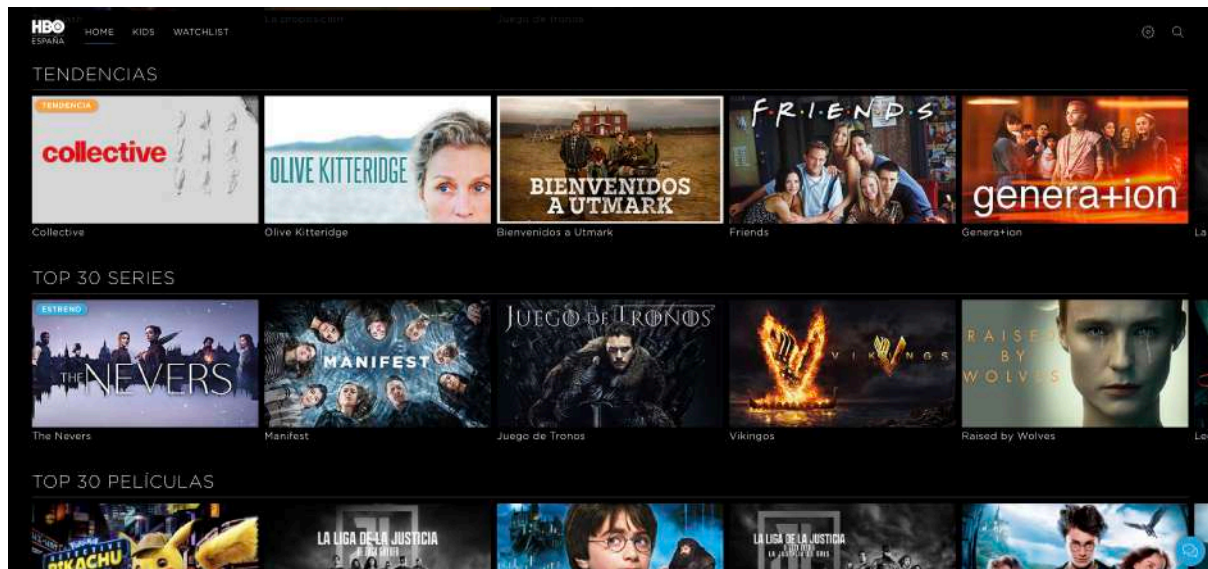
Una gran diferencia de *Netflix*, *Disney+* o *Amazon Prime Video* respecto a *HBO* es la diferente incorporación de esta en las smart tv. Las demás plataformas tienen una aplicación de descarga en la televisión que permite el fácil acceso y visionado de los contenidos, ya sea a través de la tienda de apps de la televisión, o a través de otros servicios paralelos como *Chrome Cast* o *Amazon TV Fire Stick*, donde se pueden descargar las apps en la smart tv. Sin embargo, *HBO* no está disponible ni en dichos servicios, y solo se puede ver en televisores *Samsung* posteriores a 2012 o en *Android TV*. Además, la plataforma no tiene aún la función de crear diferentes perfiles de usuarios, como si tienen sus competidores: *Netflix* cuenta con cuatro perfiles, *Disney+* con cuatro, y *Amazon Prime Video* con tres. Minucias, pero que le quita facilidad de uso a la aplicación frente a sus competidores.

El diseño de la interfaz de *HBO* será, junto al de *Apple TV+*, uno de los que más se diferencien de *Netflix*. Agrupará los contenidos por géneros pero también por series, y listas, manteniendo también los apartados de recomendados, estrenos y tendencias.

Actualmente, *HBO* cuenta con más de 140 millones de suscriptores (Variety, 2021), con 8 millones de suscriptores en su variante *HBO Now*, y el precio de suscripción de *HBO España* es de 8,99€ al mes, mismo precio que *Disney +*. A finales de 2021, está

previsto que *HBO Max* sustituirá todos los servicios de *HBO* en Europa, aglutinando así todos los países y variables en un único servicio.

Imagen 4. Pantalla de inicio de HBO España.



Fuente: Captura realizada de la ventana de inicio de HBO España en mayo de 2021.

1.5.3. Amazon Prime Vídeo

El rival más cercano a *Netflix* en cuanto a número de suscriptores y semejanza de contenidos es *Amazon Prime Video*, quien cuenta con un total de 150 millones de usuarios. Sin embargo, debemos recordar que el negocio de streaming no es la principal fuente de ingresos de *Amazon*, ni la única ventaja de estar suscrito a *Amazon Prime*, de hecho, esto es algo secundario para muchos usuarios e incluso para la propia empresa. Tal y como explica Jeff Bezos, mientras que *Netflix* usa sus contenidos para generar más suscripciones y defenderse de los competidores, *Amazon* usa todos los elementos del servicio *Amazon Prime*, incluido el contenido premiado en entregas de premios, para generar ventas cruzadas. La intención es utilizar la cuota de membresía anual de los clientes *Prime* para fomentar más la navegación y las compras (Mossberg, 2016).

Un estudio independiente recogido en medios expertos asegura que sus contenidos son vistos por un total de más de 90 millones de espectadores (Forbes, 2019), el hecho de

contar con la cuota de suscripción más baja del mercado del streaming también favorece estos datos. *Amazon Prime Video* está disponible por 3€ mensuales, que corresponderían a 36€ anuales; 18€ anuales en el caso de ser estudiante, ya que la plataforma ofrece una tarifa exclusiva a aquellos usuarios que están realizando sus estudios por un máximo de cuatro años. A pesar de incorporarse en el mercado español como un atributo secundario del servicio de *Amazon Prime*, del que muchos suscriptores premium olvidaban que tenían, el servicio ha ido ganando relevancia tanto por la adquisición de derechos de terceros, como por la creación de contenidos propios a través de *Amazon Studios*. Además, al igual que *Apple TV+*, la plataforma ofrece la opción de comprar algunos contenidos de su catálogo que solo podrán verse de esa forma.

Poco a poco, el modelo de negocio secundario del streaming adoptado por *Amazon* ha ido pareciéndose más al de *Netflix*, invirtiendo cada vez más en contenidos originales y menos en licencias, aunque destacan en la plataforma títulos licenciados como *The Office*, *Lost*, *El Barco*, *El Internado*, *Glee*, *Pulseras Rojas*, *Física o Química*, *La que se avecina*, *Castle*, *Merlí*, *House*, *Los protegidos*, *Los misterios de Laura*... En definitiva, un catálogo compuesto por licencias de contenidos de televisiones públicas y privadas que tuvieron ya un gran éxito en su día de estreno y que no se encontraban disponibles de forma online; aunque muchos títulos también se comparten o han pasado por *Netflix* como es el caso de *Merlí* o *Lost*. Además de los contenidos adquiridos o licenciados, llaman la atención los títulos originales de *Amazon Prime Video* creados por *Amazon Studios* como por ejemplo *El Internado: Las cumbres* (2021), *Explota Explota* (2020), *El Cid* (2020), *El rey de Zamunda* (2021)... Es por lo tanto un catálogo marcado no solo por los reboots, precuelas o secuelas, sino por la licencia de contenidos que pueden ser vistos en bucle por la audiencia.

Por otro lado, encontramos también dentro de la plataforma la posibilidad de suscribirse a diferentes canales:

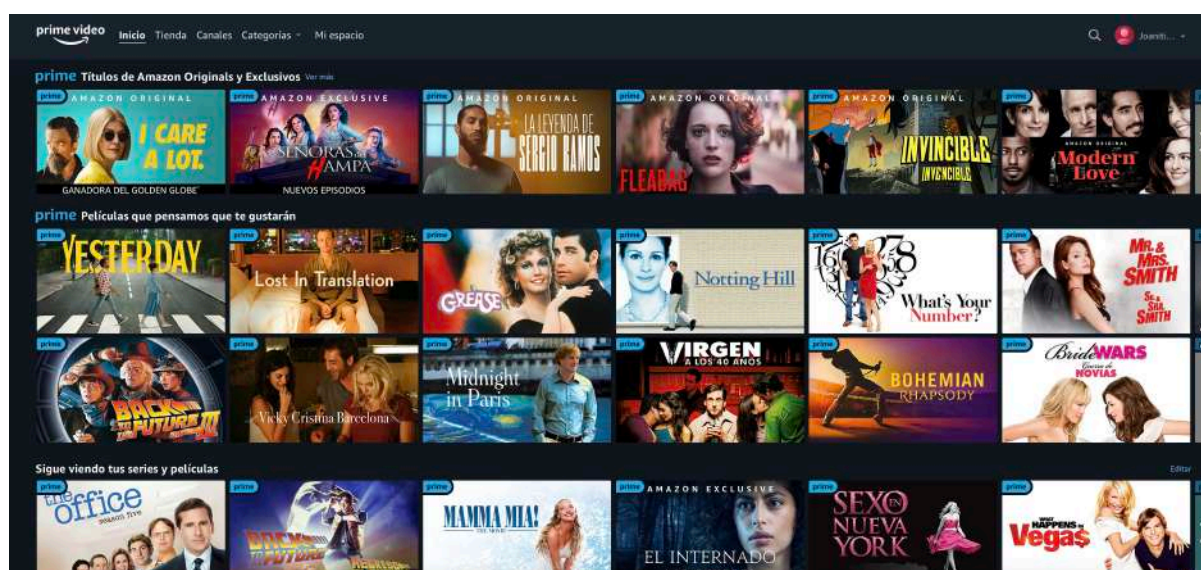
- *StarzPlay*: Plataforma para ver contenidos en maratón de series y películas nuevas cada mes.
- *MGM*: Series y películas icónicas de Metro Goldwyn Mayer.
- *FlixOlé*: Plataforma para visualizar cine español.
- *Stingray Karaoke*: Plataforma de karaokes de todas las canciones y géneros.
- *Noggin*: Servicio de suscripción con los personajes de Nick Jr, sin anuncios.

- *MUBI*: Cada día se estrena una película aclamada por la crítica.
- *TVCortos*: un canal de televisión HD mundial dedicado única y exclusivamente a cortometrajes.
- *Out*: Series, documentales, películas originales de OUT sobre temática LGBTQ+.
- *Elloconcerts*: Creado por Stingray, la plataforma ofrece conciertos de larga duración galardonados a través de servicio bajo demanda.
- *Mezzo*: Canal de música clásica, Jazz y danza. Ofrece también conciertos en directo.

Así pues, junto con los contenidos propios del catálogo entre los que encontramos contenidos licenciados y originales producidos o coproducidos por la plataforma, encontraríamos también un conjunto de canales (o de plataformas de vídeos bajo suscripción) temáticos, cuyo funcionamiento recuerda a la organización de paquetes de contenidos como *Movistar*.

El diseño de la interfaz de *Amazon Prime Video* diferenciará más los contenidos que las plataformas anteriores, creará clasificaciones más temáticas dependiendo de los contenidos ya vistos y, a parte, diferenciará también entre géneros, recomendados, estrenos y tendencias.

Imagen 5. Pantalla de inicio de Amazon Prime Video España.



Fuente: Captura realizada de la ventana de inicio de Amazon Prime Vídeo España en mayo de 2021.

En cuanto a iniciativas planteadas desde la plataforma, es interesante la función de vídeo grupal (también disponible en *Disney+*) que permite sincronizar el visionado de un contenido determinado con amigos, a la vez que se habla por chat con ellos. Cada anfitrión podrá invitar a un máximo de 100 participantes por sesión que deberán estar suscritos a la plataforma; potenciando así la suscripción a sus servicios y un consumo mucho más social.

1.5.4. *Disney +*

Después de *Amazon Prime Video*, encontramos a *Disney +* como la última incorporación al mercado del streaming, fijándose como uno de los principales adversarios de *Netflix*. Como bien es sabido, *Disney+* forma parte de *The Walt Disney Company*, la compañía más rentable desde hace décadas debido tanto al dominio del público infantil como por los ingresos procedentes de merchandising y parques temáticos, entre muchas otras fuentes de ganancias.

La plataforma de streaming de la compañía se estrenó en Estados Unidos en octubre del 2019, pero para la mayoría de países europeos el estreno se prolongó hasta el inicio de la pandemia y de la cuarentena en 2020; mientras que en Latinoamérica fue estrenada a finales del mismo año, o también el caso de Singapur donde fue estrenada a principios de 2021. En total la plataforma cuenta con los contenidos producidos y coproducidos de todas sus filiales, encontrando en su plataforma productos de *Walt Disney Pictures*, *Walt Disney Animation Studios*, *Pixar Animation Studios*, *Disneynature*, *LucasFilm*, *Marvel Studios*, *Blue Sky Studios*, *National Geographic*, *Walt Disney Television* y *Disney Branded Television*. Con la creación de la plataforma y el vencimiento de los derechos de los contenidos de la compañía cedidos a terceros, se produjo una desaparición de los productos derivados de las anteriores compañías de las demás plataformas así como de los medios de televisión lineales. Catálogos como el de *Netflix* se resintieron enormemente por la pérdida de títulos como por ejemplo la saga *Star Wars*.

A finales de 2020, cuando la plataforma de streaming llevaba poco más de medio año funcionando, alcanzó más de 85 millones de suscriptores, llegando a los 100 millones de suscriptores en febrero de 2021. El rápido éxito y elevado número de suscriptores se

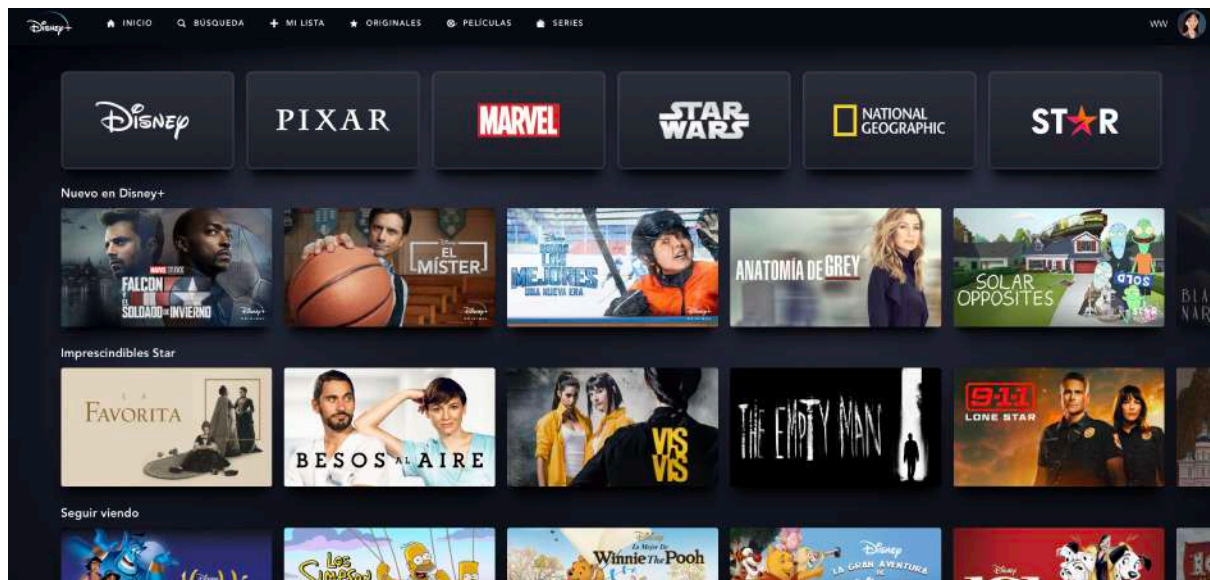
debe en primer lugar, a la baja cuota mensual de 6,99€ situándola como uno de los servicios más asequibles; y en segundo lugar, por la magnitud y variedad de su catálogo así como su fiel público infantil. Una cuota de suscripción que, a pesar de no haber subido como algunos expertos anunciaban en su lanzamiento, se ha visto complementada con la llegada de *Star*, la nueva marca para adultos dentro de *Disney+* lanzada el 23 de febrero de 2021. El catálogo de *Disney+* compuesto por cinco ‘canales’: *Disney*, *Pixar*, *Marvel*, *Star Wars* y *National Geographic*; se verá pues complementado por contenidos más adultos, buscando con ellos alcanzar al público más mayor que se consume también otras plataformas y así mantener las suscripciones a largo plazo.

Sin embargo, la llegada de *Star* a *Disney+* también se verá acompañada de una subida del precio de suscripción, que igualará el precio mensual de *HBO* de 8,99€, un total de 107,88€ al año, aunque incluyen una rebaja a los usuarios ya miembros de *Disney+*, siendo un total de 89,99€ al año. La llegada de *Star* también significará un cambio en cuanto al funcionamiento de la plataforma, ya que se solicitará una nueva configuración de los perfiles con el fin de adecuar y restringir los contenidos dependiendo de la edad de los usuarios. En este nuevo canal o funcionalidad de *Disney+* encontraríamos producciones de *20th Century Television*, *ABC Signature*, *Fx Productions*, *20th Century Studios* y *Searchlight*.

El diseño de la interfaz de *Disney +* mantiene la diferenciación por géneros, recomendados, estrenos y tendencias; pero añadirá además la división temática por canales así como una división de contenidos por años de estreno o por formatos.

Este cambio en la plataforma llegó además con dos funcionalidades nuevas, por un lado el aumento de número de perfil de usuario hasta 7; y por otro lado, la funcionalidad de *GroupWatch*, una opción que sigue el mismo funcionamiento que la del vídeo grupal de *Amazon*, con la diferencia de que solo permite ver contenidos compartidos de forma simultánea con hasta seis personas; y no cuenta con chat para la interacción de dichos participantes.

Imagen 6. Pantalla de inicio de Disney + España.



Fuente: Captura realizada de la ventana de inicio de Disney+ España en mayo de 2021.

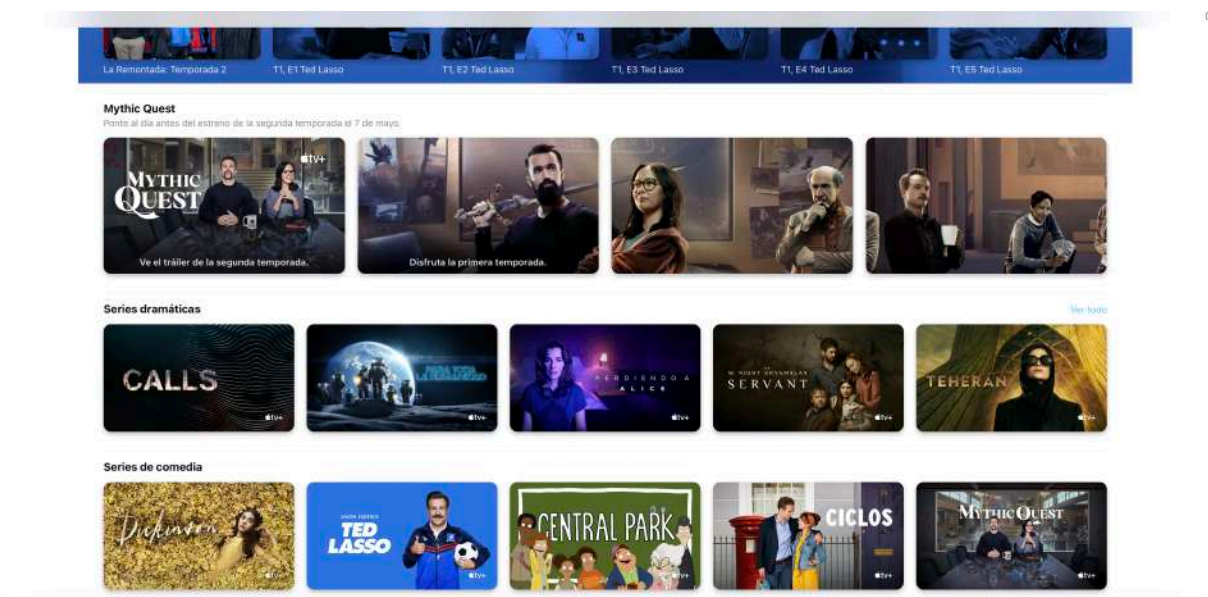
En definitiva, el modelo de negocio de *Disney+* buscaba desde el principio posicionarse a la misma altura que *Netflix*, intentando ahora abarcar parte del público que se le escapaba hasta ahora a la nueva plataforma. La gran diferencia, una vez más, entre *Netflix* y *Disney+* es que en el caso de los segundos la plataforma sigue sin ser la fuente principal de ganancias de la compañía, del mismo modo que ocurre en *Apple* o en *Amazon*, por lo que siempre tendrán más margen de error en sus decisiones; mientras que *Netflix* está obligado a jugar con todo lo que tiene constantemente con el fin de no perder suscriptores, pues es su única fuente de ingresos.

1.5.5. *Apple TV +*

Como decíamos anteriormente, el mismo modo que *Amazon Prime Video*, el negocio principal de *Apple TV +* no es el streaming, sin embargo se reafirma también como un competidor a tener en cuenta en la guerra del streaming. Si plataformas como *Disney+* o *Netflix* pueden considerarse gigantes del entretenimiento, *Apple* es el gigante de la tecnología.

Llegó a finales de 2019 en Estados Unidos, Asia, Oceanía, Europa y Latinoamérica, antes que *Disney +* y contaba con un catálogo muy reducido. De hecho, la gran diferencia estratégica de *Apple* con el resto de plataformas es su reducido catálogo, todo de contenidos propios. Por ese motivo en los inicios de esta plataforma el catálogo parecía casi desierto, y más comparado con sus competidoras, sin embargo, a pesar de no contar con un gran número de contenidos, sí cuenta con contenidos diversos y de gran calidad. Además de la limitación, pero garantía de calidad, de sus contenidos, otros de los puntos fuertes de la plataforma de suscripción de *Apple* es la facilidad, comodidad y diseño de ésta. Estos atributos frecuentes en todos los productos *Apple*, se extienden con armonía a la plataforma de streaming, buscando ante todo que sea una extensión más de las ventajas que ofrecen sus productos. El diseño de la interfaz de *Apple TV+* seguirá el mismo patrón que el de *HBO* y *Netflix*, aunque su orden y clasificación será más limpio y selecto visualmente por la reducción de su catálogo de contenidos.

Imagen 7. Pantalla de inicio de Apple TV + España.



Fuente: Captura realizada de la ventana de inicio de Apple TV + España en mayo de 2021.

Con el fin de que los usuarios de *Apple* probaran el servicio, ofreció por las nuevas comprar una suscripción gratuita (que más tarde fue extendida por seis meses más) de un año, una estrategia promocional que no hay que pasar a la ligera, debido a los

millones de usuarios que consumen productos de *Apple*, cubriendo no solo todos los países sino también todas las edades. La plataforma cuenta actualmente con más de 30 millones de usuarios, con un crecimiento muy pausado. En 2021, casi dos años después de su lanzamiento, el precio de suscripción es de 4,99€ al mes, siendo un total de 59,88€ anuales.

Pero, a pesar de ser la plataforma con el catálogo más reducido, *Apple TV +* pronto empezó a asegurar showrunners a través de contratos de exclusividad, además de utilizar siempre repartos conocidos para todas sus producciones. Con la llegada de la plataforma, *Apple* mantiene además también títulos disponibles en compra y alquiler, a la vez que incrementa de forma paulatina su inversión en contenidos originales, de hecho, sus originales aparecieron por primera vez en los *Globos de Oro* de 2021, con la nominación en la categoría de *Mejor interpretación de un actor de serie de televisión*.

Dejando de lado el galardón de la plataforma, es interesante destacar como la aplicación de *Apple TV+* también está disponible en el *Amazon Fire TV Stick*, siendo *HBO* la única gran excluida.

1.5.6. Filmin

Filmin, a diferencia de las anteriores, es la única plataforma con contenidos exclusivamente de cine y creada por la industria española. Además de estar especializada en cine independiente, tiene un gran compromiso con el audiovisual europeo y la gestión de derechos.

Filmin nació en 2007 (aunque fue relanzada en 2010) como un proyecto impulsado por la empresa española *Cameo*, con el objetivo de crear una plataforma común en la que los títulos de cine independiente que ellos mismos gestionaban, como muchos otros, estuvieran disponibles de forma online. De esta forma, el nuevo modelo de negocio que planteaban desde *Filmin* se basaba tanto en la suscripción de contenidos como por el alquiler de los títulos, teniendo en el catálogo más de 10.000 títulos de cine independiente y de autor, así como títulos más ‘masivos’ con el fin de mantener la diversidad y garantizar que otros títulos menos visibles comercialmente se mantengan en la plataforma (Clares y Medina, 2017). A pesar de ser creada en 2007, los ingresos

y beneficios de la plataforma bajo suscripción independiente española siempre fueron muy limitados hasta la llegada de *Netflix*, y posteriormente de *HBO*, en el territorio español. La incorporación de los dos gigantes del entretenimiento provocaron cambios en los hábitos de consumo de los usuarios, quienes ahora sí pagaban por un catálogo de contenidos. Juan Carlos Tous, fundador de *Filmin*, afirma que son el complemento perfecto para las grandes plataformas, y que el periodo de creación de *Filmin* fue idóneo para la supervivencia posterior de la plataforma, ya que en la actualidad no tendría cabida debido al elevado coste de los derechos de autor. Además, los creadores de esta plataforma han reiterado en numerosas ocasiones que no consideran Internet ni las plataformas una amenaza para la industria, las salas o los festivales de cine, sino que estamos ante un abanico mayor de probabilidades de distribución, y por lo tanto, de alcance de un público mayor.

La plataforma tiene un precio de 7€ mensuales, contando además con dos meses de prueba gratuitos. El catálogo de *Filmin* está compuesto por cine de autor, independiente y cine comercial bajo suscripción. Por dicho catálogo y por el perfil de público que suele estar suscrito a esta plataforma, es uno de los competidores menos directos de las plataformas anteriores, debido a que en muchas ocasiones este servicio complementa a alguno (o varios) de los anteriores. Mientras que los otros catálogos buscan la variedad y el estreno continuo de nuevos títulos, *Filmin* rompe una lanza a favor del cine de autor y aquel menos visible comercialmente, dejando de seguir la tendencia de consumo de 'fast food' de plataformas como *Netflix* o *Amazon Prime Video*. En cuanto a la producción propia, la plataforma apoya el cine de autor y el cine europeo, por lo que es frecuente su colaboración o apoyo a directores jóvenes o noveles; de hecho *Filmin* producirá en 2021 su primera serie de ficción (Navarro, 2021).

Otra de las grandes diferencias de esta plataforma de suscripción respecto al resto es que tributa en España y que por lo tanto, tiene la obligación de dar toda la información a la *Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia* (CNMC), regulador del sector. Es diferente el caso de *Netflix* ya que la plataforma empezó a tributar en el territorio español desde el 1 de enero de 2021. Las demás plataformas como *HBO*, *Amazon Prime* o *Disney+* no solo no tienen que rendir cuentas o informar sobre su actividad en el territorio español, sino que además no pagan ningún impuesto; por ese motivo debe corregirse la *Ley General de la Comunicación Audiovisual* que comentábamos

en apartados anteriores. Con el cambio de normativa, las plataformas estarían obligadas por lo tanto a dar información sobre su actividad, pagar impuestos como el resto, aportar el 5% de sus ingresos para financiar el cine europeo, y aportar un 3% de sus ganancias brutas para *RTVE*. Por otro lado, mientras que las demás plataformas contemplan una expansión global, *Filmin* abarca un público mucho más europeo, por lo que su expansión es mucho más limitada. Del mismo modo, tiene un público mucho más definido que plataformas como *HBO* o *Netflix*, siendo esta su principal distinción del resto. Pero, a pesar de su reducido mercado y limitada expansión, al igual que las demás plataformas, *Filmin* incrementó sus suscriptores durante el 2020 debido al confinamiento. De hecho, gracias a la facturación de 2020 de casi 15 millones de euros, la empresa ha conseguido duplicar sus beneficios, y con ello atraer la atención de los inversores, teniendo como resultado que la plataforma pueda viajar y tener presencia en otros territorios en los próximos años.

A lo largo de este capítulo se ha atendido a los cambios estructurales y productivos ocasionados por la incursión de las plataformas de streaming en el entramado audiovisual español, teniendo en cuenta a lo largo de este recorrido la crisis ocasionada por la pandemia global y los cambios legislativos contemplados por la desigualdad existente entre medios en la industria audiovisual española.



PROD. PAQUITA SALAS
ROLL # AOC:2 SCENE CAP 2 / 1-6 TAKE 1
DIR: J. CALVO / J. AMBROSSI
DoP: FRAN RÍOS
DATE: 09/3/2019 FPS 25 180

Imagen promocional de Paquita Salas de Netflix España.

CAPÍTULO 2.

Evolución de la producción audiovisual

CAPÍTULO 2.

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL

Anteriormente, se ha establecido el contexto en el que aparecen y se enmarcan las plataformas de streaming, así como los cambios estructurales y legislativos sufridos en el sector audiovisual español a raíz de la revolución del streaming.

En el presente capítulo se abordan los cambios estilísticos sufridos en la nueva era del audiovisual líquido. Para ello se realiza un recorrido que irá desde la aparición de las redes sociales como medios distribuidores y productores de contenidos a la hibridación de las fórmulas televisivas y cinematográficas. Todos estos cambios estilísticos y de consumo conducen a la revalorización de la figura del autor y a la reformulación de la figura del productor audiovisual contemporáneo.

2.1. La era del audiovisual líquido y la convergencia de medios

Estamos en un momento de convergencia digital de hibridación de medios, en el que todo (o casi todo) se rige por Internet. Ante este impacto que ha tenido la red, en cuanto a hábitos de consumo, los medios de información sólo pueden reinventarse y adaptarse a la “Triple A”, *anytime, anywhere, anyway* (Alcudia y Legorburu, 2011).

Según Roth (2009) la aparición de Netflix ha marcado un antes y un después en esta tendencia, convirtiendo a los consumidores en sus propios programadores, decidiendo así como, cuando y dónde ven los contenidos. Reed Hastings, cofundador de la empresa, afirmaba que el funcionamiento de Netflix es el mismo que el de un libro: el lector tiene a su disposición toda la trama, puede empezar y dejarlo cuando quiera, leer hasta dónde quiera y con las interrupciones que él o ella considere.

Se podría afirmar que la convergencia de medios ha sido posible gracias a una profunda revolución tecnológica que ha tenido efectos indudables en la forma misma de concebir la cultura como producción simbólica y, al tiempo, tiene importantes consecuencias en la configuración del espacio público que compartimos, ya no solo

físicamente sino también en los nuevos espacios virtuales que han construido las redes sociales e internet, transformando así el imaginario social (Marzal y Sáez, 2013). La comunicación en su amplia extensión de creaciones, producciones y circulación de contenidos simbólicos forma parte de la industria cultural, ancho campo de conceptualización y dimensión transversal al que en el último medio siglo le han salido otros epígonos denominativos tales como sector de la información y el entretenimiento, de los contenidos digitales y de la economía de la creatividad (Bustamante, 2009). En una industria basada en la tecnología y activada por el poder financiero, todo se moviliza por la expectativa de beneficios económicos, en razón de que sus productos industriales satisfagan deseos y apetencias colectivas, que a veces son generados o acelerados artificialmente por tales industrias (Gubern, 2000).

Tal y como argumentaba Heredia (2016), *Netflix* ha logrado incorporar en su ADN como industria audiovisual una serie de innovaciones que han generado rupturas tanto en la industria del cine como de la televisión, gracias a la combinación estratégica de cuatro aspectos:

- Desarrollo de un modelo de negocio de contenidos convergente: Internet - cine - televisión.
- Nuevas lógicas en la distribución y exhibición del cine y la televisión con la producción de contenidos propios.
- Una nueva experiencia de consumo de cine y televisión centrada en las decisiones, recomendaciones y hábitos del espectador.

Es de gran importancia, sobre todo, el cambio respecto al modelo de distribución. Tal y como establecían Alvarez y López (2015), la distribución siempre ha sido una dimensión clave para las industrias culturales, pero adquiere especial relevancia pues las plataformas de distribución se convierten en el corazón de la cadena de valor cinematográfica. Además, una de las razones de su hegemonía mundial en el sector cinematográfico ha sido el control de la distribución de contenidos (Ojer y Capepé, 2000).

Piernas (2016) establecía seis características del modelo de negocio de *Netflix* que debemos sumar a las anteriores con el fin de conocer mejor los cambios en el nuevo escenario audiovisual (Heredia, 2016):

- El poder del streaming: el usuario tiene acceso a todos los capítulos de una o varias temporadas.
- Difusión global: con presencia en 190 países .
- Los anuncios cambian: spots autopromocionales antes y después del visionado.
- La importancia de internet: internet como plataforma, principal característica de las OTT.
- Distribuidor y productor: ya no es solo distribuir o exhibir contenidos de terceros. Netflix apuesta por producir, distribuir y exhibir contenidos propios.
- Piratería, no gracias: mensualidad a bajo coste con acceso a una plataforma online con un catálogo variado de contenidos hace que la piratería de los contenidos se desestime.

Este cambio de imaginario social y de forma de consumo, afecta de forma directa a la profesión audiovisual, y por supuesto, a la que ocupa el presente estudio: la figura del productor audiovisual. No sólo ha cambiado la concepción y la funcionalidad de éste, sino que estas variaciones van irremediamente unidos a un cambio en la forma de consumo del producto audiovisual. Pero, se debe definir a la vez que contextualizar el concepto sobre el cual se construye esta propuesta. Henry Jenkins afirmaba en un artículo en *Technology Review* en el 2003 que hemos entrado en una nueva era de convergencia de medios que vuelve inevitable el flujo de contenidos a través de múltiples canales (Scolari, 2013). Pero no sólo se hablaría aquí de flujo de contenidos, sino que también de flujo (y a la vez , de un diálogo) de consumidores.

Por otra parte, Scolari continuaba diciendo que las narrativas transmedia son una particular forma narrativa que se expande a través de diferentes sistemas de significación (verbal, icónico, audiovisual, interactivo, etc) y medios (cine, cómic, televisión, videojuego, teatro, etc.). En este punto, vemos cómo cada medio hace un aporte a la construcción del mundo narrativo; evidentemente, las aportaciones de cada medio o plataforma de comunicación difieren entre sí; básicamente, porque los usuarios que se encontrarán en cada medio también tendrán unas necesidades totalmente diferentes. Un proyecto multiplataforma cuenta con una trama clara compuesta por varias historias que pueden desarrollarse en diferentes formatos como videojuegos, blogs, películas o juegos de rol, y que, a su vez, pueden distribuirse a

través de plataformas distintas como móviles, cines u ordenadores (Sanmartin, 2012), donde el usuario tiene la posibilidad de elegir entre diferentes propuestas para seguir o participar en el desarrollo de la historia, donde cada una de ellas posee una forma y sentido propios (Marzal, 2012). Aquí debemos recuperar la concepción de Jenkins, sobre las narrativas transmedia:

“Cada medio hace lo que mejor sabe hacer: una historia puede ser introducida en un largometraje, expandirse en la televisión, novelas y cómics, y este mundo puede ser explorado y vivido a través de un videojuego. Cada franquicia debe ser lo suficientemente autónoma para permitir un consumo autónomo. O sea, no deber ver la película para entender el videojuego, y viceversa” (Scolari 2013).

Esta definición introduce un rasgo esencial en el transmedia. Cada medio contará con una historia que complementará a la historia “base”, la historia de la que parten las demás narraciones; sin embargo, para comprender estas historias no necesitaremos conocer cada una de ellas, de modo que hablaríamos de narraciones que se relacionan entre ellas pero que son totalmente independientes. Tal y como lo define el propio autor, la narrativa transmedia es ‘el arte de crear mundos’. Por otro lado, Mikel Lejarza Ortiz, director general de Telecinco y Antena 3, afirma que:

“La clave es adaptar lo relatos a los usos, costumbres e intereses de aquellos a quienes se dirige la televisión. En definitiva, utilizar el lenguaje de hoy. Y eso significa que cualquier proyecto tiene que nacer pensando en las múltiples pantallas y no solo en la del televisor.” (Scolari, 2013).

Por lo tanto, no solo será importante que las historias que se cuentan sean diferentes, se complementen y sean autosuficientes, sino que además deberán estar pensadas única y exclusivamente para el medio en el que se “emiten”, a la vez que tienen en cuenta el lenguaje que utiliza su público objetivo. Por ejemplo, en el caso televisivo es frecuente encontrar los contenidos de otros medios enlazados a la serie. A modo de paralelismo, podríamos comprender la trama principal como planeta, es decir la serie, y las tramas paralelas o secundarias como satélites. Evidentemente, también

podríamos encontrar casos transmedia que no contaran con un medio principal al que estén subordinadas las demás tramas. Según Mitell (2015) es útil distinguir entre la teoría que propone Jenkins de narrativa transmedia equilibrada y las narrativas transmedia desequilibradas sin relevancia las unas sobre las otras; quienes pueden tener de la misma forma las extensiones narrativas que se deseen, aunque estarán menos integradas y serán por lo tanto menos lineales.

El usuario tiene un rol activo en ese proceso de expansión el transmedia aspira a enganchar al público, lo que refuerza su conexión emocional con la historia. Por ese motivo es tan frecuente ver ambiciosas campañas transmedia con los estrenos de las temporadas, en nuestro país hemos sido testigos de campañas transmedia de gran éxito como las realizadas para *El ministerio de el tiempo* en RTVE o con *La Peste* en Movistar + (Neira, 2020). En la construcción de estos nuevos universos transmediáticos será de gran relevancia tanto el medio como la procedencia de producción del proyecto.

En la industria televisiva encontramos dos grandes bloques que dividen la televisión; en primer lugar, encontraríamos la televisión abierta (broadcasting) que recogería toda la audiencia ya que sus contenidos son generalistas, por lo que resulta muy interesante para los anunciantes. Mientras que en segundo lugar, encontraríamos la televisión temática (narrowcasting) cuyo objetivo es el contrario, especializar tanto anunciantes como audiencias y contenidos. Como resultado de estos dos modelos televisivos, surgirá el tercero, objeto de esta tesis: las plataformas de contenido bajo demanda. La plataformización de contenidos representa en gran medida el funcionamiento del capitalismo del siglo XXI. Cada época genera sus tecnologías, que a su vez contribuyen a definir ese momento histórico (Scolari, 2008), por lo que el surgimiento de las nuevas plataformas se ve en todo momento condicionado por la evolución tecnológica y social. Uniríamos pues televisión e internet, y especialización de contenidos y audiencia; dando origen a la convergencia cultural multimedia.

“La convergencia no tiene lugar mediante aparatos mediáticos, por sofisticados que éstos puedan llegar a ser. La convergencia se produce en el cerebro de los consumidores individuales y mediante sus interacciones sociales con otros. Cada uno de nosotros construye su propia mitología personal a partir de fragmentos de información extraídos del flujo mediático y transformados en recursos mediante los cuales conferimos sentido a nuestra vida cotidiana. Como

existe más información sobre cualquier tema de la que nadie es capaz de almacenar en su cabeza, tenemos un incentivo añadido para hablar entre nosotros sobre los medios que consumimos.” (Jenkins, 2010).

Por lo tanto, podríamos definir la convergencia mediática como el fenómeno que acontece de forma individual en cada usuario debido a la interacción de este con diferentes narrativas, medios, plataformas y formatos. El escenario actual es resultado de la combinación de elementos de medios viejos y nuevos, compuesto por productos comunicativos diversos compilados en un único canal (internet) (Izquierdo, 2015).

El surgimiento de compañías (plataformas, en definitiva) como Netflix, ha supuesto una gran revolución para el sector, no solo porque a lo largo de su crecimiento como industria ha introducido nuevos modelos de negocio que han desestabilizado a sus competidores, sino porque sus apuestas han generado profundos cambios y transformaciones en el campo de la producción, distribución y exhibición del cine y la televisión. Tal y como se mencionaba en los párrafos anteriores, Netflix ha integrado en su ADN la convergencia mediática pues ha logrado alterar (Heredía, 2016):

“[...] la relación entre las tecnologías existentes, las industrias, los mercados, los géneros y el público. La convergencia altera la lógica con la que operan las industrias mediáticas y con la que procesan la información y el entretenimiento los consumidores de los medios” (Jenkins, 2008).

La aparición de estas nuevas plataformas que no solo producen gran variedad de contenidos, sino que además los producen pensando de una forma estratégica y transmediática, hace que se consoliden como la competencia clara de la televisión generalista y temática. Las nuevas plataformas de vídeos bajo demanda se convierten pues en la amenaza más directa para las cadenas de televisión convencional (hablamos aquí tanto de la televisión pública como privada) ya que les arrebatan gran parte (por no decir mayoría) de su audiencia comprendida entre los 12 y 40 años. Debemos tener en cuenta que, esta selección de audiencia de la que se habla, es aproximada. Realmente se puede hablar de una selección que abarca de 2 a 40 años, ya que los hábitos de consumo que tendrán estas nuevas generaciones de espectadores procederán de los hábitos de consumo de los padres, cuyas tendencias cada vez más se

escaparan de la programación convencional e irán hacia las plataformas, por lo que la edad en la que se empieza a disfrutar de estas plataformas cada vez será menor, ya que vendrá directamente condicionada por las tendencias familiares.

2.2. El nuevo espectador televisivo y la incorporación de las redes sociales al proceso productivo

Antes se hablaba de como el entorno está en constante cambio, por lo que la profesión debe alterarse y adaptarse a estos. De la misma forma, los perfiles profesionales deben adaptarse, así como los espectadores y sus hábitos de consumo, se ha producido un cambio de rol por parte de la audiencia, que pasa de pasiva a activa (Gubbins, 2012).

Rincón (2002) definía la televisión como una máquina narrativa que se expresa a través de relatos en determinados géneros y formatos; por lo que, si le sumamos la constante evolución del sector encontramos nuevas formas de contar historias, nuevos géneros y formatos y nuevas formas de consumo.

Cada época genera sus tecnologías, que a su vez contribuyen a definir ese momento histórico (Scolari, 2008). Con todo ello, Netflix emerge con un nuevo modelo convergente, como una empresa del siglo XXI, que ha hecho tambalear con sus decisiones estratégicas a la industria clásica del cine y la televisión (Heredia, 2016), pero sin embargo, se debe replantear hasta que punto se trata de un ‘nuevo’ modelo de negocio.

Siguiendo a Ojer y Capepé (2012), el tradicional modelo de negocio de las Majors se basa en una estructura empresarial vertical que controla la producción, distribución y exhibición de las obras cinematográficas. Este elemento unido al hecho de que se dirige a todo el mundo, hace que se beneficie de las economías de escala y de alcance, lo que le permite la explotación de los productos. Desde los años 30, Hollywood ha monopolizado la industria audiovisual internacional a través de las Majors: *Twentieth Century Fox*, *Paramount*, *Metro Goldwyn Mayer*, *Warner Bros* y *RKO*. Se establecía a través de ellas un centro de producción y concentración financiera que les permitía el dominio total del mercado. Con este control absoluto de los medios y de todo el proceso de producción de los títulos (producción, distribución y exhibición) se dió paso a la época

dorada de Hollywood que repercutiría a la vez en la desaparición de pequeñas compañías o en la compra de salas de cine:

“Los cinco estudios producían sus películas, tenían sus canales de distribución y las proyectaban en sus propios cines de las grandes capitales. En ello basaba su riqueza y su dominio de la industria. Junto a ellas existían (...) otros tres estudios más pequeños, llamados también Minors: Se trataba de Columbia, Universal y United Artist, que tenían una sección de producción bastante importante, pero carecían de canales de distribución y exhibición, por lo que se veían obligados a pactar con las Majors” (Benet, 2004: 185).

Es importante llegado a este punto destacar el paralelismo existente entre el modelo empresarial establecido por las Majors y el establecido por las plataformas de streaming. Si las Majors contaron con el monopolio de la industria internacional desde los años 30 hasta la aparición de la televisión y su posterior adaptación a ésta, las plataformas de streaming han adquirido el mismo control. De hecho, si se revisa la cita anterior en la que Benet (2004) definía la industria y se cambia la palabra Majors o estudio por Netflix o plataformas de streaming, adquiere el mismo sentido en la actualidad. Para ello, si se realizan los cambios pertinentes la definición actualizada quedaría de la siguiente forma:

“Las plataformas de streaming producían sus películas, tenían sus canales de distribución y las proyectaban en su propio catálogo. En ello basaba su riqueza y su dominio de la industria. Junto a ellas existían (...) otros estudios (...) con una sección de producción bastante importante, pero carecían de canales de distribución y exhibición, por lo que se veían obligados a pactar con las plataformas de streaming”.

No solo queda patente en la definición anterior el control y la supremacía de las plataformas de streaming, sino que se refleja también este cambio en la industria en el que las OTT han adoptado el papel de las Majors tradicionales de control total de producción, distribución y exhibición, obligando incluso a éstas a tener que pactar con dichas plataformas para que los productos generados puedan tener cabida en el

mercado de los catálogos online y no mueran en las salas de cine, donde cada vez hay menos asistencia y por lo tanto, menos beneficios.

Pero se pueden observar otras similitudes además de todo el control de la vida útil de los títulos producidos. Este es el caso, por ejemplo, de la figura de los directores como creadores de estilo durante la época dorada de los estudios, de la reiteración de las fórmulas de promoción y marketing con el fin de conseguir la máxima rentabilidad de los productos, o del uso de los actores de éxito en cada producción construyendo así el famosos Star System. A través de la relevancia de la figura del ahora llamado showrunner se genera una competición entre las plataformas alrededor de ellos para su contratación blindada; y del mismo modo, se construye un Star System por plataformas con los actores de éxito internacional. Se trata, por lo tanto, de prácticas extendidas a lo largo de la historia del cine y que tienen una adaptación directa en las plataformas de streaming.

Antes se comentaba como las Majors cuentan con una estructura vertical, es decir, un modelo de producción que atiende a todas las fases de una obra audiovisual y su vida (producción, distribución y exhibición) pero es gestionada por diferentes agentes. Además de esta estructura vertical, las compañías proporcionan la financiación para la producción cinematográfica y usan sus propias redes de distribución para exhibir sus películas, es decir, la llamada economía de la película clásica (Doyle, 2002; Ojer y Capepé, 2012). Se puede ver con ello, que la gran diferencia entre ambos modelos de negocio, que mientras las clásicas Majors contarían con redes paralelas (propias o ajenas) de distribución y exhibición, las plataformas de streaming las tendrán integradas en su propia estructura empresarial.

Sin embargo, ambas tienen en común los beneficios de la economía de escala, cuantas más personas puedan adquirir el bien, mayor beneficio obtendrán las empresas productoras (Picard, 2002).

Otra de las grandes diferencias entre los estudios de Hollywood tradicionales y las plataformas de streaming actuales sería la adopción de los algoritmos y el uso del big data para crear nuevos contenidos. Así como los estudios clásicos repetían patrones en base a los datos económicos conseguidos por títulos anteriores, las plataformas contarán con datos de visionado, tendencias y gustos de los usuarios de forma global, algo que les permitirá tener una producción de contenidos más medida y con menor nivel de riesgo.

Tabla 5. Similitudes y diferencias entre las Majors de Hollywood y las plataformas de streaming actuales (OTT).

Características	MAJORS	OTT
Control global de la industria	X	X
Concentración vertical	X	X
Economía de escala	X	X
Contratación de directores/Showrunners	X	X
Star System propio	X	X
Relevancia de la promoción de contenidos	X	X
Exclusividad de títulos	X	X
Big data y algoritmos		X
Conocimiento del espectador usuario		X
Alcance global inmediato		X
Multiplataforma		X

Fuente: Elaboración propia a través del estudio de las plataformas de streaming y las Majors de Hollywood de los años 30.

De este modo, si las Majors tuvieron que adaptarse en los años 60 a la aparición de la televisión y la disminución de la presencia del público en las salas de cine, ahora han tenido que adaptarse de nuevo a la disminución del público tanto por la pandemia global, como por la creciente demanda y oferta de las plataformas de streaming, viéndose obligadas a pactar la venta de títulos y exhibición simultánea en plataforma y salas de cine. Esto no hace más que corroborar que la historia se repite, una vez más la industria audiovisual se encuentra monopolizada por un conjunto de estudios (*Netflix, Amazon, HBO y Disney +*) que controlan todo el proceso productivo y que obligan a adaptarse a los modelos ya existentes y con menor rentabilidad.

Siguiendo con las tendencias que arrastran las plataformas de streaming, la industria audiovisual actual no se puede entender sin tener en cuenta en todo el proceso de producción al espectador, sin su continuo feedback y retroalimentación a través de las redes sociales. Esta conexión entre producto y audiencia podría afectar y alterar, por

ejemplo, la creación del guion literario de un producto. La creación de personajes del proyecto puede verse fácilmente alterada por los públicos a los que se quiere llegar y/o representar o tendencias que se quieren alcanzar. Pero no solo hablaríamos del guion literario, esta relación entre producto y público también puede alterar elementos profilmicos como puede ser el caso de la ropa empleada, la decoración, actores... O también otros elementos como la banda sonora utilizada o por supuesto, la forma final que tendrá ese proyecto, así como sus variantes (si es que las tiene) en las diferentes plataformas/redes sociales.

Esto será una de las diferencias de esta nueva forma de hacer televisión de las anteriores. Partirá de la base en la que el espectador es el centro de todo el proyecto audiovisual y en todo momento (y lugar) puede recibir y emitir estímulos del producto. Esto nos lleva a plantearnos si de hecho este tercer modelo podríamos considerarlo televisivo, ya que la televisión no es, ni de lejos, su único modelo comercial. Lo podríamos entender como una tendencia televisiva que se ha expandido a otros medios y que, en cierto modo, ha cambiado el medio nativo.

Según el informe *“Cap a una redefinició dels conceptes «Televisió», «Radiodifusió» i «Servei Audiovisual» a l’era de les multipantalles”* realizado por Javier Marzal, Esteban Galán y María Soler (2019), cada vez es más difícil hablar de televisión y radiodifusión, ya que consumir productos audiovisuales es el resultado de una hibridación de medios, es por eso que, el término correcto sería servicio audiovisual ya que englobaría los viejos y nuevos elementos del ecosistema mediático.

La alteración de la cadena productiva, pone en primer plano los medios de comunicación públicos europeos, quienes se enfrentan a profundas transformaciones (económicas, tecnológicas, sociológicas). Estos medios públicos tienen muchas variables que influyen en su proceso, y la única forma de que subsistan es cambiar o modificar su actual crisis reputacional. Esta crisis reputacional no solo presente en los medios públicos sino que también presente en la televisión privada, tal y como se ha comentado. En las televisiones ha habido dos periodos buenos, donde se juntaron en primer lugar el ímpetu por la creación de cadenas de televisión y otro segundo impulso con la creación de las nuevas televisiones autonómicas. Con estos dos impulsos, también se encuentran momentos de gran importancia televisiva. En el caso de RTVE por ejemplo, se produce en la primera década de los 2000 con el

lanzamiento de programas televisivos con mucha audiencia como es el caso de la primera edición de *Operación Triunfo*.

Si se piensa en algo que haya gustado de la televisión de los últimos años, no hay series mediáticas televisivas como las que había antes, como por ejemplo *Los Serrano*, *Los hombres de Paco*, *Física y Química*, *Siete Vidas*, *Médico de Familia*, *Farmacia de guardia*, etc. Algo que se manifiesta también en la tendencia de relanzar estas series desde las plataformas o de adquirir sus derechos para crear continuaciones. No hay nada que haya destacado por encima en los últimos años, si no se ha apostado estratégicamente por ello. Un ejemplo de ello es el poco éxito (que más adelante ampliaremos) que tuvo el estreno de *La Casa de Papel* en Antena 3 el 2 de mayo de 2017. En cambio, con la compra de *La Casa de Papel* por parte de Netflix y su redifusión (y reestructuración) ha tenido una gran repercusión a nivel internacional, algo que en su momento no tuvo la trascendencia que debería a nivel nacional.

Cuando se habla de televisión pública actualmente, se tiende a vincularla de forma irremediable a las tendencias actuales transmedia, dejando la audiencia en un segundo plano cuando lo realmente importante es que los contenidos que se generan, lleguen. El problema que se encuentra muchas veces en los contenidos de las televisiones públicas o privadas es que se sobreentiende qué es lo que la audiencia quiere, pero en cambio cuando esos productos se estrenan, no tienen audiencia. ¿Hablamos aquí de malos contenidos o es de mala audiencia? ¿El problema es que los contenidos no interesan a la audiencia, independientemente de si son buenos o malos? Se debe tener en cuenta en el planteamiento de todas estas preguntas, que la audiencia no se mueve por la innovación tecnológica o conceptual, y en cierto modo, los patrones que funcionan siempre son los mismos. Un producto de éxito no funciona porque sea transmedia, sino que, porque un producto funciona, permite hacerlo transmedia, y con eso ampliar su área de impacto y comercialización.

Estamos habituados a comprender el transmedia desde un impacto funcional y narrativo con respecto a la vida del producto, sin embargo, se trata de un enfoque es incorrecto. Se debe ver el transmedia como una estrategia de comercialización, de marketing o de comunicación, y no como un requisito inicial indispensable. Primero tiene que funcionar el elemento base, el producto del que parte todo, y una vez se ha conseguido rentabilizarlo y hacer otros productos o extensiones. El transmedia es

expandir los universos, sí, pero también es prolongar la vida útil (económica) del producto, y de eso saben mucho las plataformas de streaming.

Los productos transmedia que carecen de audiencia o de beneficios económicos claros son insostenibles, no tiene coherencia plantear un producto desde 0 transmedia antes de saber qué recepción va a tener. Con ello, no se niega que se pueda plantear el transmedia desde el origen, pero sí que se debe dejar en un segundo plano y no destinar presupuesto del producto general a ello. El problema es que en el presupuesto general destinado al proyecto la partida destinada al transmedia se quede anulada, pero en el caso de que se necesitara sería porque el producto se esta rentabilizando bien y la audiencia lo demanda o puede asumir más contenidos, por lo que no dejaría de ser rentable y viable. Si el producto no tiene una buena acogida, o su audiencia no está en las diferentes plataformas, no tiene sentido plantear una estrategia transmedia. Puede venir esta estrategia desde la creación del producto a través de un estudio de audiencia, de recepción y del producto; pero el riesgo de no rentabilizar esa inversión sigue siendo alto.

Por otro lado, y en contraposición a los comentario anteriores sobre la rentabilidad del transmedia, el principal problema de la estrategia transmediática es que no se permita una ampliación de presupuesto posterior, es decir, se tendrá que destinar parte del presupuesto inicial a este contenido; por lo que la partida será más bien baja, y en el caso de que se adopte por contenidos transmedia, estos no serán tan espectaculares como lo serían si se considera hacer una ampliación de capital con el proyecto. Esta ampliación de la que hablamos, evidentemente, no tiene sentido aplicarla a plataformas como *Netflix* o a grandes productoras de contenidos; sino que vendría referida a proyectos estándar que no cuentan con presupuestos astronómicos o “un padrino” que lo avale como podría ser Netflix. En el caso de la plataforma analizada, el transmedia se contemplaría dentro de la estrategia de comunicación y promoción de cada producto, empleando diferentes contenidos en varios medios pero, siempre de forma encubierta como promoción.

2.2.1. La industria televisiva española: la evolución del medio

Volviendo al sector español, debemos tener en cuenta que España se incorpora a la expansión del sector audiovisual tarde debido al monopolio de RTVE y las productoras pasan poco a poco de procesos de producción internos a externos o derivados. La historia de la producción audiovisual televisiva española se puede dividir en varios periodos partir de los años 50.

Empieza la producción española en 1958, con la grabación de teleteatro. La producción en la televisión española crecerá por la transición hacia la democracia, por el cambio de gobierno y por las políticas europeas que obligaban a la creación y subvención de la creación audiovisual. La televisión marcaba el ritmo de la sociedad española, la programación televisiva de los dos canales de aquella época delimitaba los horarios y hábitos de la población. Un claro ejemplo de ello es el triunfo del *Un, dos, tres* que tras 32 años en la pequeña pantalla y con un total de 10 temporadas, supuso toda una revolución en cuanto a formato y audiencias. La televisión española primero destacó más por programas familiares y de comedia, mientras que fue evolucionando hacia el drama y la acción. La década de los 70 será pues el origen de las industrias culturales, y con ellas, la difusión a través de los medios de nuevas políticas y contenidos. Con el inicio de la Transición en 1975 arrancaba la segunda etapa, en la que la comedia costumbrista tan popular en los años sesenta y setenta iría cediendo terreno a las diferentes variantes del drama. En 1979 el primer gobierno de UCD concedió a TVE un crédito extraordinario de 1.300 millones de pesetas con el objetivo de promover la producción de series y películas para la televisión mediante concurso público (Lacalle, Sánchez-Ares, 2019).

En cambio, así como los 70 estuvieron marcados por la novedad y la adaptación social de la televisión, los 80 estarán marcados por los profundos cambios no solo sociales, sino que también políticos y económicos. No hay hecho que represente más a los 80 que el movimiento contracultural surgido en Madrid llamado *La Movida*, caracterizado por el interés hacia movimientos culturales juveniles underground y vías alternativas de expresión; siendo una reacción directa a la era postfranquista y tomando lugar en los primeros años de transición democrática. Una época contradictoria y asombrosa en la que no solo se produjeron y vivieron cambios en el panorama político con el

golpe de Estado de 1981 y la llegada al poder de los socialistas, sino también cambios esenciales en la sociedad española que afectaron al entorno familiar (surge la pluralidad en los modelos familiares), a la mentalidad (la mujer busca la igualdad y la sociedad empieza a secularizarse), a los aspectos socioculturales (se acaba el aislamiento) y al estilo de vida. Todo ello provocó que España poco a poco fuera poniéndose a la altura de los países desarrollados.

En 1980 se creará también el *Estatuto de la Radio y Televisión*, cuyo objetivo era la regulación jurídica del sistema televisivo. Esta regulación legislativa y jurídica, daría paso también más tarde a la creación de las televisiones autonómicas, que significaba a su vez un aumento, no solo de la oferta, sino también de la demanda y por lo tanto, también de las audiencias.

Siguiendo con Lacalle y Sánchez-Ares (2019) en 1985 el primer gobierno de Felipe González creó el *Instituto de la Cinematografía y las Artes audiovisuales (ICAA)*, destinado a incrementar la producción y a mejorar el grado de desarrollo de las empresas. El fomento de la producción constituía también uno de los principales objetivos del fondo *Euroimages*, instituido por el *Consejo de Europa* en 1988; un periodo en el que las industriales culturales eran percibidas por las políticas públicas europeas como un sector de gran interés (Hesmondhalgh; Pratt, 2005).

Después de este periodo de monopolización del sector por parte de la televisión pública, llegó la desregularización. Este crecimiento de la demanda aumento de forma considerable en la época de los 90, con la aparición de las cadenas privadas y de pago: se creaban *Antena 3*, *Telecinco* y *Canal +*. La aparición de estos nuevos gigantes mediáticos provocaron no solo el incremento de la competencia, sino también una diversificación y dispersión de la audiencia; por lo que las televisiones autonómicas se vieron relevadas a un tercer plano. En 1991 la *Unión Europea* lanzaba el programa *Media* para impulsar la transformación audiovisual y estimular la colaboración entre los países miembros; y seguidamente, en 1994 la *Ley 25/1994* incorporaba el ordenamiento jurídico español a la denominada *Directiva sobre televisión sin fronteras* que obligaba a los operadores de televisión a destinar un mínimo del 5% de los ingresos de explotación a la financiación de largometrajes para la televisión europea (Lacalle y Sánchez-Ares, 2019).

Además, la creación de productoras audiovisuales y la tendencia creciente de los productores audiovisuales ha realizar su trabajo de forma independiente, dio origen a

la ahora disuelta FAPAE (*Federación de Asociaciones de Productores Audiovisuales*) en 1999; con el objetivo de regular mejor la profesión, así como sus ayudas y trámites.

En cuanto a la ficción, *Farmacia de Guardia* marcó un punto de inflexión en la historia de la televisión española y de la audiencia, consiguiendo un share elevado de un 48%. Con ello, las cadenas empezaron a apostar por la producción propia de contenidos y dejaron un poco en un segundo plano la adquisición de producciones extranjeras latinoamericanas y estadounidenses.

Todo volvería a cambiar en 1995 con la aparición de *Médico de Familia* y la introducción del funcionamiento de producción fraccionado que seguía el modelo americano de pequeñas productoras independientes que se empezaban a dividir por los procesos de producción del proyecto. Ya no hablábamos únicamente de una productora vinculada al proyecto, sino que podríamos hablar de tantas productoras implicadas como fragmentado estén los procesos de producción. La serie de *Globomedia*, que había adoptado las técnicas productivas de la ficción norteamericana (GECA, 1996; García-de-Castro, 2008; Medina-Laverón, 2008), impulsó un movimiento renovador de la ficción española que atribuía a las pequeñas productoras independientes un sustancial protagonismo en la dinamización del sector (García-de-Castro, 2008; Lacalle, Sánchez-Ares, 2019).

En los 2000 España registraba su mayor aumento de población en 30 años, la economía era estable (aún no habíamos llegado a la crisis del 2008), crecía la inmigración y se incorporaba Internet poco a poco en el día a día de la población española. Pero, a pesar de las diferentes medidas de apoyo al audiovisual (como el *Programa de Desarrollo Audiovisual Ibermedia* para estimular las coproducciones iberoamericanas) en la expansión de la producción televisiva, el sector presentaba aún grandes deficiencias a comienzos de los 2000 a consecuencia tanto de la atomización como de la mezcla en un mismo saco de las condiciones legales de producción de los diferentes tipos de empresas (Fernández-Beaumont, 2005).

Durante este periodo la televisión se vio dominada por *TVE*, *Telecinco* y *Antena 3*, hasta que en el 2005 aparecieron también *La Sexta* y *Cuatro*. Los grupos mediáticos de *Mediaset* y *Atresmedia* las adquirieron más tarde, generando un conglomerado audiovisual concentrado. Además, muchas de las productoras que habían surgido del entorno cinematográfico por la apuesta a la diversificación de un negocio se resentían por las crisis cíclicas (Fernández-Quijada, 2008). La gran inversión que requería la

producción audiovisual abocaba pues a las empresas y/o productoras independientes a integrarse en los grandes grupos multimedia controlados por las cadenas de televisión o a aliarse con las grandes plataformas internacionales (Álvarez-Monzoncillo; López-Villanueva, 2014).

Más tarde vendría el apagón analógico en 2010, lo que se traducirá, tal y como decíamos antes, en una concentración del sector audiovisual en agrupaciones más fuertes (como es el caso de *Telefónica* o *Mediaset*) unida a una migración digital que aceleraba un proceso de internacionalización que en 2014 situaba a España entre los principales proveedores mundiales de formatos de ficción televisiva (The Wit, 2014); y que posteriormente la convertiría también en uno de los países con índices más altos de piratería.

Todo este rápido recorrido que hemos trazado de la historia de la televisión española, nos sirve para comprender y conocer de dónde venimos, cuales han sido las tendencias, pero sobre todo, nos sirve para conocer cómo se han consumido contenidos. Anteriormente, la única manera de medir el impacto de forma tangible que tenían las televisiones eran los medidores de audiencia; si un programa tenía un share elevado se mantendría en parrilla, si en cambio su impacto en la parrilla era bajo, era bastante probable que este programa no fuera renovado por la cadena, o que fuera, directamente, cancelado. En cambio, en tiempos de *Netflix* y otras plataformas de contenidos, la medición de éxito o rentabilidad no se basa en la audiencia. De hecho, puede que una serie o un programa (hablamos ahora no solo de *Netflix* sino de todos los contenidos que se publican) tenga un índice de audiencia bajo, pero que en cambio sea viral en RRSS.

Las redes sociales son una prolongación de los medios, y ayudan a incrementar la audiencia (Cha, 2019). De hecho, España presenta un mercado maduro en cuanto al uso de las redes sociales (IAB Spain & Elogia, 2020). Las redes sociales se configuran con un nuevo sistema de entretenimiento y también de información, que toma elementos, recursos y características de los medios tradicionales pero que incorpora tanto un nivel de interacción como un modelo de negocio más magro (Campos, 2008).

A modo de ejemplo, *Operación Triunfo* de *RTVE*, se constituye desde 2017 como la gallina de los huevos de oro de la televisión pública; sin embargo, en su última edición (*OT 2020*) los índices de audiencia han sido los más bajos en la larga historia del

programa. Anteriormente, esto sería un medidor claro de fracaso del programa, en cambio, debemos tener en cuenta de que el público que tiene el programa no se encuentra en la televisión y no está habituado a que le digan a qué hora ver un programa. Por lo tanto, mientras que el share de audiencia no sería representativo, sí que lo serían los impactos en RRSS o las visualizaciones en la web de *RTVE* posterior a la emisión de la gala semanal. A modo de ejemplo, podemos ver los más de 40.000 usuarios que se conectaban al directo del programa en *Youtube*, o el *Trending Topic* diario que alcanzaba en *Twitter* con los comentarios de los fans sobre los concursantes o el directo con el hashtag diario *#OTDirecto2F*.

También un indicativo de que el programa va bien y funciona son los diferentes contenidos que se hacen para redes sociales, haciendo que *Operación Triunfo* sea uno de los programas más transmediáticos que tenemos en la actualidad en España. No sólo se crearán contenidos especiales para *Twitter*, *Instagram* o la app de *OT*; sino que además, encontraríamos los clips y directo de *Youtube*, o podcast diarios en el asistente de *Google*. Tal y como Yaiza Martínez, responsables de comunicación de Operación Triunfo en Gestmusic Endemol Shine Group:

“Hay una línea de formatos y contenidos definidos por cada red en función de sus características y de su público. Utilizamos los formatos nativos que ofrece cada red para mostrar el contenido de la mejor manera y tenemos a un equipo dedicado en exclusiva a cada red para que el lenguaje sea lo más adecuado posible. Nuestro público objetivo es la generación millennial, y viene definido por la estrategia de programa. Cada uno de los canales en los que nos encontramos, se escogieron porque eran los canales en los que nuestro público objetivo estaba, por eso se generan contenidos para cada uno de ellos”.

Los contenidos son nuevos cada día y son prácticamente inagotables, ya que donde termina la creación de contenidos del propio programa, empiezan los contenidos creados por los fans. Según Irene Casulà, responsable de gestión de contenidos digitales de Operación Triunfo en Gestmusic, Youtube se reafirmaba como la red con más impactos y alcance durante la retransmisión del programa:

“El que tiene mayor alcance es Youtube con el canal 24 horas. El ‘programa’ en directo es el que permite crear contenidos para el resto de redes, es el núcleo desde donde se puede crear todo. Twitter e Instagram tienen también un gran éxito pero dependen de lo que pase en el canal 24 horas”.

Toda esta reflexión sobre la audiencia y su medición, nos sirve para ver cómo la televisión ha cambiado nuestra forma de ver, a la vez que las tecnologías han cambiado nuestra forma de consumir. La nueva televisión es líquida, y como tal, debe fluir entre todas las pantallas de las que el usuario disponga. *Netflix* mediante el modelo de negocio de long tail, tiene un conjunto de atributos que lo diferencian: un amplio catálogo audiovisual, innovación continua para satisfacer mejor a sus clientes y la suscripción (Ojer y Capepe, 2012).

Con Netflix han cambiado todas las normas que durante años han regido el negocio de contenidos, fuera y dentro de España. Muchas de las aportaciones que se han hecho en España en los últimos años no tienen nada que ver con el espacio televisivo convencional y lo podemos ver en productos como *Élite* o como *La Casa de Papel*.

2.3. Programación televisiva vs binge watching

El auge de las nuevas plataformas y de los nuevos contenidos, provoca que la televisión actual solo tenga sentido para visualizar programas en directo, como pueden ser las noticias, los realities o los concursos de talento, un fenómeno que se le conoce con el nombre de bifurcación de la televisión (Rajan, 2017). A modo de ejemplo se puede ver el programa comentado en el punto anterior emitido en TVE de Gestmusic, *Operación Triunfo*, líder de audiencia televisiva en sus últimas ediciones; aunque este fenómeno es frecuente en programas como *Gran Hermano*, *Mask Singer*, *La isla de las tentaciones*, *First Dates* o *Supervivientes*.

Se encuentran dos grandes tendencias entre el público nativo digital, en primer lugar, la visualización en directo de programas en televisión lineal que por ejemplo tienen un gran impacto en cuanto a feedback en *Twitter* (generando también parte de la cultura del meme o cultura popular compartida por los usuarios de la red); y en segundo

lugar, la visualización no lineal en las plataformas en streaming. Además de lo ya comentado, la gran diferencia entre ambos modelos es que el caso del segundo, sí se incentiva el visionado encadenado, es decir, los llamados maratones o el *binge watching*. El consumo continuado sin pausas en los contenidos provoca una mayor fidelización de la audiencia, pero también que gran parte de las tramas puedan ser olvidadas con facilidad. Esta tendencia aumenta el grado de intensidad emocional y la inmersión en la historia, ya que se pasa mucho tiempo seguido con ellos (McCornick, 2016), provocando que cuando se termina de ver el contenido se produzca un vacío emocional en la persona. Se puede comparar con los efectos del síndrome de abstinencia en los casos de adicción (Bigas, 2019), ya que el ritmo frenético de narración y sucesos al que el usuario se ha sometido durante horas es muy diferente a la realidad. Los espectadores tienden a reaccionar como si los sucesos de las narrativas fuesen reales, aumentando la probabilidad de que exista una respuesta emocional, por lo que pueden verse afectados los juicios por el mundo real (Carpenter y Green, 2012). El *binge watching* no se adscribe en todas las plataformas, ya que *Disney+*, *Apple TV* o *HBO* siguen estrenando contenido de forma semanal o mensual, haciendo que el estreno de nuevos capítulos o contenidos siga más la tendencia televisiva. Puede parecer contraproducente teniendo en cuenta que compiten con un modelo de negocio como *Netflix*, pero estamos hablando de estrategias de venta diferentes, las tendencias de *Apple TV* y *HBO* se basa en ofrecer (en gran parte) menos contenidos que *Netflix* pero de más calidad, por lo que el estreno semanal les diferencia de su competencia y hace que cuando se produce un estreno se comente y se espere más ya que divide la atención del espectador en diferentes semanas. También es verdad que esta división de la atención en diferentes estrenos puede derivar en una pérdida de audiencia y puede provocar la insatisfacción del usuario con la plataforma por la falta de nuevos contenidos, algo que le puede llevar a cancelar su suscripción hasta que alguno nuevo capte su interés. La gran diferencia entre las diferentes plataformas de contenidos bajo demanda partirá siempre de la base de más o menos calidad o variedad del servicio.

La televisión compete con una programación ilimitada que se puede consumir sin interrupciones y de forma continua. El llamado *binge watching* del que más tarde se hablará de forma más prolongada, provoca que el consumo televisivo se reduzca al directo y a los programas cuyos contenidos sean de fácil difusión en redes sociales.

Otra tendencia actual de las plataformas de streaming es el estreno semanal o prolongado de contenidos, siguiendo en cierto modo el modus operandi televisivo. Ya no se estrenaran todos los contenidos en bloque el mismo día, sino que se estrenarán grupos (o bloques) de capítulos en dos fases. Es cada vez mayor el uso de esta estratégica de estreno con el fin de alcanzar dos objetivos: reducir el índice de spoilers en redes sociales provocados por los usuarios que suelen hacer maratones⁴; y prolongar la vida útil, el éxito y el impacto de los contenidos fuera y dentro de las redes sociales. Se producen así estrenos puntuales que recuerdan a los estrenos anunciados en salas de cine, con el fin de aglutinar el máximo posible de usuarios en una única fecha. Este ha sido el caso por ejemplo de *LOL: si te ríes pierdes* (2021), cuya temporada de 6 episodios ha sido estrenada en bloque, dejando el sexto y último capítulo como estreno puntual una semana más tarde. Del mismo modo, y acercándonos a uno de los casos de estudio, podemos ver el estreno de la quinta temporada de *La casa de papel*, (2017), que se dividirá en dos bloques, uno en septiembre de 2021 y otro en diciembre de 2021, correspondiente al final de la serie. Todos estas estrategias de estreno y producción de contenidos repercute en una pérdida de audiencia cada vez mayor de la televisión convencional.

Al problema de esta pérdida de audiencia, debemos sumarle la creciente oferta de contenidos, cada vez más ilimitada. Esto provoca que los contenidos que ofrece la televisión lineal parezcan pocos, ya que solo puede distribuir 24 horas de programación al día (Lotz, 2014). Años antes de la aparición de las plataformas y de la proliferación de contenidos, existía una oferta (más o menos) limitada y programada según la programación existente entre cadenas, teniendo periodos de contenidos parecidos o meses con una programación menos atractiva, como pueden ser los meses de verano. Pero estos contenidos siempre eran absorbidos por el mercado, a diferencia de la actualidad, donde los usuarios tienen posibilidades infinitas de consumo de contenidos. Quedan ya atrás con ello, las estrategias de contratación de packs de telefonía o los canales temáticos de televisión.

Elena Neira (2020) ofrece una clasificación por etapas de la llamada *Streaming Wars*, término usado para referirse a esta burbuja del audiovisual después de que *Disney*

⁴ Se entiende maratonear como la práctica del binge watching.

anunciara la creación de una plataforma con todos sus contenidos en exclusiva, incluyendo *Star Wars* (de ahí el término) y dejando a las plataformas sin muchos de sus contenidos adquiridos.

La gran primera etapa del streaming vendrá marcada por los dos gigantes comentados anteriormente, *Netflix* y *Amazon*, cuyos lanzamientos como plataformas de streaming se produjeron en 2007 y 2006 respectivamente. Aunque más tarde ampliaremos la evolución de *Netflix* hasta convertirse como plataforma de streaming, es curioso como ambas empresas intentaron asociarse (de forma fallida) en sus inicios por la complementariedad de sus actividades. Mientras que *Amazon* buscaba especializarse cada vez más en la venta online, dejando poco a poco en un segundo plano la venta de libros, *Netflix* buscaba en ellos un partner con el que poder enviar y procesar mejor los pedidos y alquiler de sus DVD. Los contenidos de esta primera etapa eran pues de terceros, licencias que las dos plataformas compraban y ofrecían a sus suscriptores.

Más tarde, la segunda etapa llegaría tal y como hemos comentado, con la creación del contenido original por parte de las SVOD. Licenciar contenido de terceros de forma global era un proceso costoso debido al incremento de plataformas y, por lo tanto, de competidores. Durante este periodo *Netflix* empezó a despuntar con la compra de licencias y contenidos, había aprendido mucho de sus usuarios, de sus gustos y de sus preferencias audiovisuales, algo que les daba más ventaja que al resto de plataformas. Entre las licencias de contenidos más sonadas en la historia de la plataforma se encuentra la sitcom *Friends*, contenido que años después abandonó la plataforma con una polémica retirada. La plataforma decidió pues mantener este contenido, a pesar de no tener la exclusividad y compartirla con HBO, ya que es un producto cuyos fans no dejan de ver de forma continua y que cuenta siempre con nuevos espectadores. La mayoría de licencias como *Friends*, no marcan la diferencia entre la elección de un servicio u otro, pero hace que el usuario este contento en la plataforma. Del mismo modo que hablamos de *Friends* en *Netflix* podríamos hablar de *How i met your mother*, *The Office*, *The big bang theory* o muchas otras sitcoms.

Con todo ello, *Netflix* estrenaría su primer original en 2012, antes que las demás plataformas, y con ello empezó a hablarse de burbuja audiovisual por los nuevos cambios que la empresa estaba introduciendo en el sector.

Auletta (2014) ve el gran triunfo de plataformas como Netflix en lo que denomina control de la insatisfacción del espectador. La incorporación de las plataformas de

streaming y los cambios que incorporaron en la industria fueron mucho más allá de un catálogo amplio y de fácil acceso, gran parte del éxito de las plataformas de suscripción se debe a la ausencia de la publicidad. Los contenidos programados en la televisión lineal se ven continuamente interrumpidos por pausas publicitarias o espacios publicitarios que alargan y cortan los contenidos, haciendo que el espectador pierda el interés en el visionado y generando esa sensación de insatisfacción en el consumo. Un elemento del cual las plataformas de pago pueden obviar debido a que su principal fuente de ingresos son las suscripciones y no la publicidad, como en las cadenas de televisión convencionales. Del mismo modo que se sustituye la publicidad, se sustituyen las formas de medición de audiencia, los productores de cine y televisión siempre han usado los datos de audiencia o los focus group para conocer los resultados, en cambio con la incorporación de las plataformas como compañías tecnológicas que no solo distribuyen sino que también producen contenido, el acceso a los datos de audiencia es en tiempo real (Carr, 2013). Unos datos de audiencia que a diferencia de la televisión lineal, no serán compartidos públicamente, en el caso de Netflix. Sin embargo, un gran indicador de éxito son sus contenidos y publicaciones de redes sociales (sobre todo Instagram, Tik Tok y Twitter), donde sí podremos ver en qué medida sus contenidos tienen alcance, relevancia y audiencia. Las redes sociales serán los auténticos medidores de éxito de Netflix.

2.4. Revalorización del autor: hacia la figura del showrunner

Seguidamente, la tercera etapa de la *Streaming Wars* correspondería al 2017, donde las plataformas empezaban cada una a invertir en contenido propio original, dejando atrás la lucha por licencias. Netflix declaraba una inversión en contenido original de 8.000 millones de dólares, cifra que se elevaría a 12.000 millones en 2018 y a unos 15.000 en 2019 (Spangler, 2019). Durante este periodo de estudio de público a través del Big data y de inversión en contenidos, se produjo un incremento en la oferta de contenidos, dando la sensación de que no existía una minoría que no tuviera un contenido que ver. El incremento de la oferta se vio beneficiado por la gran acogida del público, cansado de la programación y las páginas piratas. Por primera vez, la

audiencia tenía un gran abanico de probabilidades por un bajo precio mensual, fácil de cancelar que podía ver cómo, cuando y donde quisiera.

Siguiendo con las nuevas tendencias, según los datos proporcionados por Cindy Holland, vicepresidenta de contenido original en *Netflix*, un usuario medio pasa dos horas diarias conectado a un servicio de streaming (Keslassy, 2019). El tiempo de visionado es clave para las plataformas de streaming ya que, a más tiempo de visionado, más interés del espectador y por lo tanto menos probabilidad de que se de de baja.

Con todos estos condicionantes, empezó a tomar fuerza el llamado binge watching que alteraría la forma de ver y producir contenidos, consiguiendo enganchar al público a través de los estrenos en bloque. Quedaba inaugurada así la tercera etapa de la streaming wars con nuevas voces, temporadas más cortas, un estándar más elevado, estrellas de más nivel, showrunners superestrellas y más elecciones (Collins, 2018). Un ejemplo de ello es la contratación con cifras astronómicas por parte de Netflix de creadores como Ryan Murphy (*American Crime Story*), Shonda Rhimes (*Anatomía de Grey*), David Benioff y D.B. Weiss (*Juego de tronos*), o en el caso español el ya mundialmente conocido Álex Pina (*La casa de papel*). Entendamos la figura del showrunner como creador o realizador del producto, entendido como la figura más sobresaliente del producto y sobre la que recae la autoría, siendo el cargo audiovisual convencional más similar la de productor o director de cine, o realizador televisivo.

Con ello, quedan atrás las batallas entre plataformas por la licencia de contenidos en exclusiva, y nos adentramos en una nueva etapa en la que ya no basta con conseguir la atención del espectador y su suscripción, sino que las plataformas van más allá de la creación de contenido e invierten en los creadores para poder crear más contenidos de calidad a largo plazo. Esto implica una gran inversión inicial en cada uno de los creadores contratados que las plataformas tardarán años en recuperar ya que las cifras para asegurarse la exclusividad de éstos son desorbitadas. Esta inversión por el trabajo individual de una persona también provoca cambios (que más adelante veremos de forma más distendida) en la forma de funcionar dentro e la industria, con sus procesos habituales. Eva Leira y Yolanda Serrano, directoras de casting de *La casa de papel*, nos comentaban el gran cambio existente entre el salto de *Antena 3* a *Netflix* de *La casa de papel* en cuanto a contacto con la serie:

“En cambio en televisión es diferente, porque solemos trabajar más con producción que con dirección, porque los directores no son tan activos. Ahora por ejemplo, con la figura del showrunner nuestro trabajo es más con ellos, como es el caso de Álex Pina de *La Casa de Papel*, él nos dice cual es la historia y el que toma las decisiones; pero luego con los directores como Jesus Colmenar (director desde el origen de *La Casa de Papel*) no tenemos tanta relación”.

La figura del showrunner no solo garantiza a la plataforma una continuidad de éxito en la creación de ficciones, sino que le otorga también un renombre, al igual que anteriormente ocurría con los grandes títulos de series. Tal y como veremos en los puntos posteriores, es tal la importancia actual de dicha figura que en muchas ocasiones el nombre del creador se anuncia más y antes que la del título de ficción.

2.5. La hibridación de las fórmulas televisivas y cinematográficas

Plataformas como *Netflix* se relacionan directamente con la variedad de contenidos y con los maratones, y es que forma ya parte de la identidad de la marca. Cada vez hay más contenidos con menos espera que se consumen más rápido. Tal y como veremos en las siguientes páginas, este cambio de visionado va unido de forma directa a la producción del contenido. Para comprender mejor las nuevas fórmulas, debemos tener en cuenta que la producción audiovisual puede darse de tres formas diferentes, poniendo el caso de *Netflix* como ejemplo:

- **Producción interna**, aquella que proviene de la propia cadena. En el caso de Netflix sería pues la producción de contenidos originales que la propia casa financia. Destacarían aquí series como *Stranger Things*, *Sex Education*, *The Witcher* o *Élite*.
- **Producción externa**, hablaríamos aquí de los contenidos que son asociados o financiados de forma externa a la cadena; sería pues el segundo paso de la

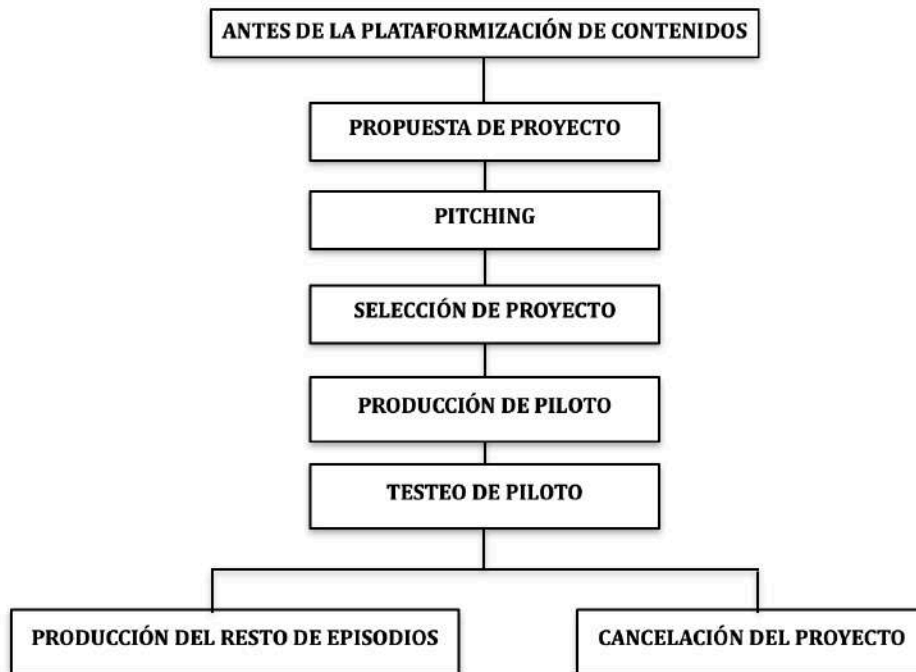
expansión de la producción. En el caso de Netflix hablaríamos más de contenidos adquiridos, como puede ser el caso de *Friends*, *Orange Is The New Black* o *El Príncipe de Bel-Air*.

- **Coproducción**, es decir, creación de contenidos junto con otras cadenas. Este caso se encuentra de forma menor en la plataforma de contenidos estadounidense ya que actualmente apuestan por la creación de contenidos originales respaldada con la adquisición de licencias de algunos contenidos seleccionados; pero podríamos encontrarla sobre todo en programas de tv adquiridos como *Glow Up*, una coproducción con la BBC.

Tres modalidades de producción que nos hacen también replantearnos el mercado de los pitchings audiovisuales y de los pilotos de series. Tal y como hemos comentado, anteriormente tenía una gran relevancia el funcionamiento del episodio piloto entre la audiencia, ya que dependía de esto que la serie se renovase, y que por lo tanto, se continuara grabando, o que fuera cancelada o directamente, no fuera producida. Siguiendo a Mittell (2015), cada canal y plataforma escuchan cientos de pitchings al año, de los cuales una pequeña parte recibe la financiación para llevarse a cabo.

Los ejecutivos de distribución revisan estas propuestas y guiones más elaborados y seleccionan un número limitado para la siguiente etapa de desarrollo: la producción de un piloto. Un piloto es el episodio de estreno de una serie y, en última instancia, es lo que los distribuidores juzgan para completar sus horarios de programación. Por lo tanto, un piloto sería de utilidad para conocer no solo las tramas y los personajes, sino también para saber si las decisiones creativas (como la fotografía, la banda sonora o el montaje) funcionan. En definitiva, el objetivo del episodio piloto es condensar todos los atributos estéticos y narrativos en su máximo esplendor con el fin de captar la atención de la mayor parte de público posible y así poder seguir produciendo episodios.

Figura 9. Cambios en la venta de proyectos audiovisuales antes de la incursión de las plataformas de streaming.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los grandes cambios introducidos por parte de Netflix en el mercado audiovisual español.

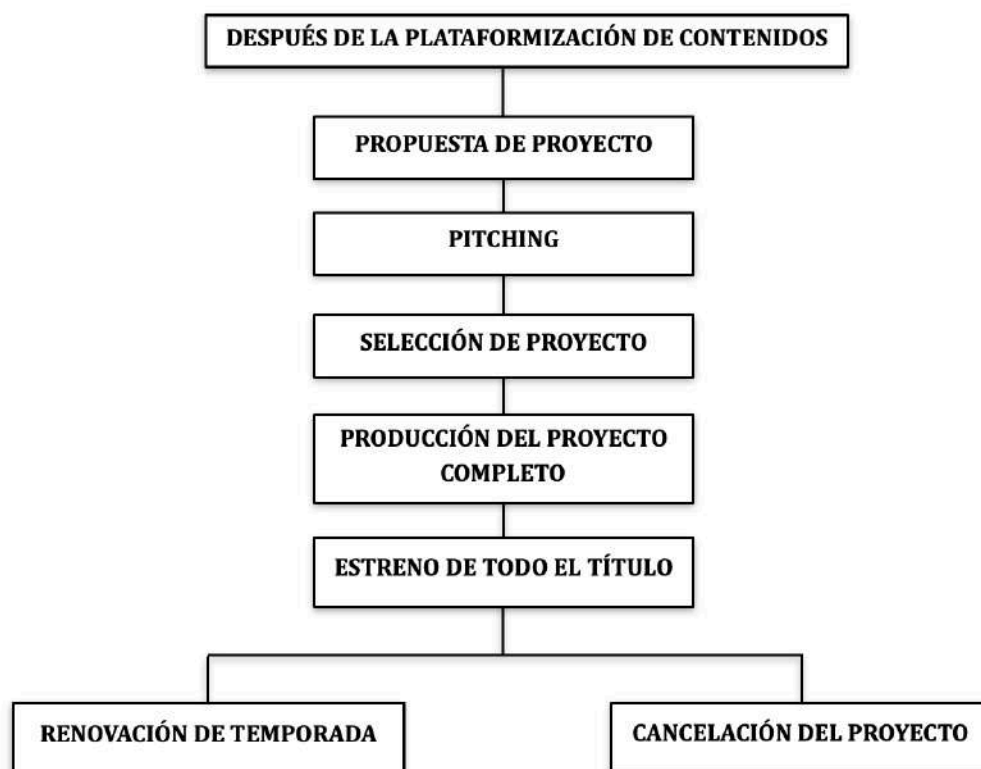
En cambio, con la incursión de las plataformas y de la apuesta por la producción original, se produce un gran cambio en la compra y venta de proyectos audiovisuales, ya no se compran pilotos de series, sino que se compran temporadas. Esto, lejos de parecer un despropósito que puede condenar a las plataformas al fracaso, se convierte en toda una ventaja debido a la forma de medición de audiencia tan particular con la que cuentan y que más adelante trataremos con mayor profundidad.

El uso del big data permitirá a las plataformas conocer de primera mano si una serie funcionará o no conociendo los ítems y características que tiene. Dicho rápidamente, un productor podría saber si un proyecto funciona o no por sus etiquetas, ya que estas combinaciones serán las que le permitirán saber si esos contenidos tiene o no una audiencia potencial.

Es paradigmático, y un gran ejemplo sobre todo para reflejar los inicios de la apuesta por la producción original por parte de Netflix el discurso ofrecido por Kevin Spacey

en el festival internacional de televisión de Edimburgo en 2013. El actor y guionista de *House Of Cards* manifestaba su incredulidad ante la confianza de Netflix con la compra de la serie sin la necesidad de ver un piloto. Solo a través de la medición de los datos de audiencia y la segmentación de públicos pudieron ver que las probabilidades de éxito de la serie eran altas, por lo tanto, no había necesidad de ver un piloto, algo que aceleraba muchísimo más tanto el proceso de producción como el de guionización, ya que no se tenían que concentrar todas las tramas en un único episodio que funcionara, sino que podían desarrollarse de forma coherente y distendida a lo largo de la temporada. Es, tal y como afirmaba el guionista, el sueño de todo showrunner, que se confíe ciegamente en su trabajo sin la necesidad de mostrar la pieza final.

Figura 10. Cambios en la venta de proyectos audiovisuales después de la incursión de las plataformas de streaming.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los grandes cambios introducidos por parte de Netflix en el mercado audiovisual español.

El aumento de la producción y del consumo audiovisual provoca que se apueste desde las plataformas por productos audiovisuales que antes no habrían tenido cabida en la parrilla televisiva, provocando una hibridación de las fórmulas televisivas y cinematográficas. Esta hibridación traerá consigo el aumento de la calidad así como el cambio narrativo, estético, creativo y pragmático de las ficciones audiovisuales, quienes ahora se crearan a imagen y semejanza de los suscriptores, alterando por completo la clasificación convencional de formatos y géneros en pro a nuevas fórmulas.

2.5.1. La nueva estética televisiva

Los creadores, o showrunners contratados por Netflix de los que hablábamos ya no tendrán que articular la trama en torno a las pausas publicitarias o el final de capítulo; ya no hay cortes y tampoco final de capítulo real hasta el final de temporada, siguiendo la tendencia del binge watching. Esto provoca también una reorganización de los pulsos dramáticos o cliffhangers dentro de los capítulos, los cuales seguirán teniendo relevancia para incentivar el maratón. En muchos de los capítulos ya no se producirán un final conclusivo como tal con un gran plot point, sino que la aparición de éstos serán mucho más frecuentes a lo largo del capítulo, y sobre todo, tendrán más presencia en los inicios, con el fin de motivar la reproducción continuada de la que antes veníamos hablando. Del mismo modo, se pierden muchas tradiciones que en la televisión convencional no se podrían dar por hecho, como es el caso del ya comentado episodio piloto, de la duración estricta del capítulo para rellenar la franja horaria asignada, o de la pérdida del resumen inicial de lo que ha acontecido en la trama en episodios anteriores, otro claro ejemplo de la libertad que da el no estar sometido a la disciplina de la parrilla (O’Falt, 2019). En plataformas como *Netflix*, este resumen es breve y a principio de temporada, y se puede acceder a él de forma individual antes de empezar a ver la serie, o saltarlo al igual que se pueden saltar las introducciones, créditos o cabeceras. Todos estos cambios a favor de la continuidad de la trama y que en definitiva, hacen que el espectador no pierda el tiempo (ni el interés) favorecen y crean esa cultura del binge watching comentada en puntos anteriores.

No es extraño por ejemplo que la generación X o los millennials vean una serie de seis capítulos seguidos, y sin embargo, se mostrarán reacios a una película de más de dos horas o a un programa televisivo con pausas publicitarias. *Netflix* ha declarado reiteradamente que muchas temporadas con demasiados capítulos desaniman a la hora de empezar una serie, a excepción, claro esta, del formato sitcom (Neira, 2020). Por ese motivo uno de los públicos principales de *Netflix* son estas dos jóvenes generaciones cuyo hábito es ya consumir de forma ininterrumpida, de modo que programando los estrenos con antelación y subiendo todos los contenidos a la vez hace que la audiencia de ese contenido paralice su actividad y se dedique única y exclusivamente a ver la serie. Este afán bien puede ser culpa de la llamada cultura del binge watching o también por la tendencia a los spoilers en redes sociales, pero sea como sea, la plataforma consigue con ello su objetivo. De hecho, en el *Instagram* de la plataforma es habitual el día del estreno de una temporada de una serie o una película muy promocionada la creación de un post con el título ‘Zona de spoilers’ donde se invita a los usuarios que ya han terminado la serie el mismo día de estreno que la comenten.

Imagen 8. Posts empleados por Netflix España cada vez que se estrena una serie o película promocionada.



Fuente: Captura realizada de la cuenta de Instagram de Netflix España en Mayo de 2021.

Es una forma de incentivar la participación así como la interacción con la plataforma, al tiempo que se proporciona a los usuarios un espacio para hablar de los contenidos de la serie, siendo como una especie de foro público de fans. Esta tendencia además de favorecer el consumo rápido de contenidos provoca que los contenidos puedan ser de menor calidad, ya que lo que importa es su conjunto como programa o serie, y no individual. Para ejemplificar lo que venimos comentando, vamos a tratar la serie *Sky Rojo* (2021) de *Vancouver Media*, la misma productora de *La Casa de Papel* y que cuenta con Álex Pina como showrunner contratado y blindado por la misma plataforma. *Sky Rojo* se estrenaba el 19 de marzo de 2021, siendo una de las series de originales de *Netflix* con más promoción desde el estreno de la última temporada de *Élite* o de *La casa de papel* en 2020, siendo por lo tanto, la nueva gran apuesta de *Netflix*.

La serie fue promocionada antes, durante y después de su estreno, enseñando en todo momento a los usuarios lo que llevaban entre manos los creadores de la internacional *Casa de papel* y *Netflix*. Al igual que el caso de *House Of Cards* comentado anteriormente, la fórmula del éxito de esta serie estaba garantizada (y buscada): un equipo técnico formado por Álex Pina, Jesús Colmenar, Javier Gómez, Cristina López...y un reparto con estrellas internacionales como Lali Espósito o Miguel Ángel Silvestre, o nacionales como Asier Etxeandia, Enric Auquer o Verónica Sánchez.

Contaban desde el inicio por lo tanto con la misma base de creación y producción que con *La casa de papel*, contando incluso con parte del reparto de la propia serie y confiando para el propio casting una vez más con Eva Leira y Yolanda Serrano. Y cómo la gran apuesta de *Netflix* que era, contó con una gran promoción, sobre todo las semanas previas a su estreno:

- Trailers en televisión, redes y plataformas.
- Entrevistas a sus protagonistas en los talk shows españoles más importantes, El Hormiguero y La Resistencia.
- Promoción en exteriores: Pantallas en los centros de las ciudades con la cuenta atrás y edificios iluminados. El caso español más notorio fue la iluminación del [hotel Riu en Madrid](#) en plaza España de Madrid. Las agencias de publicidad *Pixel and Pixel* y *Alma Mediaplus*, frecuentes colaboradores de *Netflix*, convirtieron las ventanas del Hotel Riu, en la Plaza de España de Madrid, en

pixeles luminosos en movimiento. Labios rojos, pistolas, rótulos y explosiones luminosas en diferentes lugares de Madrid consiguieron en pocas horas más de 16 millones de impresiones en redes sociales. Además, como refuerzo a las acciones luminosas de exteriores, se vinilaron 205 metros del Pasillo Moneo de la estación del AVE de Atocha y se iluminó en neón la lona publicitaria más grande de España en la Plaza de Colón.

- Envío de packs previos al estreno a influencers: Una caja con bebidas alcohólicas, una coctelera y comida.
- Premiere exclusiva online, se creó un concurso para incorporar fans en el directo que pudieran hablar con los actores y actrices

Un gran despliegue para la nueva serie de Netflix cuyo estreno en España fue sonado en redes pero que no logró posicionarse el mismo día en el top 10 de la plataforma, aunque sí en los días posteriores, fijándose en el número uno del top 10 de más populares de la plataforma.

Imagen 9. Hotel Riu de Plaza España y metro de Atocha (Madrid, España).



Fuente: Captura realizada de los vídeos realizados por las agencia de publicidad de la campaña de exteriores.

Imagen 10. Pantalla de inicio de Netflix España con los 10 destacados del día, junto con una fotografía de making of de la serie *Sky Rojo* (2021) de Netflix.

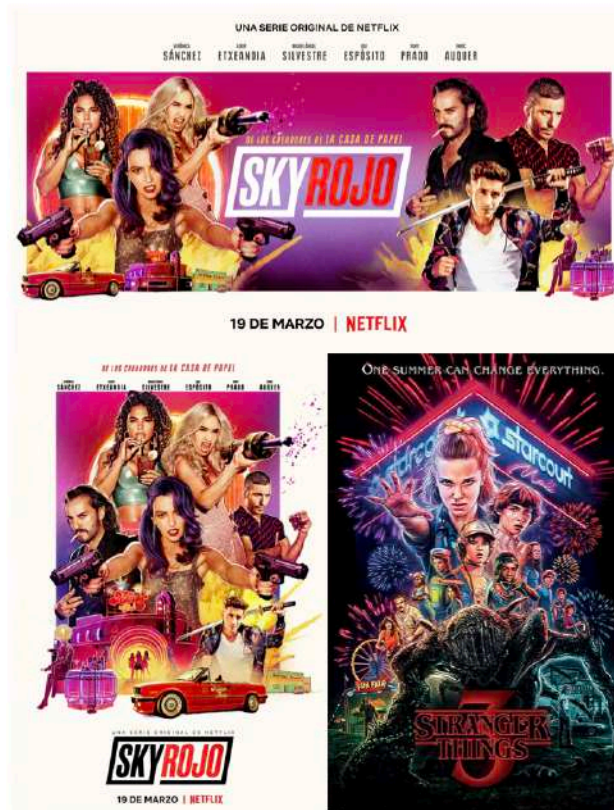


Fuente: Captura realizada de la ventana de inicio de Netflix España en mayo de 2021, y captura realizada a la cuenta de Instagram de Vancouver Media durante el estreno de *Sky Rojo* (mayo, 2021) en Netflix.

Es importante aquí a pararnos un momento a reflexionar tanto sobre la trama de la serie de ficción como de su formato y estética. *Sky Rojo* habla de como tres chicas metidas en la prostitución intentan escapar de sus proxonetas en España. La narración en primera persona de Carol (Verónica Sánchez) será exactamente igual que la de Tokio en *La casa de papel*, y nos acompañará a lo largo de la serie. De hecho, ambos personajes tienen mucha similitud en cuanto a carácter y desarrollo en la trama, actuando en gran parte de los pulsos de guion como detonantes. La serie con un alto componente machista, nos ofrecerá un discurso feminista con un tono muy marcado por la política española de izquierdas (repetiendo la frase de Irene Montero de ‘No es no, si es si, y no sé, es no’) y por los post reivindicativos de redes sociales, recordándonos a las notas feministas incorporadas también en las últimas temporadas de *La casa de papel* desarrolladas por *Netflix*, algunas veces incluso un poco forzadas. Por otro lado, la serie denuncia además del machismo, el negocio de la prostitución en España, dejando diálogos que aportan datos reales sobre esa actividad en España, como índice de ganancias o porcentaje de consumo de los hombres españoles.

Narrativamente, la serie funciona de la misma forma que *La Casa de papel*, siendo un continuo giro de guion repetitivo capítulo tras capítulo que busca enganchar al espectador, siendo incluso algunas veces redundante. La narración y la acción de la serie se verá acompañada por la estética y la superproducción, siendo uno de los grandes puntos fuertes de la serie junto con el reparto. La espectacularidad de los escenarios, el atrezzo y el arte se acercarán más a una superproducción de Hollywood o un largometraje, que a una serie de ficción. Los espacios se separan en dos y también con ello la gama cromática, los neones y las luces frías para los interiores (el prostíbulo, ‘el infierno’ de las protagonistas), y la luz natural, cálida y polvorienta para los exteriores (las huidas de ese infierno). Incluso esa estética se traslada al póster promocional de la serie, que recuerda a la estética empleada en los pósters de las tres temporadas de *Stranger Things*, con colores vivos y fotografías medio trazadas como dibujos, sinónimo ya de ‘estética Netflix’.

Imagen 11. Carteles promocionales de la serie Sky Rojo (2021) y Stranger Things (2019).



Fuente: Composición de carteles de Sky Rojo ([horizontal superior](#) y [vertical izquierdo](#)) y [Stranger Things](#) (vertical derecho).

Todos estos elementos se ven acompañados por un montaje impecable y frenético que juega no solo con el formato de los planos y las barras panorámicas del formato, sino también mostrando montajes de acciones paralelas o meramente superposiciones de plano estéticas como si de un videoclip se tratara; así como continuos flashbacks que componen la acción y proporcionan información sobre los personajes protagónicos. Del mismo modo, destacará también la banda sonora que acompañará imagen y montaje y en muchas ocasiones no complementará simplemente la acción, sino que aportará tintes cómicos a la acción, cambiando por completo el significado de la secuencia. Se emplearán canciones que abarcaran desde *Perfidia* de *Los Panchos* a *A Palé* de *Rosalía*, integrando la música y la cultura musical española con otros éxitos internacionales conocidos.

Dejando de lado la parte más narrativa y estética, debemos atender al formato propio de la serie, estaríamos ante una serie de acción con una temporada de 8 capítulos y que contará con una segunda, y si funciona, probablemente una tercera.

Uno de los puntos fuertes de esta serie es la duración del formato, a parte de contar un ritmo frenético de narración y con una estética cinematográfica incluso casi de videoclip, los capítulos contarán con apenas 20 minutos de duración, produciendo al espectador la sensación temporal incluso de menor duración. La duración, los pulsos, la narración, la estética, el montaje... Todo velará por no dispersar la atención del espectador y conseguir que no se desenganche de la serie, motivando así el binge watching que antes comentábamos, consumiendo el producto como si fuera una película más que una serie, creando la necesidad de terminarla en un día o en el menor tiempo posible.

El breve estudio del estreno y del universo de esta nueva serie de *Netflix*, permite ver cómo se produce un cambio en el consumo que repercute de forma directa en la producción, compra y recepción de los productos audiovisuales.

2.5.2. Redefinición de los contenidos televisivos

Como decíamos, esta tendencia de visionado en el mundo streaming no solo afectaría al consumo sino también a la forma de producir y concebir el contenido. Ya no se conciben series de más de 10 capítulos ni de más de 1 hora de duración por capítulo, algo que queda lejos de las temporadas de 20 capítulos de las series televisivas tradicionales con las que se podía cubrir muchos meses de parrilla televisiva. La atención del espectador será cada vez más dispersa, por lo que el interés de la audiencia se perderá a no ser que la trama genere cierta adicción. Por ese motivo, las tramas seriales cortas generar una mayor adicción y por lo tanto tienen más probabilidades de éxito de visionado que aquellas que se alargan y que cuentan con más capítulos o más duración (García, 2013).

En cuanto a los contenidos online de las cadenas de televisión tradicionales de las páginas de *A la carta*, el usuario puede ponerse al día con algún programa que no ha podido ver en directo⁵. El usuario ya está habituado a la fácil accesibilidad, diseño intuitivo y visualización sin interrupciones de las plataformas SVOD de pago, y con ello, la experiencia de usuario en la plataforma es totalmente diferente. Esto perjudica a las cadenas de televisión convencionales, ya que la mayoría de éstas solo han realizado una adaptación del servicio lineal a su versión online. Sus contenidos siguen viéndose interrumpidos por las pausas publicitarias y por la repetición que, unido a la organización televisiva interna del programa o contenido de televisión, hace que el espectador sea reacio a consumir contenidos en ellas.

Como decíamos, este nuevo modelo ‘televisivo’ no solo ha transformado la industria audiovisual, sino que también está transformando la forma en la que vemos, recomendamos y creamos, los usuarios nunca habían tenido tantos medios ni disponibilidad de tantos contenidos. Esta situación da lugar a la llamada burbuja audiovisual (la que antes también se ha mencionado como *Streaming Wars*) por la existencia de más oferta que demanda, y en ello ha tenido mucha relevancia *Netflix*.

Desde que el gigante norteamericano decidió invertir en la creación de contenidos originales, ha empezado una carrera entre las diferentes plataformas y televisiones por

⁵ También llamado ‘catch up’.

la atención y el dinero del usuario. Con esta decisión Netflix revolucionó el panorama audiovisual, implicaba la compra de menos licencias y la (entonces arriesgada) decisión de crear contenido original propio. Esto provocaba que dejara de ser una plataforma sólo distribuidora de contenidos, para convertirse en la mayor plataforma distribuidora y productora de contenidos, a la vez que se expandía de forma global. Una frase clave en ese periodo, que definiría los años posteriores de la empresa a la vez que deja clara la estrategia de expansión futura de la empresa, es la reiterada por Ted Sarandos, codirector ejecutivo de Netflix: “Más contenidos, más visionados, más visionados, más suscriptores, más suscriptores, más beneficio, más beneficio, más contenidos”. Un círculo casi vicioso que deja claro la estrategia de la empresa para seguir creciendo y no perder suscriptores.

Según las proyecciones del informe digital Tv Research el mercado del vídeo bajo demanda en modelo de suscripción SVOD tendrá un crecimiento del 91 por ciento en los próximos cuatro años con más de 462 millones de nuevas cuenta, teniendo en cuenta que plataformas como Netflix y Amazon ya cuentan con más de 167 y 150 millones de suscriptores en todo el mundo (Neira, 2020).

La política de estrenos continuos para captar clientes y mantener a los viejos provoca que las demás plataformas intenten seguir el ritmo, algo que resulta mas complejo para aquellas cuya principal actividad no es la producción o distribución audiovisual, como es el caso de *Amazon Prime* o *Apple TV*. En el caso de la última, es un claro ejemplo como empresas que no están en principio vinculados al mundo de creación de contenidos se han lanzado en esta batalla por la atención del espectador aprovechando el fácil acceso que tienen a éste gracias a sus dispositivos. Esto nos recuerda a otra frase conocida ‘content is king, but distribution is King Kong’, y si a la creación de contenido y la distribución le sumamos el uso del Big data, da como resultado un catálogo a medida para cada grupo de usuarios sin necesidad de haber realizado estudios de marketing previos con cierto margen de error, sino que se hace un traje a medida de contenido para el espectador.

2.6. Aproximación a la figura del productor audiovisual

Una producción audiovisual es una maquinaria que sin los correctos engranajes no puede funcionar, dicho de otra forma menos poética, es el proceso mediante el cual se crea un proyecto audiovisual. También podemos hablar de producción audiovisual para referirnos al perfil del productor o productora, englobando los cargos de director de producción, jefe de producción, ayudante de producción, auxiliar de producción, productor ejecutivo o productor asociado, entre otros; y no a la producción audiovisual como proceso de creación. El término “productor” viene del campo de la economía y de la gestión empresarial, siendo definido por la RAE como:

1. adj. Que produce.
2. m. y f. En la organización del trabajo, cada una de las personas que intervienen en la producción de bienes o servicios.
3. m. y f. Persona que con responsabilidad financiera y comercial organiza la realización de una obra cinematográfica, discográfica, televisiva, etc., y aporta el capital necesario.
4. f. Empresa o asociación de personas que se dedican a la producción cinematográfica o discográfica.

Siendo todas ellas válidas para referirnos al proceso de producción audiovisual, aunque evidentemente, la cuarta definición es la más adecuada.

Por otro lado, el Diccionario de conceptos y términos audiovisuales (2015) define la figura del productor como:

Persona física o jurídica que promueve, gestiona e implementa un proyecto audiovisual desde el punto de vista financiero, creativo y organizativo. Lidera la producción en el sentido de que ejerce como máximo responsable del resultado final de la obra, buscando siempre el delicado equilibrio entre la calidad artística y la rentabilidad comercial. También es la persona física o jurídica que ostenta los derechos de un film (Gómez Tarín, Marzal Felici; 2015: 270).

Como vemos en las definiciones, se habla de una persona encargada de gestionar o de conseguir el capital para una producción audiovisual, o persona relacionada con la organización de un trabajo. Esta definición de productor, vendría a definir más el rol de productor ejecutivo; al igual que podríamos ver en el ordenamiento jurídico⁶ que reconoce al productor como un empresario privado que asume la responsabilidad económica y/o los derechos del producto; por lo que en principio y tal y como venimos comentando, solo se hablaría de una función comercial/económica. La parte económica de la producción audiovisual es importante ya que, sin el capital propio o ajeno, no se puede desarrollar la actividad.

La figura del productor audiovisual dentro de un proyecto suele tener más importancia que la del director; aunque evidentemente esto siempre dependerá del proyecto y la vinculación de cada rol con éste. La definición y delimitación de la producción audiovisual es compleja, ya que como venimos diciendo, cualquier producto audiovisual es un producto único e irrepetible cuya producción se ha visto constituida por unos condicionantes internos y externos (Marzal, Cantos, 2008).

Ser productor audiovisual es bastante semejante a gestionar o liderar una empresa de comunicación. De Mateo (2009) sostiene que la gestión de empresas de comunicación aplica conocimientos de las ciencias económicas y empresariales al estudio de un tipo particular de empresa, la de comunicación, tomando en consideración las particularidades de la comunicación en tanto que actividad económica con un componente ideológico, político y cultural fundamental.

Sin embargo, definir el oficio del productor audiovisual es una tarea compleja, debido tanto a la falta de reconocimiento de dicha profesión como por la difícil precisión de ésta, tal y como afirmaba Alejandro Pardo en *La creatividad de la producción cinematográfica* (2000). Friedrich Mörtzsch afirmaba que:

Los productores de cine son, ni más ni menos, hombres de negocios.
Necesitan hacer cuentas y cálculos, demostrar espíritu de empresa. Pero para

⁶ Art. 1.7. del Real Decreto 1282/1989, del 28 de agosto (Ley de Propiedad Intelectual, 22/1987, del 11 de noviembre, título III)

eso deben poseer también algo de aquel temperamento artístico del que están dotados sus colaboradores pues solo así lograrán comprenderlos y acomodarse a su estilo y capacidades.

Mientras que Newcomb y Alley (1983) definían al productor como el verdadero autor televisivo debido al control total que ejerce sobre el proyecto global. Mientras que los directores o guionistas pueden ir variando entre capítulos y temporadas, la figura del productor es muchísimo más estable y tiene una mayor relevancia en todo el proceso desde el inicio hasta el final de este. Sus funciones no solo atienden a la narración o a la estética, sino también al control de los ingresos y gastos, así como la gestión de las relaciones y comunicación entre miembros del equipo y departamentos. Es por lo tanto una función dual que oscila entre el control del proyecto y la creatividad. Mittell (2015) definiría la figura autoral del productor como autoría por management, debido a la gran carga de responsabilidad existente en la figura del productor por la constante toma de decisiones a la que está sometido. Para Selznick (1989) el productor es el máximo responsable del proyecto, por lo que debe tener una visión creativa y empresarial a lo largo de todo el proceso de producción:

“El productor (...) para poder producir debidamente, debe estar capacitado no solo para criticar, sino también para responder los clásicos interrogantes del qué o por qué. Debe ser capaz, si fuera necesario, de sentarse y escribir la escena, y si critica al director, no debe simplemente decir ‘no le gusta’, sino indicarle cómo la dirigiría él mismo. Debe entrar en la sala de montaje y, si no le gusta el modo en que quedó una secuencia (...), debe ser capaz de reeditarla”.

Por lo que un productor no puede ser entendido como un ente meramente financiero, sino que además debe tener una alta capacidad creativa con responsabilidad autoral. Actualmente, se podría asociar también a esta figura de producción el rol de showrunner, ya que al igual que en el caso anterior, se trata de una persona encargada del control total del proyecto, creativo y logístico y que, a su vez, permanece a lo largo de las temporadas permitiendo cambiar de director en cada capítulo. Por lo tanto, la

figura del showrunner tan presente en las plataformas de streaming formaría parte también de esta visión autoral que comentamos en este apartado.

A rasgos generales, el productor es aquella persona que tiene el rol de conectar a todas las personas que formaran parte del proyecto; se encargará de conseguir todos los elementos necesarios para que el proyecto se desarrolle, algo que abarcará desde recursos humanos, técnicos, económicos, artísticos... Buck Houghton (1992) definía al productor como alguien que:

“(...) guía y ayuda a centenares de personas hacia un objetivo cada vez más definido según el trabajo va concentrándose desde la idea inicial. (...). Sabe lo que la gente preparada es capaz de hacer en las áreas importantes de producción, y les exige para que den lo mejor de ellos mismos, asegurándose de que todo el mundo sirve al propósito común”.

Será pues una persona que deberá tener conocimientos diversos ya que se encargará de elementos de diferentes campos como es el caso del cumplimiento de la normativa del mercado, la audiencia, leyes, gestión, el recorrido del proyecto, el presupuesto, los patrocinios, etc.

Se debe tener en cuenta que el productor deberá realizar dos funciones clave que engloban las anteriores y las sintetizan: Deberá buscar y gestionar las personas creativas y técnicas que formarán parte de su proyecto; al mismo tiempo que deberá hacerse con los recursos necesarios para poder llevar a cabo la obra audiovisual según los gustos del cliente, la plataforma o la audiencia; buscando siempre la máxima rentabilidad para poder recuperar la inversión de capital inicial. No se debe olvidar que la producción es una medición constante entre gastos e ingresos a lo largo del proceso gestación del producto (Marzal, Cantos, 2008).

La figura del productor (y aquí se está hablando de hablando de productor, productor ejecutivo o director de producción) acompañará todas las fases de desarrollo del producto: preproducción, producción, postproducción y explotación; aunque la mayor carga de trabajo la realizará en la preproducción. Siempre que se habla de todos estos roles dentro del de producción, se debe considerar la posibilidad de que el productor sea alguien meramente del capital. El productor es “intérprete de los deseos del gran

público (Jacoste, 1996). Lo cual no significa que el productor como persona individual arriesgue su capital propio, sino que la mayoría de las veces esta financiación vendrá de forma externa (Marzal y Cantos, 2008).

De las inversiones de capital en una productora se encargará el productor ejecutivo, y no necesariamente irá unido a su propio capital, sino que será el capital de los inversores, socios, productoras o plataformas de contenido que decidan invertir en el proyecto. Tal y como contempla Sáinz (1999), la figura de productor ejecutivo dentro del producto (del proceso, por así decirlo), solo contemplará la gestión y organización del capital, así como probablemente la suma de inversiones o patrocinios para mejorar los presupuestos del proyecto. Sin embargo, también se contempla la figura del productor dentro de una gran productora, que en este caso sí que podría tratarse de únicamente un inversor de capital, o dueño de un número determinado de acciones que le proporcione beneficios sin realmente tener ningún rol preestablecido en el proyecto. Este concepto podría ir más enlazado a la concepción que tenemos del mundo de la bolsa o las inversiones de capital en empresas que a lo que solemos asociar con el rol de producción audiovisual.

Tal y como argumenta Pardo (2000) en *Creatividad de producción cinematográfica*:

“El hecho de que la producción incluya también un ámbito creativo no significa que todo productor lo sea. La creatividad presupone un talento previo que el productor debe poseer, junto a una fuerte personalidad; por lo que se debe diferenciar entre producción creativa y productores creativos (...), término que debe reservarse a aquel productor que, partiendo de unos talentos propios (personalidad), aporta su visión creativa (creatividad) a la obra filmica, en consonancia con las aportaciones del resto de equipo creativo”.

Así pues, una vez se ha abierto este abanico de posibilidades dentro del equipo de producción,

es de suma importancia para la comprensión y profundización sobre las series tratadas, abordar y definir cuales son las funciones, virtudes y carencias de cada rol dentro del equipo de producción. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la división de roles/funciones dentro del equipo de producción puede ser tan variada como equipos de producción existan.

Los roles de producción, al no estar directamente vinculados con un equipo técnico específico (más allá de un teléfono móvil o un portátil) no tienen unos roles delimitados y que se sigan en todas las producciones; sino que más bien todo lo contrario, cada productor tiene su estilo, y es que al ser la función de producción tan cambiante y variable en el tiempo, espacio, presupuesto y personalidad, es difícil acotar qué roles se encargan de qué funciones. No sólo dependerá de las necesidades del proyecto, o de los recursos económicos y técnicos de este, sino que dependerá sobre todo de la personalidad y de las aptitudes de la propia persona encargada de dicho rol.

Se pueden encontrar desde los perfiles más burocráticos y administrativos; a los más creativos y vinculados al proceso de creación, como el perfil de director de producción creativo. Por eso motivo probablemente, el equipo de producción sea siempre el peor delimitado y el más abierto de todos; porque en gran medida dependerá gran parte de las variables de su entorno, ya sean económicas, personales o laborales.

“Antes de analizar cada uno de los puestos de operación en concreto, conviene estudiar el problema de la falta de correspondencia de los mismo puestos de operación entre las diferentes televisiones. Al hablar de los diferentes puestos de operación en un programa de televisión, aparecen variantes motivadas por las características del programa, por el presupuesto de la producción, por la cultura organizativa de la cadena o por los requerimientos legales, sindicales o económicos de la empresa” (Galán, 2008).

Del mismo modo, ocurre con la calificación y clasificación de productos audiovisuales, ya que a diferencia de otros ámbitos, no se puede evaluar el producto audiovisual según el coste total de éste. Tal y como afirmaba Pardo (2000) y Marzal y Cantos (2008):

“No existe un criterio universal para productos, mayor capital no implica una mayor calidad, y de la misma forma a la inversa, menor capital no implica menor calidad, sino que la calidad, aunque puede verse condicionada por el capital en gran parte de las ocasiones, no dependerá solo de ésta, sino que dependerá también de las personas que hayan realizado la idea, de la propia idea, y de la forma final que ésta adopta. Siempre existe esta “incógnita del éxito”.

Por lo tanto, para tratar tanto a los perfiles profesionales como a la propia actividad, se debe tener en cuenta que la actividad audiovisual (y por lo tanto, la producción audiovisual) es una actividad multidisciplinar y variable integrada dentro de un sector artístico y comercial. Por ese motivo, es difícil definir también el rol de productor audiovisual y de enmarcar en una actividad determinada. Angus Finney afirmaba en *Developing Films in Europe* (1996):

A menudo los productores cinematográficos se dividen en dos tipos de perfiles: el productor creativo y el productor financiero. Pocos son los que reúnen ambos. Teóricamente, una combinación ideal en producción es precisamente aquella en que dos productores (uno creativo y otro financiero) trabajan juntos en el desarrollo de películas.

A rasgos generales, el equipo de producción se encargará de planificar, coordinar, y presupuestar las jornadas de rodaje, teniendo en cuenta los recursos técnicos, humanos, artísticos y económicos con los que cuenta el proyecto. Se encargaran pues de diseñar los planes de rodaje, las órdenes de rodaje, los presupuestos, solicitan las localizaciones, y sobre todo, controlan los tiempos dentro y fuera del rodaje.

Se considera producción audiovisual todo aquello referido a la organización, gestión y control de los diferentes procesos que forman parte de la vida de una obra audiovisual, atendiendo no solo a factores económicos, como los costes, sino también a la coordinación de un equipo de trabajo a través de la gestión y elaboración de documentos organizativos. El equipo de producción se encargará por lo tanto de buscar un correcto funcionamiento de todo el equipo, así como de maximizar los beneficios y la calidad final del producto.

2.6.1. Los elementos de la producción audiovisual: roles y características

Cada proyecto es diferente, por lo que cada uno tiene unas necesidades y especificaciones diferentes. Es por ese motivo por el que no se puede hablar de un organigrama cerrado de personal técnico, y del mismo modo no se puede hablar de funciones concretas para cada uno de forma general, ya que estas variarían tanto como los proyectos existentes. Sin embargo, a continuación se acotarán las funciones principales presentes en el equipo de producción de un proyecto:

- **Productor:** Es uno de los perfiles más importantes, por no decir el más importante, en una producción audiovisual. En el caso analizado, cuando se habla de productor nos referimos al propio estudio, es decir, *Netflix*. Es el responsable total del proyecto, controla los diferentes recursos para la creación. El trabajo de productor audiovisual se podría decir que se sabe dónde empieza pero no dónde termina. Empiezan sus responsabilidades con la compra de la idea y está presente en cada una de las decisiones de todo el proceso de preproducción, producción y postproducción, incluyendo además la promoción, distribución y comercialización del proyecto. Las aptitudes de un productor son variadas, ya que se trata de un perfil muy cambiante y polifacético; aunque predomina la gestión y control de recursos y gastos de la producción (entendido aquí, como el proceso total de elaboración del producto). Siempre velará por la calidad técnica, artística y económica del proyecto, por lo que algunas de sus características más importantes son la planificación, anticipación, organización y coordinación, entre otros. El productor no solo debe anticiparse y tener una previsión de beneficios y riesgos de la producción, sino que debe saber liderar y controlar todo el equipo humano que está bajo sus órdenes y supervisión. Algunas de las funciones más frecuentes de un productor (en este caso de Netflix, o del productor jefe del partner contratado por ella) son:
 - Gestión económica del proyecto.

- Búsqueda de partners, marcas, socios o ayudas económicas para el proyecto.
 - Supervisión continua del proyecto.
 - Contratación del personal técnico y artístico.
 - Control de tiempos de entrega en todas las fases del proyecto.
 - Control presupuestaria continua durante todas las fases del proyecto.
 - Gestión de temas administrativos referentes al proyecto, así como derechos, seguros, licencias o contratos de terceros.
 - Coordinación de todo el equipo técnico y humano durante todas las fases, atendiendo a todos los condicionantes que puedan surgir.
- **Productor ejecutivo:** Figura con la responsabilidad legal total del proyecto, por lo que también se responsabiliza de los gastos durante el periodo de creación. En el caso analizado, podríamos hablar tanto de productores ejecutivos de Netflix, como de los propios partners, como de socios implicados. Algunas de sus funciones son:
- Diseño del proyecto según la escala de producción.
 - Aprobación y revisión presupuestaria.
 - Supervisión y aprobación del plan de trabajo.
 - Gestión y aprobación de la contratación artística y técnica.
 - Establecimiento de los periodos de cobros y pagos.
 - Supervisión y control del producto final.
- **Director de producción:** La función más técnica y de más peso en el equipo directivo de producción. En este caso, hablaríamos de la función más elevada dentro del partner colaborador de Netflix, junto con los directores. Se encargará de la total gestión de los documentos de producción, teniendo como piedra angular la elaboración y gestión presupuestaria, así como la elaboración del plan de trabajo y de rodaje. Algunas de sus funciones más relevantes son:
- Creación y revisión continua del presupuesto.
 - Elaboración del plan de trabajo.
 - Gestión y contratación del personal artístico y técnico.

- Compra y gestión de todos los recursos técnicos, estilísticos y logísticos que la obra audiovisual necesita.
 - Máxima figura de producción dentro el rodaje.
 - Conocedor de qué está pasando en cada momento, en cada departamento y lo que está haciendo y dónde cada persona de su equipo.
 - Creación del plan de riesgos laborales del proyecto.
 - Creación del calendario de ingresos y pagos.
 - Supervisión continua del proyecto en la preproducción y producción, aunque en algunas ocasiones su figura también puede estar presente en la postproducción.
 - Entrega final de un balance económico de gastos e ingresos de la obra junto al presupuesto inicial.
- **Jefe de producción:** Figura muy unida a la anterior que lo representa en rodaje, en caso de que la figura anterior no este presente, por lo que sus funciones son parecidas.
- Revisión del plan de riesgos laborales e informador de este a los contratados.
 - Coordinación logística, estilística, técnica y artística de todo el equipo presente en el rodaje.
 - Elaboración de un plan de rodaje junto con el director de producción o también con el ayudante de dirección o dirección.
- **Productor creativo:** Es una figura poco frecuente en el equipo de producción, sin embargo, ha tomado más relevancia en los últimos años. Así como las otras figuras se caracterizan por un gran vertiente de gestión legislativo y económico, este perfil atenderá solo a las cuestiones estilísticas o artísticas del proyecto, es decir, la vertiente más creativa del perfil. Es un perfil muy importante ya que no solo muestra dotes de liderazgo y gestión como los anteriores, sino que también tiene gustos y opiniones estilísticas frecuentes en figuras de director, director de arte o guionistas. Se trata por ello de un perfil poco frecuente y muy exigente por el nivel de conocimiento técnico y creativo

tanto del medio como de la obra, sería más parecido a una figura de dirección pero con más peso que ésta. Por ese motivo, algunas de sus funciones son:

- Búsqueda continua de nuevos proyectos.
 - Decisión de elementos artísticos como el reparto, el diseño, la fotografía, las tramas o la banda sonora en pro del proyecto global.
 - Supervisión y control de todos los elementos creativos en las tres fases de vida de un proyecto, incluyendo la promoción.
-
- **Diseñador de producción:** El diseñador de producción es una persona que hace la creación creativa integral de un proyecto. La diferencia entre un director de arte y un diseñador de producción es que este último es el responsable creativo de todo el mundo visual del proyecto. Se encarga de gestionar la imagen del proyecto y transmitirla a otros departamentos que tienen que estar coordinados para que esta imagen perdure y sea coherente. A la vez este diseñador visual también gestiona la producción, y decide sobre elementos importantes de la producción como por ejemplo la elección de localizaciones o ajustes presupuestarios. Entendemos pues como diseñador de producción como responsable visual del proyecto, como cabeza del equipo de arte. Debe por lo tanto guiar y liderar al equipo de arte y apoyar tanto al director como al productor. El diseño de producción es un largo trabajo de formación e investigación para con el estilo visual y espaciotemporal que quiere el director. Es un proceso de aprendizaje en el que se parte de cómo se quiere visualmente el contenido del plano (partiendo de referentes), y que mediante la investigación se consigue llegar a lo más parecido posible. Por ese motivo, los conocimientos de un director de producción son ilimitados, porque no se limitan a ningún campo en concreto, podría abarcar arquitectura, costura, tendencias, etc.
 - **Ayudante de producción y Auxiliar de producción:** Tal y como el propio nombre indica, será un ayudante de los perfiles anteriores, por lo que ayudará a la gestión de los recursos técnicos, humanos y artísticos de la obra. Contaría con las mismas funciones que su jefe al mando, pero con mucha menos responsabilidad y tareas más sencillas.

- **Postproduction Manager:** Se debe tener en cuenta de la existencia de figuras como la del coordinador de postproducción, muy unidas al concepto de producción tradicional y que sin embargo, forman parte del equipo de postproducción. Figuras como esta son de mucha relevancia para Netflix, ya que actúan como puente entre el partner y la propia empresa, por lo que empiezan a exigirla de forma contractual dentro de la producción. Este perfil debe tener dotes de management al igual que los perfiles anteriores, pero debe también ser consciente de todos los elementos técnicos de la postproducción. Es por lo tanto un perfil similar al productor creativo, solo que en lugar de atender a las cuestiones creativas, atenderá a las cuestiones técnicas que afectan al workflow de toda la obra. Es una figura de producción en el equipo de edición, donde normalmente hay carencia de perfiles de gestión. Algunas de sus funciones más importantes son:
 - Delimitación de las características técnicas desde la preproducción hasta la postproducción con el fin de recortar tiempos y aumentar calidad final del proyecto.
 - Gestión del workflow de la obra.
 - Calendarización de la postproducción.
 - Gestión presupuestaria de la partida de postproducción.
 - Supervisión y control de todos los procesos y etapas de postproducción.
 - Coordinación del equipo, y persona de contacto para la empresa, en este caso Netflix.

Una vez hemos repasado los perfiles dentro del equipo de producción, podemos ver como se repiten algunos atributos que vamos a agrupar a continuación y con los que se identifican en gran parte tareas desarrolladas por *Netflix*:

- Responsabilidad máxima del proyecto⁷, tanto legislativamente como en estructura interna dentro del proyecto.
- Seguridad.
- Capacidad de gestión y organización.
- Liderazgo y transparencia.
- Nociones económicas y legislativas.
- Gestión presupuestaria.
- Elección del personal artístico y técnico.
- Capacidad de persuasión.
- Visión creativa y técnica.
- Multidisciplinar.
- Gestión y compra de los recursos necesarios para la obra.
- Independiente, pero con una visión global.

Por lo tanto, se trata de un perfil multidisciplinar con una gran responsabilidad sobre el proyecto. Además, se debe tener en cuenta que su visión sobre el proyecto tiene que ir más allá de una sola pantalla, ya no se centrará solo en el producto como un elemento al que debe darle difusión, sino que se empezará a entender el proyecto audiovisual como un rompecabezas o un puzzle fragmentado que debe llevarse a diferentes plataformas, y con ello a diferentes públicos, para conseguir el máximo impacto.

2.6.2. Delimitación de las necesidades: los documentos de producción

A lo largo de todo el proceso de creación de la idea, desde el inicio de ésta hasta el final, la figura del productor está presente en la creación, gestión y supervisión

⁷ Cada productor puede tener diferentes proyectos a su cargo al mismo tiempo, así como estar vinculado o no a una asociación o productora. Aunque el caso más frecuente es que el productor sea el principal componente de la productora. Puede existir uno o varios productores, en términos empresariales también podríamos hablar de acciones adquiridas en la creación de la productora, aunque evidentemente, el papel del accionista no tiene porque ser el de productor.

continua de los documentos de producción. A continuación se realizará un recorrido por los diferentes documentos gestionados por el equipo de producción en las diferentes etapas de la vida de un proyecto.

Previo a la preproducción, todo proyecto deberá contar con un documento de venta que lleve a la compra de la idea. Este documento de venta que lleve a la adquisición de la idea por una plataforma, distribuidora o productora puede ser de muchos tipos, podríamos hablar de un guion completo, de una sinopsis, de un trailer o de un documento de venta de idea tradicional.

Un documento de venta se caracteriza por integrar la información más relevante del proyecto de forma muy atractiva y visual, por lo que la información está sujeta a las necesidades y características de cada proyecto. Los principales puntos que suelen formar parte del documento de venta de una serie son:

- **Ficha técnica:** En el caso de que exista ya una productora o equipo técnico del proyecto. Es un apartado que le otorga realismo al proyecto ya que sirve para conocer los antecedentes de los miembros, y por lo tanto, saber los trabajos previos.
- **Logline:** resumen de la trama en una sola línea.
- **Sinopsis:** Resumen más extenso que el anterior, pero nunca superior a dos párrafos.
- **Core ideas:** Objetivos principales del proyecto, dónde se quiere llegar con el proyecto y por qué.
- **Personajes principales:** Desglose del reparto protagónico de las tramas. Es un elemento indispensable para empezar también a pensar costes de producción, así como para valorar opciones de casting.
- **Tramas:** Desglose de cada una de las tramas que forman parte de la trama global. Por ejemplo, se relataría de forma individual la trama de dos personajes, dejando fuera la trama global. Esto permite ver la relevancia de cada trama en la historia, así como la dispensabilidad o no de ella o del reparto que la integra.
- **Episodios:** Resumen de una hoja sobre la trama que acontece en cada episodio de la serie.

Y también puede contar con otros apartados como los siguientes si se trata de un proyecto, casting, o equipo técnico con recorrido:

- **Proyecto:** Explicación del recorrido de la idea si lo ha tenido, así como del equipo técnico o actoral.
- **Presencia en medios:** Elemento importante que puede condicionar la compra ya que cuanto más presencia en medios, más viabilidad o alcance inicial puede tener un proyecto.
- **Logros:** En el caso de que el reparto, el equipo técnico o la productora cuente con reconocimientos, es importante incluir este apartado con el fin de dotar al proyecto de seguridad.

Si el documento de venta obtiene luz verde, se empezará a elaborar el guion, en el caso de que aún no este hecho. Si el guion está ya elaborado, pasará a la revisión por parte de la plataforma/productora. Según Diego Ávalos, director de contenidos originales de *Netflix España*, el guion es donde la plataforma empieza a trabajar. A través del guion podrán conocer a los personajes, cómo se relacionan, cuál es su background, cómo son... Y así poder comenzar a hablar del reparto del proyecto que contará con las siguientes fases y documentos:

Tabla 6. Diferentes documentos en las diferentes fases de producción de un proyecto.

PREPRODUCCIÓN	RODAJE	POSTPRODUCCIÓN
Timing por etapas	Orden de rodaje	Supervisión de cumplimiento de tiempos y presupuesto
Contratación y gestión de equipo humano	Parte de producción	
Presupuesto		
Desglose		
Plan de rodaje		
Lista de equipo		

FUENTE: Elaboración propia.

De este modo, una vez esta idea inicial ya ha sido adquirida y ha tomado forma, ya sea a través del documento de venta o un guion, pasamos a la preproducción como primera fase del proyecto, que contará con los siguientes documentos:

- **PREPRODUCCIÓN:** Primera etapa de un proyecto basada en la organización y gestión total del proyecto teniendo en cuenta todos los condicionantes futuros.
 - **Timing por etapas:** Calendarización de la actividad de desde el momento en el que se le da luz verde al proyecto. Esta calendarización delimitará todas las fases e irá directamente vinculada con el presupuesto con el que cuente el proyecto. En el caso de Netflix, esta calendarización no solo vendría marcada por el equipo de producción sino que también por el equipo de postproducción, más concretamente, del Postproduction Manager quien se encargará junto con el equipo de producción de gestionar los tiempos y presupuesto en la postproducción, algo que determinará también muchos elementos del rodaje, desde el rodaje continuo o por bloques dependiendo del estreno de los contenidos, o de las especificaciones técnicas empleadas en rodaje y en postproducción. En Netflix se encargan de este documento, y utilizan aplicaciones especiales creadas por la misma empresa para gestionar esta información. En este caso, para gestionar los tiempos y personas entre las diferentes fases, utilizan la llamada Magic Ball, un programa que gestiona todos los datos, fechas y condicionantes del proyecto de forma automática.
 - **Contratación y gestión del equipo:** Una vez están claros ya los tiempos de producción se procede a la selección del personal y contratación. En el caso de Netflix, esta contratación estaría totalmente derivada en la productora o en el showrunner ya contratado.
 - **Presupuesto:** Documento clave con el que empezar a trabajar y poner precio a todas las necesidades y requerimientos del proyecto. Una vez se conocen los tiempos, las necesidades y el equipo humano que integrará la producción, se puede empezar a esbozar un documento y trazar partidas presupuestarias para cada departamento. El documento de

presupuesto estará en continuo ajuste y modificación por las necesidades y costes que irán surgiendo a lo largo de la vida del producto. En el caso español, es frecuente la utilización de la plantilla presupuestaria de Excel del ICAA dividido en 12 capítulos. En cambio, en Estados Unidos se utilizan programas como el Movie Magic Budget, un programa más intuitivo y que divide costes entre ‘above the line’ (equipo de dirección, producción y reparto) y ‘below the line’ (equipo técnico y otras necesidades). Un presupuesto debe contemplar los siguientes elementos: guionización, banda sonora, storyboard, derechos de autor, reparto, equipo técnico, escenografía, atrezzo, maquillaje, peluquería, transporte, catering, alojamiento, limpieza, maquinaria, sonorización, montaje, etalonaje, subtitulación, doblaje, promoción, almacenaje, seguro de responsabilidad civil, localizaciones, gastos de copias y gastos generales, entre otros. Este documento suele estar marcado y supervisado por Netflix, pero elaborado por cada una de las productoras.

- **Desglose:** Una vez el proyecto cuenta con el guion literario definitivo, se realizará el desglose de producción. Este documento cuenta con una lista detallada de las necesidades de los diferentes departamentos en cada escena del guion. Encontraremos pues diferentes cuadros dependiendo del departamento al que atañen, como por ejemplo escenografía, utilería, vestuario, casting, maquillaje y peluquería, atrezzo y arte, dirección de fotografía, eléctricos o minutaje previsto por escena.
- **Plan de rodaje:** Con el desglose, el equipo técnico, el presupuesto y el guion técnico elaborado por dirección, el equipo de producción elaborará uno de los documentos más importantes dentro de la producción. El plan de rodaje es un documento gráfico en forma de tabla que separa las diferentes secuencias y o escenas que se grabarán cada día. Dentro del plan de rodaje, dependiendo de las escenas, se añadirá información sobre la tipología del plano, el número de plano, la duración estimada de la secuencia, localización, reparto, necesidades, descripción de la acción. Es pues un calendario de producción que indica qué, cuándo, quién y cómo se rodará en cada momento. Es un documento que está en continuo cambio ya que el mínimo cambio

afecta a toda la cadena y es imprescindible que esté correcto. Los planes de rodaje son muy volátiles y son diferentes en cada rodaje tanto en forma como en longitud, pero es frecuente la utilización de programa Movie Magic Scheduling.

- **Lista de equipo:** Es imprescindible, sobre todo en grandes rodajes, trazar como un organigrama que todo el mundo pueda consultar para saber a quién dirigirse o quien forma parte de cada departamento. Mientras que esta lista de equipo contaría con teléfono y mail, por ejemplo la lista de reparto tendría además otros datos como la talla de ropa, representante o ubicación para recogida y/o traslado.

- **RODAJE:** Puesta en marcha y elaboración de todo el proyecto. Grabación del proyecto comprendida en días, semanas o meses.
 - **Orden de rodaje:** Documento realizado teniendo en cuenta el plan de rodaje por jornadas elaborado entre los equipos de dirección y producción. Cuenta con toda la información necesaria sobre la jornada: fecha, localizaciones por horas, hospital más cercano, personas de contacto, citación de equipo y actores, número de secuencias que se graban y necesidades por departamento. En definitiva, todo lo que pasará o se necesita en rodaje, debe aparecer. Por ejemplo, desde Netflix aunque no se creen estos documentos, sí que hay datos que obligan a añadir por contrato, como es el caso de un teléfono de contacto en caso de que haya violencia de género en el rodaje.
 - **Parte de producción:** Documento elaborado por el equipo de producción en rodaje en el que se anotan las diferentes secuencias realizadas (o no), incidentes, los cortes, condicionantes o horas extras realizadas. Es de gran utilidad para ver el ritmo de trabajo y establecer correcciones en el plan de rodaje y órdenes de rodaje futuros.

- **POSTPRODUCCIÓN:** Con el material grabado, se pasa al montaje, sonorización, efectos especiales, etalonaje, subtitulación y doblaje de cada uno de los capítulos.

- **Supervisión de cumplimiento de tiempos y presupuesto:** Es la fase en la que menos presente está el equipo de producción, aunque su supervisión está siempre presente. Tendrá más peso la figura del Postproduction Manager, quien conocerá los tiempos del proyecto desde el principio y será quien los reestructure en el caso de que lo considere oportuno en la postproducción. Los tiempos de postproducción estarán muy condicionados por el tiempo de estreno de contenidos, por lo que limitará mucho el tiempo y el flujo de trabajo. En el caso de Netflix, si el tiempo de estreno está cercano y no es suficiente con el funcionamiento por bloques, si el presupuesto del proyecto lo permite, se contrata a más editores para agilizar los tiempos de trabajo. Por lo tanto, sería una revisión continua de los tiempos de edición y de entrega unida a una revisión presupuestaria.

2.6.3. Organigrama y estructuración de la producción

Tal y como hemos dicho en apartados anteriores, este organigrama es orientativo ya que cada proyecto cuenta con un sistema de organización propio. Sin embargo, en tiempos controlados por la creación de contenidos originales procedentes de plataformas de streaming como Netflix, es de gran importancia marcar una distribución orientativa que nos ayudará a comprender mejor los cambios en el sector, así como, los apartados posteriores.

Para comprender mejor el funcionamiento funcional de los proyectos dentro de las plataformas, dividiremos el organigrama por fases y por agentes implicados en cada fase de creación del proyecto, por lo que algunos agentes se repetirán a lo largo de las siguientes fases.

Tabla 7. Fases de la creación de un proyecto y cargos.

FASES EN LA CREACIÓN DE UN PROYECTO PARA SVOD	
FASE 1 - Compra del proyecto y contratación del showrunner/productora	
Departamento de producción	Productor (en este caso, de Netflix con función de supervisión).
	Coproductor y Productor asociado.
	Productor ejecutivo y Coproductor ejecutivo.
FASE 2 - Modulación de la idea y guionización	
Departamento de producción	Productor (del estudio) y Director de producción.
Departamento de dirección	Director.
Guión	Guionistas.
FASE 3 - Casting y arte	
Departamento de producción	Productor ejecutivo (financiación y legal), coproductor ejecutivo y production manager (financiación y contratación).
	Director de producción y ayudante de producción.
Departamento de dirección	Director.
Departamento de casting	Dirección de actores, director de casting. coach de diálogos y coordinador de stunts.
FASE 4 - Preproducción	
Departamento de producción	Productor ejecutivo (financiación y legal), coproductor ejecutivo y coordinador de producción (alquiler y transmisión de información por departamentos).
	Production manager (financiación contratación) y ayudante de production manager.
	Director producción y ayudante de producción.
	Diseñador de producción (comprendido también en el departamento de arte), asistente del diseñador de producción, coordinador de departamento de arte, comprador de producción e investigador especialista (research specialist).

	<p>Jefe de producción, primer ayudante de producción, auxiliar de producción, location manager (encargado de la estancia en el set - conexión a internet, calefacción, baños, nevera).</p> <p>Coordinador de producción, secretario de producción, consultor de producción, gestor financiero, contable y asistente financiero</p>
Departamento de dirección	<p>Director, director de la segunda unidad/set (tercero, cuarto... dependiendo siempre de las unidades de trabajo y de cada set), primer asistente de dirección y ayudante de dirección (primer ayudante de dirección, segundo ayudante...).</p>
Departamento de fotografía	<p>Director de fotografía, operador de cámara, primer ayudante de cámara y segundo ayudante de cámara.</p>
Departamento de arte	<p>Director de arte (unido al director y al diseñador de producción). El director de arte puede terminar desempeñando algunas labores de un Diseñador de Producción.</p>
	<p>Coordinador del departamento de arte, ayudante de director de arte, supervisor de director de arte.</p>
	<p>Decorador de set, asistente del decorador de set, director de arte de escenografía, artista de escenografía, diseñador de set,</p>
	<p>Storyboard artist, artista gráfico, ilustrador, escultor, decorador y lettering, pintor.</p>
	<p>Diseñador de vestuario, supervisor de pruebas de vestuario, comprador de vestuario y coordinador, diseñador de maquillaje, diseñador de peluquería, prop master, asistente del prop master.</p>
Departamento de VFX	<p>Coordinador efectos especiales, ayudante efectos especiales, supervisor de vfx, técnico de efectos especiales, constructor de vfx, moldeador vfx, escultor de vfx, carpintero vfx, maquillaje y caracterización vfx.</p>
FASE 5 - Rodaje	
Departamento de producción	<p>Director producción y ayudante de producción, coordinador de producción (alquiler y transmisión de información x departamentos), ayudante de production manager, ayudante de production manager on set, supervisor de producción</p>
	<p>Diseñador de producción (comprendido también en el departamento de arte), asistente del diseñador de producción, coordinador de departamento de arte.</p>

	Jefe de producción, primer ayudante de producción, auxiliar de producción, location manager (encargado de la estancia en el set - conexión a internet, calefacción, baños, nevera), coordinador de producción, coordinador de asistentes de producción, asistente de producción y asistente de set.
Departamento de dirección	Director, segundo director (tercero, cuarto... dependiendo siempre de las unidades de trabajo y de cada set), director de la segunda unidad/set, primer asistente de dirección, ayudante de dirección (primer ayudante de dirección, segundo ayudante...) y auxiliar de dirección.
Departamento de casting	Dirección de actores, coach de diálogo, coordinador de stunts. reparto (actores y actrices principales y secundarios), asistentes de los actores y actrices. especialistas, stunts, dobles, figurantes/extras.
Departamento de arte	Director de arte, coordinador del departamento de arte. ayudante de director de arte, supervisor de director de arte, decorador de set. asistente del decorador de set, director de arte de escenografía. artista de escenografía. diseñador de set, artista gráfico, ilustrador, escultor. decorador y lettering, pintor. diseñador de vestuario. supervisor de pruebas de vestuario, comprador de vestuario y coordinador, asistente de diseñador de vestuario, asistente de vestuario, supervisor de vestuario, diseñador de maquillaje, artista de maquillaje, diseñador de peluquería, peluquero.
Departamento de VFX	Prop master, asistente del prop master, supervisor de props, coordinador efectos especiales, ayudante efectos especiales, supervisor de vfx, técnico de efectos especiales, constructor de vfx, moldeador vfx, scultor de vfx, carpintero vfx, maquillaje y caracterización vfx.
Departamento de fotografía	Director de fotografía, operador de cámara, primer ayudante de cámara, segundo ayudante de cámara, foquista, gaffer (cableado), asistente del gaffer, gaffer encargado de equipo, key grip (encargado de trípodes, monturas, etc.), dolly grips, best boy (el "best boy" también acompaña o sustituye al Grip o Gaffer clave durante exploraciones técnicas comúnmente), fotógrafo de stills y foto fija (fotos de making, promoción, prensa, etc).
Departamento de sonido	Operadores de sonido y asistentes del mezclador de sonido (boom operator).

Departamento de continuidad	Script, supervisor de script y claqueta.
Otros	Asesor legal, catering, transporte por unidades, encargados de limpieza, bomberos, coordinador de seguridad y seguridad.
FASE 6 - Postproducción	
Departamento de producción	Productor (del estudio, función de supervisión), coproductor, productor ejecutivo (financiación y legal), coproductor ejecutivo.
Departamento de edición	Coordinador de postproducción, supervisor de postproducción, editor, primer asistente del editor, montador de sonido, asistente del editor de sonido, sound Mixer, supervisor editor de sonido, editor de efectos de sonido, editor de diálogos, editor de adr, editor foley, BSO y música, diseñador gráfico - créditos, etalonador, productor de efectos visuales, asistente editor VFX y supervisor VFX.
FASE 7: Promoción y distribución	
Departamento de producción	Productor (del estudio) y equipo de Contenidos Originales y Physical Production
Departamento de comunicación	Creative Marketing Production, creative Marketing, Brand & Editorial, Publicity, Partner Marketing.

FUENTE: Elaboración propia.

Una vez se ha realizado un recorrido claro sobre pasado y presente de la estructura audiovisual española, atendiendo a los cambios narrativos, estilísticos, pragmáticos y de consumo; así como a los diferentes cambios estructurales y organizativos de la profesión, procederemos al análisis individual de Netflix como caso de estudio.



CAPÍTULO 3.

Netflix

CAPÍTULO 3.

NETFLIX

En el capítulo anterior se ha trazado un recorrido sobre la adaptación de la industria a las plataformas de streaming. En este capítulo se abordará Netflix como caso específico, atendiendo en primer lugar a elementos como su historia, su organigrama, su cultura corporativa, evolución, y características; que asentarán la base para abordar el caso de Netflix España. En el caso nacional se atenderá a la creación de contenidos originales propios, así como la búsqueda de una estandarización técnica del sector audiovisual español con el objetivo de equilibrar los niveles de calidad de los productos audiovisuales elaborados. Por último, se tratará la identidad e imagen de marca forjada por la empresa dentro y fuera de redes sociales en el territorio español.

3.1. Origen y evolución de Netflix: la empresa de envío postal de VHS que se convirtió en un servicio de suscripción bajo demanda

El sector audiovisual se ve en constante evolución y cambio, pero si hay algo que lo diferencia de los demás sectores es que es un sector artístico por lo que su vinculación a los cambios sociales, políticos y/o económicos es mayor. Vivimos en la era de la hiperpersonalización de los contenidos, de la fragmentación de públicos en grupos de interés cada vez más pequeños, en un tiempo en el que se puede consumir de forma compulsiva en cualquier tiempo y lugar, teniendo como resultado la pérdida de atención del espectador entre las diferentes plataformas. La nueva televisión es líquida y puede fluir a través de distintos soportes, según convenga en cada momento. Es la era de la inmediatez y también del olvido de los contenidos consumidos.

El surgimiento de *Netflix* ha cambiado por completo las formas clásicas de consumo y creación audiovisual, produciendo grandes cambios no sólo en la industria cinematográfica o televisiva; sino que también en el mundo de la publicidad y

marketing. La empresa estadounidense ha propiciado una de las mayores transformaciones en la industria y en nuestro día a día como espectadores. Alrededor de esta compañía se ha originado una nueva forma de consumir, crear y de comprender el entretenimiento que los espectadores han adaptado a su forma de ser y a su día a día.

El objeto televisivo (de casi culto) alrededor del cual se agrupaban los miembros de la familia para ver un programa de televisión queda ya atrás. La televisión ha perdido la capacidad de reunir en una franja horaria a diferentes públicos con la proliferación de plataformas y de contenidos a la carta, quedando totalmente atrás el acuerdo al que se debía llegar con los diferentes miembros de la unidad doméstica para elegir qué programa ver o no esa noche. Términos como prime time carecen ya de sentido para el público más joven, acostumbrado a crear su propia parrilla de contenidos desde sus smartphones. La televisión sigue y seguirá siendo un medio de comunicación de masas, sin embargo, ya no es simultáneamente masiva (Neira, 2015). Esa imagen que tenemos en mente en la que una familia rodea una pantalla de televisión varía, además de por los tiempos de visionado de contenidos de cada miembro, por la multiplicación de pantallas y dispersión de la atención. Queda atrás tener que ver de forma obligada los contenidos televisivos por la falta de variedad, incluyendo este descarte la publicidad, cuyos ingresos en televisión son cada vez menores. Desde la llegada de la televisión a los hogares españoles a la llegada de *Netflix* han pasado casi 60 años, en los que los ciudadanos españoles han vivido el cambio al VHS, la aparición de televisiones de pago, el alquiler de vídeo, el cambio al CD, la incorporación de la TDT, y la proliferación de la piratería audiovisual con la llegada de Internet. En cambio, a la famosa plataforma estadounidense, le ha bastado algo más de una década en poner la industria al revés, el usuario paga por sus contenidos de forma mensual para tener acceso a un catálogo de contenidos prácticamente ilimitado que puede consumir cuando, como y donde quiera. Con el surgimiento de las OTT se ha pasado de la aldea global a ser náufragos digitales (Neira, 2020), hasta el punto de deshumanizar por completo el proceso de consumo de imágenes, y por lo tanto, la cultura y la tecnología, tal y como defendía Pérez Tapias en *Internautas y náufragos. La búsqueda del sentido en la cultura digital (2003)*.

Reed Hastings y Marc Randolph comenzaban en los 90 un vídeoclub online que contaba con mas inconvenientes que ventajas, pero a pesar de ello, la situación laboral de ambos les abocó a tener la necesidad de emprender y crear una empresa desde 0. El origen de *Netflix* no era un vídeoclub online, sino más bien, el envío de VHS a particulares sin penalización por tiempo, algo que nacía de la necesidad de Reed por dejar de pagar penalizaciones por las cintas que le mismo alquilaba a Blockbuster. Uno de los momentos que sus fundadores recuerdan como más difícil en sus principios fue la elección de un nombre para la empresa. Para llegar al nombre de *Netflix*, el equipo tuvo en cuenta diferentes elementos como es el caso de que fuera fácil de pronunciar, de recordar, que fuera pegadizo, que tuviera una o dos sílabas y que la sílaba tónica cayera en la primera para que el nombre empezara con fuerza, como el de otras empresas de éxito referentes como Google o Facebook, según Marc Randolph. Otro de los momentos más duros en sus inicios fue encontrar el capital inicial, 'Si quieres financiación para cumplir tu sueño, usa única y exclusivamente el dinero de otras personas'', una frase pronunciada por Cuba Gooding Jr en la película *Jerry Maguire* (Cameron Crowe, 1996). Con la inversión inicial (procedente, como no de familiares y amigos), quedaba habilitar oficinas, crear un equipo, construir la cultura, crear un inventario, diseñar un sobre y crear una web. Un proceso largo pero muy alentador que debía tener como principal meta el objetivo inicial de la empresa: Ayudar a la gente a encontrar sus películas favoritas.

Con ello, nacía una plataforma de vídeos bajo demanda llamada *Netflix* en 1997 y cuyo funcionamiento se basaba en la elección de una película que recibías por correo a casa. Poco a poco la empresa fue adaptándose a las necesidades de sus consumidores y al cambio de estilo de vida de éstos y en 2007 pasó a ofrecer contenidos de suscripción en una plataforma online a la que los usuarios podían acceder cuando quisieran pero aún no donde quisieran. Pero como en todo negocio, los inicios son difíciles y cuentan con más contras que pros, y uno de los grandes contras con los que contaba Netflix en sus inicios era la antigüedad de su catálogo que se quedaba muy atrás respecto a catálogos de contenidos de estreno físicos como los que ofrecía *Blockbuster*.

Reed Hastings y Marc Randolph, profesionales del marketing y de los negocios, sabían que para que una idea funcionara tenía que surgir de una necesidad, y además, debía existir un vacío empresarial en esta necesidad, es decir, cuanta menos competencia y productos similares mejor. Tenía que ser una gran idea, no tener competidores fuertes, y a la vez, que tuviera un público (partiendo de la base de que éste exista) que no dudara en consumir de forma periódica el mismo producto. De esta forma, los dos amigos y compañeros de trabajo empezaron a generar ideas de negocio que tenían en común la venta a distancia, y más tarde, a través de internet. Tras muchas ideas descabelladas descartadas (entre las que se encontraba la creación de champús personalizados), dieron con la de videoclub a distancia. Sin embargo, los dos empresarios se encontrarían con un gran problema que llevaría esta primera idea al cajón: los altos costes de envío, el tiempo de espera, la rentabilización de las cintas VHS y el elevado precio de éstas. Años más tarde, aparecerían los DVDs y con ellos, el rescate de la idea que esperaba en el cajón del catálogo online de títulos y el envío a particulares de DVDs; de pronto, ya no era una idea inviable⁸.

El uso de algoritmos y el paso del formato físico al digital fueron un gran cambio, tanto para los consumidores como para la industria. Los consumidores necesitaban nuevos medios para consumir el mismo producto, mientras que la industria decía adiós a una de sus ventas más lucrativas del siglo XXI con la salida al mercado de VHS, DVD y más tarde, Blu-ray.

Los fundadores eran conscientes de que la empresa no debía relacionarse solamente con el envío de productos, sino que debía relacionarse como un servicio muy vinculado a la tecnología, ya que esto les aseguraría que de la misma forma que el ámbito tecnológico avanzara, la empresa avanzaría con él, incrementando sus posibilidades de sobrevivir a largo plazo. Pero, la tecnología y los envíos se quedaban en un segundo plano, ya que lo más importante para el servicio siempre serían conectar con el usuario para poder ofrecerles contenidos que les interesaran, ya que era lo único que les iba a garantizar las suscripciones mensuales (por entonces los alquileres de contenidos). Las grandes debilidades de los inicios del servicio de Netflix

⁸ En los ámbitos rurales de los Estados Unidos donde aún no cuentan con buena conexión a Internet Netflix sigue enviando copias de DVD.

pronto se convirtieron en sus fortalezas. Hubieron tres ideas clave que definirían su trayectoria (Randolph, 2020):

- La colección de películas en casa, permitir al usuario por un precio al mes quedarse tanto tiempo como quisieran las películas, cuando los devolvían podían pedir más dvds.
- Las entregas en serie, crear una lista con los DVD que querían ver, devuelven uno y se le entregaba el siguiente de forma automática.
- La suscripción. La colección de películas era algo que atraía al gran público, por lo que la plataforma decidió apostar por el cobro mensual de 15'99 dólares al mes por el servicio de suscripción.

Estos tres puntos implicaban contar con un gran inventario de productos que necesitaba una gran gestión. En los inicios de *Netflix*, los dos socios contaron con la ayuda de Mitch Lowe, ejecutivo de *Netflix*. Mitch, quien contaba con mucha experiencia en el servicio de videoclubs, les ayudo a crear una database inicial para el servicio de *Netflix* que les ayudó a clasificar los productos en géneros. Con el tiempo, evidentemente, desarrollaron algoritmos complejos que calculaban el número de películas que tenían que disponer de acuerdo con la demanda estimada, pero empezó como suposiciones sobre sus consumidores. De hecho, uno de los primeros errores de *Netflix* fue la compra de una base de datos para su catálogo.

Esto llevo a Reed Hastings a proponer un sistema automatizado de recomendación aleatoria a través de la clasificación de todo el catálogo en géneros. Algo que horrorizó a su socio, y que sigue en pie a fecha de hoy, con muchos cambios. El más crucial de estos cambios es, por ejemplo, que las películas que aparecen ahora en el catálogo no se han elegido aleatoriamente, sino que son el resultado de un servicio de algoritmos complejo, calibrado con gustos personales de los usuarios y necesidades de Netflix.

Todo el sistema de algoritmos de Netflix surge pues de la necesidad de los clientes por encontrar de una forma más eficiente y sencilla las películas que les gustaran, algo aún más intuitivo que una página de inicio con la información seleccionada cuidadosamente por un equipo de contenidos. Los directivos pronto se dieron cuenta que la manera de dar a los usuarios lo que querían era usando la información que ellos mismos proporcionaban. El primer paso que hizo la plataforma es implantar el

sistema que entonces estaba usando *Amazon* (y que sigue empleando dicho servicio) basado en el filtrado colaborativo, ofrecía productos basados en patrones de compra comunes. Sin embargo, pronto se dieron cuenta de que este sistema no les ofrecía los datos que necesitaban ya que aunque les permitía agrupar clientes y películas, necesitaban saber qué les había gustado y no qué habían alquilado. Necesitaban además un sistema de puntuación de contenidos, un dependiente de videoclub automatizado que tuviera títulos recomendados según los gustos de cada uno de sus usuarios.

3.2. La internacionalización de Netflix: hacia la expansión a nuevos mercados, públicos y profesionales

En 2011, *Netflix* empezó a despuntar y a crear su propio contenido original. Con ello, la empresa pasaría de ser solo un distribuidor de contenidos online a ser creador de productos originales. Esta acción les llevaría a romper con el modelo de negocio de distribución tradicional; ya que se produciría una reorganización no solo de la distribución sino que también del marketing, promoción y la producción de contenidos. Anteriormente la distribución de contenidos recaía en pocas distribuidoras y, con el nuevo modelo, a pesar de no ser un método convencional la plataforma conseguiría igual o mayor alcance, a la vez que crear y definir tendencias.

Del modelo de negocio inicial de los años 90 basado en el alquiler de DVD en Estados Unidos a través del sistema postal, pasó a convertirse en una gran plataforma de distribución online de películas, series y documentales, con presencia en 190 países y 83 millones de usuarios (Martín, 2016). El jefe del canal norteamericano ABC reconoció que mensualmente, más de 200.000 personas comenzaban a ver *Anatomía de Grey* desde el principio en *Netflix*, un fenómeno que, según él, impulsó todavía más el éxito del programa (Glazer, 2017).

Netflix puso en marcha diferentes planes de crecimiento internacional de su marca a partir del año 2010, dando por concluida la fase de expansión global en el año 2018. Este trabajo se desarrolla de forma planificada, a través de diferentes etapas, y

entendido por la compañía como una de las principales líneas maestras de su estrategia de negocio (Izquierdo- Castillo, 2015).

Desde el departamento de prensa de *Netflix* se propone la siguiente ‘línea del tiempo’ en el que se puede ver la evolución de la empresa de forma cronológica y ordenada:

Tabla 7. Línea temporal de Netflix.

LÍNEA DE TIEMPO DE NETFLIX	
1997	Reed Hastings y Marc Randolph cofundaron Netflix para ofrecer alquiler de películas online.
1998	Lanzamiento de netflix.com, primer sitio web de alquiler y venta de DVD.
1999	Servicio de suscripción mensual que ofrece alquileres de DVD ilimitados.
2000	Sistema de recomendación de películas personalizado basado en la calificación de los miembros. Reed Hastings ofrece la compañía a Blockbuster por 50 millones de dólares. La oferta es rechazada por la compañía.
2002	Oferta pública en bolsa.
2005	Suscriptores suman 4,2 millones.
2007	Los miembros pueden ver programas de TV y películas de forma instantánea en sus computadoras personales.
2008	Transmisión vía Xbox 360, reproductores de discos Blu-ray, y decodificadores.
2009	Transmisión vía PS3, TV conectadas a internet.
2010	Disponible en Apple iPad, iPhone y iPod Touch, Nintendo Wii y otros dispositivos conectados a Internet. Netflix lanza el servicio en Canadá.
2011	Servicio en Latinoamérica y el Caribe.
2012	Disponible en Europa, incluido el Reino Unido, Irlanda y los países nórdicos. Netflix gana el primer premio <i>Primetime Emmy</i> en Ingeniería.

2013	Países Bajos. Netflix recibe 31 nominaciones a los premios Primetime Emmy, incluidas la mejor serie dramática, la mejor serie cómica y el mejor documental o especial de no ficción por <i>“House of Cards”</i> , <i>“Orange is the New Black”</i> y <i>“The Square”</i> , respectivamente. <i>“House of Cards”</i> ganó tres premios Primetime Emmy. Netflix fue la primera cadena de televisión por internet nominada a un premio Primetime Emmy.
2014	Servicio en seis países nuevos en Europa (Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Luxemburgo y Suiza). Netflix ganó 7 premios Emmy creativos por <i>“House of Cards”</i> y <i>“Orange is the New Black”</i> . Suma más 50 millones de suscriptores.
2015	Llega a Australia, Nueva Zelanda y Japón. Expansión a Italia, España y Portugal. Se estrena el primer largometraje original de Netflix, <i>“Beasts of No Nation”</i> .
2016	Disponible en todo el mundo.
2017	<i>La casa de papel</i> se consolida como la serie de habla no inglesa más vista en la historia de Netflix.
2018	Netflix gana su primer Óscar por el documental <i>Ícaro</i> , y consigue una valoración de más de 100.000 millones de dólares.
2019	Debido al COVID-19 Netflix tuvo un crecimiento de 16M de suscriptores, siendo el mayor aumento de sus 13 años de historia.
2020	Netflix obtiene más nominaciones al Óscar que cualquier otro estudio de cine. Cuenta con más de 182 millones de suscriptores, está disponible en 190 países y cuenta con una valoración de 194 millones de dólares, siendo el precio por acción de 491,87 dólares.

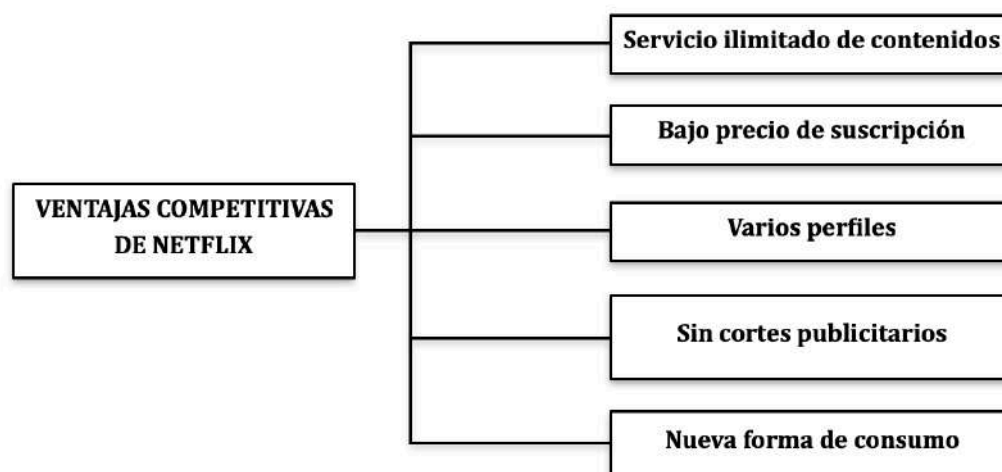
Fuente: Centro de prensa Netflix. <https://media.netflix.com/es/about-netflix>

Empezó pues a despuntar entre las plataformas de suscripción, consolidándose entre el año 2017/2018 y definiéndose ya como una cadena de televisión online global. En esta última fase se deben tener varios conceptos en cuenta en referencia a la televisión digital tradicional.

Durante el 2017/2018 *Netflix* prácticamente con sus servicios ganó mucha audiencia por varios motivos: su servicio ilimitado de contenidos propios y adquiridos, el precio bajo de su suscripción y la posibilidad de crear perfiles compartidos y de esta forma dividir la cuota de inscripción siendo un precio muy bajo para cada usuario, la

carencia de anuncios publicitarios; así como la forma de consumo (dónde y cuándo quieras).

Figura 11. Motivos del aumento de suscriptores de Netflix en su entrada al territorio español.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los grandes cambios introducidos por parte de Netflix en el mercado audiovisual español.

Un conjunto de ventajas que sitúan a los suscriptores en el centro de todas las decisiones de la marca. Con todo ello, *Netflix* ofrecía un renovado servicio cómodo, asequible y atractivo para los espectadores y que junto con la compra de contenidos, provocó una caída de las cifras de piratería. El cliente estaba dispuesto a pagar, en parte para eludir muchos de los problemas derivados de las descargas ilegales, como el contenido de mala calidad, los virus o el spam (Smith; Telang, 2016).

Hoy en día, algunos académicos sitúan a Netflix como una marca pionera dentro de la denominada nueva «industria del saber», directamente ligada con la innovación tecnológica en el ámbito digital. La empresa nacida en Silicon Valley a partir del año 2018 se fijó nuevos retos estratégicos como aumentar paulatinamente su inversión en contenido propio hasta llegar al 50% de su oferta (Statt, 2017), el uso integral del *big data* y la adaptación a las diferentes realidades locales.

Con todo esto Netflix cerraría 2018 con 139 millones de suscriptores lo que supuso un incremento del 35% con respecto a los datos del año anterior (Mayorga, 2019), y

subida de ingresos de la compañía durante 2018 de un 27%, situándose en los 4.190 millones de dólares (Netflix Investors, 2019).

En los años posteriores, tal y como hemos visto en los capítulos anteriores, el crecimiento de Netflix sería aún mayor y más acelerado, alcanzando su pico histórico durante la cuarentena de 2020, y manteniendo posteriormente su incremento de suscriptores en los siguientes años de forma más paulatina.

3.3. Principios creativos e imagen de marca

Otro punto clave en la historia de *Netflix* es el tratamiento de la imagen de marca generada a través de sus contenidos, algo que junto con la cultura empresarial, es otro de los estandartes de la plataforma de streaming. Desde que la empresa se posicionó como una de las plataformas de streaming más importantes, se ha potenciado un continuo desarrollo en su imagen dentro y fuera de la plataforma.

Según Ohnson (2012), las estrategias forman parte de las corporaciones televisivas, hasta el punto que se construyen identidades de marca en ella a través de los logos, slogans, trailers y spots; con el fin de generar mayor engagement y lealtad más allá del visionado en la audiencia. La imagen de *Netflix* es sinónimo de continuidad, sencillez y elegancia entre plataformas y ventanas de la marca, de manera que viendo una imagen sin el logotipo de la empresa, es fácil atribuirle a la marca. La unificación de la marca de Netflix fue realizada por la agencia norteamericana [Gretel](#), lanzando el siguiente insight: conectamos a la gente con historias para amar (Arandi, 2015), sobre el que se construiría toda el look y feel de la estrategia de comunicación y acciones vinculadas a la marca. La agencia Gretel señala que:

“El reto era crear algo lo suficientemente amplio para una marca global pero que a la vez fuese único e identificable. Crear algo flexible pero a la vez esquemático y fuerte. Tenía que ser visualmente llamativo, adaptable a cada formato e interpretable por las agencias y distribuidores de todo el mundo” (Diligent Team, 2015).

Para la construcción de la imagen de marca, la agencia buscó la metáfora visual de apilamiento⁹, creando diferentes capas de forma ordenada.

Imagen 12. Explicación de Gretel del apilamiento (Stack) de diseños.



Fuente: Gretel (2015).

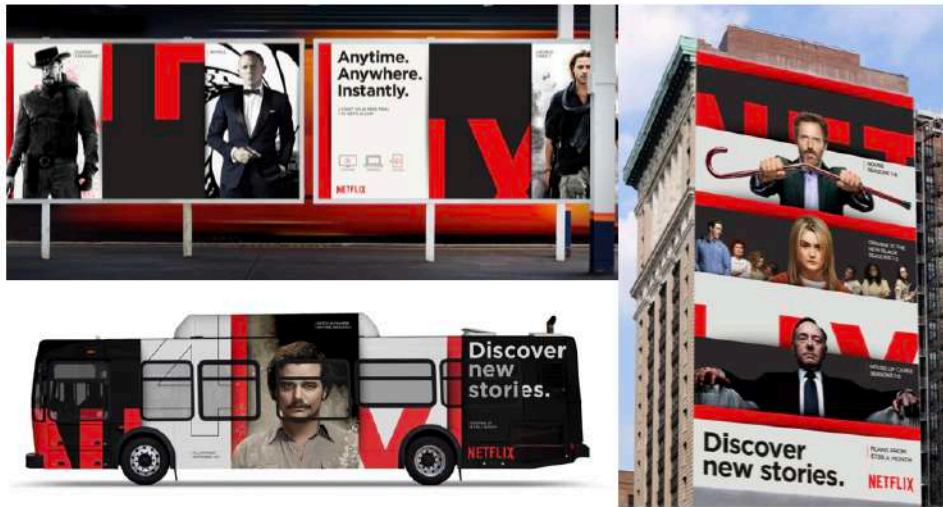
Con el uso del Stack o apilamiento de diseños, la agencia *Gretel* señala que buscaba reflejar la magnitud, expansión y orden del catálogo de la empresa, así como la personalización de éste dependiendo del usuario. Este sistema debería ser utilizado para los diferentes anuncios, posters, trailers, banners, vallas... Que se realizarían por las diferentes agencias colaboradoras y productoras vinculadas con la empresa. Por ese motivo, debía ser un sistema fácil de entender, aplicar y reconocer que permitiera aplicarse a todos los productos en todos los contextos:

Imagen 13. Explicación de Gretel del apilamiento (Stack) de diseños en diferentes soportes.



Fuente: Gretel (2015).

Imagen 14. Explicación de Gretel en diferentes soportes.



Fuente: Gretel (2015).

El rediseño de la marca fue realizado por la consultora Moving Brands, quienes buscaron un nuevo logo sin contornos, sombras y menor grosor de líneas, en definitiva, un logo más compacto, limpio y elegante:

“Como identidad, es distintiva, clara, infinitamente variable y fácil de aplicar. Puede escalarse a cualquier tamaño y trasladarse a cualquier plataforma. Funciona en animación, impresión, digital y exterior. Es tan funcional en Times Square como en un PowerPoint. Conecta todos los puntos de contacto de la marca, internamente y externamente, y la presencia de la marca en una composición puede ser regulada fácilmente, potenciándola o reduciéndola” (Gretel, 2015).

Imagen 15. Logo de Netflix actual (izquierda), y anterior (derecha).



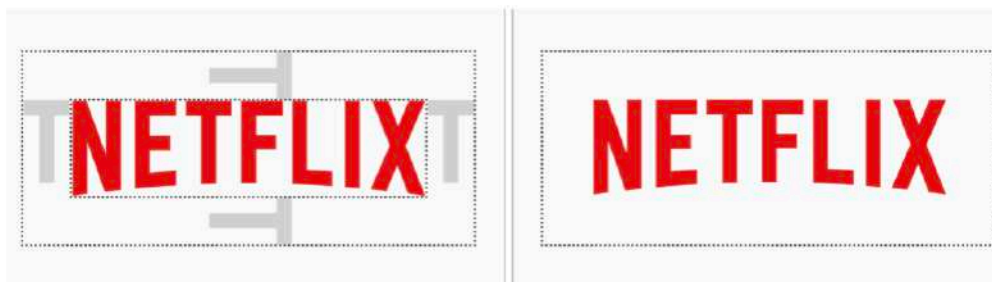
Fuente: Netflix Brand Site (2021).

Imagen 16. Logo actual de Netflix y color.



Fuente: Netflix Brand Site (2021).

Imagen 17. Delimitación correcta de los alrededores del logo.

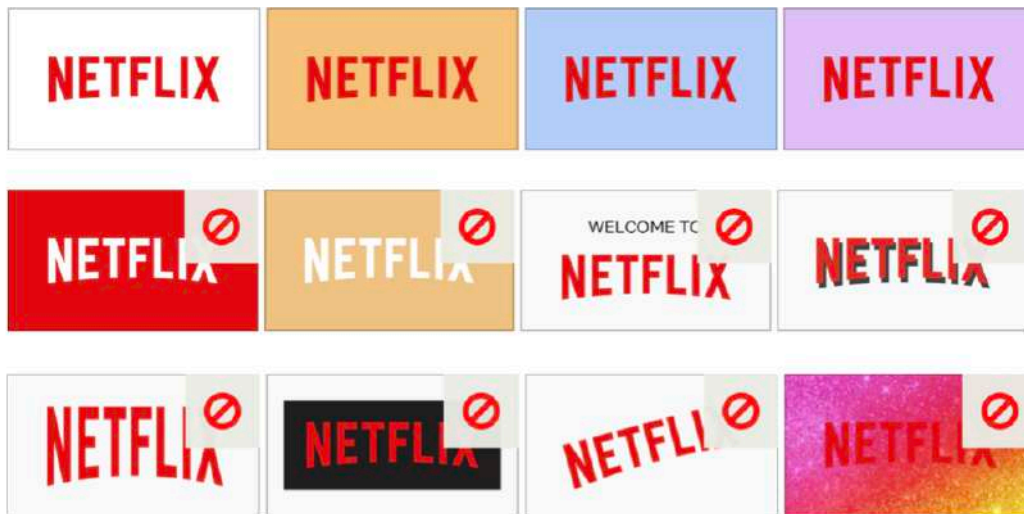


Fuente: Netflix Brand Site (2021).

El nuevo logo adquiriría el arco del CinemaScope y se teñía del rojo representativo de Netflix. El logo será rojo (RGB: 229 9 20) y sobresaldrá sobre fondo negro con el fin de crear un look cinematográfico buscando reflejar el objetivo de la compañía por la creación de contenidos originales y estandarización de la industria.

A la vez, se establece en *Netflix Brand Site* el espacio mínimo en el que debe estar envuelto el logo (siempre el tamaño de la T del propio logo como mínimo), así como los contrastes de color que están permitidos y en qué casos se puede alterar el color a blanco de la marca; dejando ejemplos de malas prácticas como referencia como puede ser la rotación, compresión, el uso del logo junto con frases o con fondos sobrecargados.

Imagen 18. Buenas y malas prácticas de utilización del logo sobre fondo.



Fuente: Netflix Brand Site (2021).

Imagen 19. Logo de Netflix con los dos colores reglamentarios.



Fuente: Netflix Brand Site (2021).

Además, también se añaden estas mismas consideraciones para el símbolo del logo y su utilización. A diferencia del anterior, el símbolo constará de dos colores cromáticos que buscarán dotar de dimensión a la vez que diferenciar la N del logotipo completo. El color primario del fondo continuará siendo el negro, mientras que el logo continuará siendo rojo (*Netflix Red* y *Symbol Dark Red*):

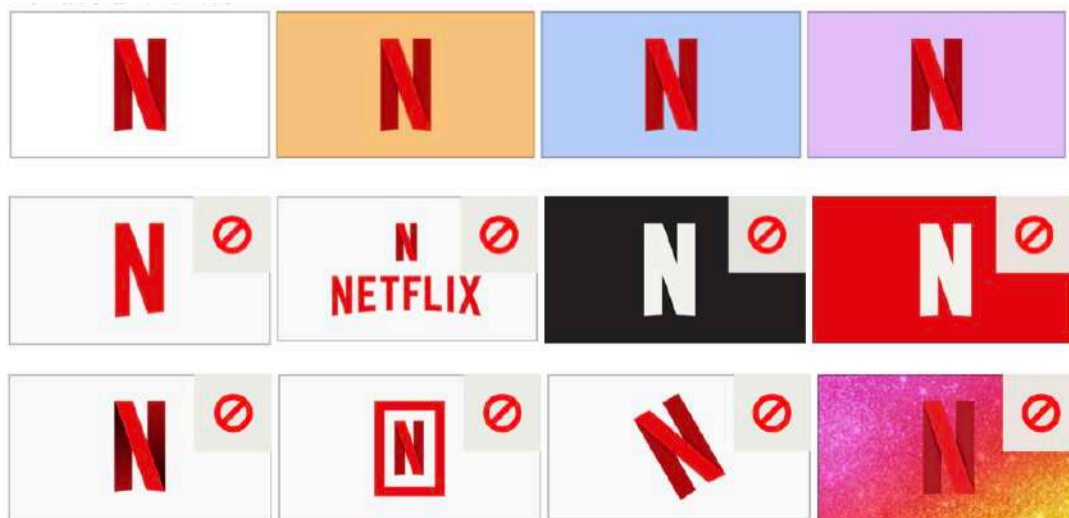
Imagen 20. Dimensiones permitidas en el uso del símbolo de marca.



Fuente: Netflix Brand Site (2021).

Al igual que el logotipo, se marcará el espacio máximo de separación del símbolo, así como el uso en diferentes fondos, ejemplificando con malas prácticas.

Imagen 21. Ejemplos de buenas y malas prácticas de utilización del símbolo sobre fondos diferentes.



Fuente: Netflix Brand Site (2021).

Además, la agencia construyó como tagline global de la marca, el ya famoso: *See what's next*. En torno a esta frase se filtra de forma implícita la oportunidad que se le ofrece al usuario de descubrir constantemente nuevas historias a través de la enorme oferta de contenidos de calidad de que dispone la marca (Mayorga, 2019). Tal y como señala Gretel (2015), se buscaba despertar el interés en los nuevos mercados, y añadir expectación y reforzar el posicionamiento en los mercados consolidados.

Figura 12. Desarrollo estratégico de conceptos asociados a la marca y brand claim de Netflix.



Fuente: Gretel (2015).

Algunos de los slogans previos al *See what's next* han sido: *Anytime. Anywhere. Instantly;* o *All episodes, all seasons, now streaming.* Con la elaboración del brand claim y delimitación de la estrategia global de marca, se busca fijar un posicionamiento global, haciendo que los atributos principales den valor a la promesa de negocio, adaptándose a los mercados locales con campañas publicitarias y acciones de comunicación concretas que buscan el impacto y la viralización, donde los contenidos de la plataforma son los principales protagonistas (Miguel, 2017).

Seguidamente, la agencia encargada construyó un Hub digital con las guías, archivos y herramientas para utilizar la marca, llamada [Netflix Brand Site](#):

“Netflix es una marca viva, en constante evolución, y así son también sus guías de uso. El equipo de marca revisará regularmente los mejores ejemplos de aplicación en los diferentes países y plataformas y los incluirá en estas guías; de esta manera se reconoce el buen trabajo de las agencias y además la marca se mantiene actualizada y relevante” (Gretel, 2015).

De este modo, junto con el nuevo claim y el nuevo logo con la tipografía Gotham la empresa realizaría su expansión internacional dando una imagen mucho más limpia,

elegante y dinámica, generando un lenguaje de marca común para todos sus soportes, desde vallas publicitarias gigantes al icono de su aplicación para smartphone.

Imagen 22. Explicación de Gretel del apilamiento de diseños en diferentes soportes.



Fuente: Gretel (2015).

La misión de Netflix es que el producto, independientemente del idioma, ámbito o origen del contenido, que éste pueda llegar a convertirse en un fenómeno global. Lo local hecho global como camino para conseguir conectar a personas a través de grandes historias, de manera que todos los suscriptores puedan sentirse identificados e impactados por algún contenido en concreto.

Por lo tanto, la estrategia global de *Netflix* es guiar el correcto desarrollo estratégico y creativo de todos los recursos de imágenes, vídeo y texto para que todos los puntos claves de la plataforma representen correctamente el contenido y mejoren la experiencia de usuario con el título. Esto nos lleva a plantear los principales principios creativos de la marca para poder llegar a cumplir esta misión estratégica. El primer principio que se debe cumplir es mantener una interfaz dinámica y en continua evolución que varíe dependiendo del dispositivo, buscan la flexibilidad, adaptación e innovación constante en ella. Este concepto puesto en práctica se puede ver en la adaptación de los recursos creativos dependiendo del idioma, país o dispositivo en el que se ven los contenidos. Con ello se busca incrementar el potencial del contenido impactando de forma diferente en diferentes partes del mundo de forma diaria.

El siguiente principio creativo, buscaría diferenciar el diseño del producto, algo que guarda relación con el punto anterior. En el marketing tradicional de entretenimiento se busca la colección de elementos que representen la historia y con ellos, se genera una campaña conjunta. Sin embargo, el diseño de producto de *Netflix* busca mostrar todas las diferentes facetas que un producto puede tener, adaptando el producto

dependiendo de cuándo, cómo, dónde y quién consume los contenidos con el fin de atraer al usuario. Este decidirá qué título ver en 2 segundos por lo que la información que aparece debe ser clara, digerible y sobre todo, relevante.

Imagen 23. Muestra de buenas prácticas de miniaturas de contenidos en el catálogo de Netflix.



Fuente: Guía de estilo de contenido de Netflix.

Y en tercer y último lugar, buscar siempre la diversidad creativa. La plataforma con muchos perfiles de suscriptores y ninguno igual, por lo que cada título de la plataforma puede atraer a alguien y ser descartado por otro. Para ello es muy importante la información de visionado que el propio usuario da a la plataforma a través de los algoritmos y el big data.

A través del análisis de estos datos, la plataforma estará en continuo cambio mostrando los contenidos de forma adaptada y personalizada a cada tipo de usuario. Por ese motivo, no solo importa qué ve el usuario, sino cómo lo está viendo y desde dónde lo está viendo; ya que no tiene los mismos criterios ni gustos alguien que consume audiovisual en Madrid en su smartv, a alguien que consume audiovisual en México en autobús desde su teléfono móvil. Es por ese motivo que el catálogo de *Netflix* y, por lo tanto, sus contenidos visuales y creativos, son diferentes en cada país o región en el que tiene presencia la plataforma.

3.3.1. *Parámetros técnicos para la creación de contenidos dentro de la plataforma*

Junto con la misión, estrategia y principios creativos, se busca que el usuario se identifique con la marca; algo que además se consigue a través de un conjunto de protocolos y dinámicas de trabajo adquiridos desde el inicio de cada proyecto y que cada partner, productora, creador o colaborador debe cumplir para que su trabajo sea aprobado por la plataforma.

A modo de ejemplo, se puede ver el tratamiento del contenido No Original que Netflix adquiere y cómo se realiza el tratamiento de sus estos. Si el contenido ya se ha emitido o se está emitiendo en ese momento, recibe un tratamiento diferente al contenido Original, ya que habrá recursos creativos finales disponibles que pueden servir de punto de partida.

En este caso, será el socio del contenido el que proporciona recursos creativos a la agencia. Los plazos varían y serán responsabilidad del partner gestionar la entrega del material gráfico teniendo en cuenta la fecha límite en *Backlot*, dejando siempre margen de tiempo para la revisión, corrección o aprobación del equipo de *Netflix*, ya que pueden haber hasta 3 rondas de revisiones.

Además, hay otros elementos que se deben tener en cuenta, como por ejemplo la disposición o inclusión de logos. Algunos contenidos viejos de la plataforma si pueden contar con el logo, por el carácter de su contrato, ya que en la actualidad no se admiten cuando se adquieren contenidos. Estos aspectos se tratan con mayor profundidad en el siguiente apartado.

3.3.2. Plataformas específicas para la gestión de imagen y formación

La plataforma pone a disposición tanto de sus empleados (diseñadores, copy writers, de marketing o de producción) como de sus partners, una plataforma de formación, llamada *Universidad de Socios de Netflix*. En ella pueden acceder a un conjunto de normativas, aplicaciones y protocolos que seguir en el tratamiento y creación de contenidos para la plataforma.

A continuación, se realizará un recorrido por las diferentes guías de usuario que tienen como objetivo final crear una imagen coherente, fuerte y global. En primer lugar, se atendería a los aspectos técnicos a tener en cuenta en la creación de contenidos promocionales. Netflix reitera en su portal que su misión es conseguir que cada título destaque en el servicio de modo que suponga un significado y un impacto para todos los suscriptores que entren en contacto.

Imagen 24. Diferentes miniaturas de Sky Rojo empleadas por la plataforma.



Fuente: Imágenes sacadas del catálogo de Netflix.

Cuando se crean contenidos promocionales, se debe tener en cuenta que los suscriptores descubren contenidos para ver a distintas horas del día, con distintos estados anímicos, en distintos momentos de su vida y en puntos distintos del ciclo de vida de un título.

No habrá un suscriptor igual y un contenido que le puede gustar a uno, puede ser odiado por otro. El material gráfico creado para cada título se centra en puntos de entrada que llegarán a todos los suscriptores a través de conexiones genuinas con la historia mediante el uso de imágenes que cubran los diversos intereses, gustos y estados de ánimo de los suscriptores. Cada una de las imágenes se diseña para encajar en diversas plantillas, traducirse a 25 idiomas y ser vista de una forma distinta por cada suscriptor según sus preferencias de visionado y sus dispositivos. Estas imágenes pueden verse en todas partes, desde el teléfono móvil hasta los televisores panorámicos. Por ese motivo, diversas agencias de arte gráfico proporcionan a la empresa un conjunto de assets para productos bajo licencia con el fin de cumplir las especificaciones y calidad Netflix. También puede proporcionar la productora los elementos gráficos a la agencia, en ese caso, se deberán cumplir ciertos parámetros técnicos igualmente. En el caso del póster del producto (también key artwork o key art), debe entregarse en PSD (en máxima resolución y sin compresión) con capas que incluyan los textos, logos, personajes y elementos por separado.

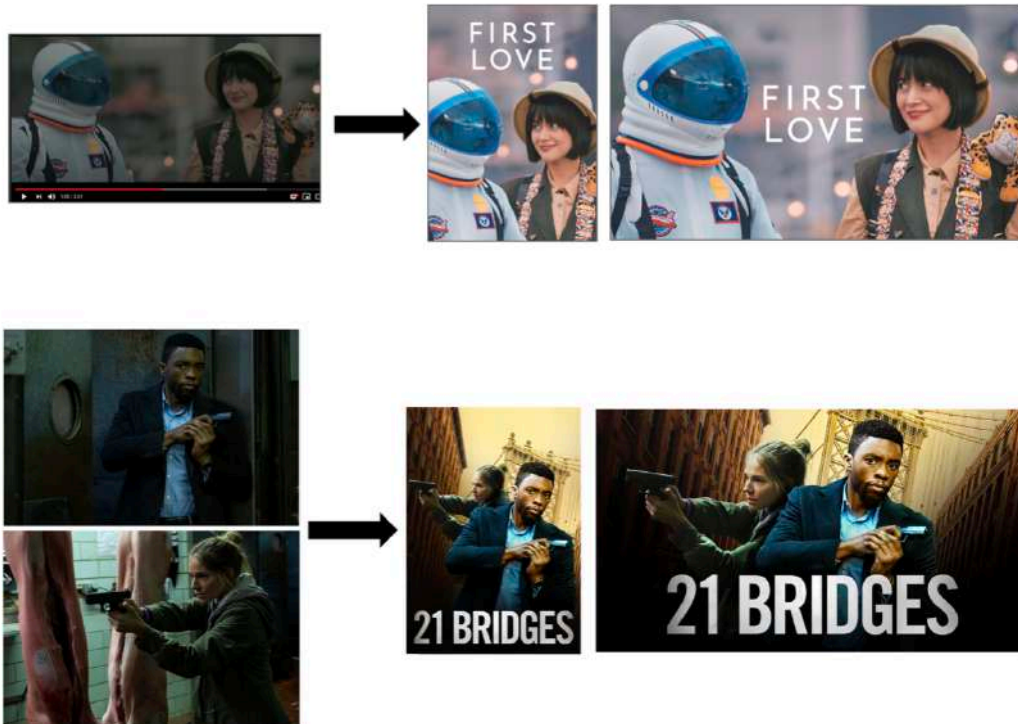
En cuanto a los logos y títulos empleados se deberán entregar en un archivo vectorizado (AI, EPS o PDF), para que el logo no pierda calidad con la variabilidad de la escala. Además, se deberán entregar en diferentes formatos (apilado, sin apilar, claro y oscuro), ya que se emplearán de distintas formas en los diferentes gráficos creados.

Se deberán entregar también de 10 a 15 fotogramas de alta resolución del contenido, Estos deberán ser diversos desde el punto de vista creativo; es decir: que muestren escenas y situaciones distintas del reparto principal y distintos momentos del argumento. Los fotogramas deberán ser además, del propio vídeo, no podrán entregarse capturas ya que más tarde se podrán emplear para otros fines.

Del mismo modo ocurriría con las fotografías del título, se deberán con la más alta resolución posible y deberán cumplir con las licencias de contenido de Netflix, no valdrán pues imágenes del backstage o de detrás de las cámaras, pues no fueron obtenidas con fines promocionales. Los assets de vídeo de alta calidad (un tráiler o un

vídeo promocional), también pueden servir para crear materiales gráficos por lo que lo recomendable es que el archivo tenga 2 GB o más de tamaño y calidad 4:2:2 para que se puedan sacar fotogramas que sirvan de base para el grafismo.

Imagen 25. Diferentes miniaturas del tratamiento de la misma pieza.



Fuente: Imágenes sacadas de Netflix.

Además de estas consideración técnicas para un flujo de trabajo correcto, existen otras consideraciones a tener en cuenta para la creación de los contenidos que se ven en la plataforma. Este es el caso, por ejemplo, de la creatividad dentro de las miniaturas de la plataforma, que deberá tener en cuenta la diversidad eficaz, es decir, diferentes temas (desde actores, objetos o momentos), fotografías y gráficos, muy elaborado o minimalista, color y tono.

Imagen 26. Ejemplo de diversidad eficaz de tratamiento en plataforma de contenidos no originales.



Fuente: Guía de estilo de producto de Netflix.

Aquí entrará en juego el concepto de diversidad eficaz, la plataforma buscará que se creen diferentes miniaturas que consigan mantener la misma estética empleando diferentes elementos estilísticos y compositivos. Se puede ver el siguiente caso con el tratamiento de las miniaturas de la serie *You*, *Capitan América* y *Compite Eat*.

Esta elección también se verá afectada por la información que proporciona el consumo de títulos anteriores: la preferencia por imágenes, el desempeño en comparación con temporadas anteriores del título, las búsquedas de los clientes, los metadatos y los datos sobre las imágenes. Algunos de los grafismos que Netflix pone como ejemplo de buenas prácticas son los elaborados para *Who killed Malcom X?*:

Imagen 27. Diferentes miniaturas del tratamiento de la misma pieza.



Fuente: Guía de estilo de producto de Netflix.

Tal y como se puede comprobar, se trata de grafismos claros con grandes variaciones estilísticas entre ellos pero guardando, a la vez, mucha coherencia con el título y la misma plataforma.

Imagen 28. Diferentes miniaturas de elementos censurables.



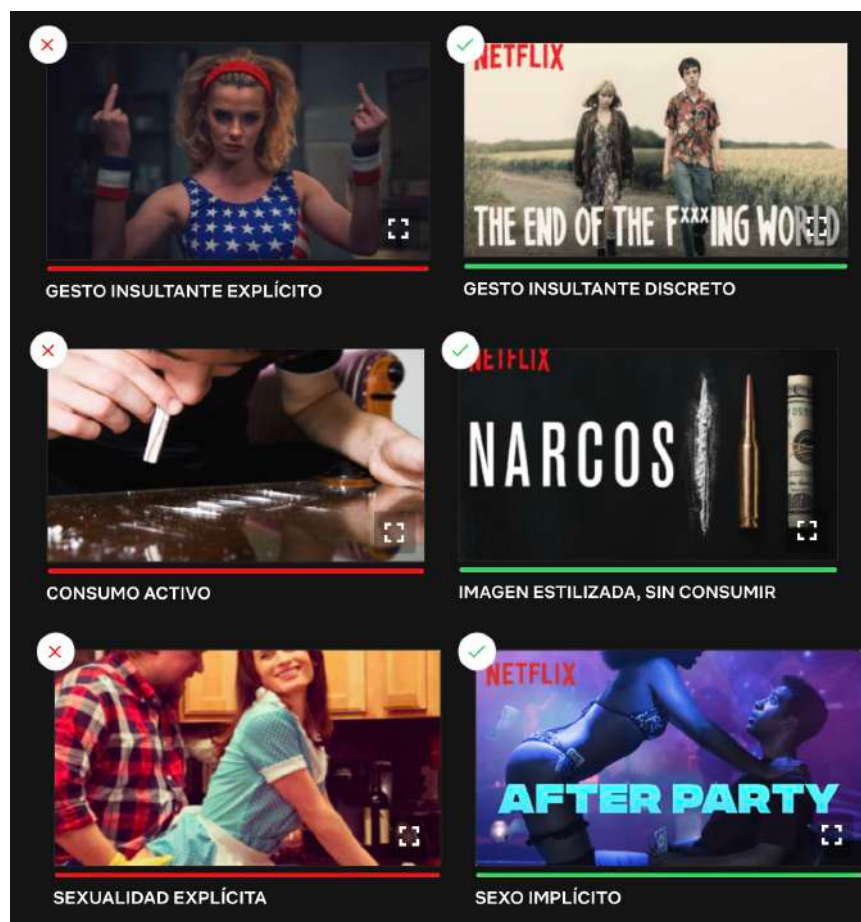
Fuente: Guía de estilo de producto de Netflix.

Por otro lado, se marcaran también una serie de directrices sobre los contenidos delicados en las imágenes de la plataforma. Atiende a elementos como la suavización de las palabras malsonantes, gestos vulgares, insultos, aparición de sustancias, armas de fuego, desnudos, sexo, violencia, gore, o simbología ofensiva. Un claro ejemplo, es

por ejemplo la prohibición de la utilización de la esvástica nazi en Alemania, Israel, Austria, Luxemburgo y Suiza.

Se admitirán los gestos insultantes implícitos (un gesto que se vea borroso) siempre y cuando tengan un tono humorístico y no denigrante, ni agresivo, ni de carácter sexual ni sean explícitamente anatómicos.

Imagen 29. Diferentes miniaturas del tratamiento correcto e incorrecto de los títulos.



Fuente: Guía de estilo de producto de Netflix.

En los contenidos animados, las normas sobre su adecuación no son tan estrictas por la ausencia de personas de carne y hueso. La animación ofrece la oportunidad de, por ejemplo, controlar artificialmente la violencia morbosa, por lo que las imágenes animadas se miran con ojos menos críticos.

Por otro lado, el diseño de imágenes y logos para el servicio de Netflix no tiene por qué ser complicado, pero es distinto del diseño de materiales promocionales impresos. Por ese motivo la plataforma dispondrá de una sección de prácticas recomendadas para las imágenes y los logos. Este protocolo que atiende a la gestión de las imágenes promocionales creadas, delimitando las especificaciones técnicas que deben cumplir en cuanto a dimensiones, tamaño de letra, máscaras, sombras, créditos o color de los logos. Por ejemplo, el uso de las máscaras deberá ser limpia, las imágenes con máscara deben integrarse perfectamente con sus nuevos fondos y primeros planos. Este puede ser el caso por ejemplo de un recorte de imagen para realizar una miniatura, si se ha aplicado una máscara con bordes borrosos dará la sensación de poca calidad, en cambio si el recorte no es perfecto y es sólido aportará un toque fresco y claro a la composición.

Del mismo modo ocurrirá con los efectos de imagen empleados. Los efectos y detalles varían según la escala. En un tamaño pequeño, tienes que comprobar que los elementos no ensucien el diseño, como puede ocurrir con el uso de granulado, patrones de semitono, sombras borrosas y similares. Además, se debe tener en cuenta que hay efectos que no se verán a un tamaño menor pero si a un tamaño mayor, por lo que la imagen estaría incorrecta:

Imagen 30. Ejemplos de mala edición de miniaturas.



Fuente: Guía de estilo de producto de Netflix.

Por esos motivos, la plataforma ofrecerá una configuración de los archivos PSD de cada uno de los materiales creados. La creación de plantillas internas facilita mucho la agilización de ciertos procesos de traducción y adaptación entre países, además de permitir modificaciones cuando el producto pasa por el departamento de marketing.

Todas las plantillas de photoshop seguirán el siguiente esquema:

- Instructions (Instrucciones):
 - Incluye la versión de la plantilla
 - Capas y elementos de la interfaz de usuario
 - Insignias
- Safezones (Zonas seguras)
 - Tus diseños deben respetar las zonas designadas
- Content (Contenidos)
 - Title Treatment (Diseño del título)
 - Cada idioma tiene su propia carpeta
 - Artwork (Materiales gráficos)
 - Coloca todos los componentes gráficos, ajustes, etc. en esta carpeta.

Por ese motivo, existe un protocolo de creación de archivos psd de diseños, con pautas como los ajustes principales, la conversión a objetos inteligentes o la agrupación de capas. Es necesario que el espacio de trabajo siga un flujo común ya que se pueden hacer modificaciones desde diferentes departamentos. Todos los archivos seguirán la siguiente configuración básica para las capas:

- Logos y textos
- Ajustes globales (si proceden)
- Primer plano (personajes)
- Plano central (elementos)
- Fondo

Además, si los elementos siguen una identificación común, se tarda mucho menos en el proceso de diseño y se eliminan los posibles errores si no se seleccionan las capas cuando se desplazan o ajustan. Los Grafismos de portada verticales o boxshots se muestran en smartphones, tabletas y televisores. Son el punto de entrada más habitual y más visto para los suscriptores. A continuación, se puede ver la organización de elementos en el póster promocional de la segunda temporada de *Élite*. En él se puede ver donde se pueden situar elementos gráficos (zonas verdes y amarillas) y donde no

(zona roja). Del mismo modo, a la derecha se puede ver la importancia de la disposición de los rótulos que antes se comentaba, así como la importancia de enviar los archivos en diferentes capas y formatos.

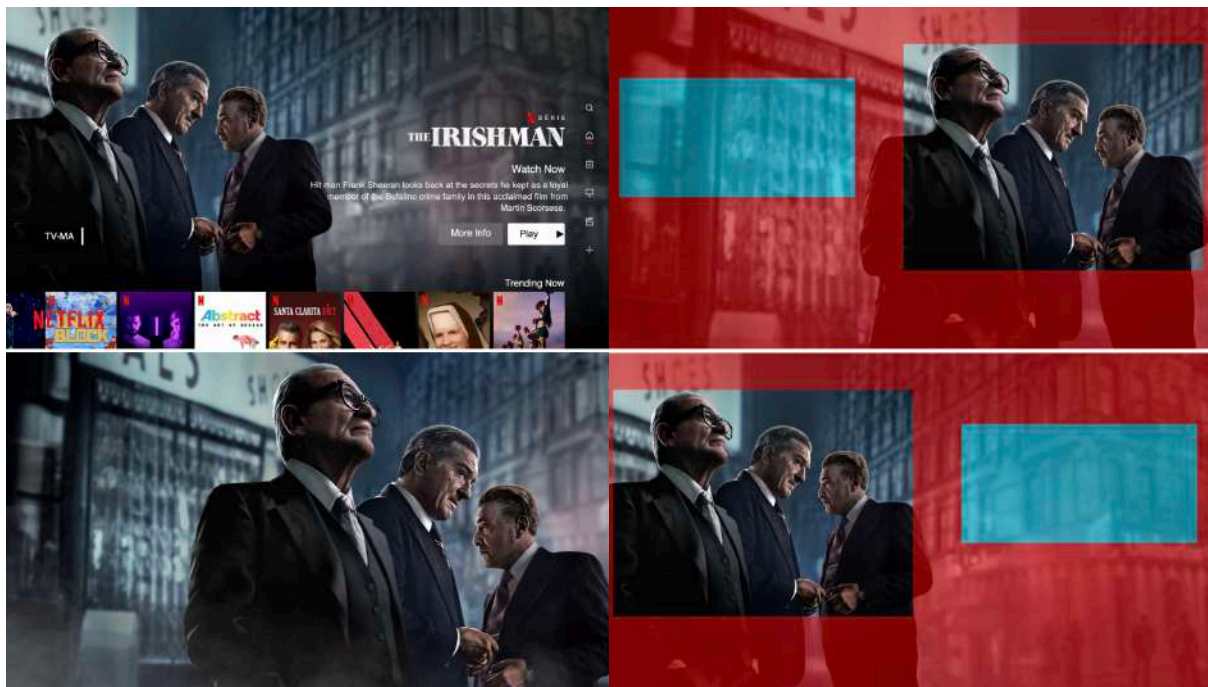
Imagen 31. Plantilla de zonas editables y variaciones de composición de título.



Fuente: Guía de estilo de producto de Netflix.

En el caso de los carteles horizontales, es un asset promocional dirigido que se muestra estratégicamente a ciertos suscriptores, sobre todo el día del estreno y pocos días después, aunque también puede utilizarse con nuevos suscriptores. Aparece sin hacer nada y es lo primero que ves cuando inicias sesión en el servicio. Debe presentar visualmente los temas más generales del título para llegar a una audiencia mayor. Es una oportunidad para usar imágenes más detalladas y complejas (del reparto, por ejemplo) y fondos más elaborados y detallados. En este lienzo, utilizamos a menudo material promocional de marketing, pero también exploramos distintos conceptos como, por ejemplo, materiales promocionales alternativos o momentos interesantes.

Imagen 32. Tratamiento de portada del mismo título con la marcación de las zonas editables.



Fuente: Guía de estilo de producto de Netflix.

Otro elemento que se atenderá será la traducción de todo el material gráfico de los títulos. Un elemento vital para todos los contenidos de Netflix, ya que les permite llegar a millones de suscriptores en más de 30 idiomas. Elementos como el material gráfico, la disposición, la forma y la tipografía tienen que conformar una unidad cohesionada, atractiva y relevante para el mercado.

Por último, todos los contenidos generados deberán pasar un control de calidad del material gráfico de los títulos a través de la aplicación interna *Backlot*. Esta revisión se centra en los logotipos, así como en el material gráfico usado, más que en el contenido del mismo.

A modo de resumen, el flujo de trabajo seguido para la creación de los contenidos en la plataforma sería el siguiente:

- Vinculación del productor creativo de Netflix y el productor del título. S
- Delimitación de los assets y fijación del flujo de trabajo empleado.
- Extracción de imágenes y contenidos necesarios para las creaciones.

- Desarrollo creativo de las ideas.
- Periodo de documentación sobre el título. Investigación sobre los actores principales, sinopsis, acciones de marketing...
- Selección de imágenes: que ayuden a contar la historia y que sean representativas.
- Diseño conceptual del grafismo. Puede encargarse de este paso un diseñador experimentado o conceptual.
- Diseño de la disposición de logos. Puede encargarse de este paso un diseñador de composición o de producción.
- Aprobación de materiales creativos. Existirán dos tipos de prioridades en la aprobación de materiales creativos: de prioridad baja y alta. En el caso de la primera, el material gráfico se entrega a Artwork Portal, donde el productor creativo de Netflix revisará el trabajo y aprobará su implementación, o lo rechazará. Mientras que en el caso de la segunda, el material gráfico se entrega en un solo archivo al productor creativo de Netflix para la primera ronda de revisiones y críticas, realizadas mediante comentarios en el archivo de Google.
- Compartir materiales con los socios de contenidos: Cuando el material gráfico ya se considera finalizado, el productor también le puede pedir a la NPAA que comparta su trabajo con el socio de contenido (Content Partner) para que esté al tanto.

Se debe tener en cuenta que el enfoque creativo para los títulos no originales ('Non-Branded' o 'Licensed') es distinto al de los títulos originales o 'Branded'. Con los títulos no originales, el enfoque creativo es más simple: se aprovechan assets anteriores y fotogramas representativos del título. Los contenidos deberán estar en un plazo de 10 días laborables, 5 si es una solicitud urgente. No obstante, el material gráfico siempre tiene que ser excelente. En el flujo de trabajo para no originales ('Non-Branded'), la NPAA desempeña una función importante de gestora de proyecto en el proceso entre Netflix y el socio de contenido.

Además, en la gestión de estos contenidos se deben tener en cuenta algunos parámetros adicionales como la resolución de las entregas, la no inclusión de taglines ni nombre del director en los contenidos, no hay necesidad de traducir los contenidos a los diferentes idiomas ya que hay un equipo de Netflix encargado o la necesidad de

contar con todos los materiales gráficos antes del estreno, por lo que deben tener la aprobación de la plataforma dos meses antes.

Netflix también contará con las siguientes aplicaciones para la gestión de contenidos con los partners:

- Artwork Portal: Herramienta para el trabajo de control de calidad (QC) de materiales gráficos utilizados en producto. Dentro de esta aplicación encontramos algunas de las especificaciones técnicas que comentábamos anteriormente.
- Clips: Acceso a imágenes seleccionadas en alta resolución de los recursos de la plataforma finales.
- Backlot: Gestión de las solicitudes, entregas y control de calidad de los contenidos. Se utiliza para materiales gráficos y audiovisuales, tanto Originales como No originales.
- Creative Review: Revisión y aprobación de recursos creativos. Es usada por el equipo de marketing digital y en la prensa escrita de Estados Unidos y Canadá.
- Draper: Herramienta multimedia que sirve para planificar compras en una interfaz centralizada, a la vez que sirve para revisar, aprobar y presupuestar costes.
- Zona de prensa: Página que facilita el acceso y búsqueda de información sobre los contenidos y recursos de marketing a los periodistas.
- Monet: Permite la configuración de anuncios de forma dinámica, y mostrar el anuncio indicado para cada usuario en el display digital.
- Grand Arcade: Plataforma de emisión de pedidos y facturación para materiales gráficos conceptuales y audiovisuales.
- Herramienta de simulación (MUT): Generador de simulaciones en las aplicaciones de Netflix de todos los dispositivos.
- PIX: Permite el acceso a copias cerradas y a archivos de audio temporales usados durante la producción de títulos.
- VanDAM: Sistema de gestión de recursos digitales que permite descargar, subir y almacenar recursos gráficos o digitales, como por ejemplo, tráilers.

Además, la plataforma está en continua autorevisión, buscando nuevas formas de facilitar el trabajo de sus empleados. Por ese motivo, se crean aplicaciones en exclusiva, además de para los partners, para los propios empleados. Un claro ejemplo es la aplicación *Magic Ball*, mediante la cual el personal de *Netflix* de postproducción y producción pueden controlar y gestionar en minutos la calendarización y planificación de un proyecto con un partner determinado.

Del mismo modo que es largo y tedioso el periodo de aprobación de material y de postproducción, lo es el periodo de aprobación de un título y adquisición de éste. Por ese motivo, la compañía gestiona la adquisición de nuevos títulos/proyectos mediante la elaboración de un pitching que responderá necesariamente a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el público principal? A menudo esto puede describirse fuera de las categorías demográficas tradicionales y en términos de intereses, comportamientos, preferencias, etc.
- ¿Existe en el mercado de origen algún trasfondo, matiz o desafío a tener en cuenta?
- ¿Hay algún contexto adicional de Netflix en términos de iniciativas, prioridades, tendencias o eventos actuales que pudieran ayudar con la presentación?
- ¿Quiénes son las principales partes interesadas o encargados de la toma de decisiones? ¿En qué punto se espera que intervenga cada uno de los equipos (reuniones con los showrunners, por ejemplo)?
- ¿Hay alguna cuestión relacionada con el reparto que se deba conocer?
- ¿Cómo se espera revisar las ideas? ¿Verlas todas en la sala de montaje o solo los 2 o 3 conceptos que parezcan mejores?
- ¿Cuánta estrategia por adelantado son necesarias antes de las ideas?
- ¿Os basta con una descripción o se necesitan también assets (materiales) ya compuestos?
- ¿Se deben tener presentes las realidades de la producción en este punto?
- En caso afirmativo, ¿hay algún cálculo estimado de la cifra de producción a la que ceñirse?
- ¿Hay algún canal con el que no se vaya a contar (un evento, una cuenta específica de Instagram, etc.)?

- ¿Hasta qué punto debe ser visible la marca Netflix? ¿Hay algún posicionamiento de marca que deba transmitirse a través de la idea?
- ¿Va a haber rondas de revisiones? ¿Cómo encaja eso con el presupuesto?

Con todo ello, la plataforma busca generar una imagen y un flujo de trabajo común que les permita cohesionar su marca de forma global. Netflix trataría de forma diferente a sus partners, dependiendo de si es contenido original o no, pero buscaría el mismo trato para cada uno de sus proyectos. Para ello, el tratamiento de los contenidos no solo deben ser cuidados por la propia empresa y sus empleados, sino que también por parte de sus colaboradores, partners o socios; principal motivo de la existencia de los protocolos y aplicaciones anteriores.

3.4. La cultura Netflix

Marc Randolph, creador de Netflix, señala la cultura propia como elemento diferenciador de la competencia. Nació de forma natural gracias a un conjunto de valores compartidos entre los integrantes de un equipo que habían pasado por un número considerable de empresas.

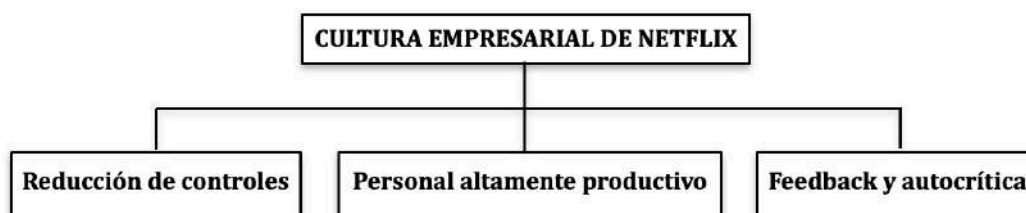
De una idea que surgió en una conversación de camino al trabajo entre dos amigos y compañeros, se crearía *Netflix*, y como fruto de la relación entre ambos creadores, Reed Hastings y Marc Randolph, se crearía su cultura. Mientras que Reed Hastings siempre aportaría la faceta más logística, buscando siempre el beneficio y el crecimiento de la empresa, Marc Randolph buscaba cuidar al usuario y hacerlo sentir parte de la empresa, daba igual que fueran 150 o 150 millones. Esto marcaría el desarrollo y la división en áreas de la propia empresa, mientras que el primero trabajaba con el equipo financiero y desarrolladores del back-end; el segundo rebajaría con la gente del front-end, es decir, creadores de contenido, marketing y analistas. Con ello se consiguió agrupar perfiles similares con patrones de funcionamiento diferentes, pero con el mismo objetivo: encontrar soluciones a los problemas que iban surgiendo.

Reed Hastings, cofundador de Netflix, publicaba en 2020 junto con Erin Meyer, gurú de la cultura empresarial, el libro *Aquí no hay reglas. Netflix y la cultura de la reinención*, donde se realiza un seguimiento y análisis exhaustivo del funcionamiento empresarial y cultural de *Netflix* a lo largo de los años. La cultura de Netflix es famosa y de obligada lectura para todos sus empleados, así como de libre acceso y descarga en su web. Cuando se habla de cultura empresarial, no nos referimos a otra cosa que el modus operandi de la empresa, es decir, su día a día. Tal y como repite el fundador, la cultura no son palabras, son actos. La cultura empresarial es, en definitiva, los valores de la empresa, que rara vez coincidirán con los valores y comportamientos de las personas en su día a día. Es esta la clave en la formación de la cultura corporativa en una empresa, cuanto más se asemejen esos valores a los valores vitales de los empleados, más fiel, tangible y eficaz será la cultura empresarial.

3.4.1. Elementos culturales de la empresa

En el caso de Netflix, una de las constantes que más se repiten es la libertad con la que se trata a los empleados. Una libertad que solo puede ser entendida vinculada a la responsabilidad individual de cada uno. Sus empleados son libres de horarios, horas fijas y ataduras, y pueden cogerse vacaciones cuando quieran. Eso sí, en un entorno de alto rendimiento la responsabilidad individual tiene un nivel muy elevado. Se juzga a los empleados no por el tiempo que dedican ni dónde, sino por sus metas, logros y soluciones a los problemas diarios. Por lo tanto, la base de la eficacia de su cultura será la reducción de controles, la acumulación de personal altamente productivo y el fomento del feedback continuo.

Figura 13. Causas del funcionamiento interno de la cultura empresarial de Netflix.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la cultura empresarial de Netflix.

Tal y como nos relataba Iñaki Juasiti, responsable de producción de Netflix España:

“Hay algo en nuestra cultura que se llama free responsibility, tu te gestionas a ti mismo, pero responde por ello. Consiste en que si tu quieres tomarte el día o la semana libre puedes hacerlo, pero asume las consecuencias. Cada uno debe saber funcionar dentro de este entorno, y dentro de ahí yo no entro en cómo se gestiona cada uno siempre que el trabajo salga. Mi trabajo consiste en aconsejar, en motivar y en cuidar al equipo, haciendo que todos seamos iguales”.

Pero esta libertad de horarios y gestión personal puede conseguir justo resultados adversos, y es que, debido al alto rendimiento y a la revisión continua del gasto y trabajos realizados por los empleados (con las valoraciones 360°, que más adelante se trataran de forma más ampliada) los trabajadores carecen, justamente, de estos beneficios. Las personas de alto rendimiento tienden a ser responsables con sus tareas, y raramente dejaran un proyecto sin terminar o a medias por necesitar unos días de vacaciones. Esto, unido a la alta carga de trabajo de la multinacional, puede generar un clima de vacaciones inalcanzables debido a la falta de vacaciones reglamentadas y fijadas, sobre todo para los jefes de proyecto.

El origen de la ‘libertad’ y responsabilidad de la cultura empresarial de Netflix fue creado por Patty McCord, la encargada de recursos humanos revolucionaría el sector con su falta de restricciones. La autora defiende en un artículo de *Business Insider*, que se ha convertido en la biblia de los recursos humanos Silicon Valley, varios puntos a seguir para la contratación de nuevo personal. Este es el caso de la contratación exclusiva de trabajadores tipo A, altamente productivos, con el fin de generar un entorno de competitividad y resolución continuas.

En relación con el alto rendimiento, se hablaba de la implantación de la política de bonificación por objetivos a los empleados, así como la contratación de personas de alto rendimiento de otras empresas o la incentivación para que una persona que no logra los objetivos o no está al nivel de su puesto de trabajo lo abandone. Por otro lado, también se hablaba de la aplicación de la lógica y sentido común a las relaciones internas de la empresa, es decir, ante la existencia de cualquier problema, buscar una solución común y lógica para ambas partes. Relacionado con este punto, la autora

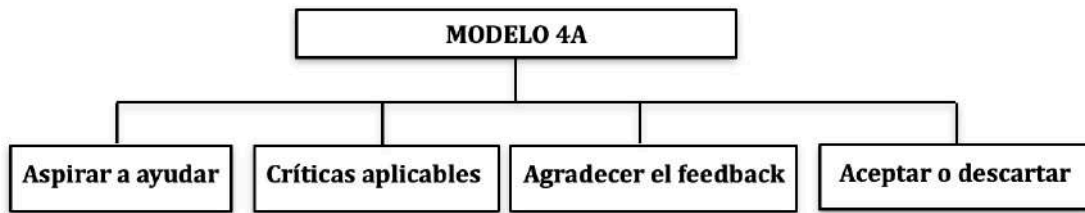
también señala la necesidad de una retroalimentación continua entre los empleados y departamentos, buscando el feedback en organigrama horizontal.

El feedback continuo es uno de los elementos más importantes y diferenciadores de la cultura empresarial de Netflix, ya que se incluye en su rutina diaria. En Netflix se forma a sus empleados para hacer y recibir críticas de forma correcta, no sólo cuentan con documentos específicos, sino que también tienen algunas secciones en los programas de formación en el que los empleados aprenden y ponen en práctica hacer y recibir críticas.

En la empresa, por ejemplo, un ejercicio constante es la evaluación 360 de los empleados, directivos incluidos. En estas valoraciones periódicas se buscará que los empleados opinen de forma constructiva por la actividad de sus compañeros, buscando una mejora del rendimiento personal ajeno en pro de la efectividad del conjunto. Ted Sarandos, director de contenidos de Netflix, regañaba a Brian Wright, director de contenidos para jóvenes adultos, después de la reacción de éste frente las críticas que recibió el directivo en una de las reuniones de equipo: ‘el día en el que te guardes tus críticas porque te preocupa ser impopular será el día en el que tengas que abandonar *Netflix*. Te contratamos por tus opiniones’ (Hastings y Meyer, 2020).

De hecho, es tal la importancia de las críticas constructivas en la empresa, que se ha creado en ella *el modelo 4A*, cuatro directrices a seguir para dar y recibir críticas de forma correcta. Para hacer críticas se deben tener en cuenta dos premisas: Aspirar a ayudar, explicar con claridad como el cambio de un comportamiento determinado del individuo puede favorecerle a él y al conjunto empresarial; y por otro lado, que sean críticas Aplicables, es decir, se deben centrar en aquello que el receptor de la crítica sí pueda mejorar o cambiar. Mientras que para recibir críticas se deberá tener en cuenta que toda crítica se debe Agradecer y no tomar como un ataque personal al ego o a la reputación propios; así como, tener la libertad para Aceptar o descartar las críticas recibidas; todas las críticas se deben escuchar y meditar, pero queda en la mano del receptor adoptarlas.

Figura 14. Modelo 4A para realizar críticas constructivas entre empleados y directivos de Netflix.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la cultura empresarial de Netflix.

Se debe tener en cuenta que una cultura de la sinceridad no significa que se pueda expresar una opinión sin tener en cuenta cómo afectará a los demás (Hastings y Meyer, 2020).

En definitiva, se creó una cultura empresarial basada en la libertad, responsabilidad y autocritica para empleados altamente productivos con el fin de construir un entorno en el que ellos mismos sean sus propios gestores. Sin embargo, el hecho de aplicar estas libertades (aunque más que libertad, se podría calificar como ausencia de restricciones) en empleados de alto rendimiento a la vez que se les obliga a hacer una continua autocritica, tiene como resultado un clima de estrés y continua presión que será insostenible a largo plazo para ellos. La empresa, logrará conseguir el máximo beneficio de los empleados a más corto plazo, ya que la continua revisión y el alto nivel de exigencia provocará un esfuerzo sobrehumano de ellos; sin embargo, a corto plazo este sobre esfuerzo repercutirá directamente en la estabilidad emocional e intelectual de los empleados que se verán obligados a cambiar o renunciar de trabajo a corto medio plazo. Es por ese motivo también por el cual la empresa ofrece cuantiosas primas de dinero cuando los empleados abandonan su puesto laboral, es una forma de compensar el esfuerzo ininterrumpido durante su periodo en la empresa, tal y como se plasmará en el siguiente punto.

3.4.2. Problemas y beneficios de la regularización del alto rendimiento

Todos los elementos anteriores tienen en común la creación de una cultura empresarial propia que, lejos de crear intentar dar la impresión de festividad continua en el trabajo, busca la creación del mejor clima laboral para los empleados y prestar soporte a los directivos para que conozcan y traten bien a sus empleados. No importa cuántas horas se trabaje, ni donde, sino los logros alcanzados.

Esto nos lleva a uno de los puntos más criticados y alabados de la cultura empresarial de Netflix y que ya se ha comentado en el punto anterior: la no política de vacaciones. Hasta el año 2003, la regulación de las vacaciones era igual que en el resto de empresas, sin embargo, se trataba de una acción vistosa que atraía la atención, tanto de las empresas competidoras, como de la prensa; además de ser también un incentivo muy atractivo para contratar a nuevos talentos de la Generación Z o millennials.

Sin embargo, planteaba varias cuestiones como la viabilidad de las entregas o la eficacia laboral de los empleados. Con la adopción de esta medida podían pasar dos cosas, o bien que los empleados no tomaran vacaciones por miedo a ser despedidos o ser considerados irresponsables con los plazos de entrega; o todo lo contrario, que los empleados no tuvieran en cuenta los intereses de la empresa y se tomaran muchos días libres.

Esto nos lleva al siguiente ítem, el hecho de que no exista una límite de vacaciones pueda perjudicar a corto y largo plazo a la empresa, algo que debe ser gestionado desde la responsabilidad individual de cada uno de los empleados. Para ello, la empresa no solo debe contratar a gente altamente cualificada, sino que debe dirigir con contexto, en lugar de control (Kilgore, 2007). Cuando se introduce un cambio tan brusco en el día a día laboral de los empleados, es adecuado que los jefes de cada departamento lo gestionen según sus intereses y su flujo de trabajo, de este modo, dando a los empleados el contexto adecuado (es decir, que comportamientos son y cuales no son adecuados, en qué periodos pueden coger vacaciones, o que elementos deben tener en cuenta, como es el caso de entregas, compañeros de vacaciones o previsión), será innecesario tener que ejercer un control sobre los días libres. Con este cambio, la empresa le ofrece al trabajador más autonomía, así como más control sobre

su vida, haciendo que los empleados sean responsables teniendo siempre en cuenta tanto los intereses individuales como colectivos. La libertad, en definitiva, dará a los empleados más responsabilidad y apego a la empresa. Sin embargo, la no política de vacaciones se transforme también en política no vacacional, y es que, tal y como se ha comentado anteriormente, el hecho de permitir coger vacaciones en cualquier momento provoca también miedo y ansiedad en los empleados hasta el punto de no coger vacaciones con el fin de cumplir con los plazos de los proyectos o 'lo que se espera de ellos' en cuanto a rendimiento. El hecho de permitir coger vacaciones, significa que un empleado debe tener un alto rendimiento que pueda no verse menguado por su ausencia durante un periodo de tiempo. Esto provoca pues que no se cojan vacaciones debido a la inestabilidad y ansiedad que esto puede provocar en el nivel de rendimiento diario de los empleados.

Por otro lado, esta cuestión de libertad y responsabilidad, lleva también a la política de gastos de *Netflix*. Los empleados no tendrán que pasar controles, ni aprobaciones de los gastos que realizan, ya que se confía en que ellos tomen las mejores decisiones monetarias para la empresa. Esto es, una vez más, otro punto ambiguo dentro de la cultura de *Netflix*, ya que lo que un trabajador puede considerar austero económicamente, puede ser derrochar el dinero para otro. Por ese motivo, desde *Netflix* se les enseña a los empleados a gastar el dinero de la empresa como gastarían el suyo propio, teniendo en cuenta siempre buscar el máximo beneficio para *Netflix*. Pero, tal y como comentábamos la gestión económica depende no solo de la personalidad de cada empleado sino también de la educación y entorno económico en el que ha crecido. Por ese motivo, se realizan revisiones de presupuestos en el que cada jefe de departamento puede controlar de forma periódica el gasto de cada uno de sus empleados y, de esta forma, poder comprobar si se han realizado gastos de forma responsable y eficaz. El procedimiento a seguir en *Netflix* es pues sencillo, el empleado no realizará una orden de compra y esperará la autorización del directivo, ya que todo esto ralentizaría mucho todo el proceso; sino que el modo de funcionar es hacer la compra, realizar una foto de la factura y reenviarla al equipo contable para que reembolse el importe. Seguidamente, esas facturas pueden pasar dos revisiones, o bien a final de mes el equipo de cuentas enviará a cada director de equipo los recibos por empleado de cada semana; o será el departamento de Auditoría Interna el que

comprobará de forma periódica los gastos individuales por departamento y equipo. En el caso de que los empleados hayan abusado de esa libertad económica, serán despedidos inmediatamente y se explicará de forma contundente a los demás empleados para que tomen ejemplo de las repercusiones de no ser responsables con sus actos y no actuar en beneficio de *Netflix*. Existe pues aquí también otro condicionante que los empleados deben tener en cuenta en su día a día y que también puede generar ansiedad o preocupación en los empleados, debido a la subjetividad que pueden rodear a algunos gastos diarios.

Esto nos lleva a otro aspecto clave en la cultura de la empresa, contar con los mejores salarios del mercado. Un caso paradigmático es el del equipo inicial de producción de *Stranger Things*, la primera serie original de la empresa. Hasta el momento, Netflix solo había comprado derechos de emisión en exclusiva de series como *House of Cards* o *Orange Is The New Black*, algo que les había funcionado pero que, si la empresa quería expandirse de forma global, debía ir más allá, e ir un paso más allá significaba empezar a crear producciones originales propias. Así pues, con la llegada del guion de *Stranger Things* a *Netflix*, empezó una nueva era de producción que contaba con un equipo muy escaso de producción y que es un gran ejemplo de lo que significa la contratación de densidad de talento. Con tan solo dos directores de producción encargados tanto de la vertiente creativa, económica como logística, se produjo la primera temporada de la aclamada serie. Podrían haber tenido un equipo de veinte o treinta personas que les ayudarían en sus tareas, sin embargo, debido a la alta eficiencia de estos dos empleados, no fue necesario. Por un lado, la reducción de empleados está muy bien para la fase de producción ya que agiliza enormemente el proceso, pero también supone una gran sobrecarga de trabajo en estos.

Este ejemplo lo podemos aplicar a todos los departamentos de *Netflix*, si se busca primar la densidad de talento, más que el número de empleados, esto nos llevará hacia un *dream team* con un rendimiento por encima de la media, pero que sin embargo, estará muy sobrecargado. Se habla aquí por lo tanto de una sobrecarga y, en cierto modo, explotación, que implicará un gran desgaste personal y profesional que Netflix recompensa de tres formas:

- La no política vacacional.
- Las no restricciones de gasto.

- Pagar el mejor sueldo del mercado para el perfil profesional.

Primará pues, la calidad y no la cantidad de empleados, destinando el presupuesto que en cualquier otra empresa podría tener un equipo de 10-15 personas, a un solo empleado. Para realizar esta diferenciación de nóminas, se diferencian los puestos entre operativos y creativos, mientras los primeros tendrán una cantidad más o menos fija y estable, el perfil más creativo estará sujeto al valor del mercado (Hastings y Meyer, 2020). Además, esto lleva a la suspensión de las primas por rendimiento, en *Netflix* no se contempla este proceso ya que se considera que baja el rendimiento medio del empleado al ofrecerle una compensación económica por conseguir determinados objetivos laborales a largo plazo. Los ritmos rápidos, creativos y volátiles de *Netflix* hacen que las primas anuales carezcan de sentido en la empresa, por ese motivo en lugar de ofrecer incentivos anuales, la empresa decide invertir por los buenos salarios y la revisión periódica del precio de estos en el mercado.

Es más, no solo será el jefe de cada departamento el encargado de revisar cuál es el precio más alto para cada salario, sino que será también la obligación de cada empleado la revisión de su precio en el mercado teniendo siempre en cuenta sus aptitudes, y para ello el empleado puede incluso entrevistarse con la competencia para conocer si su nómina en *Netflix* es o no es correcta. Esto también puede tener una vertiente negativa y es, que en el caso de que la eficiencia del empleado disminuya o ya no se adecue a las exigencias iniciales o variables de su puesto de trabajo, dejará de ser adecuado para el puesto y por lo tanto la cifra de dinero que le había sido adjudicada por sus aptitudes no será correcta, por lo que tendrá que ser despedido. En este sentido, existe también por ese motivo en *Netflix* cierta cultura del miedo (The Week Staff, 2018) al despido, ya que el nivel de rendimiento y efectividad diarios son tan elevados, y los objetivos son tan variables, que los empleados temen constantemente perder su empleo.

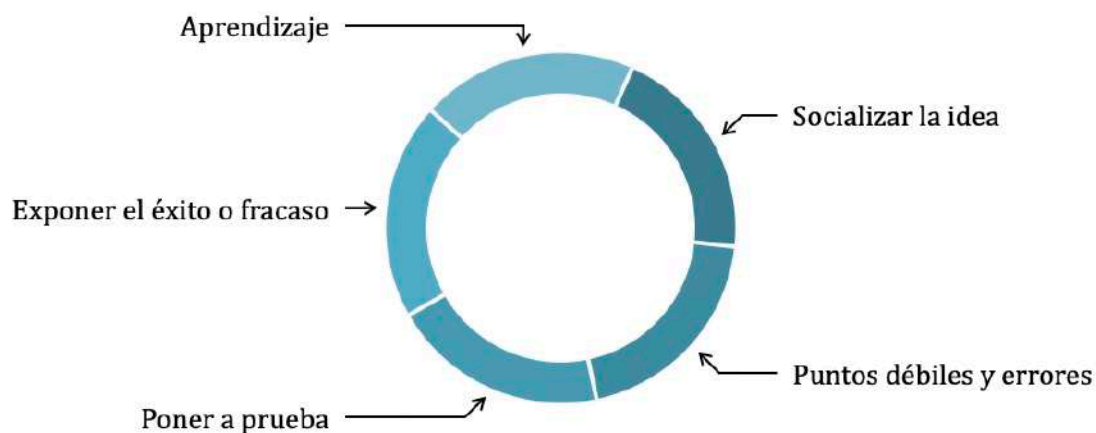
Despedir y renovar la plantilla es algo frecuente en *Netflix* por los motivos que antes se comentaban, prima el alto rendimiento y el flujo de trabajo, no consolidar una carrera en la empresa. *Netflix* no es una empresa estable para el trabajador, no le permite realizar en ese sentido cierta previsión vital, por ese motivo (y por las altas exigencias laborales también de la propia empresa), *Netflix* ofrece una alta cifra de despido,

pagando el sueldo de varios meses de sus empleados con el fin de que tengan cierta estabilidad económica y tranquilidad hasta que estos encuentren un nuevo trabajo.

Se debe atender también a la forma organizacional de *Netflix* y cómo afecta esta (o no) a la toma de decisiones diaria, ya que no se trata de una organización piramidal frecuente, en la que todas las decisiones importantes deben pasar por el jefe. Si los gastos no deben ser aprobados, tampoco lo deben ser las decisiones creativas, ya que limitar las propuestas de los empleados sería en cierto modo limitar la creatividad y la innovación para la que han sido contratados, algo que sin duda, no se pueden permitir todas las empresas por los enormes gastos que esto conlleva. Se trata pues de un modelo de toma de decisiones disperso, siendo una de las bases de la cultura empresarial de *Netflix* y el principal motivo de los altos niveles de innovación de la empresa. Dejando de lado por supuesto los gastos económicos que conlleva la toma de decisiones dispersa, se debe tener en cuenta que este modelo solo es viable si existe responsabilidad y transparencia en el equipo, es decir, si el personal tiene el suficiente contexto como para decidir con criterio. El contexto no es otra cosa que saber los condicionantes externos e internos que puede tener un proyecto, y se consigue siendo transparente entre compañeros de equipo y entre departamentos, no solo creativamente, sino también económicamente.

De este modo, si un empleado cuenta con el contexto suficiente podrá desarrollar proyectos más eficaces y con una garantía de éxito mayor, algo que aumentará su responsabilidad, motivación y vinculación con los proyectos que desarrolla. Todas estas iniciativas tienen como objetivo que los empleados tengan siempre en mente la innovación, un elemento clave para un sector tan creativo y volátil como el audiovisual. Para incentivar esa innovación y que las propuestas sean lo más acertadas posibles, se realiza el llamado "*Ciclo de la innovación de Netflix*", una serie de pasos que todo empleado debe seguir para llevar a cabo un proyecto: socializar la idea con el resto de compañeros y así comprobar sus puntos débiles o posibles errores, poner a prueba la idea, apostar y exponer la idea; y hablar abiertamente de los errores y del aprendizaje a los demás compañeros en el caso de que la idea finalmente sea un fracaso. Además, de forma complementaria también se crea una circular compartida internamente cuando algún miembro de equipo tiene una idea, de esta forma la expone a sus compañeros y está abierto a críticas, mejoras y aportaciones de todos los departamentos.

Figura 15. Ciclo de la innovación de Netflix.



Fuente: Creación propia a raíz de la idea plasmada por Reed Hastings en *Aquí no hay reglas: Netflix y la cultura de la reinención* (2020).

Con este proceso rápidamente se puede medir la viabilidad de una idea, así como conocer el apoyo y discrepancia entre diferentes departamentos, algo que en definitiva enriquece la propuesta final. Un claro ejemplo de ello es la apuesta de *Netflix* por series de animación infantiles, mientras que Reed Hastings creía que no era necesario destinar mucho presupuesto a ello, fue su equipo el que le hizo ver la necesidad de hacer que a ese nuevo público le gustarán los contenidos de *Netflix* tanto o más que a sus padres, ya que serían los consumidores dentro de unos años (Hastings y Meyer, 2020).

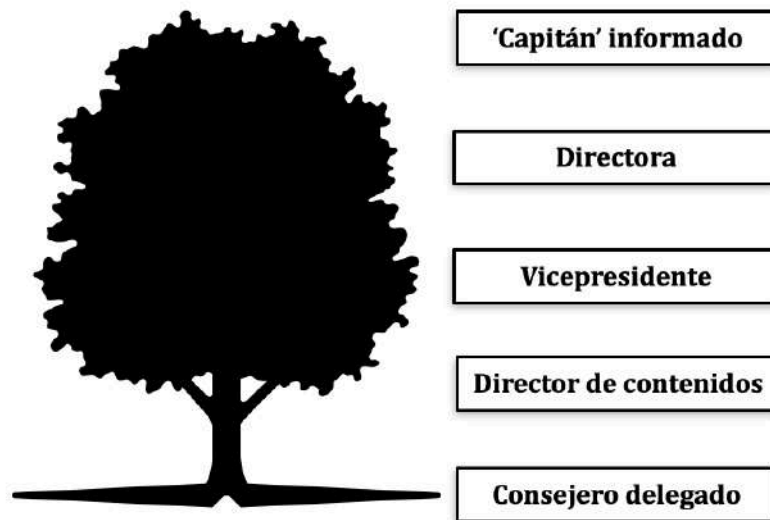
Del mismo modo que se realizan circulares para medir la viabilidad de los proyectos, también se realizan evaluaciones de 360 grados cada año, con el fin de que los empleados reciban críticas constructivas del resto de la plantilla. Queda lejos pues las evaluaciones de rendimiento unidireccionales que predominan en la mayoría de empresas en la que las críticas solo se reciben hacia abajo, es decir, de jefe hacia empleados; las evaluaciones 360 no entenderán de cargos pero si de protocolos, los empleados deberán tener en cuenta las 5A (aspirar a ayudar, aplicable, agradecer, aceptar o descartar y adaptar el discurso y la reacción a la cultura) y basar sus críticas en el método “empezar a, parar de, continuar con” para realizarlas.

Por lo tanto, se pueden marcar varias ideas que refuerzan e integran la cultura *Netflix*, la primera de ellas, se debe contar con una densidad de talento elevada, sin ella, es

imposible la segunda premisa, tener como objetivo principal la innovación, y la tercera, trabajar en un sistema no escalonado y adaptable. La adaptabilidad de la empresa dependerá de que la alineación entre jefes y empleados sea correcta, es decir, que todos conozcan el contexto para que las decisiones individuales funcionen.

Para que una empresa sea adaptable, su organigrama ha de parecerse al de un árbol y no al de una pirámide, tal y como estamos habituados. La toma de decisiones dentro de las productoras audiovisuales, se organiza alrededor de una pirámide, es decir, de mayor a menor relevancia de cargo. En la parte baja de la pirámide se encontrarán los empleados con menor responsabilidad y con tareas menos creativas, mientras que cada escalón que se suba en dicha pirámide, tendrá más vinculación y responsabilidad con el proyecto. Por ejemplo, en una producción, en la base de la pirámide pueden estar los directores creativos, que serán supervisados por el director, que a su vez será supervisado por el vicepresidente, quien será supervisado por el vicepresidente primero, y quien, finalmente, será supervisado por el consejero delegado (Hastings y Meyer, 2020). Esto provoca que dependiendo de la trascendencia creativa, económica, logística o legal de la decisión, se tome en los primeros o últimos peldaños de dicha pirámide, ralentizando todo el proceso pero también disminuyendo posibles errores. En cambio en Netflix la pirámide de responsabilidad/decisión carece de sentido, ya que será la persona al cargo del proyecto la máxima responsable, y no el jefe. El funcionamiento de Netflix sería pues como un árbol en el que el consejero delegado se encontraría en las raíces y aportaría el contexto en los siguientes niveles (troncos y ramas) para que ellos mismos tomaran las decisiones.

Figura 16. Modelo ‘árbol de la innovación’ seguido por los empleados de Netflix.



Fuente: Elaboración propia a partir de un esquema similar de *Aquí no hay reglas* (Reed Hastings y Erin Meyer, 2020, 293).

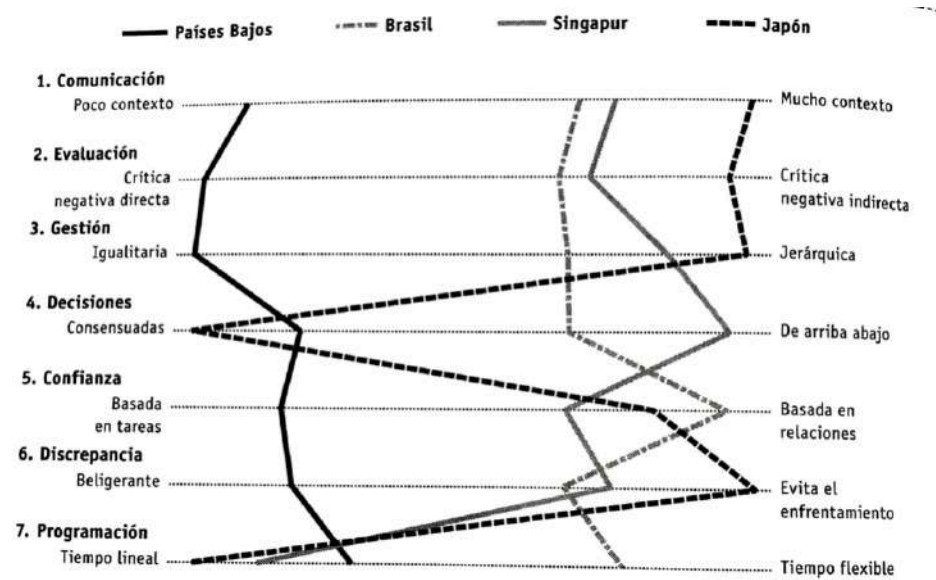
Así pues, en Netflix podríamos hablar de consejero delegado (raíces), director de contenidos (tronco), vicepresidenta (ramas) y capitán informado o jefe de proyecto (hojas).

Este modelo de toma de decisiones fue clave en la internacionalización de la empresa. En 2017 parte del crecimiento de *Netflix* provenía de fuera de Estados Unidos, por lo que la empresa basó su estrategia en la globalización y el crecimiento internacional. Pero, ante este crecimiento internacional surgían varios ítems a tener en cuenta, como por ejemplo la cultura del país de origen, la legislación, el mercado o los hábitos de la audiencia. Se buscaba que *Netflix* fuera una aldea global y que sus contenidos fueran un claro ejemplo de la diversidad cultural del mundo, las historias deberían poseer la estética y ambiente que solo se consiguen si las series provienen de todo el mundo.

Cuando se empezó a expandir de forma internacional, una de las cuestiones que se preguntaban los directivos era si debían adaptar su cultura a los nuevos entornos o por lo contrario, debían mantener la suya propia y contratar única y exclusivamente a las personas que más se adecuaban. Evidentemente, después de incorporarse en nuevos mercados vieron que la adaptación de la cultura empresarial a los hábitos y costumbres de los nuevos países era clave para poder funcionar como organización y

para generar mejores proyectos. De este modo, esos primeros años de globalización tuvieron en cuenta diferentes ítems relevantes en la cultura de *Netflix* para comprender que fallaba o qué debían adaptar en las nuevas sedes. Algunos de los ítems que tenían en cuenta eran los mencionados anteriormente: la comunicación con o sin contexto, las críticas negativas, la gestión de la toma de decisiones (alineada o jerárquica), la confianza, la gestión de las discrepancias y la programaciones flexible o lineal.

Figura 17. Gráfica realizada por el equipo de recursos humanos de Netflix con el fin de conocer el proceso de toma de decisiones y de acción de las diferentes sucursales internacionales.



Fuente: Gráfica procedente del libro *Aquí no hay reglas* (Reed Hastings y Erin Meyer, 2020, 316).

De esta forma, según el documento de Netflix sobre cultura empresarial, busca en sus candidatos tienen en cuenta diferentes valores:

- Criterio: En la toma de decisiones individuales y comunes a corto y a largo plazo, así como demostrar un pensamiento estratégico e intuición en su día a día.
- Comunicación: No solo saber comunicar con precisión, sino también saber escuchar, aconsejar y ser crítico con uno mismo y con sus compañeros.
- Curiosidad: Aprendizaje rápido y entusiasta, buscando puntos de vista alternativos y siendo un empleado empático.

- Valentía: Ser sincero y valiente en la toma de decisiones aunque estas supongan un gran riesgo.
- Pasión: con el trabajo y con el objetivo de la empresa. Un afán por mejorar individual y colectivamente. Es clave la confianza, optimismo y humildad en uno mismo.
- Generosidad: De mentalidad abierta y proactiva, un empleado de Netflix debe velar siempre por conseguir lo mejor para la empresa.
- Innovación: Cuestionar los puntos de vista convencionales y creación de mejores planteamientos. Deben apasionarle y buscar los retos.
- Inclusión: Es clave trabajar de forma eficaz con gente de diferentes géneros y culturas; a la vez que se busca siempre esta inclusión en la toma de decisiones creativas o funcionales.
- Integridad: El empleado debe destacar por su sinceridad, autenticidad, transparencia. Si existe alguna crítica hacia un compañero o superior, se le debe comunicar con respeto.
- Impacto: Deberá sacar adelante grandes cantidades de trabajo. Los compañeros pueden contar los unos con los otros y deben trabajar juntos de forma constante. Los resultados deben contar más que los procesos.

Con el crecimiento de la empresa, fue clave lo solo gestionar el crecimiento del equipo, sino que la cultura que se había forjado en los años iniciales se mantuviera, algo que, sin duda, resultó difícil. Cuando se crea una cultura basada en la transparencia, libertad y responsabilidad, es fácil de gestionar si se cuenta con poco personal, sin embargo, si empieza a incorporarse gente nueva de forma progresiva es algo que se convierte en un problema ya que los nuevos empleados debían aprender a trabajar al estilo Netflix.

Diego Ávalos, director de contenidos de *Netflix España*, hablaba sobre los diferentes tipos de contratación presentes en la plataforma. Por un lado, se encuentran las contrataciones de personal ‘externo’ a la empresa: showrunner, guionistas... Perfiles contratados a través de la productora contratada, o por lo contrario, la contratación de un showrunner y la posterior contratación de una productora. En cualquiera de los casos, para formar parte del equipo de Netflix se busca la diversidad de experiencia y

una manera de pensar determinada, la persona no tiene por qué tener experiencia en el cargo que ocupará pero sí aptitudes.

Del mismo modo que la empresa tiene una cultura para nada común, tiene también una forma de hacer entrevistas de trabajo diferentes. Tal y como nos comentaba Diego Ávalos:

“Primero (y esto es general de *Netflix*) asumimos que sabes hacer el trabajo para el que te estamos contratando, entonces no hacemos tantas preguntas del lado técnico, pero sí en el lado cultura y estrategia. Preguntas sobre cómo se va a adaptar cambiando de entorno y de manera de pensar... Normalmente las entrevistas son entre 6 y 10 en total, y la termina haciendo con un equipo crossfuncional para poder ver cómo funciona esta persona en las diferentes áreas con las que se relacionará. Es un proceso muy transparente en el que yo doy de forma continua feedback a los candidatos.

Pero las entrevistas al fin y al cabo tienen una duración de media hora y dicen mucho y muy poco al mismo tiempo, y es muy importante comprender que la entrevista es mutua. Nos tienen que entrevistar a nosotros, tienen que hacernos buenas preguntas y hacernos ver qué va a conectar con nosotros”.

En definitiva, podríamos decir que la cultura de *Netflix* se basa en tener un conjunto de trabajadores racionales, sinceros, empáticos y críticos (y de tipo A). La pequeña empresa de DVD por correo que Blockbuster podía haber comprado por 50 millones ahora vale 150.000 millones, ha superado ya los 150 millones de usuarios, con clientes en casi todos los países del mundo, creando sus propios contenidos originales y cambiando la forma de ver y hacer entretenimiento; nace con ello la cultura *Netflix*, entendida ahora no solo como la forma de ser de puertas para dentro de la empresa, sino que también de puertas para fuera.

3.5. Dentro de Netflix: organigrama empresarial

Así como anteriormente se hablaba de un organigrama ‘mas o menos’ clásico en la creación de un proyecto audiovisual, debemos realizar un rápido recorrido al organigrama de Netflix para comprender cómo gestionan cada uno de los partners o proyectos con las diferentes productoras. Netflix cuenta con un organigrama horizontal dividido entre contenidos que cuenta con un feedback continuo intradepartamental, tal y como se comentaba anteriormente, no hablamos de un organigrama piramidal y vertical, sino que la toma decisiones y responsabilidades son horizontales y tienen la forma funcional de un árbol.

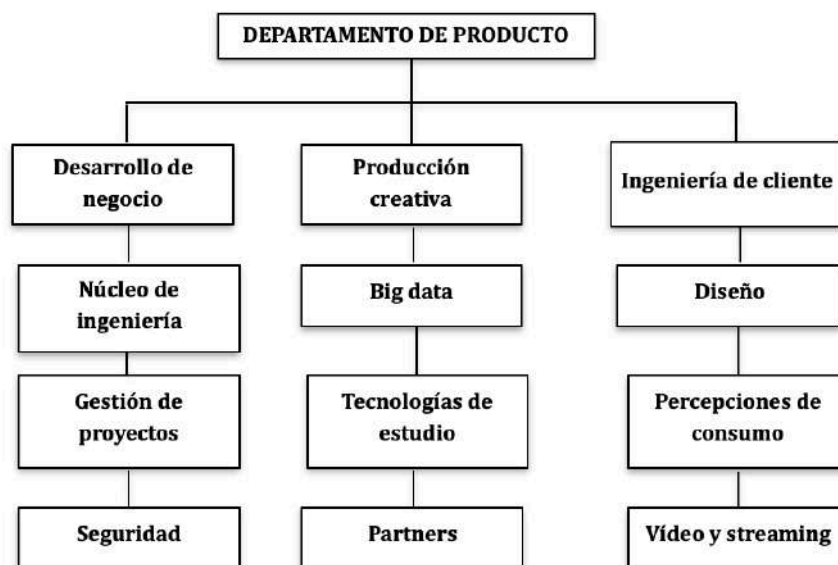
3.5.1. Departamento de producto

PRODUCTO

- Desarrollo del negocio: construye la relación entre público y la plataforma. Su principal objetivo es que los usuarios encuentren el contenido que buscan.
- Producción creativa: Equipo encarado de la búsqueda y formación de nuevas historias para la plataforma.
- Ingeniería del cliente: Construcción y mantenimiento de la aplicación de la plataforma.
- Núcleo de ingeniería: Equipo encargado de la gestión diaria de algoritmos, traducidos en nuevos productos, entregas o contenidos.
- Big data: Investigación en el área que se traduce en nuevos algoritmos personalizados, optimización del streaming o nuevas formas de consumo.
- Diseño: Responsables del diseño de todos los contenidos que aparecen en todas las ventanas de Netflix.
- Partners: Convenios, productoras, showrunners, guionistas, productores contratados que pasan a llamarse ‘partners’ de la plataforma. Podemos distinguir dos tipos de partners dependiendo de la propiedad de su contenido:

- Percepciones de consumo de proyectos: Equipo encargado de comprender el comportamiento de los miembros y de los posibles usuarios a través de métodos cuantitativos y cualitativos.
- Gestión de proyectos: Encargados de todo lo referente a los no suscriptores de la plataforma. Buscan mejorar su experiencia con la marca para que forme parte de la plataforma.
- Seguridad: Los datos que maneja la empresa, así como sus empleados deben verse respaldados por un gran equipo de seguridad.
- Tecnologías de estudio: Encargados de la innovación técnica y creativa desde el inicio hasta el final de la idea.
- Vídeo y streaming: equipo encargado del funcionamiento correcto de la plataforma para garantizar una buena experiencia de usuario.

Figura 18. Organigrama de producto de Netflix.



Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de la plataforma de streaming.

3.5.2. Departamento corporativo

FUNCIONES CORPORATIVAS

- Comunicación: Equipo encargado de transmitir la historia de Netflix, los productos, la relación con los partners, políticas, cultura o gestión a través de redes sociales, periódicos, revistas, televisiones y radios.
- Servicio al cliente: Atención inmediata y personalizada para los suscriptores al servicio.
- Tecnología para empleados: Gestión y creación de aplicaciones propias para desarrollar las tareas de la empresa.
- Facilidades y lugar de trabajo: equipo cuyo objetivo es que la empresa siga teniendo un alto rendimiento. Se encargan de gestionar presupuestos mayores, programaciones de los empleados, necesidades, gestión de comida, agua... Elementos que rodean el entorno de trabajo directo.
- Finanzas: Equipo integrado por financieros y contables. Controlan el cashflow de la empresa así como los distintos pagos a productoras.
- Análisis de finanzas: Presta ayuda y soporte a todos los departamentos sobre presupuestos, datos, plannings y gestión de estos.
- Legalidad y política pública: Equipo formado por abogados y expertos en la materia encargados de los asuntos legales y contractuales de la plataforma.
- Estrategia y análisis: Equipo que guía a la compañía a través de las decisiones financieras, estratégicas u operativas.
- Talento y reclutamiento: Encargados de encontrar, motivar, identificar y reclutar nuevos talentos que formaran parte del equipo de Netflix.
- Viajes y transportes: Gestionan los viajes y transportes de todos los miembros de la compañía, desde trabajadores hasta candidatos, casting o equipos de rodaje.

Figura 19. Organigrama corporativo de Netflix.



Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de la plataforma de streaming.

3.5.3. Departamento de contenidos

CONTENIDO

- Contenido adquirido: Encargados de identificar nuevos contenidos estratégicos para la plataforma, así como, de descubrir nuevos partners o audiencias alrededor del mundo.
- Contenido legal: Gestión de todos los asuntos legales alrededor del contenido de producto, adquisición o distribución de Netflix. Colaboran con los partners de forma interna y externa.
- Contenido creativo: Encargados de la gestión de los contenidos generados por la propia empresa. Cuenta con partners de storytelling alrededor del mundo para crear nuevas historias, por lo que en esta sección se gestionaría, por ejemplo, la relación con los showrunners contratados.
- Gestión de Postproducción: Equipo que colabora con los equipos de contenido de Netflix y productoras para desarrollar todas las facetas de la producción (desde la preproducción hasta la entrega). Cualquier cambio les afecta

directamente al equipo de Title Ops, por lo que habitúan a compartir documentos y calendarios con todos los cambios.

- Downstreet teams: Encargados del doblaje y subtitulado de los contenidos.
- Project managers que supervisan todos los elementos para lanzar un título. Trabajan de forma muy directa con el equipo de Postproducción, de quienes reciben los master, y con el equipo de doblaje. Se encargan también de la calificación por edades en cada uno de los países. Son los que aglutinan todo el lanzamiento desde que se les entrega toda la serie terminada hasta que se estrena, empezando su trabajo en el offline que Postproducción les manda.
- Producción de servicios y tecnología: Trabajan de forma directa con el equipo de producción físico para proveer recursos técnicos, logísticos y creativos alrededor de toda la vida del producto.
- Gestión de producción: Equipo que cuenta con los principales roles de los que hablábamos en el primer punto como es el caso de director de producción. Encargados de la gestión de cada uno de los proyectos, ejecutándolos siempre de forma efectiva. Se trata de un equipo multifuncional con conocimientos elevados de seguridad, legalidad, creatividad y tecnología. Gracias a este equipo los contenidos originales de Netflix son producidos de forma segura, creativa, legal y siguiendo los estándares tecnológicos.
- Efectos especiales y producción virtual: Equipo encargado de los efectos especiales siempre de la forma más creativa y tecnológica.

Figura 20. Organigrama de contenido de Netflix.



Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de la plataforma de streaming.

3.5.4. Departamento de marketing y publicidad

MARKETING Y PUBLICIDAD

- Editorial y publicaciones: Encargados de la gestión de Netflix en redes sociales, buscando entretener de forma continua a los fans fuera del servicio y teniendo como objetivo que descubran nuevos títulos. Día a día, este departamento trabaja con otros equipos para trazar una estrategia de actuación con el fin de desarrollar nuevas audiencias en Facebook, Twitter, Instagram, o Youtube.
- Marketing de percepciones de consumo: Tratamiento y gestión de los datos de consumo, estudios sobre qué hace la gente y cómo.
- Productos de Consumo: Responsables de las licencias de partners, colaboraciones, juegos interactivos, merchandasing y eventos.
- Marketing creativo: Equipo que busca crear expectativas sobre los títulos de Netflix en el público. Gestión y creación de contenidos promocionales que funcionan fuera y dentro de la plataforma de forma global. Crean pues

campañas influyentes, desde su estrategia hasta su ejecución, que promocionan Netflix y nuestros contenidos con la ayuda de recursos sorprendentes e impactantes que siempre pueden dar que hablar.

- Brand & Editorial: dirigido a la audiencia. Responsables de la creación tanto independiente como en colaboración y el mantenimiento de las narrativas que dan forma a la marca de Netflix y sus canales
- Marketing de Partners: Buscan concienciar sobre la marca de Netflix con el objetivo de conseguir más suscriptores y utilizando para ello patrocinios, colaboraciones o promociones. El laboratorio creativo de Netflix para los socios orgánicos y de marca. De aquí surge la estrategia creativa general y desde aquí se dirige y coordina a los socios de la campaña, desde su diseño hasta su ejecución.
- Producción de marketing creativo: Encargados de suplir las necesidades de las acciones del equipo anterior, teniendo en cuenta las operaciones de las campañas. Los productores gestores de creative operations colaboran con el equipo de creative para asegurarse de que la idea creativa cobre vida en producción de la forma más impactante, eficiente y oportuna.
- Publicidad: Departamento encargado de la gestión de contenidos originales, películas, documentales, programas o series. Incluye tareas como la delimitación de estrategia publicitaria, pitchings, premieres, pases de prensa, tours, junkets... Encuentra el mejor espacio en la prensa y las mejores oportunidades de conseguir que la gente conozca y hable de la narrativa de nuestra historia.
- Marketing Regional: Campañas de marketing pensadas y creadas en exclusiva para un territorio local concreto.

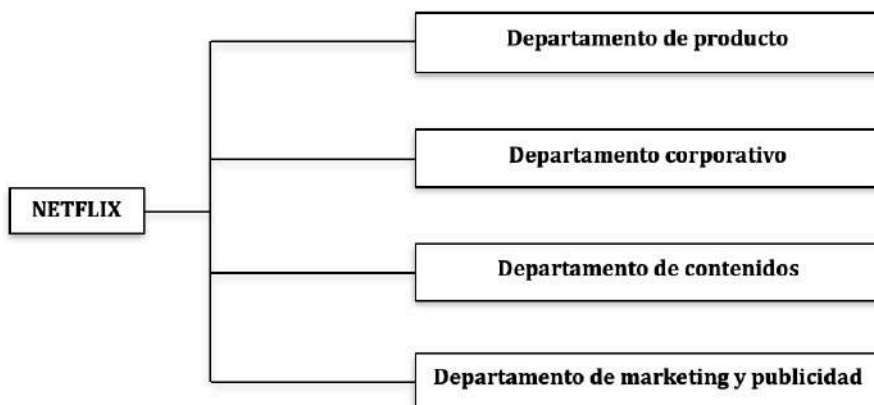
Figura 21. Organigrama de marketing y publicidad de Netflix.



Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de la plataforma de streaming.

De este modo, se podría agrupar el organigrama empresarial de Netflix de forma sencilla en la siguiente figura que recoge los anteriores en individual:

Figura 22. Organigrama empresarial completo de Netflix.



Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de la plataforma de streaming.

3.6. La (r)evolución del big data

El uso del *big data* se considera el eje estratégico en el negocio de la distribución audiovisual bajo demanda, sobre todo en Netflix, donde determina no solo si el programa se desarrolla o renueva, sino también lo que, de hecho, ocurre en esos programas (Collins, 2018). No hablamos pues solo de una técnica usada para clasificar contenido y llegar mejor al usuario, sino que se trata de la herramienta empleada para generar, adquirir o cancelar contenidos en base a un análisis exhaustivo a los hábitos de sus suscriptores. Esto es algo que *Netflix* buscaba desde sus orígenes y ha ido adaptando a los tiempos. Lo que empezó siendo una clasificación de VHS según el género y el índice de popularidad entre el público, ha terminado siendo una gran base de datos sobre los gustos y hábitos de la gente (Madrigal, 2014). Es tal la importancia y el nivel de carga de trabajo para gestionar esta base de datos que de hecho, en *Netflix* existen perfiles laborales que se encargan exclusivamente de la clasificación de contenidos. Por un lado encontramos los *juiciers*, encargados de gestionar los contenidos/las historias según su estética, se encargan por lo tanto de seleccionar las diferentes imágenes que vemos en el catálogo y que varían según el territorio desde donde se visionan los contenidos, y los contenidos que el espectador ya ha visto y le han gustado. Y en segundo lugar, y en complementación a los anteriores, encontraríamos los *taggers*, la figura encargada de ‘taggear’, es decir, etiquetar con metadatos los contenidos de la plataforma. Con ello, se busca crear vínculos por coincidencia de metadatos en las historias, generando un sistema de recomendación en base a los tags que se repiten entre formatos y géneros. Es pues un doble sistema que tiene en cuenta aspectos como la trama del producto, el reparto, los directores, la estética y el origen; todo ello, con el fin de generar una recomendación personalizada para cada usuario según los contenidos que ya ha visto.

Uno de los vacíos que genera este sistema viene provocado justo cuando el usuario es nuevo en la plataforma, ya que los contenidos recomendados que ve no han sido adaptados a sus gustos, aunque rápidamente el usuario puede encontrar algo que ver entre las series más vistas de *Netflix*, ya que probablemente sea alguna de ellas las que le ha llevado a contratar el servicio.

Todo esto busca que el espectador encuentre cuanto antes algo que ver desde que entra en la plataforma, son 90 segundos lo que un usuario medio dedica a buscar algo que ver (Gómez-Uribe; Hunt, 2016). Con el fin de que esta búsqueda sea fructífera y el usuario no abandone la plataforma, *Netflix* trabaja además con casi 80.000 microgéneros generados de forma algorítmica para conectar a los usuarios con el contenido (Madrigal, 2014).

3.6.1. Características y modelo de negocio

Con el Big data como base de su estrategia, se sitúa en internet como la principal plataforma de distribución de sus servicios y contenidos online, siendo pues una empresa OTT¹⁰, lo que le ha posibilitado también una importante expansión internacional e incorporar innovaciones en la prestación de su servicio de vídeo online (Heredia, 2016). El término OTT se refiere a contenido libre cuyo hábitat es internet y que no está sujeto a ningún operador, a diferencia por ejemplo de la TDT. Hoy en día, ‘nuevas plataformas de streaming’ y ‘OTT’ se emplean de forma indiscriminada para referirse a todos los servicios que ofrecen contenido bajo demanda a través de internet. De hecho, se usa esta expresión como cajón de sastre en el que parece haber sitio para casi todo, a pesar de que muchas tengan poco o nada que ver entre ellas, más allá de ofrecer la posibilidad de ver contenido en streaming (Neira, 2020).

Las seis características del modelo de negocio de *Netflix*, tanto en la industria televisiva como cinematográfica según Piernas (2016), que permiten analizar la nueva configuración de este escenario (Heredia, 2016) son:

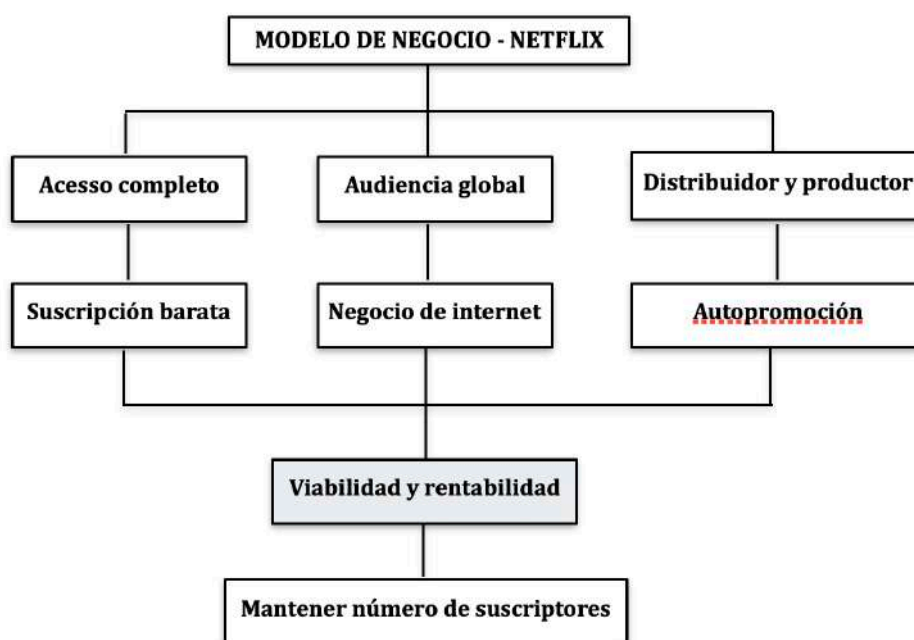
- El poder del streaming: el usuario tiene acceso a todos los capítulos de una o varias temporadas.
- Difusión global: con presencia en 190 países .
- Los anuncios cambian: spots autopromocionales antes y después del visionado.
- La importancia de internet: internet como plataforma, principal característica de las OTT.

¹⁰ Over the top: Encima de la nube o de transmisión libre. Empresas que utilizan la plataforma de internet para ofrecer servicios de valor agregado.

- Distribuidor y productor: ya no es solo distribuir o exhibir contenidos de terceros. Netflix apuesta por producir, distribuir y exhibir contenidos propios. Recordemos en este punto, content is king, but distribution is King Kong.
- Piratería, no gracias: mensualidad a bajo costo con acceso a una plataforma online con un catálogo variado de contenidos hace que la piratería de los contenidos se desestime.

Pero además, se deben añadir a estos puntos anteriores dos características más. La primera de ellas, referida al coste menor de mantenimiento del producto que viene además complementado por el uso de algoritmos y que tiene como resultado nuevas audiencias. Y en segundo lugar, y tomando como referencia el punto anterior, los negocios digitales permiten que el producto tenga una longevidad mayor ya que su alcance también es ilimitado y siempre puede contar con nuevos espectadores o audiencia. En definitiva, conseguir nuevas audiencias, algo que (tal como se comentaba anteriormente) va unido a una de las premisas básicas: mantener la suscripción de los usuarios y mantener esa necesidad de consumo periódico, y poder mantener así, la estabilidad y la viabilidad de la empresa.

Figura 23. Premisas básicas para el funcionamiento del modelo de negocio de Netflix.



Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de la plataforma de streaming.

Es paradigmático también el caso de la prueba de *Netflix Direct* en Francia, cuyo nueva funcionalidad es ofrecerle al usuario una parrilla televisiva lineal, siguiendo el modelo de un canal de televisión. Se ofrecerá una programación siguiendo las tendencias televisivas tradicionales exceptuando los informativos. Según el comunicado lanzado por *Netflix Francia*: "Tanto si te falta inspiración como si estás descubriendo Netflix por primera vez, puedes dejarte guiar sin tener que elegir un título en particular y dejarte sorprender por la diversidad de la biblioteca de *Netflix*".

Esta acción busca paliar directamente la fatiga de decisión tan patente en las OTT y sufrida por los usuarios que les lleva a abandonar la plataforma sin ver nada o repitiendo contenidos que ya han visto. Siguiendo con las pruebas experimentales que realiza la plataforma, encontramos también la incorporación de un temporizador que permite realizar pausas de 15, 20 o a los 45 minutos de visionado de contenido; y un regulador de la velocidad de reproducción de los contenidos.

Por otro lado, siguiendo con los suscriptores, se encuentra la cuota mensual. La cuota de suscripción tiene dos vertientes, por un lado el positivo: el usuario está pagando por una experiencia global, lo que provoca que si algún contenido no le gusta, rápidamente puede acceder a otro. Y por otro, el negativo, que más tarde se tratará con mayor profundidad: el servicio de streaming debe renovar la confianza y estrechar lazos con el suscriptor mes a mes, y no perder una suscripción, ya que es la base de su negocio.

Esto lleva a la frase comentada anteriormente que define en gran parte no solo el gran valor de la suscripción para la empresa, sino que además sirve para conocer de forma rápida el modus operandi de ésta: Ted Sarandos, CCO de Netflix afirmaba que 'más contenidos, más visionados, más suscriptores, más beneficio, más beneficio, más contenido' (Ellison 2016). Por lo tanto, la clave para el desarrollo de la empresa es conseguir más suscriptores, que se traduce en más dinero y a la vez en generar más contenidos; creando un modelo de negocio de pescadilla que se muerde la cola. La falta pues de un compromiso de permanencia con la cuota de suscripción es algo que les beneficia pero también perjudica a corto plazo.

Es un servicio cuyo principal objetivo es captar y mantener clientes y por ello es fácil de contratar pero también fácil de cancelar. Esto obliga a la plataforma no solo a renovar contenidos sino a mantener un funcionamiento que se acerca a los estrenos

semanales a los que estábamos habituados en las salas de cine. De hecho, Netflix anuncia con varios meses de antelación los estrenos de los siguientes meses, generando contenidos en redes sociales para retener y captar nuevos usuarios.

3.6.2. Contenidos a medida y nuevas comunidades de usuarios

Si se crea un patrón de actuación que siguen las estrategias de Netflix debemos tener en cuenta los siguientes aspectos. Los usuarios son la base de su catálogo. Sin usuarios no hay catálogo y sin catálogo no hay usuarios. Un concepto básico lleva a uno de los fundamentos de *Netflix*: el estudio a través del *Big Data* de los gustos y hábitos de consumo de sus usuarios, siendo éste el eje estratégico de los nuevos negocios mediáticos. El uso de esta herramienta le ha permitido a Netflix conocer mejor a su público y poder construir una audiencia global que a la vez le permite rentabilizar mejor sus productos, ya que no conocen fronteras. Uno de los ejes de la estrategia de expansión de Netflix era hacer lo local global y esto ha sido posible gracias a los microgéneros comentados anteriormente que permiten agrupar a los usuarios en alrededor 2.000 comunidades de gustos. Por lo tanto a través de los microgéneros se generan comunidades de gustos integradas por personas afines a contenidos similares, haciendo que no existan fronteras entre contenidos y gustos, a la vez que aumenta el alcance de los productos. Ha abierto nuevas posibilidades a los creadores, que pueden escribir para audiencias específica, que Netflix es capaz de aglutinar globalmente (Smith; Telang, 2016).

El funcionamiento de lo local de forma global es uno de las motivaciones que ha llevado a analizar en esta tesis el éxito de *La casa de papel*. Tal y como se comentará más tarde, productos como *La casa de papel* con un éxito bajo/moderado y que habían visto su fin en la televisión española convencional, han visto su catapulta internacional con la llegada de Netflix siendo el mismo producto y contando con poca promoción. El éxito ha sido posible gracias a dos premisas, en primer lugar por el sistema de algoritmos de la plataforma que permite alcanzar una audiencia global; y en segundo lugar, por la calidad de la ficción española y la fácil apropiación de su significado en

diferentes territorios. De forma parecida podría funcionar el otro caso de estudio elegido, *Paquita Salas*, ya que su primera temporada paso desapercibida en Flooxer y con la adquisición de Netflix pasó a ser uno de los productos más comentados y representativos de la plataforma, eso sí, solo a nivel nacional.

Con todo ello, Netflix ofrece una nueva forma de construir y medir audiencias, permitiéndoles no solo no perder dinero, sino que incrementar además sus ingresos. El caso comentado de *La casa de papel* o *Paquita Salas* también se pueden aplicar a otras series, como es el caso de *Breaking Bad*, cuyo éxito fue mayor cuando la plataforma lo adquirió que cuando se emitió en televisión lineal. Una serie que, al igual que otras de la misma plataforma como *House Of Cards* o *Orange is the new black*, probablemente habría sido cancelada tras su primer piloto. Tal y como comentábamos en apartados anteriores, la caída del uso del piloto en pro al estreno de temporadas completas el mismo día provoca que no exista un fin entre capítulos para los usuarios que ven series en maratón por lo que el engagement y el índice de satisfacción con la serie siempre será mayor. Algo que plataformas como Netflix han sabido aprovechar y que la industria musical no supo aplicar, disparando así la piratería musical. La audiencia quiere el control sobre el visionado, calidad y facilidad a bajos precios.

3.6.3. Big data: características, uso y funcionamiento

El Big data se puede traducir de forma funcional como la transformación del usuario en generador de datos, dando la información necesaria sobre cómo generar, presentar, y en qué medida apostar por los contenidos originales, además de ofrecer un control de calidad de los contenidos cuyos derechos ya han adquirido.

Se pueden señalar como principales características de los big data los siguientes aspectos (Martínez-Martínez; Lara-Navarra, 2015):

- **Volumen:** entendemos la gran cantidad de datos disponibles y accesibles.
- **Variedad:** procede de la diversidad de fuentes de procedencia de la información, imágenes, texto, música, cifras, tablas de excel, etc.

- **Veracidad:** la calidad de los datos, dado que de ella depende que la información pueda ser útil o no.
- **Velocidad:** a mayor cantidad de datos, mayores posibilidades de tomar decisiones en menor tiempo; esto es una clara alusión al área de inteligencia de negocio.

El negocio de la distribución de contenidos online es consciente de que obtener información de sus propios usuarios se convierte en una ventaja competitiva sin precedentes. Estas lógicas de negocio parten de procesos previos, como la aplicación de algoritmos. En el caso de usuarios de una plataforma online es crucial poder establecer patrones de hábitos de visionado y consumo. Es útil el trabajo de aprendizaje automático, también llamado *machine learning*¹¹, gracias al cual se evalúan modelos de datos para confirmar su validez y así aplicar lógicas de negocio (business intelligence) (Fernández, Neira, Clares, 2019).

Las nuevas formas digitales de acceso y consumo de productos audiovisuales requieren nuevos modos de actuar por parte del usuario. En la mayoría de los casos, el consumidor no integra los cambios tecnológicos en su día a día hasta que les ve la utilidad: desde una mejora de la calidad de la imagen, la satisfacción de que el sistema de recomendación acierte con los gustos propios o la posibilidad de consumir contenidos bajo demanda frente al diferido. Ambos términos, utilidad y temporalidad, se encuentran ligados al hecho de que consumir contenidos audiovisuales en la red provoca un cambio de actitud en los usuarios, favoreciendo la aparición de los formatos transmedia (Scolari, 2013) y del prosumer (Jenkins, 2008; Napoli, 2008), un consumidor que interviene en el storytelling (desarrollo de la narración) adoptando una actitud activa (Gubbins, 2012). Como apunta Izquierdo-Castillo (2015), las claves que configuran la estrategia de *Netflix* se resumen en tres elementos interrelacionados:

“Un catálogo amplio y variado que incluya contenido premium en su oferta base; una tarifa económica y sin permanencia que permite acceso ilimitado al catálogo; y un servicio enfocado a la calidad de la imagen, la facilidad en la

¹¹ Rama de la inteligencia artificial destinada a lograr que las computadoras aprendan.

navegación, la búsqueda de contenidos afines y la accesibilidad a través de múltiples dispositivos” (Neira, 2019).

Todo este uso y análisis de los datos generados por los usuarios lleva a la segmentación de los públicos tal y como si fueran géneros, y la identificación de clusters de usuarios han ayudado a crear su propia línea de negocio de producciones originales (*Netflix originals*) adaptadas en gran medida a los intereses y demandas de sus suscriptores, haciendo que ahora *Netflix* recomiende, adquiera y produzca para el mundo (Neira, 2019). Eso sí, debemos tener en cuenta que el principal inconveniente del *Big data* es que, así como los suscriptores que consumen con frecuencia tiene unos productos cada vez más personalizados y afines a sus gustos, los nuevos suscriptores (aquellos que más interesa retener) son completos desconocidos por la plataforma, por lo que su recomendación inicial es menos acertada, y por lo tanto, puede llevar a la anulación inicial de la suscripción. Tristan Harris, presidente del Center Humane Technology, aseguraba en una TED Talk que los datos en manos de las compañías tecnológicas provocan una mayor vulnerabilidad hacia ellas, así como el rediseño de estas para resultar más adictivas. Las plataformas de suscripción necesitan retener al usuario y que el uso sea frecuente, por lo que es clave el uso del Big data y el estreno continuado de contenidos. Es tal el ritmo de estrenos actual entre plataformas que se quedan atrás los estrenos (antes muy esperados) en el cine. Esto genera una competición imparable entre ellas que tiene como objetivo captar la atención de un espectador acomodado ya en alguna plataforma cuyo nivel de toma de decisiones es nulo debido a la sobrecarga de estímulos actuales.

3.6.3.1. Estandarización y clasificación de los hábitos y perfiles de los suscriptores

Esta forma de actuación y de análisis no sólo les permite a ellos como servicio apostar y ofrecer unos contenidos determinados de más calidad; sino que también permite al usuario como consumidor mayor accesibilidad a los contenidos que le puedan gustar ya que, básicamente *Netflix* a través del uso del Big Data creará un catálogo basado en lo que el usuario ya ha visto con el fin de crear una oferta personalizada. Los algoritmos facilitarán por lo tanto información sobre el tiempo que el usuario emplea en ver un contenido determinado, las interrupciones, las horas de visionado total, la hora en la que el usuario suele consumir contenidos, etc. Además de ofrecer un catálogo de más calidad e individualizado, estos datos también se utilizarán para la creación de campañas en exteriores o en RRSS, así como para la compra o no de determinados contenidos propios y en definitiva, para la composición de su catálogo de contenidos. Aunque también se debe tener en cuenta que el Big data también puede penalizar a aquellos contenidos que no llegan o que no triunfan en seguida entre los usuarios, provocando una menor promoción en la plataforma o la cancelación del proyecto.

Netflix no aspira a tenerlo todo, sino a garantizar que el contenido que tienen interés y se consume (McCabe, 2013), por ello, la plataforma también cuenta con las recomendaciones personalizadas de contenidos a sus suscriptores para evitar que se sientan abrumados por el volumen del catálogo. Tod Yellin (2007) clasifica el análisis del Big data como:

- Tipo de contenido reproducido o descartado:
 - Características de la reproducción: si se realiza a ritmo normal, si se avanza o retrocede, se pausa o se abandona.
 - Intensidad de la reproducción: frecuencia y número de horas de streaming por sesión.
 - Valoración que el usuario otorga al contenido: teniendo en cuenta valoraciones a otros contenidos.

- Tipo de dispositivo desde el que se accede: televisión conectada, tableta, móvil o descodificador.
- Registro del proceso que sigue el usuario: búsquedas, ubicación geográfica, día y hora, ubicación del contenido dentro de la página de inicio cuando se decidió reproducir y hasta los contenidos recomendados descartados.

Pero, además de usar el Big data, es importante la visión de Gallego (2013) quien señala que el usuario consume el contenido sin importar la plataforma y por ello, además de elaborar contenidos de calidad, se debe crear su propia comunidad y generar una conversación con la audiencia en torno a la marca.

Según un estudio que publicaba *Netflix* (2019), se estima que el tiempo medio que el usuario destina a ver algún tipo de contenido es de 1:30 minutos; por lo que si durante ese periodo de tiempo el usuario no ha encontrado un título que visualizar, se reducirá de forma drástica el visionado de cualquier contenido. Es por eso que ese minuto y medio resulta tan importante para la compañía, así como el trabajo previo y la exposición a promociones por parte de los suscriptores. Cuanta más facilidad se le dé al suscriptor para encontrar algún contenido que le llame la atención, mayor será la satisfacción y la vinculación de este, por lo que se reducirán las posibilidades de que éste se dé de baja de la plataforma, objetivo principal de cualquier servicio de vídeos bajo demanda.

Por otro lado, *Netflix* anunciaba un cambio en la medición de audiencia en enero de 2020. Habitualmente Netflix basaba su patrón de recomendación en los contenidos más vistos de su carta, teniendo en cuenta sólo aquellos que sobrepasaban el 70% de la serie en cuestión vista, es decir, más de la mitad de la serie debía verse para que *Netflix* contará esa visita como visualización y por lo tanto como audiencia. La plataforma realiza la siguiente distinción de sus usuarios según el tiempo de visionado de contenidos:

- **Starters:** Usuarios que ven por lo menos dos minutos de la serie, película o programa de la plataforma.
- **Watchers:** ha visto mayor parte del contenido, un 70%, pero no lo ha terminado.
- **Completers:** Ha visto un 90% del contenido.

Esta clasificación será muy importante para la promoción del contenido dentro de la plataforma, cuantos más starters tenga, mejor acogida tendrá y por lo tanto se mostrará más en las pantallas de inicio. Para una serie es más favorable tener muchos starters a corto plazo, ya que los datos abarcan los siete días siguientes al estreno hasta 28 días después, por lo que la semana del estreno es crucial para la repercusión de la serie en la plataforma.

Esto lleva al cambio realizado por la plataforma en su forma de funcionar del 70% contando como visualización a partir de los 2 minutos de contenidos vistos; de modo que si un usuario clicca en un contenido y ve solo 2 minutos de éste, ya contará como visualización. Esta nueva forma de medición afectaría a los destacados que la plataforma ofrece en su carta, ya que la personalización del catálogo de destacados populares se basaría en el propio clickbait que la plataforma incita en sus usuarios, contando cada visualización como impacto.

Es polémica también la decisión de *Netflix* de ocultar sus datos de audiencia, y como se ha podido ver no es por falta ni de medición ni de control, sino más bien de decisión estratégica según su filosofía y cultura empresarial. Desde Netflix no consideran los datos de audiencia importantes, no importa cuántas personas vean los contenidos, siempre que los usuarios tengan algo que ver; importa la variedad y la cantidad que hacen que el usuario al final de mes no cancele la suscripción, tal y como nos cuenta Diego Ávalos, director de Contenido Original en Netflix España y Portugal. Es diferente el caso por ejemplo de series como *La casa de papel*, cuyo alcance y repercusión global es anunciado en sus plataformas, teniendo solo en cuenta el número de streams producidos por suscriptor y no por usuarios diferentes dentro de la plataforma¹².

No todos los contenidos de la cadena cuentan (evidentemente) con una gran audiencia global y mucho menos local, si muchos de sus contenidos originales fueran llevados y programados en una parrilla de televisión convencional probablemente serian cancelados por poca audiencia. Pero, tratándose de plataformas de streaming, no solo se lo pueden permitir, sino que les puede dar igual. Por ese motivo, *Netflix* siempre ha rechazado la medición de sus contenidos a través del *panel de Nielsen*, ya que consideran

¹² Los comúnmente llamados usuarios parásito.

que no está adaptado a la funcionamiento de la plataforma ni a la forma de consumo de sus usuarios.

Pero, el uso selectivo de los datos de audiencias por parte de plataformas de streaming como Netflix provoca que se esté distorsionando la percepción sobre el éxito de contenidos ya que no dejan de ser datos globales referidos a un período concreto. Todo esto ensucia los datos de audiencia de la televisión convencional ya que no son tan multitudinarios como los de las plataformas, y puede provocar a la larga el rechazo de los usuarios hacia los contenidos, la programación o estrenos de éstas por la inferioridad que se presupone.

Evidentemente, en cuanto a rentabilidad de producto cuanta más audiencia tiene un contenido o más impactos, mejor para ellos porque significa que el usuario está disfrutando y encontrado su contenido, pero se parte de la base de que es tal el análisis de públicos y clasificación de clusters de usuarios, que todos ellos van a tener un contenido casi personalizado para ver. Si a la gente le gusta el contenido, si la gente ama entrar en Netflix, entonces es un triunfo (Roettgers, 2019).

La plataforma no ofrece datos de audiencia ya que no tiene que rendirle cuentas a nadie más que a sus inversores en cuanto a gastos y rentabilidad del contenido original que producen o, en el caso de ser licencias, la rentabilidad de la adquisición temporal de éstas. La diferencia pues entre las cadenas de televisión convencionales y las plataformas de streaming es que se desligan de los anunciantes y la publicidad, quedando los datos de audiencia en segundo plano y considerando los únicos datos imprescindibles sean las altas y bajas de suscriptores mensuales. Importan pues datos de qué se ve, cómo se ve o durante cuánto tiempo se ve, pero no cuantos usuarios lo ven. Los usuarios solo serán tomados como datos cuantitativos para determinar un cluster o nicho de audiencia para generar nuevos contenidos y hacer que permanezcan dados de alta en el servicio. De esta forma, las plataformas esconderán sus datos de audiencia siempre y cuando estas cifras no sean escandalosamente altas y les beneficie su publicación. La información es poder, y los datos de audiencia dan esta información (que ellos no quieren proporcionar) a sus competidores.

Es muy diferente el funcionamiento con las cadenas de televisión ya que cuando asignan cuotas de pantalla o cifras de audiencia lo hacen porque más o menos, las cadenas operan en las mismas condiciones y con un alcance idéntico, ya que cualquier persona que resida en nuestro territorio tiene acceso a la misma oferta (Neira, 2020).

Algo que queda lejos de la medición, alcance o funcionamiento de cada una de las SVOD, quienes los datos de streams por un contenido es simplemente utilizado como elemento de publicidad. Por ejemplo, *HBO* sí distribuye de forma periódica datos de audiencia, o también el caso de *Amazon Prime Video* quienes incentivan el *coste por primer stream*, el contenido que visualiza cada nueva alta a su formato premium es dividido entre producción y marketing, ya que fue la primera elección del usuario al contratar el servicio y en gran parte, puede ser el motivo de éste.

Para las plataformas de suscripción es tan importante captar nuevos usuarios como mantener a los viejos, a largo plazo serán los usuarios que ya tienen los que harán que el negocio siga siendo viable. Tal y como explica Adam Sarham en *Forbes* (2019) estos nuevos servicios se someten a la llamada *the law of large numbers*, cuyo significado financiero es que si una compañía tiene un crecimiento rápido, este crecimiento acelerado no se puede mantener de forma exponencial en el tiempo, sino que llegará un punto en el que no pueda crecer más.

En contraposición, encontramos el caso del lanzamiento de *Disney +* que cuenta con un total de 26.5 millones de suscriptores, total numérico que *Netflix* ha alcanzado durante los últimos 5 años. Esta ola de suscriptores se puede haber ocasionado por varios motivos: el bajo precio de la suscripción a *Disney*, la diversidad de contenidos¹³ o también por el periodo de prueba gratuito que ofrece al inicio la plataforma. El lanzamiento de *Disney +*, amenazaba la estabilidad de *Netflix*. Sin embargo, los números dejan claro que será difícil batir a *Netflix*, que cuenta con cerca de 70 millones de usuarios de pago solo en Estados Unidos y Canadá, frente a los 26,5 millones del nuevo servicio de *Disney*. Las acciones de *Netflix* viven ahora un nuevo impulso, aunque aún están lejos de los máximos de más de 400 dólares alcanzados en junio de 2018 (Expansión, 2020).

¹³ *Disney +* cuenta con *Pixar*, *Marvel*, *Star Wars* y *Star*.

3.6.3.2. El small data y el acercamiento individualizado al consumidor

Si antes se hablaba sobre la importancia del big data en los negocios de streaming, ahora va cobrando relevancia su antagonista y predecesor más tradicional: el small data.

A diferencia del anterior, el small data estará caracterizado por el análisis exhaustivo de perfiles de usuarios individuales que se podrán extrapolar a un grupo de usuarios. Se hablaría pues de análisis individualizado de los integrantes de los clusters de los que se hablaba anteriormente; y no una recopilación y medición de datos de todos los usuarios que forman parte de ese cluster. En la siguiente tabla se pueden ver las grandes diferencias existentes entre small data y big data:

Tabla 8. Diferentes entre small y big data.

RASGO	SMALL DATA	BIG DATA
TECNOLOGÍA	Tradicional.	Moderna.
FUNCIÓN	Análisis y conocimiento de datos.	Análisis y gestión de recomendaciones, predicciones, patrones de búsqueda...
OBJETIVO	Medición de pequeñas tendencias que se puedan extrapolar a nuevas oportunidades y/o tendencias generales.	Medición controlada de cada decisión o actuación de los grupos de usuarios que gestionan con el fin de detectar formas de actuación que permitan descubrir nuevas oportunidades y/o tendencias.
ALMACENAJE	Generalmente, los datos son incorporados en la data base (SQL). Es suficiente el soporte de un único servidor.	Se almacenan los datos en subida en cola mediante Google Pub o AWS Kinesis (NoSQL). Es necesario el soporte de más de un servidor.

VOLUMEN	No es necesario un gran almacenamiento ya que hay menos volumen de datos que gestionar y su análisis es simple. Se mide en gigabytes.	Se necesita una gran capacidad de almacenamiento y velocidad para gestionar los datos. Se mide en terabytes.
CALIDAD	Menos volumen genera por lo tanto menos ruido y los datos son más controlados.	Mayor calidad de datos recopilados dada su magnitud.
VELOCIDAD	Flujo regulado y constante de datos con baja velocidad.	Grandes volúmenes de datos en poco tiempo con gran velocidad.
FORMATO	Relacional.	No relacional.
TÉCNICA	Manual y automatizada.	Requiere la automatización de la toma de datos.
VISUALIZACIÓN	De fácil acceso y comprensión debido a su volumen por lo que resulta un sistema más eficaz a corto plazo.	Su volumen dificulta la rápida comprensión pero ofrece más datos y por lo tanto, una gestión más fiel a corto y largo plazo.
RELEVANCIA	Permite centrarse a la empresa en los datos más relevantes o de más interés a corto plazo y mejora la interacción con el cliente y facilita el feedback de este.	Permite a la empresa tener un conocimiento mayor, más fiel y más variado a largo plazo. Además, mejora la toma de decisiones dado la gran cantidad de datos almacenados y proporciona un feedback inmediato. Proporciona un gran conocimiento de los usuarios y del mercado.
SEGURIDAD	Cifrados sencillos de control y gestión de los datos.	Mayor complejidad de cifrado y protocolos de control y gestión.
PERFIL PROFESIONAL	Analistas de datos.	Analistas de datos y clusters.

Fuente: Elaboración propia.

Con la evolución del small data hacia el big data, el primero paso a ser la información esencial con la que la empresa contaba, mientras que la gran cantidad de información provenía de los segundos.

Esta técnica de medición facilitará pues el proceso de creación de productos audiovisuales ya que permitirá la fácil recopilación de datos y promoverá una eficacia de gestión de éstos a corto plazo. Las cadenas a través de la aplicación de esta nueva práctica apostará o no por los diferentes contenidos, a la vez que podrá conocer rápidamente si un producto funciona o no en base a la reacción de un usuario. El small data tiene en cuenta aspectos como los productos consumidos, el precio pagado por los productos, incidencias con el producto y perfil sociodemográfico.

La parte negativa de esta medición es evidente: el riesgo de extrapolar los datos individuales y generalizar los gustos u opiniones del colectivo representado puede llevar a una equivocación de lo que realmente opina la mayoría. Sin embargo, es una técnica de mucha más fácil ejecución, más económica y abarcable por los grupos menos mediáticos. Aunque se debe tener en cuenta que se pueden adoptar las dos técnicas y complementarlas entre sí cruzando los datos; de hecho, podemos entender también el small data como todas las piezas que integran el big data.

3.7. Nuevas formas de consumo y de medición: hacia la evolución del medio

Los servicios de streaming cuentan con una experiencia variada y completa que se renueva cada mes con el cobro de la suscripción, algo que provoca que sea un negocio muy volátil e imprevisible. *Netflix* ha logrado adaptarse a la nueva realidad paradigmática, entendiendo los cambios disruptivos que se producen y ofreciendo soluciones tecnológicas relevantes al servicio de las demandas de consumo y comunicación que exigen los usuarios, la marca hace suya la filosofía de aprender para adaptarse (Chacal, 2017). En definitiva, nos encontramos ante un nuevo modelo que logra mutar la oferta de contenidos audiovisual de entretenimiento vía streaming (Ahumada, 2013).

Los espectadores, ante la oferta de contenidos creciente en las plataformas, buscan ahorrar tiempo en la selección y acceso a ellas. Este afán por la rapidez, ha hecho que los contenidos audiovisuales se elaboren ya a medida del espectador, y que por lo tanto, la oferta sea cada vez más adaptada y automatizada.

Puesto que existe una gran variedad de plataformas, diseños y contenidos en éstas, el espectador se ve obligado a elegir cuál se adecua más a su estilo de vida. Así como la aparición de las plataformas supuso una disminución de la piratería, la proliferación de plataformas con contenidos propios y exclusivos puede significar un repunte de ésta ya que el usuario debe elegir entre uno o dos servicios (o ninguno), algo que deja fuera muchos otros contenidos que sí le pueden interesar pero no tanto como pagar el servicio de forma mensual.

3.7.1. La sobreexposición de oferta de contenidos

La gran oferta de contenidos además se ve complementada (y afectada) por la falta de atención del espectador. A diferencia de los primeros espectadores de la televisión, quienes observaban con detenimiento los contenidos del aparato, los espectadores actuales reciben tantos estímulos audiovisuales en su día a día que captar la atención se han convertido en (probablemente) la acción más difícil. Y no se habla aquí solo de la televisión, sino de todas las pantallas que pueden llegar a rodear el usuario en su entorno, provocando una insensibilización hacia los contenidos y los estímulos, los dispositivos que están en las manos de la gente captan su atención cada 15 minutos (Lee, Koblin, 2019).

La pantalla más presente en la rutina del usuario es, como no, el teléfono móvil. Lejos de ser utilizado para llamar, se ha convertido en una extensión del propietario, máspreciada de lo que sería anteriormente un ordenador personal. Hoy en día el teléfono móvil es un ordenador portátil de pequeña dimensión que permite estar conectados a al entorno cercano (y no tan cercano) las 24 horas del día y los 7 días de la semana. El cine y la televisión se han vuelto experiencias que van más allá de una pantalla de cine y de los salones de nuestras casas gracias a la multiplicación de las posibilidades de acceso y la personalización de la experiencia (Lotz, 2014). El teléfono móvil es el

centro particular de entretenimiento al que el usuario se conecta cuando quiere evadirse, generando así nuevos espacios de entretenimiento que antes no se contemplarían. El acto de ir al cine o de ver televisión ha dejado de ser un acontecimiento y se ha convertido en un acción cotidiano que el usuario realiza de forma intermitente desde su teléfono móvil a lo largo del día, provocando que el prime time empiece cuando el usuario decide.

Según un estudio de Zenith Media, durante el 2021 los usuarios llegarán a consumir alrededor de 100 minutos de contenidos audiovisuales al día, dejando atrás los 84 minutos que el usuario ha dedicado durante el 2020.

Jonathan Barnard, Jefe de previsión de Zenith Media, afirmaba que:

”El consumo de vídeo en línea está creciendo rápidamente, y los usuarios pasarán la mitad de tiempo viendo vídeos en línea que viendo televisión convencional este año. Este suministro en expansión de audiencias está impulsando un rápido crecimiento en la demanda de los anunciantes, haciendo del vídeo en línea el canal digital de más rápido crecimiento por gastos de publicidad”.

Algunos autores como Neira o Bowen, hablan ya de *screen intimacy*, refiriéndose al contenido que los usuarios reproducimos desde nuestro smartphone. Esta ‘intimidad con la pantalla queda lejos del acto de compartir un relato audiovisual con la familia, ya que se traduce como un acto aislado que muchas veces se realiza incluso con auriculares, haciendo que nuestro aislamiento social sea mayor. La aparición de nuevos términos como *screen intimacy* viene dada por dos grandes mejoras, por un lado la mejora de conexión a internet de banda ancha, la introducción de tarifas móviles y/o puntos de acceso gratuito, algo que permite que se cumpla la premisa de ‘cuando y donde quieres’ de estas nuevas plataformas. Sin embargo, a pesar de tratarse de un consumismo solitario y aislado, las opiniones de los usuarios sobre los contenidos son más globales que nunca gracias al gran índice de interacción en redes sociales, algo que provoca una sensación de cercanía del usuario con la plataforma y con la comunidad que forma parte de ella.

3.7.2. La figura del autor y la revalorización del audiovisual como arte en el nuevo entorno de producción masiva de contenidos audiovisuales

El concepto de screen intimacy y todos los condicionantes que la provocan, hacen que surja la necesidad de replantear si los productos audiovisuales actuales se pueden considerar arte. Se debe entender el medio, tanto televisivo como cinematográfico, como arte comercializado. Es decir, como una industria cultural cuyas acciones repercuten en la sociedad y cuyos productos buscan la gran mayoría de veces beneficios económicos. Según Roman Gubern (1969):

“El cine es un arte de nuestro tiempo (...) es una industria y la película es una mercancía, que proporciona unos ingresos a su productor, a su distribuidor y a su exhibidor”.

El cine es pues, una industria cultural como lo concibe la Unesco (2007), en la medida en que combina la creación, la producción y comercialización de contenidos creativos. Siguiendo a Heredia (2016), Netflix propone al sector:

“Un nuevo modelo que integra la tríada producción-distribución-exhibición [...], por lo que al pasar de ser exhibidor a convertirse en productor y distribuidor, tiene control completo sobre la película; además, gracias a su músculo financiero, puede realizar alianzas con productoras independientes, lo que garantiza una victoria financiera para el productor y garantiza mayor tiempo de exhibición en su plataforma internacional, pues no depende de condiciones como disponibilidad de la sala o éxito en taquilla”.

Es interesante aquí retomar el artículo de opinión que se publicó en *El País* de Martin Scorsese (2019) sobre si las películas de Marvel eran o no eran cine. A lo largo del artículo hay varios puntos que se deben resaltar y que tratan temas comentados anteriormente. En primer lugar, la consideración que hace el director y productor de cine sobre el medio y sí se puede considerar arte.

“Porque la clave estaba ahí: era una forma artística. En aquella época había cierto debate sobre el tema, y nosotros defendíamos que el cine estaba al mismo nivel que la literatura, la música y la danza. Aprendimos que el arte podía encontrarse en muchos sitios y muchos tipos de películas: en el cine de Sam Fuller y el de Ingmar Bergman, el de Gene Kelly y Stanley Donen, el de Jean-Luc Godard y el de Don Siegel.

Algunos dicen que las películas de Hitchcock eran todas parecidas, y tal vez sea cierto; él mismo se lo preguntó alguna vez. Pero las franquicias actuales se parecen entre sí de otra manera. En las películas de Marvel están presentes muchos de los elementos que definen el cine para mí. Lo que no hay es revelación, misterio ni auténtico peligro emocional. No hay ningún riesgo. Están hechas para satisfacer unas demandas concretas y son variaciones sobre unos temas determinados. Se llaman secuelas pero en realidad son la misma película, y todo en ellas se ajusta a un modelo oficial. Las franquicias cinematográficas modernas nacen de estudios de mercado, están probadas con grupos de espectadores, investigadas, modificadas, vueltas a investigar y vueltas a modificar hasta dejarlas listas para el consumo.

Son todo lo que no es el cine de Paul Thomas Anderson, Claire Denis, Spike Lee, Ari Aster, Kathryn Bigelow o Wes Anderson. Cuando veo una película de cualquiera de estos cineastas, sé que será algo totalmente nuevo, una experiencia inesperada y quizá incluso innombrable. Que va a ampliar mi idea de cómo narrar historias mediante imágenes y sonidos”

(Scorcesse, 2019).

Se entiende el concepto de arte como manifestación de la actividad humana mediante la cual se interpreta lo real o se plasma lo imaginado con recursos plásticos, lingüísticos o sonoros. El director deja claro que considera arte el cine como medio para expresar un sentimiento, una verdad, un pensamiento; en definitiva, un medio con el que se podía transmitir conceptos de una forma genuina o novedosa; con el que se podía aprender.

El cineasta considera que no es cine (y por lo tanto, no es arte), todo aquello que repite un patrón, que ha sido testeado, y que no tiene un riesgo con su proyección; en

definitiva, no considera arte o cine no solo a los productos creados por *Marvel*, sino a todos los productos que se vienen creando en el nuevo modelo de negocio de las nuevas plataformas como *Netflix* y *HBO* tal y como hemos visto anteriormente.

No considerará cine a aquellas formas visuales o narrativas que repitan patrones o que hayan tenido pruebas de mercado previas, no solo por la falta de riesgo, sino también por la falta de creatividad, de espectacularidad, o la carencia de expectación de eventos de estreno de los productos.

Sin embargo, si se aplican todas estas carencias comentadas por el cineasta a plataformas como es el caso de *Netflix*, vemos que es todo lo contrario: los contenidos son más espectaculares que nunca, a modo de ejemplo podemos ver como una serie de televisión como *Stranger Things* no solo tiene los recursos visuales, narrativos y escenográficos que perfectamente podríamos ver en las grandes pantallas; sino que además también se han convertido en estrenos evento, sí que es verdad que no en las salas de cine, pero sí en la casa de los consumidores. Hay un nivel de riesgo menor, pero no inexistente.

Resulta interesante aquí la visión de Eva Leira y Yolanda Serrano, directoras de casting que han trabajado tanto para plataformas como Netflix como para prestigiosas productoras de cine españolas:

“Es el signo de los tiempos. Las industrias están para cambiarse y para adaptarse como estamos haciendo todos. Todos nos estamos adaptando, y deseamos que no sea la muerte del cine porque a todos nos gusta, y debe seguir existiendo, pero hay que adaptarse. Creo que esta industria nuestra ha sufrido muchos cambios, y los seguirá sufriendo porque son industrias muy vinculadas a la tecnología y es difícil que eso no pueda suceder. Hoy en día los usos y el ocio está cambiando muchísimo, todo trae algo bueno y algo distinto, y hay muchas opciones al respecto”.

Del mismo modo, destaca la opinión de José Luís Berlanga, director de cine sobre la incursión de las plataformas de streaming en el entramado empresarial español:

“Cada vez hay más posibilidades, más medios para que los creadores se desarrollen. Otra historia es, donde se va a ver este cine. He trabajado cuarenta

años y con lo difícil que es encontrar financiación, cualquier ventana de exhibición que nos sirva para ayudarnos a hacer la producción es bien recibida. Como por ejemplo la película de Cuarón, *Roma*”.

Por otro lado, Scorsese comentará otro aspecto en cuanto a la distribución de contenidos que es importante también que contrastemos con la información que hemos visto en las páginas anteriores:

“En muchos lugares, si uno quiere ir al cine, la primera opción es una película de una franquicia. Las salas de cine están viviendo tiempos turbulentos, con un número cada vez menor de salas independientes. Las plataformas de streaming se han convertido en el medio de distribución preferido. Sin embargo, no conozco a un solo director que no quiera hacer películas para la gran pantalla, para proyectarlas en una sala con público.

Incluido yo, y eso que acabo de rodar una película para Netflix. Sus directivos fueron los únicos que nos dejaron rodar *El irlandés* como necesitábamos, y siempre les estaré agradecido por ello. Se va a proyectar en salas durante un tiempo. ¿Me gustaría que estuviera en más salas y durante más tiempo? Por supuesto. Pero resulta que, en la mayoría de los multicines, las pantallas están ocupadas por las franquicias”

(Scorsese, 2019).

En estos párrafos no sólo nos plantea que la distribución tal y cómo la venimos conociendo ha cambiado, sino que también deja entrever la forma de funcionar de *Netflix* con los estrenos en salas de cine. La distribución en salas es cada vez menor por la existencia de los estrenos en las plataformas de vídeos bajo de manda (ya sea *Netflix*, *HBO*, *Movistar +* o *Youtube*) provocando que cada vez sean más similares los contenidos en cartelera que con ello se produzca el cierre de salas de cine, desde la más mainstream a la más independiente. Ellingsen (2014) ya nos hablaba de cómo la nueva forma de distribución y exhibición de *Netflix* iba a afectar a la industria cinematográfica a través de la creación de contenidos propios.

La forma acelerada de producir contenidos por parte tanto de las plataformas como de los medios tradicionales, quienes también han tenido que subir su nivel de productividad, provoca una carencia de buenos contenidos que provocará una mayor trascendencia de productos audiovisuales a largo plazo. La tendencia de producción y consumo de *fastfood* provoca una carencia de contenidos de calidad a largo plazo y por lo tanto, carecería del sentido artístico de obra que se comentaba al inicio.

3.7.3. Nuevos horizontes en la distribución audiovisual

La tendencia de *Netflix* de hacer estrenos puntuales de películas originales en salas de cine seleccionadas creando como una especie de periodo de exclusividad, les permite poder presentar estos largometrajes a premios y festivales. Este fue el caso de *Roma* (2018) de Alfonso Cuarón que después de su estreno en salas de cine, y posterior estreno en *Netflix*, consiguió varios *Oscar* en 2019 entre los que se encontraba el *Oscar* a *Mejor Película Extranjera*. Sin embargo, la plataforma no es una defensora del uso de este sistema para que los contenidos se incluyan en los festivales y premios ya que considera que le afecta a largo plazo a su servicio, pues los espectadores pierden el interés en el producto cuando este por fin llega al servicio (Lindahl, 2019). Sus enfrentamientos con el establishment han generado infinidad de polémicas, siendo la más sonora la que tuvo lugar en 2017, durante el Festival de Cannes. Dicho festival prohibía la incorporación a la plataforma del servicio de suscripción del contenido exhibido en cines en un plazo mínimo de 36 meses. El CEO de *Netflix*, Reed Hastings, escribió tras conocerse esta medida en *Facebook*: ‘El sistema cierra filas contra nosotros’ (Neira, 2020).

Una decisión que afecta directamente al reconocimiento por parte de la industria de la actividad de los servicios en streaming quienes, lejos de aislar sus productos de las salas de cine, buscan que el espectador cuente con todas las ventanas posibles a su acceso. En un mundo en el que la elección del consumidor lo está dirigiendo todo, llega un punto en el que los espectadores tengan la posibilidad de ver una película en cines como una elección (Barnes, 2018). En definitiva, la posibilidad de ver el contenido

fuera o dentro de las salas de cine, dependiendo de los recursos, necesidades o preferencias del consumidor.

Con todo ello, los diferentes modos de contratación y estreno que se contemplan actualmente desde la OTT son variables. Los contenidos son contratados o producidos teniendo en cuenta el mercado global en el que se opera, abriendo el abanico de ofertas a los contenidos de tipo local una vez que la marca se ha asentado a lo largo de diferentes países (Mayorga, 2019). Encontramos diferentes tipos de exhibición en *Netflix* (Heredia, 2016, p.292) :

- **Exclusiva:** solo se realiza por la plataforma. Los usuarios solo pueden acceder al contenido a través del servicio de suscripción a Netflix.
- **Combinada:** se realiza en varias ventanas. En el caso de películas se combina el estreno en sala de cine y en la plataforma online de manera simultánea.
- **Televisión y plataforma online:** se emite de forma simultánea en canales de televisión en determinadas regiones y en la plataforma online (por países o abierta a la plataforma internacional).

O según el tipo de distribución:

- **Global:** cuando el contenido está en todos los países donde Netflix tiene presencia.
- **Restringida por regiones:** cuando se restringen ciertas zonas o regiones, por tener allí algún contrato específico de un contenido que está siendo emitido por algún canal.

El funcionamiento de las grandes distribuidoras de cine antes de la llegada de las plataformas era lineal y abarcaba cuatro actores para llegar a los consumidores: la televisión tradicional, *Pay per View*, las tiendas de alquiler y las salas de cine.

Por otro lado, el modelo de producción empleado antes de la llegada de las SVOD, tal y como se ha comentado en el capítulo 2, era el siguiente:

- **Producción:** Se realizará un episodio piloto para testear una serie y ver si tiene potencial de audiencia y cabida en un canal de tv determinado.
- **Realización:** Una vez aceptado el piloto, la serie se estará realizando de forma paulatina mientras está se emite, en gran parte de las ocasiones.
- **Distribución:** La programación y visionado de los contenidos están sujetos al canal que los compra, emite y programa, por lo que pueden llevar diferentes ritmos de estreno de capítulos. Se realiza durante esta etapa la promoción del producto.
- **Consumo:** El consumo televisivo estará unido a la programación y al tiempo de estreno de cada capítulo determinado por cada cadena.

Mientras que después de la llegada de las plataformas de streaming el proceso es el siguiente:

- **Producción:** A diferencia de la anterior, no hay necesidad de crear un episodio piloto para comprobar si la serie puede o no tener una audiencia potencial o calidad. Bastará con presentar un proyecto, un pitching o un guion que avale los contenidos y que permitan medir los atributos de la ficción, y así poder determinar si tiene potencial entre los diferentes clusters.
- **Realización:** Las temporadas no se realizarán continuadas en el tiempo sino que la serie será grabado por temporadas completas y de forma ininterrumpida, por lo que si una serie se cancela, siempre contará con la temporada al completo (a no ser que sea cancelada en pleno rodaje, algo que no suele pasar actualmente).
- **Promoción:** Esta fase antes comprendida dentro de la distribución del propio producto ahora adquiere especial e importante relevancia. La promoción de los contenidos tendrá lugar prácticamente desde la producción de éstos y será continuada en el tiempo mientras el contenido forme parte de la plataforma, teniendo el pico de más promoción en su estreno.
- **Distribución:** Ya no tendrá sentido una fecha semanal de estreno de capítulos pero si una fecha de estreno de bloque de capítulos o de temporada. El espectador no tendrá una cita semanal, pero si una cita de estreno como si de una sala de cine se tratara.

- **Consumo:** Con la fecha de estreno, los contenidos estarán disponibles en bloque, siendo el usuario su propio programador de contenidos. Será el suscriptor el que decidirá cuándo, cómo y dónde lo ve; algo que creará tendencias como el mencionado *binge watching*.

Los cambios producidos en el proceso productivo por la aparición de este nuevo modelo de negocio afecta y altera toda la estructura de creación de un producto, ocasionando cambios productivos y de consumo.

3.7.3.1. Tipologías de producción de contenidos originales en las plataformas

Esta exhibición y distribución también dependerá de otro factor clave: la tipología del contenido original. Existen diferentes tipologías dentro de la creación de contenidos originales:

- **Developed Originals (Originales desarrollados):** Aquellos contenidos que se crean por y para la plataforma. La plataforma compra el producto, lo desarrolla y contrata los servicios de una productora para que lo ejecute bajo su supervisión. Netflix tiene total control sobre el producto, tanto desde decisiones creativas como técnicas. Este sería el caso por ejemplo de la famosa serie *Stranger Things*, creada en exclusiva para Netflix; o también, las temporadas 2 y 3 de *Paquita Salas*.
- **Acquired Originals (Originales adquiridos):** Dicho de aquellos contenidos que, a pesar de no haber sido creados desde su origen en Netflix, forman parte del catálogo de la plataforma. Los contenidos se han producido fuera de Netflix, pero sus derechos han sido comprados en exclusiva para el catálogo. Un ejemplo de ello sería la serie española *Élite* o *Valeria*.
- **Licensed Originals (Originales licenciados):** Contenidos que se han adquirido pero del que carecen control. Son contenidos que se estrenan en territorios diferentes al de origen, y que han sido generados por otra compañía.

- **Co-licensed Originals (Originales co-licenciados):** Los derechos de esta tipología están divididos entre distintos propietarios, por lo que la toma de decisiones no depende solo de *Netflix*.

Existen diferentes formas de creación de contenido (o adquisición) así como de distribución y exhibición, sin embargo, todas estas tipologías tienen un gran cambio respecto al funcionamiento tradicional de adquisición televisiva de contenidos, y es que la compra por contenidos es por bloque. Ya no se adquieren pilotos para comprobar si una serie funciona, o si tiene o no audiencia, tal y como se hacía estratégicamente antes. Se realizan compras por bloque, algo que puede parecer descabellado, sino se tiene en cuenta el análisis previo de big data que se realiza para la creación o apuesta por un contenido determinado. No se apuesta por un piloto, ni por una productora; se apuesta por un nicho de audiencia potencial, generando así un círculo de éxito probado (Carr, 2013).

Reed Hastings, CEO de Netflix, declaró¹⁴ que con cada original estrenado aprende más sobre lo que quieren sus suscriptores, sobre cómo y promocionar eficazmente y sobre el impacto de los originales en su marca. El desarrollo de contenidos originales les está dando más libertad de movimiento como empresa, pero también de explotación. Cada vez más son los productos derivados de los contenidos de Netflix que más triunfan, y un claro ejemplo de ello es el merchandising que se genera alrededor de series de éxito como *La casa de papel*, *Élite* o *Paquita Salas*; en el caso español.

El contenido original les está permitiendo pues prescindir de licencias de contenidos de terceros, y a la vez construir una audiencia global con el mismo acceso a diferentes contenidos y generando, a la vez, nuevos públicos. El contenido propio es aquello que más está diferenciando a Netflix a medio plazo, y repercutirá directamente en el futuro de la empresa quien podrá licenciar ahora sus propios contenidos a terceros y así poder sacar más beneficios de los productos ya explotados. Pero, este circuito de éxito también tiene algunos inconvenientes como lo es el riesgo de invertir grandes sumas de dinero en nuevos contenidos de forma continua.

¹⁴ Declaración incluida en la carta a inversores publicada junto con los resultados del segundo trimestre de 2019 <https://www.netflixinvestor.com/ir-overview/long-term-view/default.aspx>

Su nueva forma de producir, promocionar y distribuir sin intermediarios basándose únicamente en el Big data, hace que queden lejos conceptos televisivos como share o rating, ya que dejan de tener sentido para el funcionamiento de la plataforma. Por ese motivo, Netflix tampoco comparte sus datos de audiencia, no tiene la necesidad de medir visualizaciones, sino de suplir las necesidades de sus casi 2.000 comunidades. Dónde sí tienen sentido los conceptos televisivos ahora es en la gestión de los espacios de publicidad, las empresas o los influencers en Instagram (donde sí podríamos hablar de share y rating), donde el valor de tu marca/empresa/producto depende directamente de las visualizaciones, impactos o seguidores que consigas.

Con todo ello, la marca *Netflix* se posiciona, según la agencia neoyorkina encargada de realizar su último gran programa de branding, como:

“El servicio de streaming de medios líder en el mundo [...] Uno de los innovadores originales del contenido en streaming. [...] Con una amplia gama de series originales, adquisiciones de alto perfil y una base de usuarios en explosión. [...] Netflix es una marca viva, en constante evolución” (Gretel, 2013; Mayorga, 2019).

3.8 El contenido original en Netflix como eje de su estrategia

Con la llegada de *Netflix*, y las demás plataformas de vídeo bajo demanda que crean contenido original, cambia por completo la idea de productora al uso. Las estrategias que utiliza *Netflix* para innovar y mantenerse en su posicionamiento respecto a las demás “productoras” son muy diversas, ya que no se puede considerar a ésta como una productora como tal. Se trata de una productora, canal de televisión, plataforma digital, distribuidora, industria cultural o incluso red social. Es muy importante a la hora de fijar competidores dentro de los negocios de streaming ver las características de cada uno según la tipología inicial de la empresa. El tipo de empresa determinará al fin y al cabo sus prioridades y objetivos a largo plazo, por ese motivo *Netflix* solo puede considerar competidor directo a aquellas empresas cuyo único negocio sea el

streaming de contenidos audiovisuales. Otro caso por ejemplo sería el de Amazon en el que el negocio de streaming es un medio para otro fin, es decir, conseguir más suscriptores premium en *Amazon Prime*. Del mismo modo, *Apple TV+* que a pesar de ofertar un nuevo servicio de streaming de calidad, su actividad principal no deja de ser la venta de dispositivos, por lo que la suscripción a los contenidos solo es otro atributo para afianzar su fidelidad. Diferente sería pues el caso de HBO o Disney + cuyos negocios sí que están centrados en la explotación de contenidos, la captación de nuevas audiencias y el incremento del valor de marca mediante la exclusividad de contenidos.

3.8.1. La medición del éxito a través del big data: la carrera por los showrunners y los nuevos suscriptores

El consejo de administración de *Netflix* tomó la decisión en 2012 de crear una nueva unidad de negocio dentro de la compañía, realizando así un gran cambio de estrategia. Su objetivo era la creación de contenidos de producción propio para su plataforma, los llamados *Netflix Originals*. Con varias propuestas sobre la mesa, concluyeron que la superposición de tres elementos básicos: el director David Fincher, la popularidad de la serie británica original y el actor Kevin Spacey, creaban un “círculo de éxito probado” que garantizaba el triunfo del proyecto (Carr, 2013), algo que daría lugar a la exitosa y polémica serie *House of Cards* (2013).

Así pues se apostó por la creación de contenidos originales a la vez que se promovía la expansión internacional, con el fin de reducir el catálogo de terceros de la plataforma, algo que encarecía muchísimo el servicio por la batalla de adquisición de licencias con otras plataformas. Según la compañía, se pretende poder contar con un 50% de contenidos originales y un 50% de contenidos adquiridos en el catálogo. Y en esta creación de un catálogo de contenidos propios tienen un gran peso las figuras de los showrunners contratados por la plataforma. Del mismo modo que funciona el star System actoral, funciona en la actualidad el star System de los showrunners, siendo los perfiles más demandados y disputados por las plataformas. Hoy en día, asegurar a un showrunner es una garantía de éxito a largo plazo que las plataformas no se pueden

permitir perder. Es tal la importancia de tener showrunners de renombre entre sus filas que se realizan contratos multimillonarios blindados durante años con determinados productores, guionistas o directores¹⁵. Cuantos más showrunners tenga una plataforma, más contenidos de calidad tiene garantizados a medio/largo plazo. Al igual que con *House of Cards*, con el showrunner asegurado solo tienen que analizar qué otros atributos pueden funcionar bien en su fórmula del éxito proporcionada por los datos procedentes del big data. Este ha sido el caso de la serie *Sky Rojo* (2021) del creador de *La casa de papel* (2017); Manolo Caro, creador de la exitosa *La casa de las flores* (2018), y posteriormente *Alguien tiene que morir* (2020); o Ramón Campos y Teresa Fernández, creadores de *Las chicas del cable* (2017), y más tarde *Jaguar* (2021).

Con este cambio de visión en cuanto a la adquisición y creación de contenidos, *Netflix* ha logrado que se le considere la tv por internet líder en el mundo, superando en volumen de estrenos a cualquier cadena, canal de tv de pago o estudio de Hollywood. Sin embargo, lo verdaderamente revolucionario es que lo ha hecho sin abandonar su modelo de negocio, es decir, la suscripción mensual (Neira, 2020).

Al igual que *Netflix*, otras OTT como *HBO* dejaron fuera del circuito de ventas su contenido original, distribuyéndolo a través de la propia plataforma de forma directa sin intermediarios. Con todo esto, los principales afectados han sido las televisiones de pago o operadores que solían adquirir los estrenos nacionales de estos contenidos. El hecho de saltarse intermediarios en el estreno de sus series, teniendo como ejemplo más y sonado *Juego de Tronos*, provoca que se produzca un estreno mundial simultáneo haciendo que los estrenos se conviertan en premieres y en acontecimientos, tal y como estábamos acostumbrados en la televisión convencional. Unos estrenos que bien pueden darse en capítulos semanales tal y como sucedía con la serie comentada anteriormente, o con el lanzamiento de temporadas enteras en fechas de estreno determinadas, como sería más habitual en *Netflix*. Sin embargo, actualmente se está optando por el estreno fragmentado de los episodios, ya sea en programas o en series de ficción. Esta tendencia en alza se debe al consumo en maratón de los contenidos y la posterior proliferación de spoilers en las redes sociales. Las plataformas, como

¹⁵ Se debe tener en cuenta que anteriormente hemos definido la figura del showrunner como un perfil abierto y dinámico que puede englobar varios perfiles de los mencionados.

método para paliar los spoilers y prolongar el éxito del producto, dejan fuera del primer estreno el final y este es estrenado en una segunda fecha. Este ha sido el caso del caso analizado, *La casa de papel* (*Netflix*); o también de *LOL: si te ríes pierdes* (*Amazon Prime Video*).

Volviendo a la apuesta por contenidos originales por parte de Netflix, se debe sumar el profundo conocimiento de los clientes a través del uso del Big data y la apertura a nuevos mercados, algo que ha discurrido también en paralelo al incremento de *Netflix Originals*. Este sería el caso de *Narcos* (2015), un drama seriado centrado en la figura de Pablo Escobar, con una importante proporción de diálogo en castellano. Esta producción llegó en un momento de fuerte consolidación y aumento de la audiencia hispana, tanto local, desde Estados Unidos, como internacional, y en paralelo al desembarco del servicio en varios países de Latinoamérica. Con el estreno de *Narcos*, Netflix logró descubrir el potencial de una nueva audiencia a la vez que empezaba a destacar en cuanto a estrategia de medios online y offline con sus atrevidas promociones.

Con ello, *Netflix* empezaba a enseñar cómo quería ser y actuar fuera y dentro de las redes sociales, dando como resultado un nuevo tipo de marketing para promocionar sus contenidos originales. Con cada publicación en redes sociales o campaña exterior, *Netflix* empezaba a generar su identidad, adoptando la personalidad de un fan de la plataforma y de los contenidos. Son estos usuarios los que le interesan a la empresa como seguidores ya que serán los más propicios a compartir en sus propios perfiles de *Instagram* o *Twitter* sus contenidos. Comportamientos que antes eran virales en cuentas individuales de *Twitter* o *Instagram* y que eran próximos a la cultura fan y del meme, ahora eran adoptados por una plataforma de streaming. Lejos de generar rechazo, es tal la cercanía y personalización por territorios y contenidos de la marca, que es acogida con entusiasmo por los diferentes usuarios y comunidades de fans.

La fuerza combinada de las cuentas oficiales con la popularidad de los protagonistas de la serie o película es, en sí mismo, como una segunda campaña de marketing (Neira, 2020) que provoca el éxito de estrategia promocional haciendo que el espectador compulsivo comparta y comente sus series favoritas.

Se genera con ello un diálogo constante, creativo y fluido entre marca y suscriptor, semejante al que puedan tener dos amigos que comparten gustos y que se siguen en

redes sociales, algo muy difícil de conseguir 'con una audiencia que hule entusiasmo forzado en un nanosegundo' (Beer, 2019).

Como resultado, Netflix se desmarca de la estrategia formal del resto de plataformas, generando un valor añadido a la marca del cual carecen las demás plataformas y permitiéndole así, llegar al nuevo suscriptor presente en redes sociales.

3.8.2. Viabilidad y rentabilidad a largo plazo

Netflix es un servicio de suscripción de vídeo bajo demanda, por lo que técnicamente sobre el papel, su fin debería ser la explotación de contenidos, la última etapa de un producto y la última según la lógica económica del audiovisual. El *modus operandi* inicial de la compañía estadounidense era crear un gran catálogo de contenidos de terceros, adquiriendo derechos y expandiéndose de forma internacional. Pero, el gran problema de crear un catálogo que depende de terceros son las licencias en cada uno de esos nuevos territorios. Esto nos recuerda a los inicios de *Netflix* en los que Reed Hastings y Marc Randolph se planteaban cuanto beneficio podrían tener por VHS alquilado restándole todos los costes y sumándole todas las transacciones individuales, y viendo su inviabilidad a largo plazo.

La gran alternativa que podía encontrar la compañía a este problema era la apuesta por nuevos contenidos originales creados por y para la plataforma. Un proceso complicado y que ha ido tomando forma a través de una estrategia escalada en la que los contenidos originales han ido sustituyendo y ganando terreno a los adquiridos. Todo esto nos lleva a cuestionarnos si *Netflix* podrá repeler los efectos del llamado *streaming wars*, algo según la autora Elena Neira *Netflix* logrará:

“Con *Netflix Originals*. El contenido original más que nunca se ha vuelto el eje central de su estrategia. De hecho, llevan años inmersos en una redistribución de la proporción de contenidos de catálogo en favor de contenidos *in house*. *Netflix* quiere convertirse en una televisión 2.0 bajo demanda. No aspiran a ser la televisión de la familia (como Disney +) quieren ser una nueva tv para cada

miembro de la familia, con programas variados y de distintos géneros: ficción, películas, documentales, especiales de comedia, programación infantil y familiar”.

Este gran cambio internacional hacia los nuevos contenidos originales debe parte de su éxito a la globalización y similitud tanto de contenidos en el catálogo como de audiencia alcanzada. Un ejemplo de ello es el triunfo de *La casa de papel* (2017), *Las chicas del cable* (2017) o *Élite* (2018), cuyo público principal era nacional pero siempre con una mirada global. La clave de que no se haya producido una pérdida de suscriptores con la disminución de títulos adquiridos es que, a pesar de estar realizando una inversión anual de casi 15 millones de dólares en contenido original, el precio de suscripción no ha variado y los nuevos contenidos originales se presentan en la plataforma con la misma relevancia que los adquiridos, aunque si que se puede hablar de la categorización de todos estos nuevos contenidos originales en una nueva pestaña fijada en el catálogo.

En los próximos años, además de apostar por la creación continuada de contenidos originales y licencia de sus propios contenidos a terceros, *Netflix* incentivara la creación de contenido interactivo, la no ficción y la personalización de la experiencia en la plataforma. A estos nuevos frentes, se debe sumar el afán por crear historias con una estructura diferente, con un casting variado y con personajes con los que toda la población se pueda sentir identificados. Caminar hacia la diversidad, no solo narrativa o actoral, sino también del equipo humano que no se ve detrás de cada producción audiovisual. En resumen, la empresa buscará mejorar el producto para así mejorar la experiencia de usuario.

La rentabilidad de las plataformas de suscripción se basa en las cuotas que abonan sus suscriptores, cuanto más suscriptores más beneficio, por lo que el objetivo de negocio de éstas es conseguir nuevos suscriptores, pero sobre todo, mantener a los que ya tienen. Un reto complicado con la aparición continua de diversas plataformas que compiten de forma directa con *Netflix*. Aunque casi todas comenzaban en esta batalla por el streaming con la creación de un catálogo con contenidos de terceros, han ido poco a poco yendo hacia la creación de contenidos originales, la apuesta que

realmente los diferenciará del resto, ya que los precios de suscripción suelen ser más o menos en el mismo rango.

Cada una de ellas optará por una estrategia determinada, siendo el caso más claro el de *Disney +* que, además de tener un público familiar muy específico, tiene la cuota de suscripción más baja. *Disney +* se posicionaría como el competidor más directo a *Netflix* tanto por el engagement del público con sus contenidos, como por su capacidad para generar comunidades. Con todo esto, la aparición de todas estas plataformas provoca una fragmentación tanto del ecosistema audiovisual al que se puede acceder, como de los públicos a los que está destinado, por lo que el usuario debe elegir por cuál plataforma apostar y por cual no, eligiendo la cuota de suscripción que más se adecue a sus necesidades.

El hecho de estar observando desde antes del 2012 a sus usuarios, hace que *Netflix* lleve mucha ventaja a sus competidores y que se pueda permitir recibirlos sin sobre saltos, ya que no pueden alcanzar ni su cuota de suscriptores ni la gran variedad y exclusividad de su catálogo ni a corto ni medio plazo. Uno de los últimos informes de *Digital TV Research* asegura que en 2025 las cinco principales plataformas de SVOD globales tendrían 539 millones de suscriptores, con *Netflix*, *Amazon Prime Video* y *Disney +* en cabeza (Neira, 2020).

Muchos auguraron que con la creación de *Disney +* (lanzada el 24 de marzo de 2020 en España) se tambalearía los cimientos de *Netflix* por el gran público y número de suscriptores con el que contaba ya la plataforma, así como los contenidos que de repente se quedaban fuera de su catálogo. Sin embargo, a pesar de tener un gran catálogo, el ritmo de estrenos de *Disney* es mucho menor basando gran parte de su catálogo en contenidos que antes se podían ver en otras plataformas o en televisión. Sin embargo, no es una empresa dedicada única y exclusivamente al negocio en streaming, sino que sus beneficios provienen de diversas fuentes, como puede ser el merchandising, las licencias de emisión o los parques temáticos de todo el mundo. *Disney* tiene un target muy acotado ya que es el primer producto audiovisual que suele acompañar desde la infancia por lo que se crea un vínculo con el espectador que perdura y que, por lo tanto, amplía su alcance de públicos.

Si *Netflix* quiere adoptar la personalidad de un fan de sus contenidos de redes sociales para incentivar la misma actitud, *Disney* no necesita hacerlo ya que su público objetivo se caracteriza por ser fan, tiene de hecho, las tres F (Fans, familias y frikis). Sin

embargo, la estrategia de *Disney* en redes sociales deja mucho que desear si la comparamos con *Netflix España*, además de tener poco alcance, los contenidos que sube y su interacción con el usuario es meramente promocional.

El streaming será una pata más que Disney debía añadir a su mesa para facilitar el acceso de contenidos a su público, siendo este el cambio más importante que ha lanzado la compañía bajo la gestión de Bob Iger (Laporte, 2019). Esto les permitirá a la vez conocerlos de forma individual y ver el impacto y trascendencia real de cada uno de sus productos, personajes o tramas; del mismo modo que Netflix crea contenidos a medida, *Disney* conocerá mejor qué contenidos funcionan mejor en su público y cuáles espera, que es en definitiva lo que hará que sus contenidos se vean, que el usuario esté satisfecho con el servicio y que por lo tanto, sea rentable y viable su negocio de streaming.

Por otro lado, encontraríamos a *HBO*, con un catálogo inferior en cuanto a cantidad al de Netflix pero de mayor calidad. Sus producciones se caracterizan por la calidad y espectacularidad tanto de tramas como de producción, haciendo que el coste sea mayor y que por lo tanto los estrenos sean menos frecuentes. De hecho, uno de los principales problemas de esta plataforma es seguirle el ritmo de producción a Netflix sin intentar bajar el nivel de calidad, esto supone una gran inversión de dinero que la plataforma está casi obligada a hacer para no perder suscriptores. El afán por camuflar el bajo ritmo de estrenos a lado de Netflix, la plataforma mantiene el estreno semanal de contenidos, siendo su máximo exponente la estrategia empleada en *Juego de tronos*, aglutinando a los fans los domingos por la noche o los sábados por la mañana, buscando dar la percepción de estreno de contenidos semanal, aunque sean del mismo producto. Con la producción de esta serie se cambio por completo la manera de hacer series de televisión, supuso un salto cinematográfico de calidad que le añadía espectacularidad y prestigio al contenido. Pero, volviendo al control del estreno de contenidos, la plataforma se puede permitir jugar con las expectativas del espectador generando más tensión, engancho más al espectador a la plataforma e incluso llegando a generar mas poder de convocatoria. Esta capacidad de generar expectativas es algo que por ejemplo, *Netflix* pierde por el maratón de contenidos, ya que la tensión dura lo que le cuesta al usuario de ver otro capítulo; por ese motivo está empezando a apostar por el estreno puntual de capítulos. La serialización semanal ayudará al

programa y al servicio de streaming a construir una relación con los espectadores (Blake; Villareal, 2019).

Así pues, tienen series de gran relevancia en su catálogo como pueden ser *Juego de tronos*, *El cuento de la criada*, *The Wire*, *Los sopranos*, *Westworld*, *Chernóbil* o *Girls*.

A diferencia de *Netflix*, cuya política de recomendación está basada en el Big data, *HBO* ha inaugurado una sección en su plataforma en la que personajes famosos recomiendan algunas series de la plataforma que a ellos les han gustado; un ejemplo de ello es por ejemplo Brays Efe (*Paquita Salas*) y su selección de series de la plataforma. Otras plataformas de contenido como *Apple TV* o *Youtube*. En el primer caso, cuenta con una gran red de usuarios y por lo tanto de distribución. Su plataforma está presente en todos sus productos y cuenta con un diseño intuitivo, elegante y sobrio al que su público está acostumbrado. Sin embargo, tratándose de un servicio nuevo dentro de sus productos con un coste adicional, para su lanzamiento *Apple* regaló la suscripción de un año a los usuarios que compraran un Mac o un iPhone nuevo, permitiendo cancelar la suscripción al usuario antes del año o en cualquier momento. A diferencia de las anteriores, sus estrenos no son continuados, de hecho la plataforma empezó a funcionar con muy pocos contenidos en ella, eso sí, todos contaban con algún elemento que destacaba, como el reparto o la temática. Se trata de una plataforma con estrenos por bloques (y no por temporadas) que busca enganchar al espectador a la vez que produce, por lo que no hay una continuidad fija de estrenos. A esto se le debe añadir que no es una plataforma sólo de visualización de contenidos mediante la suscripción, ya que *Apple* ha mantenido el servicio de alquiler y compra de contenidos audiovisuales de estreno, algo que recuerda al servicio inicial de *Netflix* y que ahora podría carecer de sentido. Sin embargo, la comodidad siempre predomina es un elemento de la marca y del público de ella, por lo que no es de extrañar que contando también con la *Apple TV* se ofrezca la posibilidad de comprar y alquilar contenidos para visualizar en casa o en los demás dispositivos de la marca. Pero, la comodidad y elegancia de la plataforma no es el único atributo de marca que se lleva a la plataforma, sino que también tendrá un gran peso en ella la representación de todos los públicos por lo que encontraremos contenidos de calidad políticamente correctos, buscando no crearle a la marca problemas que puedan repercutir en su imagen y por lo tanto, en la venta de dispositivos (su verdadero negocio). Al igual que las demás plataformas, *Apple* también está contratando

showrunners en exclusiva, como es el caso de Alfonso Cuarón, aunque como hemos dicho antes, Apple no busca destacar excesivamente en este negocio pero sí ofrecerles un nuevo servicio a sus clientes que les proporcione ciertos beneficios.

En cuanto a *Youtube*, se debe considerar que se trata no solo con una gran red de distribución, sino también como una red de creadores de contenido. Es importante recordar aquí la tentativa de la plataforma con *Youtube Red* y el fracaso de esta. Al igual que las demás plataformas, *Youtube* apostó por la creación de contenidos de sus creadores más famosos ofreciéndoles de forma privada a través de una suscripción. Esta acción no funcionó y la prueba de ello es la vuelta de la plataforma hacia el contenido abierto con anuncios. Ahora su versión de suscripción, *Youtube Premium*, se parece más al funcionamiento de *Spotify Premium* que a una plataforma de contenidos bajo demanda. Ya no se ofrecen contenidos en exclusiva, sino que las ventajas se basan en una ausencia de la publicidad en música y vídeos, así como mayor comodidad en la experiencia de usuario o bien a través de la descarga de los contenidos para ver de forma offline o la visualización en segundo plano. Actualmente, *Youtube* cuenta con el 21 por ciento de tráfico mundial de internet, justo por detrás de *Netflix* quien cuenta con un 26'6 por ciento del tráfico global.

Evidentemente, además de *HBO*, *Amazon*, *Apple tv*, *Disney+* o *Youtube*, encontramos otras muchas plataformas que están en continua creación. Un claro ejemplo de ello son plataformas como *Sky* o *Quibi*, plataforma especialidad en contenidos cortos de calidad pensados para consumir de forma rápida durante el día. El funcionamiento de la plataforma está pensado directamente para usuarios millennials o de la generación z acostumbrados a pasar horas en plataformas como *Instagram* o *Tiktok*, algo que podemos ver no solo en la duración sino en el formato de imagen variable de los contenidos. La plataforma al igual que los ya gigantes online apuesta por los showrunners, teniendo entre sus filas a Steven Spielberg desarrollando una serie de terror que el usuario sólo podrá ver por la noche.

3.8.2.1. *La burbuja audiovisual y el futuro de las plataformas de suscripción de contenidos*

Viendo los competidores directos de *Netflix*, se puede visualizar rápidamente cuales son los atributos principales con los que deben contar las plataformas que sobrevivan y conseguirán captar la atención del público. Unos atributos que quedan lejos del alcance de la televisión convencional, pública o privada, ya que al fin y al cabo ha sido tal la evolución del medio y de cambio interno y externo que ni si quiera se pueden comparar, ya que se trata de medios diferentes que comparten públicos. Eso no quiere decir que las televisiones no tengan puntos fuertes frente a estas, ya que la proximidad territorial y la cobertura de noticias es algo que por ejemplo se queda fuera del alcance de las SVOD y que solo pueden asumir las televisiones nacionales o autonómicas públicas o privadas.

Así pues, los elementos con los que deben contar las plataformas de suscripción en los próximos años para sobrevivir a la burbuja audiovisual son:

- **Big data:** Todos los puntos siguientes están interrelacionados con este ya que, por ejemplo, sin Big data sería difícil generar contenidos originales para cada tipo de público, prever que showrunner contratar o personalizar el catálogo de contenidos para cada usuario. El big data es la base de todo el servicio de streaming: dirá cómo, cuando, qué y dónde consume el usuario, si un contenido tiene o no probabilidades de tener éxito global, qué showrunner es el más conveniente para la plataforma o cómo personalizar el catálogo de contenidos.
- **Alcance global:** La creación y apuesta por contenidos locales con los que se pueda sentir identificada una audiencia global es la clave del funcionamiento de las plataformas que invierten en contenido original. Es clave tener un alcance global que permita que los contenidos (e incluso los showrunners) y los estrenos fluyan sin fronteras. El éxito de lo local llevado a lo global, y esto se traduce en el caso de Netflix en su modo de producción de la sede de Madrid. La legislación europea les obliga a contar con un 30% de contenido europeo, algo que le ha permitido a la empresa apostar por el talento español y reactivar

la industria audiovisual a la vez que abarataban costes de producción, debido a los presupuestos asequibles que caracterizan a la industria española. En el caso de Europa, llevar a cabo producciones dentro de un país miembro se ha convertido en una necesidad. La nueva directiva UE 2018/1088 del parlamento y del consejo europeo de 14 de diciembre establece que todos aquellos servicios de distribución de contenido audiovisual bajo demanda deberán contener al menos un 30 por ciento de contenido europeo dentro de sus catálogos.

- **Contenido original:** La creación de contenido original cada vez más adaptado a un segmento de público determinado permitirá tener la exclusividad del contenido así como disminuir la partida presupuestaria destinada a la adquisición de licencias. En el caso de *Netflix*, los llamados *Netflix Originals* son el eje central de su estrategia. Con su filosofía de más es mejor, ofrecerán un contenido diferente para cada modelo de usuario, dando lugar a un catálogo cada vez más amplio y variado. Después de los miles de millones invertidos en la creación de *Netflix Originals*, falta ver cómo reaccionan los suscriptores ante la creciente adquisición de originales y menor presencia de licencias en la plataforma.
- **Exclusividad:** No solo de contenidos originales o licencias, sino también de showrunners. Es una práctica cada vez más frecuente y que empieza a funcionar como en el inicio de la adquisición de licencias. Adquirir un showrunner reputado con varios éxitos a la espalda es cada vez más caro pues cada vez hay más postores.
- **Interactividad:** Una ventana que las plataformas no pueden permitirse cerrar, y es la de innovación de contenidos. En un entorno en el que el espectador está sobrecargado de estímulos es importante (y cada vez más difícil) llamar su atención o bien con contenidos innovadores que lo reten o con nuevas formas de consumo de contenidos. A modo de ejemplo podemos ver el caso de *Quibi* con la serie que solo se puede ver por la noche, o con el capítulo interactivo de *Black Mirror* de *Netflix*.
- **Suscripción mensual:** La exclusividad de contenidos implica un precio mensual que cada vez es más bajo, debido al bajo listón de precios de plataformas nuevas como *Disney+*. Sin embargo, la baja suscripción se puede

ver complementada por la incorporación de publicidad en los contenidos, como es el caso de *HBO MAX* o *Hulu*, quienes usan el Big data para personalizar también los anuncios que se muestran al usuario, recordando en cierto modo al modo de funcionar de Instagram y su publicidad en stories.

- **Personalización:** No solo de contenidos, sino también de la plataforma. Tal y como comentaba Diego Ávalos, director de contenidos originales en España y Portugal, una de las tareas pendientes de *Netflix* es la personalización de la plataforma según la forma de consumo del usuario y la interacción del usuario con los contenidos de ésta.

Estos son pues algunos de los atributos con los que deben contar las plataformas que sobrevivan en los próximos años a la burbuja audiovisual. Netflix ha cambiado las reglas del juego en la industria audiovisual provocando con ello una proliferación de plataformas que llevará a muchas empresas a la quiebra, formen parte o no de los servicios de streaming. Todos forman parte del ADN de *Netflix*, quien marca el ritmo a seguir a las demás plataformas: Personalización, un precio bajo de suscripción, contenidos de calidad y un diseño intuitivo.

3.9. Netflix España

3.9.1. El know how de Netflix en la industria audiovisual española: contenidos y clientes a medida

Si se valora la incorporación de *Netflix* fuera de su “territorio original”, es decir Estados Unidos, se puede ver cómo la incorporación en España es bastante tardía. Este hecho se debe a dos factores, en primer lugar por los altos precios de derecho de autor existentes en España comparado con otros países; y en segundo lugar, por el hábito de consumo de audiovisual español basado en servicio streaming ilegal. Sin embargo, estos dos condicionantes no afectaron a la incorporación de una sede de la empresa de Silicon Valley en tejido empresarial español.

En este aspecto, existe la polémica actual basada en que *Netflix* está dañando la industria cinematográfica y televisiva española, pero lo que empezó siendo un intruso para la industria audiovisual, ha terminado siendo un saneamiento de ésta en la que se consume menos en plataformas ilegales por la fácil accesibilidad y bajos precios de sus prestaciones. Además que, el hecho de ofrecer contenidos de tanta calidad hace que se reactive el sector a través de la competitividad por subsistir. Se puede considerar competencia de *Netflix* en España plataformas como *HBO*, *Movistar+*, *Amazon Prime*, *Filmin*, *Flooxer* y *Rakuten TV*; aunque realmente la competencia más directa serán *HBO* y *Disney +* por la similitud de su oferta de contenidos y *modus operandi*.

En cuanto la industria audiovisual española, todo cambiará cuando *Netflix* decide establecer otro centro de producción en Madrid. Tal y como dice Diego Ávalos, director de contenido original de *Netflix* España:

“Programar el contenido e invertir en el contenido es una cosa; y otra es estar en la industria. Por eso pusimos el centro de producción de *Netflix* en Madrid. Eso no quiere decir que nos quedemos en Madrid, nuestra casa es España, aunque la sede esté en Madrid. Somos nosotros los que debemos estar donde está el talento y no al revés”.

Se abre con ella una nueva era de la creación y la distribución en el mundo. Dentro de esta nueva era coexiste la producción original con las distribuidoras, las coproducciones y las licencias de contenidos; en definitiva, los diferentes modelos de negocio existentes; diferentes caminos para llegar a un fin.

Un elemento a tener en cuenta en esta nueva era de la producción, es que la comunicación es casi más importante que el producto, algo que se verá reflejado en adelante en los contenidos analizados. Tal y como reafirma Miguel Salvat, responsable de contenidos originales de HBO España:

“Para la creación de contenidos se debe conseguir un equilibrio contante entre economía y creatividad. Tanto la comunicación, como la serie están siempre en riesgo, en una balanza imaginaria, en la que nunca se sabe qué va a funcionar. En nuestro caso, no solemos comunicar el desarrollo de un proyecto, de hecho *Patria* ha sido una excepción. En España hemos tenido poco tiempo para cambiar la percepción de valor de marca de HBO, y HBO vive de ese valor. Se debe trabajar en las ideas, una idea local puede llegar a ser universal. Un ejemplo de ello es el éxito internacional de *Chernobyl*, trata temas de poder y manipulación de la información que se pueden extrapolar a otros países fácilmente”.

Así pues, con la llegada a España de las plataformas no solo se ha readaptado el sector, sino que éstas mismas han tenido que saber adaptarse e incorporar como propios los valores del territorio con el fin de construir un valor de marca válido.

La forma de iniciación y funcionamiento de *Netflix* en España comenzó haciendo un tour por todas las ciudades españolas, conociendo no solo los rincones de la geografía española, sino concertando reuniones con guionistas de cada una de ellas para brindar la oportunidad de contar sus historias, cumplir lo que ellos llaman “el sueño de los creadores”. Es interesante aquí la opinión de Abdon Alcañíz, director de arte de *Vancouver Media* sobre la incorporación de *Netflix* al mercado español:

“Actualmente hay mucha demanda de profesionales. Siempre hemos mirado la industria de otros países, y ahora por primera vez la industria la tenemos en

nuestro país. Gracias a esta nueva forma de consumir, hay más demanda en el sector”.

El funcionamiento de toda serie/producto audiovisual de *Netflix* siempre parte desde su filosofía de libertad creativa, no sólo permite a los creadores que su idea tome forma sino que los apoya, los inspira y los protege a la vez. Este afán por la creación junto con la historia de la ficción española genera que *Netflix* se desmarque como productora de contenidos de habla hispana; generando un conjunto de productos que tienen un gran mercado internacional, reactivando no solo la creación de contenidos originales sino que dándole valor a la potente tradición de guionistas, directores y técnicos existentes en el territorio español.

La relación entre *Netflix* y los creadores de historias es muy estrecha. Esta relación puede ser de dos tipos, o *Netflix* se interesa por una historia que ellos han creado y juntos la desarrollan (o dan los recursos para que se desarrolle, sin intervenir en la trama); o bien se interesa por un creador o creadores en concreto (ya sea por sus historias anteriores, por su estilo o por sus referencias) y empieza a trabajar con él o ellos desde cero en una historia nueva. Diego Ávalos remarca que:

“Abrir un camino es lo más importante, quitar obstáculos y apoyar. No queremos que cuenten nuestra versión de la historia, queremos que cuenten su historia. Libertad y responsabilidad con los creadores, mantener su curiosidad”.

La relación de *Netflix* con los creadores se basaría, después de su previa selección, en una supervisión de las historias para conseguir la mejor versión de ésta, buscando siempre cumplir la norma máxima de *Netflix*: entretener. Además, es interesante el vínculo creado entre creadores y *Netflix*, muy unido a la cultura de la empresa, como dice Diego Ávalos:

“Es una relación en la que tienen que haber dos cosas muy importantes, por un lado, el respeto. No respeto entre personas, eso es algo que se sobre entiende, sino respeto además a la obra. Y por otro, la visión. Tiene que haber además confianza entre ambos lados, el creador tiene que confiar en nosotros en que no

solo respetamos esa idea sino que además vamos a ayudarlo; y por nuestro lado, nosotros tenemos que confiar en la visión que compramos del creador. No puedes comprar algo pensando que lo quieres convertir en otra cosa, porque entonces será un camino muy difícil para ambas partes.

Todo esto se ve englobado también en nuestra cultura, tiene que haber transparencia, comunicación, honestidad, curiosidad...

Nosotros ya confiamos en ellos en el momento en el que nos decidimos a comprar la serie, lo que debemos conseguir es ganarnos la confianza de ellos. Ser un guionista es una profesión muy vulnerable y tienes que estar en un ambiente que te lo permita y que te cuide”.

A la vez, este afán por hacer realidad la visión del creador responde a la necesidad de cumplir con un gran variedad de productos, por lo que si se respeta la idea inicial será mucho más sencillo poder llegar a ofrecer diversidad de historias, visiones y estilos.

Una vez se han elegido a los creadores, se pasará a la elección del proyecto, y es que a la hora de hacer una producción, es de gran importancia el proceso de selección. El lema de *Netflix* cuando busca un proyecto nuevo es, a parte de entretener, crear momentos de desconexión.

En este proceso de selección de proyectos, además de la búsqueda de la pasión y de la visión de los creadores elegidos, el elemento clave que buscará *Netflix* en sus historia es su localidad; cuanto más local sea una historia más probabilidades hay de que se haga universal. Es en las pequeñas cosas que ocupan el día a día, con las que todo el mundo puede identificarse y relacionarse. Diego Madrona, cocreador de *Élite*, hablaba sobre lo local de esta globalidad:

“No se debe pensar a cuántos países puedes llegar y tener éxito. *Élite* sigue siendo una serie española y pasan cosas españolas, pero tiene temas universales. La trama está localizada en un lugar para que tenga sabor y que la gente pueda viajar a ese sitio. Pero es más interesante perder la perspectiva y que la gente vea de lo que estás hablando. En el proceso de creación siempre debes preguntarte hasta qué punto quieres hacer algo que todo el mundo pueda reconocer local y hasta qué punto quieres abrir algo localmente”.

En definitiva, a más local, más global; a modo de ejemplo: la galardonada película original de *Netflix Roma*. Tal y como Reed Hastings anunciaba, ‘Lo que nos mueve nunca ha sido exportar Hollywood al mundo. Nuestro objetivo es llevar el mejor storytelling del mundo al mundo’ (Hopewell, 2019).

Además, no solo se puede hablar de diversidad de técnicos, de directores, de equipo, sino también de diversidad de historias. Gracias a esta diversidad se creará un ambiente en el que todas las historias tendrán un lugar, ya que cada una de ellas tendrá un público determinado al que va dirigida. Que cada historia que se cuenta tenga un público determinado no es un factor al azar. Sino que, una vez se ha pasado este proceso de selección del proyecto, se pasará al análisis de la audiencia que puede tener ese producto. *Netflix* es audiovisual sin fronteras, es una plataforma que personaliza para cada persona, por lo que cada una de ellas tiene su propia experiencia; y basándose en los datos de consumo de cada usuario que la propia plataforma genera los contenidos que se eligen tienen más probabilidades de poder conectar con esta persona. Es una nueva etapa que se caracteriza por la personalización de los contenidos, el consumo asincrónico y el intercambio de mucho a muchos (Scolari, 2008, p. 288) y donde el usuario se convierte en eje de los procesos comunicativos (Scolari, 2008, p. 76).

Una de las características más diferenciales de *Netflix* respecto a las televisiones tradicionales es que la plataforma no hará capítulos piloto y una vez testado su funcionamiento en la plataforma realizan o no la serie, sino que lanzarán toda la temporada a modo de piloto y según el impacto o alcance que esta tenga realizarán o no una segunda temporada. Abandonan el formato tradicional de *broadcasting* y pasan a una nueva manera de ver televisión, denominada *binge watching* o maratones de episodios, donde es el usuario quien define cuántos episodios de una serie quiere ver y además el de la ubicuidad (dónde y en qué dispositivo) (Vega, 2015); por lo que estrenar solo un capítulo piloto rompería esta tendencia de difusión.

Otro de los elementos que respalda esta conexión entre contenido y público es el gran equipo humano existente detrás de la prensa y las redes sociales de la plataforma; que adoptará en cada uno de los países en los que están presentes una voz diferente y única para cada uno de sus públicos. Se crearán comunidades entre la plataforma y cada grupo de fans de cada contenido; por lo que no se hablará igual a cada una de

las audiencias ya que cada una tendrá su propio idioma (entendemos aquí idioma como estilo o forma de llegar al público de modo óptimo).

Es importante para contrastar la forma de funcionar de *Netflix* ver cómo funciona la competencia en España, *HBO*. El proceso de creación de contenidos de *HBO*, por otro lado, es bastante parecido al de *Netflix* aunque cuenta con unas diferencias claras. *HBO* recibe propuestas, y las moldea según sus necesidades. En cambio *Netflix*, se encargará de buscar las propuestas que necesita, su objetivo a rasgos generales, es que prime la visión del creador. *HBO* en cambio es el cliente de los creadores y cómo tal busca que cumpla sus necesidades, que aporte en definitiva soluciones a los problemas de su empresa. Evidentemente el funcionamiento de selección de proyectos de *Netflix* también debe cumplir con estos parámetros o no resultaría beneficioso para ellos, pero es diferente la forma en la que tienen de tratar a los creadores y las historias de estos; así como de plantearse el proceso de creación y difusión.

HBO, buscará ante todo aportar atributos de los cuales la marca (la empresa) carece. Un ejemplo de esto es *Patria*, la nueva serie original lanzada por *HBO* y presentada en el *Festival de San Sebastián* en el 2019, siendo un claro ejemplo de cómo la plataforma de contenidos buscaría pues un equilibrio constante entre economía y creatividad propia. Estos dos conceptos, economía y creatividad, formarán parte de una balanza que está en riesgo constante para los productores de contenidos ya que, aunque se pueda realizar una medición del mercado, de la marca y de la audiencia, nunca se sabe al 100% lo que va a funcionar en el mercado, por lo que la inversión siempre tiene un porcentaje de riesgo.

Las dos plataformas de contenidos compartirán su visión sobre el alcance, es decir, que una historia local se convierta en universal. Si en *Netflix* se encuentra el ejemplo de *La casa de papel* (2017), en *HBO* se puede ver claramente el ejemplo de *Chernobyl* (2019), serie que revolucionó las redes después del estreno del final de *Game Of Thrones* (2011-2019), haciendo que las suscripciones de *HBO* no cayeran en picado. En el caso de *Chernobyl*, este cambio de local a universal se ve reflejado en las tramas de poder y manipulación de la información que se pueden extrapolar fácilmente a otros países, y por lo tanto, provocar que la gente se sienta identificada.

En cuanto a esta pérdida de suscriptores de *HBO* de la que se hablaba antes, frecuentemente ha sido objeto de burlas en RRSS por el fin de *Game Of Thrones*. Cómo

mantener a los suscriptores es una preocupación constante para las plataformas de contenidos de pago, sin embargo, parece que esta preocupación sea mayor en el caso de *HBO*. En relación al mantenimiento de las suscripciones, se puede retomar aquí lo que comentado al principio, en estas plataformas de contenidos, es más importante la comunicación que el producto; y un claro ejemplo de ello son las diversas campañas (online y offline) para vender contenidos originales, usar acciones de comunicación como herramientas estratégicas para mantener a los suscriptores. El estreno de una serie o una película es ya tan mediático como el estreno de un largometraje en los cines, incluso con más revuelo aún.

En definitiva, este afán por la creación de contenidos originales busca un acercamiento al público general de España, generar un buen entorno alrededor de ésta provocando que se hable mejor; y provocando a largo plazo un cambio del valor de la marca. Valor de marca en el que se basarán todas sus estrategias.

El diseño de este tipo de productos “a medida” de los clientes es una manifestación clara de la capa de *business intelligence*, teniendo como resultado que la toma de decisiones de negocio esté basada en datos. *Netflix* utiliza los datos obtenidos de sus usuarios no para negociar con los anunciantes o las agencias de medios, sino para captar y retener suscriptores, minimizar las bajas, conseguir fidelidad con el servicio a largo plazo, y lograr buenos índices de satisfacción con su producto.

Para una empresa de vocación global, la personalización es la única vía para conseguir proveer de contenido audiovisual a todos los territorios en los que se encuentra presente sin descuidar la diversidad cultural de cada uno de ellos, atendiendo a los gustos audiovisuales locales. Como explican Raimond y Basilio (2016), hasta 2015 las recomendaciones estaban principalmente basadas en el lugar de residencia. Cada vez que *Netflix* llegaba a un nuevo país, el servicio, además de un etiquetado local de contenidos, se reajustaba de manera manual. En cambio ahora, se trata de una competencia creciente con una oferta de calidad personalizada.

Lo que lleva al siguiente planteamiento, todas estas plataformas comenzaron con poca oferta, poca competencia pero la calidad de cada una iba en aumento, lo que significaba también a la vez un aumento de la competencia. Pero, lo que provoca esta alta competitividad no es, por ejemplo, menos o misma oferta de igual calidad; sino que genera más oferta (más diversidad de contenidos), y en gran parte de los casos una menor calidad final del producto (que no de la comunicación de éste). Un ejemplo de

este pueden ser todas las plataformas que, en sus inicios en España primaban contenidos de alta calidad de series que ahora las diferentes plataformas utilizan como sellos distintivos, tanto de marca como de calidad. Este es el caso de *Los Soprano*, *Sexo en Nueva York*, *WestWorld* o la ya comentada *Game Of Thrones*, en el caso de *HBO*. En el caso de *Netflix*, hablaríamos de *Stranger Things*, *Black Mirror*, *Sense8* o *Narcos*.

Ahora hay en ambas plataformas muchísima más variedad de contenidos, de todos los géneros para todos los públicos; sin embargo, destacan menos series que anteriormente, o destacan sólo unas pocas. Se perpetúa pues la ley del mas fuerte también aquí, en el que habrá más oferta, más competencia, y una demanda más fragmentada. Al fin y al cabo, llegar a una cadena o una plataforma de streaming es un proceso de colaboración que se basa en la satisfacción de intereses. El proceso, por lo tanto, de crear una serie es muy similar al proceso de estreno y distribución, algo que se comentará en el siguiente punto.

3.9.2. Repercusión y alcance de la marca España

Otro elemento a destacar de las plataformas en streaming son los estrenos. En lo referido a los estrenos simultáneos son una constante medición de repercusión y responsabilidad, ya que no hay resultados de audiencia inmediatos a parte del feedback que se genera en las redes sociales, es un consumo constante y continuado, por lo que los datos también son constantes. En relación a los estrenos y su globalidad, es interesante la visión de Eva Leira y Yolanda Serrano, directoras de casting, sobre la entrada de Netflix en la industria audiovisual española:

“La aparición de Netflix ha significado muchísimo más trabajo para todos, y sobre todo que el trabajo llega más lejos. Por primera vez en la vida, todo lo que hacemos resulta que se ve en 80 países del mundo, por lo que ahora tenemos que trabajar con una visión mucho más global, y descubres cuales son las cosas que traspasan las fronteras y cuales no lo son. Hay cosas que son muy locales y fuera no se entienden, y al revés también; y es algo que resulta muy interesante para nuestro trabajo”.

Se trata pues de la realización del mismo trabajo, sin embargo, esta vez con un impacto mucho más global. El proceso de creación de historias, es algo complejo, ya que nunca hay un acierto seguro, no se conocen cuántos países se alcanzarán ni si tendrá trascendencia en el país de producción. Por eso, tal y como afirma Darío Madrona, productor ejecutivo de *Zeta Audiovisual*, es algo que no se debe pensar en el proceso de creación, nadie sabe con total certeza cuándo es una buena idea hasta que alguien confía en ella y llega a la pantalla. Como decía el mismo creador de *Netflix*, Marc Randolph, nadie sabe nada.

En el caso de la serie española adolescente de *Netflix*, *Élite*, con actores españoles (muchos no conocidos cuando arrancó) pasan cosas españolas pero con temas universales; por lo que es fácil que gente de otras culturas u otros países se pueda identificar con ella, ya que las tramas son globales y la localización de la historia le aporta ese estilo o “sabor” español que provocará que el espectador se traslade a otra cultura diferente a la suya. Del mismo modo funciona de la manera inversa, mientras que para el espectador del propio país estas características estilísticas no hacen otra cosa que reforzar su identificación y vinculación con la serie; mientras que los espectadores de otros países pueden conocer otras culturas a través de tramas comunes.

Cambiará por lo tanto la forma de crear contenidos, del mismo modo que cambiará la forma de estreno de temporadas (cuyo estreno ahora será en bloque) o la forma en la que consumimos audiovisual en España, y por supuesto, de forma global.

La industria audiovisual siempre deberá adaptarse al espectador, y con este cambio de hábito de consumo llega también los cambios dentro de los contenidos. Las series de las plataformas son más espectaculares que nunca y a la vez, mucho más cinematográficas. De hecho, cada vez son más los profesionales que antes se dedicaban exclusivamente al sector cinematográfico, que ahora están haciendo televisión. Pero no televisión entendida como canales de televisión y programación, sino televisión entendida como plataformas de contenidos bajo demanda. De modo que, esos elementos que caracterizaban al cine, ahora se han trasladado a las series de televisión, cada vez con presupuestos mayores, más recursos y mas espectaculares. Tal y como afirma Darío Madrino, la industria audiovisual está evolucionando a un ritmo

tan frenético que la historia, los antecedentes y, en resumen, el cómo se hacían las cosas antes, solo tiene una utilidad documental que no tiene trascendencia más allá.

Sin embargo, el espectador lo ve cada vez en una pantalla más pequeña; además, la visión capitular a la que estamos habituados dejará de tener sentido ya que el espectador será su propio programador: parará la serie cuando querrá, o no la parará en absoluto y la verá del tirón cuando y donde querrá. Pero este cambio en cuanto a la visión capitular no significará una pérdida de ritmo de visionado, ya que los episodios mantendrán los pulsos continuamente provocando una racionalización de la trama y por lo tanto tendrá como resultado que el espectador se enganche.

Estas nuevas plataformas permiten la creación de nuevos contenidos que probablemente se caerían de la parrilla en cadenas generalistas. En el caso comentado anteriormente, *Élite*, una serie de adolescentes para adolescentes que probablemente ahora no se programaría en primetime porque es impensable que su público se siente a una hora determinada a verlo, condicionados por los tiempos de la televisión, la publicidad y la programación.

A diferencia de la producción en Estados Unidos donde suelen predominar los remakes de casos de éxito para crear nuevos contenidos originales; las nuevas plataformas en España se esfuerzan en producir ideas originales que enganchen, algo que es más complicado y que implica más riesgo y dificultad en todo el proceso.

A modo de recapitulación, lo que comenzó como un servicio analógico de DVDS, cuya obsesión fue en conseguir los derechos de las grandes series de éxito en televisión de los 90, se convirtió en la mayor plataforma de suscripción hasta el momento. Estas tendencias de alquiler de DVD durante los 90, les ayudó a comprender y aprender de sus usuarios: qué buscaban, las preferencias que tenían según la época del año, etc. Comprendió muy bien el tipo de entretenimiento que quería el ciudadano metiéndose en cada uno de los hogares de sus clientes, siendo esto un antecesor del Big data que más tarde emplearían. Cuando empezaron a salir las smart tv, los dvd y los ordenadores personales, *Netflix* vio la oportunidad de negociar con las compañías las licencias de contenido físico pero sobre todo digital. Las compañías eran reacias a ese lanzamiento digital, ya que el soporte físico funcionaba por aquel entonces, por lo que Netflix comenzó a licenciar contenido de películas y de series de televisión. Y es ahí donde Netflix ha conseguido parte de su identidad y valor empresarial, y además, ha

marcado su evolución y adaptación continua no solo a las personas, sino también a los cambios tecnológicos.

Ted Sarandos, CCO de *Netflix*, afirmaba que durante la época analógica se dieron cuenta de que las series se veían de forma más compulsiva y se consumían más rápido, hecho que les llevo a pensar si podían ofrecer un servicio triple A (accesible, asequible y atractivo) iban a conseguir que la audiencia se pusiera de su lado. Con la triple A como continuo, *Netflix* ha dejado de ser solamente una empresa, para convertirse en todo un fenómeno cultural, y un claro ejemplo de ello es las series y contenidos que se estrenan fuera de esa plataforma y pasan desapercibidas, y que más tarde, la plataforma estrena y se convierten en todo un éxito. Este es el caso de *La Casa de Papel*, que con su llegada a *Netflix* consiguió su popularización internacional. Es importante aquí la parte del conocimiento de los clientes que antes comentábamos, *Netflix* con la monitorización de todos los datos procedentes del Big data saben cómo, dónde, cuando y qué reproduce en cada momento junto con todo el proceso que te lleva a ese contenido.

Se podría decir que *Netflix* renuncia a su figura como programador de la parrilla televisiva convencional, y adopta la de showrunner y gestor de Big data. Con los conocimientos adquiridos sobre la audiencia y el estudio de las tendencias fuera y dentro de redes sociales, saben por qué contenidos apostar, y un ejemplo de ello es, una vez más, *La Casa de Papel*. Cuando la serie de Alex Pina se estreno en *Antena 3* entre semana después de *El Hormiguero* en late prime time no tuvo un éxito masivo a pesar de la difusión a través de promociones continuas que lanzaba la emisora. Se trata de una serie con estructura convencional con una duración por capítulo de 70 minutos que se veían fragmentados por los interminables anuncios de *Antena 3*. Como la gran mayoría de estrenos en estas cadenas, tiene un índice elevado de share al principio, pero la dada la hora de finalización del capítulo, provoca una pérdida de espectadores gradual. La gente no termina de ver el primer capítulo, intenta ver el segundo y sin conocer toda la trama al 100%, ya es mucho “esfuerzo” ver otro capítulo que terminará siendo inacabado. Si pasamos el producto por el filtro de *Netflix*, se consiguen justo los efectos contrarios, el cliente habitual de la plataforma está habituado a consumir contenidos de forma rápida y sin interrupciones ya que al poder decidir cuándo, cómo y dónde el ritmo de visionado solo está condicionado por

el tiempo que él/ella quiera dedicar al producto. El bingewatching¹⁶ junto con la fragmentación de los capítulos de 70 minutos, provoca que el estreno de *La Casa de Papel* en *Netflix* se estrene en dos bloques o temporadas, con capítulos con una duración máxima de 45 minutos (ya que capítulos de más de una hora de duración serían más difíciles de entrar dentro de las dinámicas del bingewatching).

Además, con el acortamiento de los capítulos a parte de promoverse el consumo sin interrupciones, también se produce una reestructuración de las tramas y pulsos de tensión (que serán colocados al final de cada nuevo capítulo de 45 minutos) teniendo como resultado que el espectador necesite continuar viendo la serie.

Por otro lado, *Netflix* aporta muchos valores añadidos a series como *La Casa de Papel*, como es el éxito de las redes sociales y del continuo feedback positivo que reciben a través de ella¹⁷. El resultado más visible es el alcance y la significación que la plataforma ha dotado al *Bella Ciao*, ahora todo un himno internacional con el que se relaciona a la resistencia y a la banda de atracadores españoles; y es que, uno de los grandes puntos fuertes de *Netflix* es su gran comunidad social interactiva.

Otro caso del éxito de la ficción española a nivel internacional es el largometraje *Bajocero* (2021) protagonizado por Javier Gutiérrez, y la película de acción *Black Beach* (2021) dirigida por Esteban Crespo y protagonizada por Raúl Arévalo; ambas encabezaron rápidamente las listas de contenidos más vistos de *Netflix* a nivel mundial.

¹⁶ *Bingewatching*, lo que conocemos comúnmente como un maratón de series, es decir, la visualización ininterrumpida de una serie desde su inicio hasta el final. Es una práctica común en las plataformas de suscripción y de hecho, se promueve desde las propias plataformas. En el caso de estrenos tan mediáticos como el de series como *La Casa de Papel*, si el estreno es a las 9 de la mañana en España, puede haber gente que a las 16 de la tarde ya habrán visto toda la temporada y que estarán comentándola en redes sociales y generando los temidos *spoilers* de los que tanto huyen los fans.

¹⁷ Del mismo modo, se encuentra el caso de Stephen King, quien también compartió en su timeline una publicación dedicada a *Stranger Things* de los hermanos Duffer.

3.9.3. Gestión de Contenidos Originales

Para comprender el gran éxito de la plataforma es de gran relevancia ver no sólo como se comparte de puertas para fuera, sino saber y comprender cómo es de puertas para dentro, y sobre todo, como trata a sus partners y los nuevos proyectos que forman parte de su día a día.

Cada proyecto cuenta con unas necesidades, con un equipo y unos condicionantes que cambian este proceso. Si se llevan los documentos de producción analizados en el capítulo anterior a los dos proyectos analizados, podemos ver grandes diferencias, formando estos parte de la misma ‘productora’ (plataforma).

Mientras que *Paquita Salas* tendrá el orden propuesto, gradual y cronológico, el más habitual en rodaje; la forma de funcionar de *La casa de papel* será totalmente opuesta ya que emplean la grabación por bloques. Esta forma de operar provoca que no podamos hablar de una fase del proyecto por tiempos individuales, sino que todos se desarrollarían a la par. Tras un guion previo se empieza a reproducir y a adelantar el máximo posible esta etapa, sin embargo, tal y como el equipo técnico ha repetido en numerosas ocasiones, la serie está en continua formación. Mientras parte del equipo está en rodaje, la escritura de guion de los siguientes continúa según las decisiones que se están tomando en ese preciso instante en el rodaje, a la vez, una vez los contenidos ya han sido grabados, se empieza la postproducción con el fin de poder ver si las tramas funcionan o se deben modificar. Esta grabación por bloques es común en *Netflix* ya que les permite estrenar contenidos de forma más ágil y rápida, ya que reduce los tiempos de espera entre etapas. Por otro lado, además de ser un rodaje por bloques en el que cada todo el proceso de producción (desde la preproducción a postproducción) se repite en bucle, en el caso de *La casa de papel* se suma la escritura continua de guion, algo que requiere un esfuerzo mayor en las tareas de producción, así como una mayor sincronización y agilidad entre departamentos para que los tiempos de rodaje, preproducción y postproducción se puedan mantener. Este método de creación de proyectos también dificulta la delimitación de la figura de showrunner, ya que se verá continuamente modificada y alterada por el proceso, haciendo que sus funciones se desdibujen en muchas ocasiones.

3.9.3.1. *Funcionamiento y puesta en marcha de los proyectos audiovisuales*

Lo primero que se hace en *Netflix* cuando llega un proyecto es, convocar internamente un *pretending sheet meeting*, es decir, una reunión interna en la que valoran elementos como quienes son los productores, cuales son los guionistas, quién es el director o cómo está previsto rodarlo. En esa reunión se hace una primera propuesta de calendario, y sobre eso se acaba de reescribir el contrato sobre fechas previstas de rodaje y fechas previstas de entrega de material. Normalmente, *Netflix* entrará cuando ya se ha firmado ese PHA con el colaborador o partner y empezará a trabajar en el presupuesto, dando guías a los partners sobre cómo presupuestar para *Netflix*, así como guías también de data management, número de copias o modelos de contratos, entre otros. Luego ya se empiezan a gestionar el calendario y las especificaciones técnicas correspondientes.

Cada proyecto tiene su naturaleza y cada proceso es único; por lo que no se puede determinar una manera concreta de trabajar. Además, los proyectos llegan a la plataforma en diferentes etapas de madurez, por lo que es más difícil aún marcar un patrón que seguir. Dependiendo de la etapa, varía el siguiente paso a seguir. Diego Ávalos comentaba como una novedad en el equipo de contenidos es la maduración de los proyectos: ahora hacemos desarrollo de proyectos, cuando vemos que le falta madurez queremos trabajarlo antes de llevarlo o darle la luz verde a producción.

“Antes a algo que le dábamos luz verde, sabíamos que iba a ir una temporada mínimo, en cambio ahora, intentamos cuidar mucho más esos pasos previos a cuando nos llegan. De ahí al resto del proceso, realmente somos lo que se dice un *sounding board* para poder dar comentarios hacia los guionistas, creadores, showrunners... Para apoyar la visión creativa que tienen. Damos notas, revisamos todos los guiones, biblias, etc pero muy centrados en el universo o personajes. Mucho de nuestro trabajo viene en la preproducción, una vez que se encienden las cámaras no intervenimos casi. Nosotros realmente estamos muy involucrados hasta el momento de la claqueta y volvemos a aparecer en postproducción, pero siempre con un espacio y una distancia respetuosa. No es

nuestra visión de la serie, nosotros lo que intentamos hacer es que sea la mejor versión de esa visión, y también asegurarnos de que pueda tener la mayor audiencia posible dentro de la audiencia designada para ese producto”.

Por otro lado, la estructura de producción en Netflix funciona mediante la contratación de una productora que se encargará de todo el proceso. Por lo tanto, la plataforma no se encargaría de forma directa de la elaboración de parte de los documentos anteriores, sino que lo derivaría en las productoras contratadas, dándoles la posibilidad de descargar las plantillas de documentos proporcionadas por la plataforma. En cambio, es frecuente la utilización de aplicaciones como Google Meet para las constantes reuniones, Crystal Ball para la gestión de calendarios, o el Artwork portal para la ejecución de contenidos con los partners, o Provicol para distribuir documentación con las productoras, como el guion o un plan de rodaje a todo el equipo con una marca de agua diferente. Otro rasgo a tener en cuenta es que en las producciones lo más complicado siempre es lo referente a temas de conectividad, es muy importante saber qué está pasando en el set, qué se ha rodado y qué no, por eso también se comprueban de forma constante los dailis.

De este modo, la estructura es gestionada por los partners, mientras que Netflix actuaría como consultora encargada de la gestión de calendarios, soporte, seguimiento de la producción... Tal y como dice Iñaki Juarisiti, encargado de producción de Netflix España:

“Hacemos un seguimiento de la producción dependiendo de la fase en la que esté. Consiste en navegar en diferentes producciones a la vez y gestionar prioridades. La manera en la que trabajamos es a través un ejecutivo de proyecto por serie, película o program. El 50% es cuidar los productos, y el resto son procesos internos ya que producción está en el centro de toda la información”.

En definitiva, el departamento de producción al uso de Netflix se posiciona como un punto de contacto para otros departamentos cuando tienen alguna necesidad o algún problema con alguna producción.

3.9.3.2. Parámetros, estandarización y formación del sector para una mejora del flujo de trabajo audiovisual

En relación a los documentos de producción, se encuentran los parámetros técnicos específicos de Netflix. Con la delimitación y fijación de unas características determinadas, la compañía también ha revolucionado el sector audiovisual, ya que está obligando a todas las productoras vinculadas con ellos a adoptar su flujo de trabajo.

En primer lugar, todas las presentaciones que llegan a Netflix deben llegar a través de un agente literario autorizado, de un productor, abogado, mánager o ejecutivo de la industria del entretenimiento con los que Netflix tenga una relación ya existente. Además para que el proyecto forme parte de la plataforma encontramos algunas especificaciones técnicas como las siguientes:

- La cámara de grabación debe tener un sensor 4K real (igual o superior a 4096 fotolitos de ancho).
- El formato de grabación deberá tener una tasa de bits de al menos 240 Mbps (megabits por segundo) a 23.98/24 fotogramas por segundo. Así como contar con el formato de grabación como RAW (sin compresión o baja compresión) y espacio de color logarítmico.
- Los archivos deberán conservar los metadatos, como nombre de cinta, código de tiempo o ISO.
- Se deberá registrar la carta de encuadre antes de que la grabación principal comience, así como evaluar y consensuar con *Netflix* los ratios de aspecto superiores a 2.00:1
- Subtítulos para sordos: La obra audiovisual este subtitulada cumpliendo lo establecidos en la norma de Subtitulado UNE 153010.
- Audiodescripción para ciegos, cumpliendo lo establecidos en la norma de Audiodescripción UNE 153.020.

Los parámetros técnicos completos que Netflix exige a sus colaboradores son los siguientes:

1. Deliverable Checklist Overview

1.1 Required Deliverables

- Video-Texted (includes graphics cards and on-screen graphic text)
- Video-Textless (graphic cards and on-screen text removed - just the clean background for cards, or clean picture for on-screen text)
- Audio Splits
 - Need separate files for Dialogue, Music, and Effects tracks
 - 5.1 (6-channel), or, if unavailable, 2.0 (2-channel). Do not submit mono stems.
- Dialogue Edit Decision List (EDL)
 - should reference the full title/episodes whenever possible, not files created by the agency.
- Audio Printmaster
 - Need a separate delivery of the Printmaster in the same mix of the original film or episodes:
 - 5.1 (6-channel), 2.0 (2-channel), 5.1 + 2.0 (8-channel)

1.2 Recommended Deliverables

- English Script / Subtitles
 - *note: this deliverable is required for foreign language trailers.
- Graphics Package - AfterEffects file (necessary to create localized graphics)
- Audio - Undipped Music files

2. Specs

2.1 Video

- Trailers:
 - Technical: Trailer video frame rate and codec should match the original film or episodes. For example, if the show is in 4K (e.g. 4096x2160), then the trailer should also be in 4K (4096x2160); if the show is in HD (e.g. 1920x1080), the trailer should be in HD (1920x1080). Please refer to the original film or episode's delivery.

- Acceptable Delivery Formats:
 - (Preferred) SMPTE ST 2067-21 (Interoperable Master Format - Application #2E), delivered in accordance with the Netflix Originals Delivery Specifications.
 - ProRes 422 HQ as per the Licensed Technical Specification.
- Evergreen Messaging: Trailer cannot have any call-to-action messaging or date mentions, e.g. "This April", "This Summer".
- Music & SFX: All music and sound effects must be cleared for worldwide and in-perpetuity use.
- Watermark: There should not be any watermarks of any kind. Though Netflix Marketing materials have a Netflix bug, Product trailers should not.
- Language: All language (dialogue, graphic cards) should be in the same language as the original film or episodes unless specifically requested otherwise.
- Branding: There should not be any Netflix intro and outro stacks animation or Netflix end card.
- Slate: Remove the slate and/or countdown leader.
- Studio cards: Remove all studio cards or cards with billing credits.
- 30” Product Review:
 - Technical: The:30 Product Preview frame rate and codec should match the same tech specs as the main trailer.
 - Graphics & Branding: Asset should not have any graphics nor Netflix branding (remove stacks).
 - Length: Total duration should be between 25 and 35 seconds; do not include a second of black at the head and tail.
- Recaps
 - Branding: For Recaps specifically, do not include a Netflix end card or the Netflix intro and outro stacks animation. A title card is fine to include.

2.2 Audio

- Audio Format: Trailer audio specifications should match the original film or episodes and should be the same channel mix: 5.1 (6-channel), 2.0 (2-channel), or 5.1 + 2.0 (8-channel). Please refer to the original film or episodes delivery. Additionally, the Dialogue, Music, and Effects should, when possible, be mapped onto different channels.
 - Acceptable Delivery Formats:
 - As outlined in the
 - (At minimum): the audio file(s) can be provided as per the Licensed Technical Specification
 - Printmaster: Provide the final audio (per the same specs as referenced in Section 1.1 - "Required Deliverables") separate from the video
 - Split Audio Files: Provide separate Dialogue, Music, and Sound Effects .wav files (stems) matching the channel layout and audio specs of the Printmaster being delivered: 2 channel .wav files of each stem for Stereo Printmaster; 6 channel .wav files of each stem for 5.1 Printmaster.
- If it is not possible to deliver these split audio files, you must reach out to your Netflix contact prior to delivery.

2.3 Graphics Package Specs

- Full After Effects project
 - Includes Font, Graphic Cards, and background art files
 - No missing or "offline" files
 - Zipped together

3. Delivery

- Creative Agencies: Deliver files to VanDAM; reach out to your Marketing Ops AV Producer for the file path.
- Finishing Vendors: Deliver files to Backlot; reach out to your Title Ops Project Manager for the Package ID.
- Content Partners: Deliver files to VanDAM, ContentHub, or Backlot; reach out to your Title Ops Project Manager for the appropriate delivery path.

4. Resources

- Netflix Originals Delivery Specifications
- Licensed Technical Specification

- Product AV Finishing Prep Sheet

La existencia de estas especificaciones se deben al cumplimiento de unos estándares de calidad con los que cuenta la plataforma, algo que provoca que desde Netflix siempre se pida un supervisor o coordinador de postproducción en el equipo contratado de la productora. En España no hay tradición de postproducción, y mucho menos, de coordinador de postproducción, entendido como un perfil con conocimientos técnicos de la postproducción con habilidades de liderazgo y gestión, más comunes en el perfil de director de producción. La postproducción no se debe entender como algo que pasa después del rodaje solamente, ya que requiere de mucho trabajo de preproducción. Esto hace que los equipos de Netflix, los de producción y postproducción tengan que estar muy alineados ya que se hacen cambios hasta el último momento que afectan a toda la cadena que hay detrás.

Desde el departamento de postproducción de Netflix se revisan por ejemplo algunos de los documentos de producción que comentábamos anteriormente: el presupuesto de postproducción, el calendario (aunque hay un calendario de producción que se suele medir en semanas o meses, el equipo de postproducción es de dentro y fuera de Netflix por lo que tienen una visión más completa de todo el workflow tanto de rodaje, como postproducción) y especificaciones técnicas.

Además de las básicas mencionadas anteriormente, Víctor Martí, responsable de postproducción de Netflix España, indica algunas indicaciones de gran relevancia en el workflow de los proyectos:

“Hacemos mucho hincapié en el equipo de trabajo que se usa ya que dependiendo de esto varía todo el workflow, si se trabaja en Aces que es un sistema de color paint blind unificado o con el nativo de cámara; si hay consistencia de color entre el set y lo que vemos en montaje y PDI y todas la CDLS; que podamos hacer de modificaciones de color, si la gente de efectos que va a recibir los CDLS que están listos en el set va poder ver cómo quería ver el director de fotografía el color para ese plano en concreto... Incluso estamos intentando implantar nuevas tecnologías como el HDR Dolby Vision. Hay una serie de cosas en las que en España hemos sido poco rigurosos en la

transición de analógico al digital, o bien porque no ha habido el dinero o por que los productores no han entendido que era una necesidad”.

Esta adaptación técnica no solo mejora la calidad sino que también el workflow del proyecto. Por ejemplo el etalonaje que antes en una película podía costar 20 días, con el workflow adecuado, Netflix consigue en 3/4 jornadas de color terminar 50 minutos. En definitiva, mejorar la preproducción y entender el proceso son los elementos clave conseguir un producto de calidad sin perder el tiempo en set o en postproducción. Por ese motivo, desde Netflix se empezará a exigir de forma contractual que exista siempre la figura del supervisor de postproducción con el fin de tener un interlocutor entre Netflix y la productora contratada. La preproducción debe estar concebida desde el principio, con la estética que se busca y la previsión del flujo de trabajo, y no trasladarse a un tercer plano hasta que los contenidos llegan a montaje, como es habitual.

De esta forma, con Netflix se hablaría de una alteración del flujo de trabajo así como de las funciones dependiendo del proyecto y/o el estreno de éste. Además el flujo de trabajo también se verá modificado por las especificaciones técnicas de la empresa.

3.9.4. Redes sociales

Muy unido a las fechas y modos de difusión, distribución y estreno, se encuentra el uso del marketing y las redes sociales por parte de la plataforma. Como se marcaba anteriormente, los tiempos han cambiado y con ellos la forma de consumo; y en consecuencia ha variado también la forma y el proceso de creación de estos contenidos (Cascajosa, 2006) provocando que la figura del programador convencional de televisión pase a un tercer plano, siendo el propio consumidor el creador de su propia “parrilla televisiva” o de contenidos multiplataforma en este caso (Berrocal, Redondo, García;2014). Los cambios tecnológicos hacen que la sociedad avance hacia una democratización y transmediatización de contenidos que va acompañado de la inmediatez; del mismo modo que cambia el proceso de producción y consumo, cambiará también el proceso de venta de contenidos. Las plataformas de suscripción

que, en lugar de vender un target determinado a las marcas/anunciantes, lo que hacen es vender de forma individual y colectiva cada uno de sus contenidos (Cascajosa, 2006) a los suscriptores. *Netflix* basa su modelo de negocio en la suscripción y no en la inversión publicitaria propia de la televisión en abierto gratuita, pública o privada (Clares-Gavilán; 2016).

Las marcas han sabido adaptarse a cada realidad determinada a lo largo de su evolución histórica (Eguizábal, 1998) y los valores que rodean a estas marcas: su imagen, identidad corporativa, cultura corporativa, intangibles... Se han convertido en elementos más representativos que los propios productos generados. Es importante también aquí el concepto de *brand equity*, también conocido como el valor de marca, será ese factor fruto de las acciones de marketing mix que desarrolle una marca y que contará con una reacción (positiva o negativa) de sus clientes/consumidores (Keller, 1993; Bakshy y Mishra, 2017). Dentro de estas estrategias de marketing encontraríamos su impacto y actividad en redes sociales. Las redes son ese espacio de interacción clave entre plataformas y público con el que se consigue mantener, incrementar o hundir la popularidad de una serie/película o plataforma. Por lo tanto, la gestión de las redes sociales así como de los contenidos de cada una de ellas, se debe entender como el resultado de un largo proceso de producción y creación de un plan estratégico alrededor de la marca; y como cualquier proceso de gestión de marca, ha de saber adaptarse al presente, estando prevenido para anticiparse a las condiciones futuras (Fernández Gómez, 2013).

3.9.4.1. Posicionamiento, imagen de marca e identidad en redes sociales

Las redes son en definitiva medidores de reputación, de si esos valores de marca son o no compartidos por el público y por lo tanto, si todas estas estrategias y apuesta de contenidos son tangibles. Son medidores de calidad, pero sobre todo medidores de funcionamiento.

Y este es el caso tanto de las series analizadas como de muchas otras que se encuentran en el catálogo de *Netflix*. Si una serie tiene repercusión y suficiente alcance en redes, su renovación está asegurada antes del estreno de su última temporada. *La Casa de Papel* estrenó su tercera temporada y, sin conocer su éxito mundial sin precedentes para una serie española, la plataforma ya había finalizado la grabación de la cuarta temporada y firmado una 5 y 6. Se trata de contenidos con un gran éxito fuera y dentro de redes, y un incremento de tweets, stories o en definitiva, interacción online, siempre se traduce en mayor índice de audiencia.

Por ejemplo, a nivel global *Élite* logró romper el lado social de una manera muy rápida, cómo se desarrollaba la conexión entre el lado social y la narrativa, así como el crecimiento que se vio de los actores en redes sociales fue muy interesante. El triunfo de *Élite* era esperado por la plataforma en España, por la cantidad de referentes previos que existían (como es el caso de *Al salir de clase*, *Física y Química*, *El Internado...*), pero no esperaban el gran recorrido internacional.

Del mismo modo ha pasado con series como *Las chicas del cable* a nivel internacional, o con series más arriesgadas como *El Vecino* o *Valeria* a nivel nacional, apuestas muy pequeñas que han dado buen resultado y que han contado con una gran acogida entre el público.

En cambio, si se aborda a un nivel más nacional se encuentra el caso de *Paquita Salas*, definitivamente; una serie muy local que fuera de círculos muy específicos, o fuera de España, no se ve. Justo en el lado opuesto, en cuanto a la trayectoria, el impacto y cómo ha evolucionado y no por la estrategia de redes sociales, destacaría la ya mencionada *La Casa de Papel*. En los diferentes canales de la serie se puede ver mucho recorrido, no solo en las cuentas individuales de los actores. Además, siguen existiendo canales de *Antena 3* de la serie, o de la propia productora que llevan más años

funcionando, y sin embargo, la gran parte de interacciones se producen en las cuentas de la plataforma. Se ha creado una comunidad global alrededor, y una de las claves son los diferentes elementos icónicos que forman parte de la serie, como puede ser el *Bella Ciao*, las máscaras o los monos rojos. Lo icónico es fácil de socializar y globalizar. Tal y como comenta Diego Ávalos, cuando se habla de redes sociales no se puede solo atribuir a lo que haces tú para los miembros, sino cómo los miembros toman algo y lo hacen suyo.

Se trata de un sistema complejo que, a través de la estrategia, alinea de forma integral todos los elementos, acciones, agentes y disciplinas que lo componen, alineándolos en torno a un objetivo común a largo plazo (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2006). Cualquier proceso de gestión de marca exitoso, desarrollado a través de un plan estratégico integral, reúne tres características comunes que se antojan indispensables: coherencia, constancia y consistencia (Stalman, 2014).

Según Benavides (2017), la construcción de la estrategia de marca se refiere a la parte interna en que se da forma y se alinean a todos los elementos de construcción de la marca en torno a ella. Esta parte se divide a su vez en una serie de etapas de descubrimiento hasta llegar a la conformación de la idea de negocio, la identidad, el concepto y el posicionamiento de la marca a través de un concepto único y diferenciador en forma de promesa a sus públicos, mientras que la implementación de esta estrategia de marca vendría a referirse a las diferentes acciones comunicativas o medios necesarios para poder desarrollar de forma correcta la interacción entre público y marca (Fill y Turnbull, 2016). Para el correcto desarrollo de esta estrategia se desarrollaran un conjunto de acciones internas y externas de comunicación que deberán estar en todo momento integradas con la marca y el producto. La marca desarrollaría pues una inversión en marketing centrada en fijar tanto su posición global como los atributos principales que dan sentido a la promesa de negocio¹⁸ adaptándose a los mercados locales con campañas publicitarias y acciones de comunicación concretas que buscan el impacto y la viralización, donde los contenidos de la plataforma son los principales protagonistas.

El programa de marketing y comunicaciones integradas de marca se adapta perfectamente a la nueva realidad paradigmática, conectando de forma potente con

¹⁸ La promesa de negocio de Netflix que los suscriptores puedan ‘amar’ cada uno de los contenidos generales, originales y adquiridos.

los usuarios a través de nuevas tendencias en comunicación publicitaria online y offline. En todos los casos, los contenidos de la marca son los principales protagonistas en sus comunicaciones. La tecnología y el uso del *big data* se ponen también al servicio de la toma de decisiones en marketing y comunicación, avalando la eficacia en el protagonismo indiscutible de los contenidos (Mayorga, 2019, 238).

Netflix se caracteriza por su amplia oferta y por su interfaz diseñada para un rápido y fácil acceso para sus usuarios. Sin embargo, su popularidad entre el público no se debe ni al catálogo ni a su diseño, ya que estos rasgos suelen repetirse en otras plataformas como *HBO* o *Movistar*; sino que se debe a su actuación y tratamiento para con su público.

Uno de los puntos fuertes de la estrategia de *Netflix* y que respaldará los elementos anteriores será el uso creativo y estratégico de las redes sociales. No solo se conseguirá a través de la promoción de contenidos una imagen de marca actualizada y potente, sino que a la vez se incentiva con ellas la interacción de los usuarios con la marca provocando una mayor vinculación afectiva. *Netflix* se ha convertido en un referente desde el punto de vista promocional, ya que las clásicas estrategias de promoción de series de televisión no sirven a los servicios de streaming online (DeCarvalho & Fox, 2016).

La excelencia a través de la adaptación, así se podría resumir de forma muy breve la estrategia de *Netflix*. Primero fue la adaptación de VHS a DVD, después de un catálogo de DVD a títulos online; y ahora adaptación y respuesta a las necesidades de los consumidores. Adaptación que no solo se aplica a los usuarios, sino que también a los diferentes soportes que estos usan en su día a día. Los usuarios podrán consumir una gran variedad de contenidos en el dispositivo que quieran, ya sea televisión, tablet, smartphone o ordenador.

La estrategia de *Netflix* se basa en la personalización extrema de los contenidos, apoyada siempre en el entretenimiento y el humor. Mediante la identificación de los diferentes tipos de usuarios que existen en la plataforma, se buscará y se crearán los contenidos más afines a la gran mayoría (dentro de los diferentes tipos de usuarios definidos, hablaríamos de pequeñas grandes mayorías, por ejemplo, público menor de 9 años o colectivo LGTBI comprendido entre los 15 y los 25 años). A esta personalización de contenidos se sumará la apuesta por parte de *Netflix España* por la

creación de contenidos originales propios de cada país. En el caso español podríamos ver productos como *La Casa de Papel*, *Paquita Salas*, *Élite* o *El Vecino*. Con esta iniciativa no solo se asegura que los contenidos creados tengan un estilo propio y diferente en cada país y que por lo tanto tengan una mayor probabilidad de éxito, sino que además también es una forma de incentivar la creación de empleo en el sector audiovisual, creando también un sentimiento de pertenencia con la empresa y la marca.

Reed Hastings, CEO de *Netflix*, siempre ha defendido su modelo de negocio basado exclusivamente en la suscripción, por lo que otras formas de financiación o de ingreso económico para la compañía no están contempladas en su modelo. Sin embargo, el que no se incluya publicidad de otras marcas, no quiere decir que una marca como *Netflix* no incluya publicidad en sus contenidos o que no haga publicidad de estos. De hecho, una de las estrategias más características de *Netflix* es su publicidad exterior. A parte de la popular publicidad exterior que los usuarios aceptan en su día a día, *Netflix* tiene también tendencia a publicitar sus contenidos dentro de la plataforma, algo que molestó a algunos de sus suscriptores. Sin embargo, no se podría considerar a esta autopromoción el tipo de publicidad a la que Reed Hastings se refería en su planteamiento empresarial de *Netflix*. La publicidad, o en este caso, la autopromoción que utiliza *Netflix* en sus plataformas es necesaria para el funcionamiento de la compañía y para la rentabilización de la gran inversión que realizan en contenidos originales.

La estrategia de promoción de contenidos abarca campañas exteriores y RRSS, pero se podrían entender estas acciones como un paso previo a la promoción dentro de la plataforma. Estas dos estrategias (exteriores y redes sociales) incitan al usuario a acceder a la plataforma, a suscribirse, a crear, en resumen, una imagen mental de la serie promocionada junto con la propia marca. Serán pues iniciativas que incitan al usuario a abrir la plataforma, pero una vez el usuario abre la plataforma no se puede permitir que se pierda entre los contenidos o que no sepa que ver, ya que si eso ocurriera en repetidas ocasiones, el usuario cancelaría su suscripción, y eso es lo que *Netflix* debe evitar a toda costa.

Es por esos motivos que el engagement que *Netflix* pueda generar con los usuarios es tan importante, ya que sin este engagement el nivel de visualización de contenidos y de interacción con la marca será menor y eso es algo que plataformas como *Netflix* no se pueden permitir. El análisis y el control del *big data* permiten a la plataforma

conocer los gustos de sus suscriptores e invertir en esos gustos para crear contenidos a medida. A modo de ejemplo, es como si un sastre hiciera un traje a medida y el cliente nunca lo llegara a recoger o a probarse. La inversión económica de Netflix en contenidos originales es cada vez mayor y no se puede permitir que por no promocionarlo lo suficiente (en exteriores, rrss y dentro de la plataforma) no llegue nunca a verse, ya que pierden una oportunidad para que el suscriptor cree una vinculación con la plataforma, una razón más por la cual mantener la suscripción. Ante la estrategia de promoción de Netflix debemos tener dos factores en cuenta, el primero de ellos es el alto ritmo de creación y estreno de contenidos originales por parte de la compañía estadounidense cuya inversión es cada vez mayor. En el año 2019 Netflix aumentó su inversión un 25% con respecto a la del 2018. En 2018, la inversión estaba alrededor de los 12.000 millones de dólares (10.550 millones de euros), contando para el 2019 con una inversión de 3.000 millones de dólares más. Esta subida de inversión también vendrá de la mano de una subida de la cuota de suscripción, ya que su objetivo con esta inversión es ofrecer un catálogo de contenidos propio mayor, tal y como viene diciendo Ted Sarandos, director ejecutivo de la compañía y nuevo CO-CEO junto a Reed Hastings. Y en segundo lugar, la publicidad generada por la marca que se ve siempre complementada por el ruido social generado por sus usuarios, siendo este uno de los factores más importantes para que un usuario decida ver un contenido (su entorno).

Los dos factores se traducen pues en una estrategia de medios que abarca publicidad de contenidos en redes sociales, anuncios en televisión, marquesinas o lonas que cubren edificios. Evidentemente, no es el despliegue de medios para todas las series ya que no es lo mismo (a nivel de impacto y audiencia) que Netflix estrene *Stranger Things* que ya tiene un recorrido como serie y cuenta con una comunidad de fans; que estrenar *The OA* o *Lovesick*, con poca popularidad. Y tampoco es lo mismo para la promoción externa de Netflix el lugar donde éstas se implantan, ya que suelen ser en puntos estratégicos o bien por concentración urbana (Madrid centro) o algún lugar simbólico para con la trama, como por ejemplo, el caso de *Fe de etarras* en San Sebastián.

Por lo tanto, Netflix trabajaría en primer lugar, hacia dentro, gestionando comunidades de gusto y recomendaciones personalizadas dentro de la plataforma (Lotz, 2017); y seguidamente, hacia fuera, con la gestión de las redes sociales y publicidad exterior,

haciendo que esta gestión se convierta en un atributo más de la marca debido a su diferenciación con la competencia, personalización y diversión generada. Se debe contar con una estrategia que genere contenidos de interés para los seguidores y fomente la conversación, evitando emplear las redes sociales como un canal unidireccional y promocional más (Pereira, Villazón & Portilla, 2020).

El objetivo por lo tanto de todas estas estrategias es aumentar el engagement del público hasta tal punto que son estos los que generan contenidos sobre sus productos y los que se convierten en los propios embajadores hablando del contenido y recomendándolo.

3.9.4.2. La cultura pop en la era millennial

La cultura pop se entiende como el movimiento social que engloba ideas, costumbres, imágenes o actividades mainstream; es decir, es una corriente de la cultura occidental de masas que está muy vinculada a los medios de comunicación y a las redes sociales. Los medios globalizados han permitido ensanchar las audiencias tradicionales con mensajes homogeneizadores (Gubern, 2004, 163). La cultura popular es la tendencia que rodea el imaginario social de gran parte de la población occidental, en el caso analizado, la española. Es una forma cultural comúnmente relacionada con las clases bajas, aunque dentro de esta tendencia muchas veces se tiende a considerar inferiores a las personas con un nivel cultural menor o con unas tendencias religiosas y políticas determinadas.

El término cultura popular apareció en el siglo XIX para calificar la forma cultural destinada a la clase baja y obrera. Al final de la Segunda Guerra Mundial, sería llamada cultura de masas, refiriéndose este concepto a la forma de vida o entretenimiento que se consume de forma masiva por gran parte de la población. Tal y como determina Martín Barbero en *Cultura y Comunicación de masas* (1982):

“En el terreno cultural la masificación consiste en el proceso de inversión de sentido mediante el cual pasa a denominarse popular en el s. XIX la cultura producida industrialmente para el consumo de las masas. Es decir, que en el momento histórico en que la cultura popular apunta -como veíamos- a su constitución en cultura de clase. Esa misma cultura va a ser minada desde dentro, hecha imposible y transformada en cultura de masa. Pero a su vez esa inversión sólo es posible por la cercanía que en el s. XIX guarda aún la masa de “las masas”, de manera que la nueva cultura popular se construye activando ciertas señas de identidad de la vieja cultura y neutralizando o deformando otras” (Barbero, 1982, 542).

Se trata de un término difícil de definir pero fácil de identificar. La cultura pop como tal no tiene una definición clara, sino que son un conjunto de términos confusos que se contradicen entre ellos. La Cultura Pop tal y como la conocemos surgirá a raíz del Pop Art en 1950, como un movimiento cultural unido al cine, la literatura, las artes plásticas o la música. Venía referido pues a la cultura producida por y para las masas, de poco o ningún coste y de fácil acceso.

“Cuando se analizan las culturas populares éstas no son ni totalmente autónomas, ni pura imitación, ni pura creación. De este modo, no hacen más que verificar que toda cultura particular es un ensamblaje de elementos originales y de elementos importados, de invenciones propias y de préstamos”. (Cuche, 2004)

Se trata de un movimiento en continua retroalimentación y formación que dependerá tanto del lugar de origen como del tiempo vital en el que se desarrolla. El movimiento cultural por lo tanto deberá estar sujeto a las variables de tiempo y espacio, ya que vendrá definida por el lugar de origen de la persona, así como su edad; por lo que la cultura pop sería una tendencia social generalizada en un tiempo y espacio determinado. En cierto modo, es una tendencia mainstream basada en el capitalismo que dará lugar a tendencias como consumismo y al sensacionalismo, dos elementos vitales dentro de éste.

Sin embargo, no hablamos de este únicamente para referirnos a un movimiento cultural de bajo presupuesto o de bajo nivel intelectual. En el caso de la industria audiovisual un producto que forma parte de este imaginario es *Ocho Apellidos Vascos*, forma parte de la cultura pop y no es precisamente de bajo presupuesto ni creada por las masas (pero sí para las masas, y reflejo de ello es su gran éxito en taquilla).

La delimitación de este movimiento (y término), marcar dónde empieza y dónde acaba, es una tarea ardua, ya que como cualquier movimiento cultural está en continua formación y retroalimentación. Sin embargo, es importante conocer en qué forma se benefician los productos audiovisuales de la cultura pop para saber cómo llegar al gran público de forma eficaz y permanente.

Una de las principales características que definirá a este movimiento cultural es su inagotabilidad, que podemos entenderla desde dos perspectivas, en primer lugar, por la incorporación constante de nuevos elementos; y en segundo lugar, por la resurrección constante de antiguos componentes. El funcionamiento básico de la cultura pop se podría basar en que nada o nadie termina o acaba. La cultura pop no se crea ni se destruye, solo se transforma.

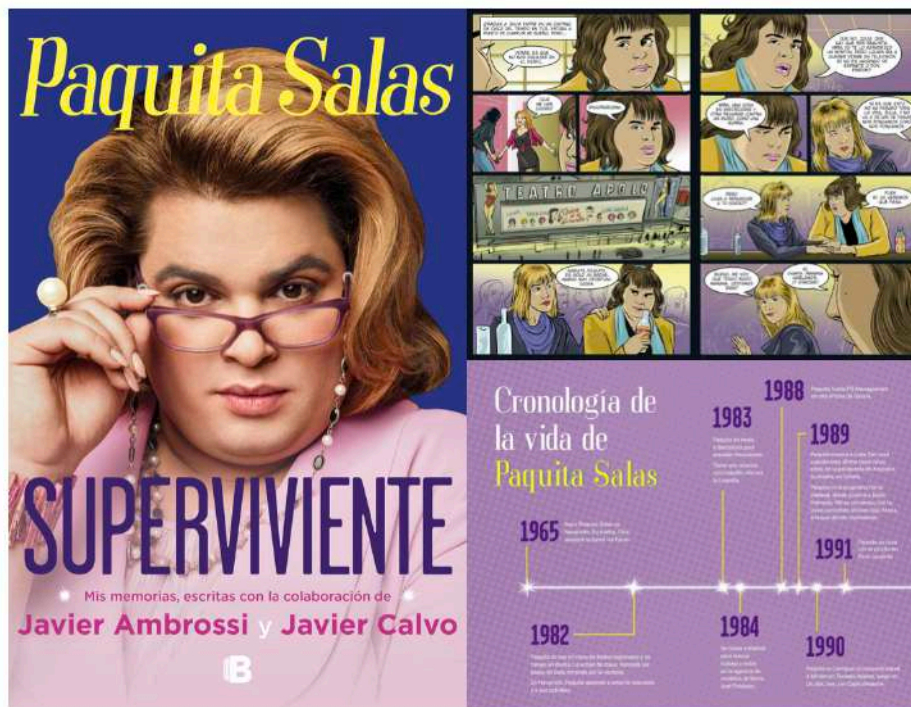
Esta longevidad de la cultura pop se puede ver, por ejemplo, en las diferentes franquicias que se crean ya sean de *Disney*, *HBO*, *Netflix* o de *Warner*. Queda lejos esa época en la que las tramas acababan de verdad. A modo de ejemplo, se encuentran series como *Juego de Tronos*, *Stranger Things*, *Friends*; o como es el caso de cualquier película de *Marvel* o *Star Wars*, que lleva dos décadas terminándose. Un claro caso también aquí es la renovación por parte de *Netflix* de series españolas que parecían terminadas hace algunas temporadas, como es el caso de *Élite*, *La Casa de Papel* o *Paquita Salas*; cuyas tramas han sido alargadas por 2 temporadas más (por lo menos).

Cuando las productoras (o las plataformas) dan con una idea que engancha a los fans y con la que recuperan rápidamente la inversión, explotan el producto y lo convierten en una saga/franquicia con la que consiguen rentabilizar y expandir durante a veces décadas el universo de la idea original; hasta tal punto que cuando la saga “llega a su final”, nadie realmente cree que sea el final de la vida del producto. Uno de los casos más mediáticos y recientes que podemos encontrar fue con *Juego de Tronos* que, a unas semanas de su final “definitivo”, su autor anunciaba la publicación del último libro correspondiente a las últimas temporadas en los próximos años; o la elaboración por

parte de *HBO* de dos precuelas de la exitosa serie (que más tarde serían canceladas, pero en estos casos, nunca podemos pensar que una cancelación sea definitiva). El mismo concepto se puede llevar ahora a las series lanzadas por las plataformas streaming, en las que una primera temporada funciona como anzuelo y si esta consigue un impacto elevado, se seguirán realizando temporadas aunque en un primer momento la trama general parezca resuelta. Este es el caso por ejemplo, de *Narcos*, *The End of The F***** World*, *La Casa de Papel* o *Élite*. Y es que en el caso de que la serie llegue a su fin, se puede seguir explotando la propiedad intelectual y seguir el universo correspondiente con precuelas, y es que mientras los contenidos generen dinero, nunca llegarán a su final.

No se puede considerar series como *Paquita Salas* como una franquicia; pero sí se puede ver en ella este alargamiento de la trama a través de sus temporadas. La primera temporada de *Paquita* se elaboró sin pensar en más temporadas; a modo de experimento de un grupo de amigos sin dinero que consiguieron que una plataforma les hiciera caso (*Flooxer*, de *Atresmedia*). En cambio, la apuesta de *Netflix* por la serie española ha hecho que la serie esté ahora grabando su cuarta temporada, que haya renovado ya por una quinta y sexta. La adquisición de la empresa estadounidense da como resultado que ahora *Paquita* sea una fuente inagotable de creación de contenidos, y un claro ejemplo de ello es el lanzamiento del libro de las memorias de la famosa representante (*Paquita Salas. Superviviente*, 2020) por parte de *Los Javis*.

Imagen 33. Portada e interior de las memorias de *Paquita Salas*, *Superviviente*, publicadas en 2020.



Fuente: Ejemplar vendido en [Amazon](https://www.amazon.es).

Es importante en este caso, encontrar el sentido a la compra de un producto como Paquita (con poco éxito en su estreno de primera temporada y con pocos seguidores) por parte del gigante *Netflix*. En primer lugar, se debe a la necesidad por parte de la plataforma de tener contenidos originales españoles con los que su nuevo público se pueda sentir identificado, y crear un sentimiento de pertenencia que genere dependencia por la plataforma. Desde las plataformas de contenido, sobre todo cuando se acaban de incorporar a un mercado (de forma física y online, recordemos la construcción de la sede de *Netflix* en la capital española), se busca no solo conseguir nuevas suscripciones, sino mantenerlas en el tiempo; ya que será lo que les beneficiará a largo plazo como empresa; de hecho, una de los pocas premisas que los fundadores de *Netflix* tenían claros en la creación de una empresa es, que debían crear un producto o un servicio que la gente pudiera renovar/pagar de forma periódica ya que era la única forma de conseguir cierta previsión y estabilidad económica a largo plazo. Por lo tanto, en el alargamiento de la trama de *Paquita Salas* se ven involucrados dos factores, encontraríamos esa necesidad por la incorporación de contenido original en su

catálogo que refleje una sociedad y una cultura; y en segundo lugar, por el éxito gradual de la serie dentro y fuera de las redes sociales. De este modo, lo que fue una apuesta inicial por nacionalizar un catálogo de contenidos; se ha convertido en uno de los productos más representativos de los contenidos originales de *Netflix España*, y por qué no decirlo, de la cultura pop española.

3.9.4.3. Grandes campañas de éxito

El gran público de *Netflix* está presente en Internet, por lo que las redes sociales es una de las bases del funcionamiento de la estrategia global de marca. *Netflix USA* cuenta con un total de 20'1 millones de seguidores en Instagram mientras que *Netflix España* cuenta con 2'4 millones de seguidores, una cifra más baja pero no por ello menos significativa. Las dos cuentas siguen el mismo patrón de funcionamiento, sin embargo, cada una de ellas personalizará sus publicaciones dependiendo de su catálogo¹⁹ y también de las tendencias propias del propio país/seguidores.

El uso de redes sociales como *Instagram* está tan integrado en el día a día del usuario, a tal nivel que muchas veces se puede menospreciar o no tener en cuenta el impacto real en los usuarios; y es que, que *Netflix España* tenga 2'4 millones de seguidores implica que 2'4 millones de personas (y probablemente suscriptores de la plataforma) puedan conocer al minuto la información promocional de la compañía.

Pero el alcance de las publicaciones de ésta realmente pueden ser mayores ya que los propios seguidores de la cuenta gran parte de las veces no duda en compartir con sus seguidores la información de su serie favorita, actor favorito, alguna fotografía o vídeo de ésta, o alguna novedad. Este afán por compartir la marca, y que en cierto modo, se cree una vinculación pública y social con el usuario individual, se ve incentivada por la clase de contenidos que comparte la cuenta, ya que a pesar de ser promociones, el tratamiento de estas recuerda al que podría darle un fan de Netflix y sus contenidos.

¹⁹ Cada país tiene sus propios catálogos y las fechas de estrenos de diferentes contenidos pueden variar.

Por ejemplo, se analizaran las características del público que ve una serie determinada, pongamos por ejemplo *Sex Education*; y en base a eso, generará unos contenidos para publicar en RRSS. En el caso de *Sex Education*, se hablaría aquí de un público comprendido entre los 14 a 25 años aproximadamente, y la tendencia por la que optará la marca con esta serie será la creación de memes, gags y frases con connotaciones sexuales con las que los usuarios se sientan identificados en su día a día. Es representativo en este caso la estrategia que ha usado *Netflix España* para promocionar la segunda temporada de *Sex Education*, campaña que a través de la originalidad de los mensajes y la polémica ha logrado alcanzar la viralidad. *Netflix España* rodeaba con una gran pancarta el edificio del Círculo de Bellas Artes en Gran vía de Madrid con el lema “*Querrás tragártela enterita*”.

Este lema se hizo rápidamente viral en las redes sociales, tanto por los usuarios que aclamaban su genialidad como por la gente que lo criticaba. Días más tarde obligaron a la compañía a retirar el cartel, los propios dueños del edificio, por incumplimiento del contrato, ya que las dimensiones de la publicidad excedían lo pactado.

Imagen 34. Antes y después de la campaña promocional de la segunda temporada de *Sex Education* en España.



Fuentes: Imágenes sacadas de la web [Reasonwhy](https://www.reasonwhy.com/).

La publicidad fue rápidamente sustituida por otro cartel en el que el lema principal era “*La primera vez no siempre sale bien*” mientras que lo anunciaban en redes junto con el texto “*Hemos durado poco*” promocionando la misma serie. La reacción de la plataforma a esta retirada del primer cartel también fue aclamada por el público por su ingenio y creatividad, por lo que la estrategia fue redonda.

Pero la estrategia de la plataforma no se quedó en poner unas dimensiones que no eran las adecuadas en un edificio de Madrid, sino que en otras ciudades españolas se podían encontrar mensajes como “*A veces la realidad supera la ficción*”, ‘*La única comida que no engorda*’, figuras de emojis con connotaciones sexuales, o también en lugares específicos como en Cuenca que se podrían encontrar mupis con “*Cuenca, te vamos a poner mirando a Netflix*” que han contado con la misma viralidad que el de la capital española.

Imagen 35. Promoción de la segunda temporada de *Sex Education* en Cuenca y en Valencia (respectivamente).



Fuentes: Imágenes sacadas de la web [Reasonwhy](#) y de [Superdeporte](#).

De cualquier modo, las estrategias en redes de la plataforma siempre tienen un tono de los más cercano y amistoso, como si en lugar de clientes dialogaran con familiares o amigos cuyos gustos ya conocen. Esto se debe al conocimiento de su público (gran parte millennial) y del lenguaje online utilizado por ellos. Los fans de sus contenidos

realizan maratones y rápidamente publican sus impresiones en sus redes sociales, haciendo que un estreno en la plataforma pueda llegar a ser todo un fenómeno.

En relación a la viralidad de contenidos, es tan importante la existencia de una comunidad de usuarios para el contenido generado como las decisiones artísticas del proyecto. El casting y la elección del reparto de cada uno de los contenidos tiene una vinculación directa con las redes sociales. Dentro y fuera de Netflix, suman más los números de seguidores en Instagram que la experiencia de la persona, algo que nos lleva al caso del reparto de *Élite*. En esta serie se experimentó un gran cambio e impacto en los seguidores del reparto y se encuentran las dos vertientes. La mayor parte del reparto no contaba con grandes números de seguidores, como es el caso de la ahora conocida Ester Expósito, cuyo éxito internacional de la serie catapultó sus seguidores de la red social, contando con un total de más de 24 millones de seguidores. Otro caso totalmente opuesto es el de la actriz de la misma serie Dana Paola, cuyo papel en la serie fue gracias a la fama con la que ya contaba la mexicana, pero que también consiguió superar el millón con el estreno de la serie (Beer, 2019).

Con ello, el reparto de *Élite* es ahora todo un ejemplo del término ‘famoso de Netflix’, es decir, personas desconocidas antes de su aparición en algún contenido de la plataforma y que ahora inundan la esfera mediática global. El casting de cada proyecto busca pues contentar a un público con algunos famosos que ya forman parte de su imaginario a la vez que incorporan nuevas caras. Dejando de lado *Élite*, el caso español más sonado en cuanto a reparto ha sido *La casa de papel*, convirtiendo a sus protagonistas en estrellas globales reconocidas, algo que antes quedaba lejos del panorama actoral español.

Otra de las iniciativas de la plataforma, ha sido hacer un casting abierto anunciado a través de Instagram stories para su primer reality español, *Insiders*. Netflix crea un casting abierto a participar a la audiencia. El proceso consistía en la inscripción de ‘los concursantes’ en una web creada específicamente para ello.

El flujo de trabajo de creación de las campañas de marketing es transversal, todas las personas que integran el equipo colaboran y pueden aportar modificaciones sobre éste. Algunas de las campañas más apreciadas por el equipo de Netflix son las siguientes:

- Por 13 razones: El estreno de la tercera temporada de la polémica serie de ficción se centró en el descubrimiento de la muerte de uno de sus personajes protagónicos. El vídeo de una sola toma que terminaría con la gran revelación, generó millones de visualizaciones en plataformas de redes sociales.
- Stranger Things: El estreno de su tercera temporada se basó en el metraje del famoso programa de Nochevieja de Dick Clark, *New Year's Rockin' Eve*, del año en que estaba ambientada la serie. Se proyectó en la plaza neoyorquina de Times Square durante la cuenta atrás de Nochevieja.
- Homecoming: A film by Beyoncé: Después de mantener oculta la grabación de este documental, Netflix emitió una sola imagen para anunciar el título la víspera de su estreno, teniendo un gran impacto mediático y masivo como resultado.

De este modo, con resultados globales tan satisfactorios, es frecuente que el reparto se suela repetir en algunos de sus contenidos ya que forman ya parte de su 'fórmula del éxito'. A modo de ejemplo, y siguiendo el ejemplo anterior, existe esta continuidad en casos como Miguel Herrán, María Pedraza o Jaime Lorente en otros proyectos de la plataforma. Tal y como comentaba Elena Neira:

“Además de pasar por la cocina de Netflix, como hemos dicho anteriormente; tiene un peso importante el casting que se realiza. Ya no es un secreto que un importante volumen de seguimiento en redes es un activo cuando se realizan castings para rodar series y películas. La base fan permite asegurar un núcleo de audiencia potencial muy interesada en lo que este intérprete haga. Y con el éxito de *La Casa de Papel* hemos podido ver como Netflix ha apostado por la creación de nuevos contenidos con los actores como protagonistas”.

Con todos estos elementos, Netflix ha logrado que cuando se piense en la plataforma, se piense de inmediato en sus acciones fuera y dentro de redes, creando en definitiva un gran valor de marca con el que todo suscriptor quiere verse reflejado. Siguiendo a Elena Neira (2020), los contenidos que pasan por su estrategia de promoción, branding y sistema de recomendación, tienen parte del éxito ya asegurado.

El valor de marca va más allá de sus contenidos o del reparto, y que se impregna en las redes sociales, dando como resultado el éxito de algunos contenidos procedentes de otras plataformas o la televisión, como es el caso de *Paquita Salas* o *La casa de papel*, respectivamente.

3.9.4.4. Uso del meme como herramienta estratégica de comunicación

Uno de los formatos que ha ganado terreno en términos de engagement es el meme. Este ha generado un conjunto de reglas estilísticas en base a agregar texto a las imágenes: por ejemplo, agregar el mismo texto a varias imágenes, o agregar texto diferente a una imagen común. Al igual que los emoticonos, los memes son una representación de la cultura, normalmente una broma, que gana influencia a través de la transmisión online (Davison, 2012).

Netflix emplea este recurso en todas sus redes, siendo los contenidos promocionales que más impactos y engagement tienen. Tal y como afirman Arroyo-Almaraz y Díaz-Molina (2021, 336) series como *La casa de papel* confirma que los memes son beneficiosos para la marca porque mejoran el *engagement* con sus usuarios y crean un vínculo emocional muy poderoso, gracias a que sus contenido están estrictamente ligados a las intenciones de comunicación de la marca en relación a la producción, divulgación y consumo de la serie.

A través de sus propios contenidos bromea de situaciones ficticias de la propia serie, o utilizan situaciones de la serie para bromear sobre situaciones reales del día a día. Esta adaptación cotidiana de las publicaciones no solo dependerá de sus contenidos y de los acontecimientos, sino que dependerá también de la red social utilizada, ya que no es igual el usuario que utiliza, por ejemplo, *Twitter*, del que utiliza *Instagram*, ya que ni serán los mismos acontecimientos ni los mismos usuarios y por lo tanto, tampoco el mismo lenguaje. Los *insights* de la audiencia y el lenguaje utilizado se convirtieron en el elemento central para llamar su atención (Arroyo-Almaraz y Díaz-Molina, 2021, 332). Este es un punto clave para que su estrategia en redes siempre se relacione con esta viralidad de contenidos que tanto se busca desde las marcas, por ese motivo, en los

siguientes apartados se marcaran aquellos contenidos más empleados por *Netflix España* en sus diferentes redes (*Instagram, Tik Tok, Twitter* y *Youtube*), poniendo especial interés en aquellos más virales y/o polémicos.

3.9.4.1. Instagram

Instagram es la segunda red más empleada y ha mostrado un crecimiento progresivo en los últimos años (IAB Spain & Elogia, 2020), siendo la red más usada en el entretenimiento online. Permite la subida de fotos y vídeos como publicaciones normales, a la vez tiene la función de creación de reels y stories. Es una herramienta de gran utilidad en la estrategia de comunicación de cadenas de televisión o proyectos en la medida en que su éxito entre sus usuarios radica en su capacidad de compartir imágenes y vídeos, a los que se pueden añadir diferentes filtros (Lara, Navarra et al, 2018).

Se trataría pues de una aplicación que recoge en gran medida los rasgos de sus competidoras. Permite la creación de post con las publicaciones en feed así como compartir otras publicaciones y hablar con otros usuarios (Facebook), la creación de stories de 15 segundos para seguidores o amigos seleccionados (Snapchat), crear vídeos editados de entre 10 a 30 segundos (Tik Tok), subir vídeos de larga duración y realizar directos (Youtube); e incluso comprar diferentes ítems en su pestaña de tienda dentro de la misma plataforma.

Esta red social se ha convertido en una plataforma más para la distribución de contenidos valorada especialmente por las audiencias más jóvenes (Zeko et al, 2019), además de formar parte de los universos transmedia de la ficción seriada (Castelló, Martínez, 2020; Vázquez, Herrero et al, 2019). En el caso de Netflix, Instagram es la red más empleada por la plataforma, debido a que gran parte de su audiencia se encuentra en ésta. Por ese motivo será la red en la que más planteamientos estratégicos y esfuerzos creativos se empleen. Netflix España emplea cuatro líneas de actuación generales, aunque, evidentemente, fuera de éstas líneas de actuación se encontrarían otro tipo de contenidos que dependerán de las tendencias o

acontecimientos del momento, así como del éxito de productos específicos. En primer lugar, la utilización de memes es una constante en la actividad online de la plataforma, y es que se enmarca la acción con mayor feedback y nivel de interacción con los usuarios. Los memes se realizarán a través de contenidos propios de la plataforma, utilizando texto sobre la imagen en el caso de las publicaciones, y texto sobre vídeo en el caso de los stories y los reels. A modo de ejemplo de ello, se puede ver la siguiente publicación:

Imagen 36. Post realizado por Netflix antes de la salida del trailer promocional de *La casa de papel*, temporada 5.

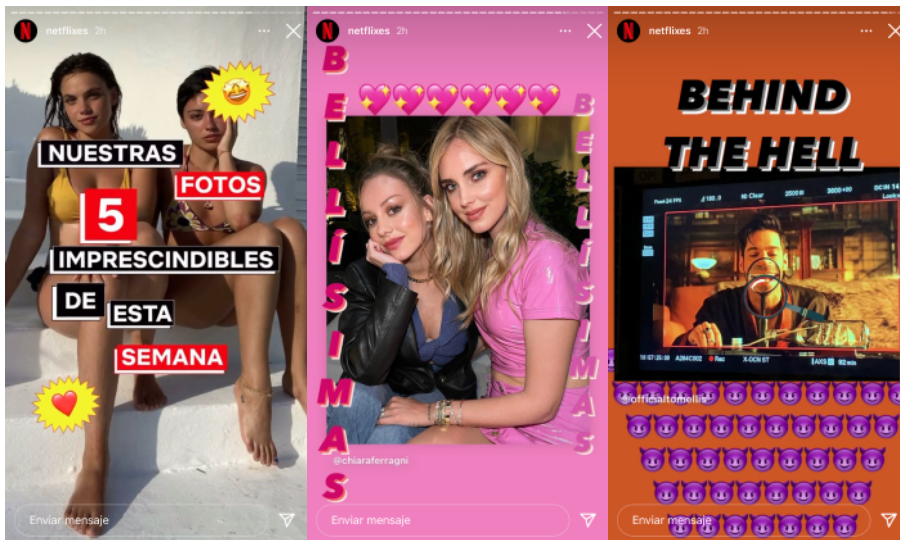


Fuente: Cuenta de Instagram de Netflix España.

Con el meme de la publicación anterior Netflix España anunciaba (tanto en Instagram como en Twitter) la fecha de estreno de la quinta temporada de *La casa de papel*, aprovechando para ello la polémica subida de la luz.

En cuanto a la segunda línea de actuación estaría vinculada al reaprovechamiento de los contenidos subidos por el reparto de sus títulos, estando también muy unida a la línea anterior y buscando no perder el fenómeno fan. Semanalmente, la plataforma recoge aquellos post con más impacto del elenco de sus contenidos y los resubren como propios como publicación en el feed y en stories, elaborando incluso un destacado que irá variando semanalmente con sus '5 fotos imprescindibles'.

Imagen 37. Stories realizados por Netflix de forma semanal con sus 5 fotos imprescindibles de miembros del reparto de sus títulos.



Fuente: Cuenta de Instagram de Netflix España.

Por otro lado, como tercera tendencia, se producen post (una vez más, repetidos tanto en stories como en feed) con los estrenos mensuales de la plataforma bajo el mismo diseño:

Imagen 38. Stories realizados por Netflix una vez al mes con los estrenos próximos.



Fuente: Cuenta de Instagram de Netflix España.

Del mismo modo, gestionan la promoción de su podcast español más conocido llamado ‘Sigues Ahí’ (2021), mediante la subida de clips cortos promocionales. A diferencia del anterior, estos clips en stories se mostraran a través de un diseño gráfico fijo con ondas de audio en movimiento y la foto del protagonista del día del podcast; mientras que en el feed se opta por la grabación de pequeñas entrevistas del mismo podcast para generar vídeos.

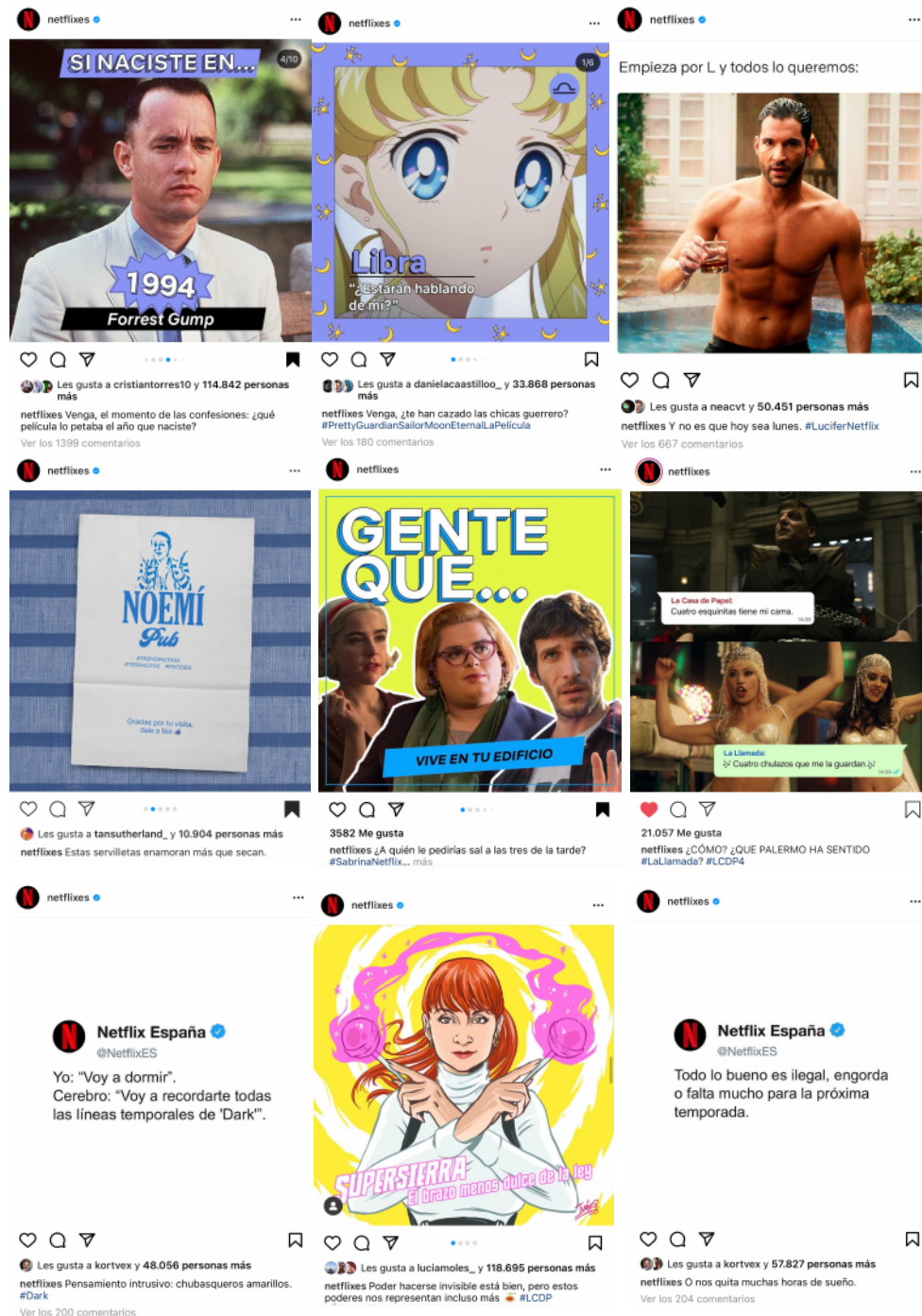
Imagen 39. Stories realizados por Netflix para promocionar el podcast de *Sigues ahí*.



Fuente: Cuenta de Instagram de Netflix España.

En ambos casos, se suben de forma periódica a modo de recordatorio para que el usuario active en la aplicación los recordatorios de estreno o reproduzca el podcast semanalmente. Paralelamente a este tipo de publicaciones más programadas y unidas a los estrenos inmediatos, se encuentran la cuarta y última tendencia de creación de contenidos propios paralelos.

Imagen 40. Posts realizado por Netflix de forma promocional utilizando tendencias frecuentes en la red, así como realizando subidas de contenido de fans de los títulos.



Fuente: Cuenta de Instagram de Netflix España.

Estos beben de las tendencias diarias de Instagram y de los memes antes comentados pero requieren una elaboración creativa mayor. También, en algunas ocasiones, la cuenta resube contenidos de diseñadores o fans de los títulos de la plataforma o también tweets que ya han tenido éxito en el Twitter de la misma cuenta.

De forma paralela funcionarían los contenidos de reels e Instagramtv, que muchas veces repetirán los casos anteriores pero con clips en movimiento breve de alguna escena o entrevista realizada también para el canal de Youtube.

En definitiva, en todas estas líneas de actuación estratégicas, se puede ver como mediante el humor y las narrativas de éxito, la plataforma genera contenidos de fácil identificación para el usuario, que pueden contar a priori con mucha retroalimentación y pueden ser reaprovechadas en otras redes.

3.9.4.2. Tik Tok

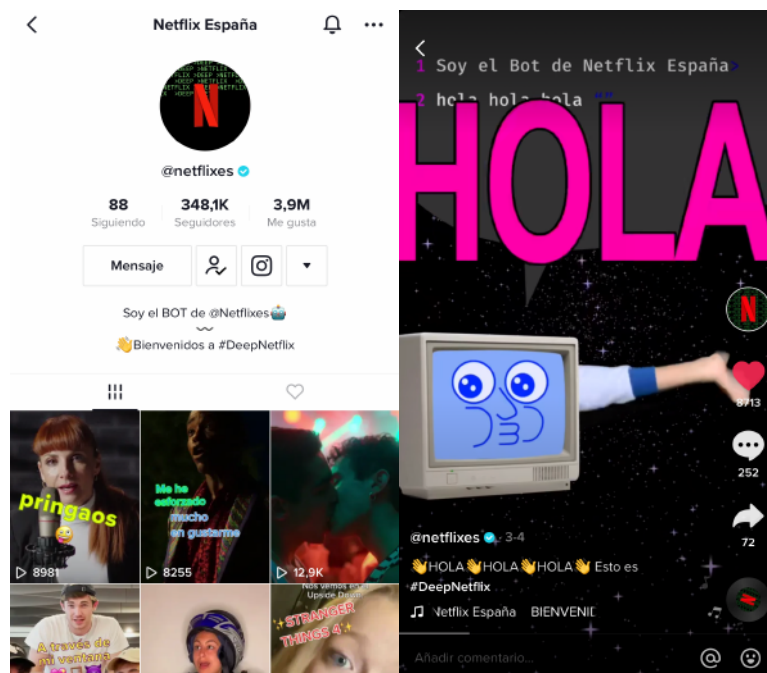
TikTok fue una de las aplicaciones más usadas por los más jóvenes durante la pandemia, desbancando en ciertos momentos a Instagram. Según el informe realizado por [Qustodio](#) (2021) Instagram cayó un 43 por ciento, quedando por detrás de Facebook en popularidad, mientras que TikTok lidera la escala de uso con 75 minutos diarios, siendo usada un 97 por ciento más que en 2019 por los niños.

El uso de la aplicación es sencillo, y se podría comprender como un híbrido entre Instagram y Snapchat. En la aplicación los usuarios podrán registrarse o no, dependiendo de si quieren crear contenidos (entonces sí sería necesario el registro) o solo visualizarlos (sin necesidad de ingresar). Se tratará de vídeos cortos de 15-30 segundos de duración con diferentes temáticas. Las tipologías más frecuentes dentro de la aplicación van desde los llamados challenges de baile a vídeos de cocina. Al igual que Instagram, la plataforma mostrará aquellos contenidos afines al gusto del usuario por lo que los likes y visualizaciones de este condicionaran en gran medida su feed.

A diferencia de la anterior, la estrategia planteada en Tik Tok aún es muy reciente y eso provoca que el engagement no sea tan efectivo como en la anterior. Se podría decir que Netflix aún no ha conectado bien con el público de esta red. Se emplean dos líneas de actuación dentro de la aplicación. La primera de ellas, busca generar cierta

empatía y conexión con los usuarios haciendo creer a estos que la cuenta de Tiktok está llevada por el llamado 'Boot de Netflix'. Este 'boot' creara tiktoks con elementos gráficos y voz distorsionada intentando presentarse y generar de esta forma expectativas entre la gente más joven de esta red.

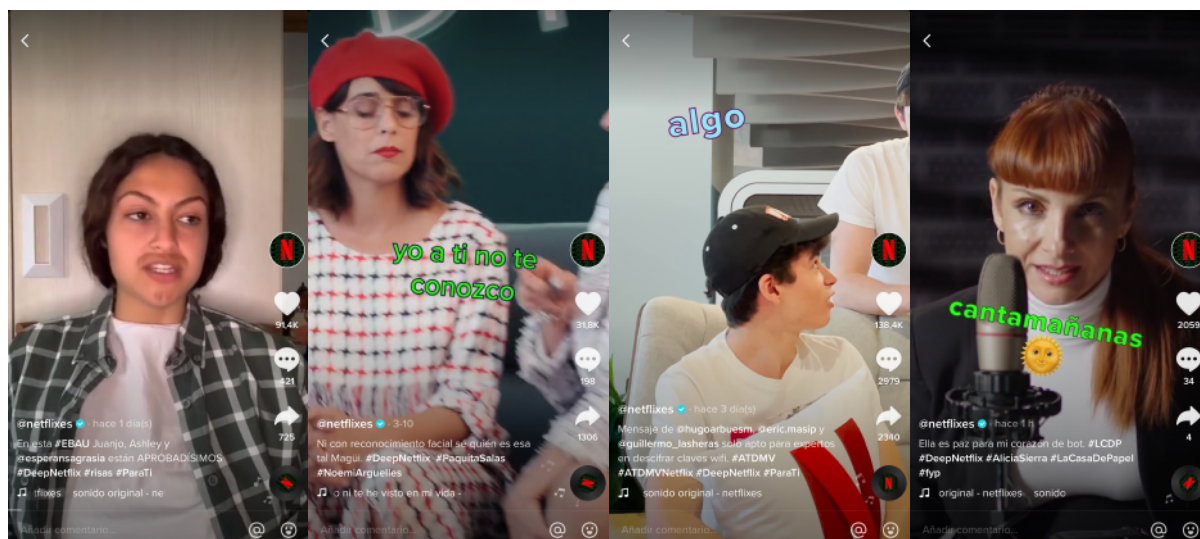
Imagen 41. Cuenta de Netflix en Tik tok y vídeo del boot de Netflix.



Fuente: Cuenta de Tik tok de Netflix España.

En segundo lugar, se utilizaran clips de los títulos de la plataforma con pequeños insertos de palabras. Esta tendencia busca por un lado, buscar cierta empatía de los usuarios con los contenidos de la cuenta, y por otro lado, que los usuarios de tiktok generen contenidos con los audios de los propios vídeos. Además, para dichos contenidos de los títulos se emplearan también los contenidos generados para Instagram tv o Youtube, en su defecto.

Imagen 42. Ejemplos de Tik toks realizados por Netflix: colaboración con tiktokers, reaprovechamiento de clips de títulos, contenidos generados para la propia plataforma y reaprovechamiento de contenidos de otras redes como Youtube.



Fuente: Cuenta de Tik tok de Netflix España.

Sin embargo, tal y como se comentaba en los párrafos anteriores se trata de una red con poco impacto, por lo que se están adoptando medidas para que los usuarios interactúen más con la cuenta en TikTok. Las más destacables son, por un lado, la colaboración de tiktokers conocidos y nativos de la plataforma para generar contenidos relacionados con los títulos y así, subirlos como propios. Y por último, la reutilización de dichos tiktoks en la aplicación de Instagram bajo el nombre de ‘Momento tiktok’, con el fin de que los usuarios de Instagram presentes también en tiktok se desplacen y los sigan también en esa plataforma.

3.9.4.3. Twitter

Twitter es probablemente la red ‘más seria’, teniendo en cuenta la esencia informativa y periodística con la que la red cuenta desde sus inicios. Actualmente, Twitter es un espacio de actualidad donde acuden los usuarios para revisar en los trendings topics diarios si algún tema en concreto es o no cierto. Esto provoca que la información sea mucho más fluida, que provenga de más fuentes y que por lo tanto, más personas tengan voz. A la vez, esta facilitación de la información y generalización provoca una caída de la veracidad, simplificación y espectacularidad de los hechos, generando un ambiente, muchas veces, nocivo.

Es por lo tanto, la red con la que a priori más difícil de gestionar sería para Netflix teniendo en cuenta las premisas de los apartados anteriores; sin embargo, las diferentes líneas de actuación de la empresa provocan que todos estos atributos que se comentaban anteriormente les beneficien.

A diferencia de las redes anteriores, los contenidos que se crean en twitter son mucho más dinámicos. Esto se debe a que que, en muchas ocasiones, al tratarse de tweets que solo están compuestos por texto es mucho más fácil reaccionar a un acontecimiento o hecho que acaba de suceder desde el equipo de digital. Esa será una de las líneas estratégicas seguidas por Netflix España en Twitter: el aprovechamiento del tirón mediático de ciertos temas en tendencia, virales o tweets graciosos que pueden aplicar a la marca.

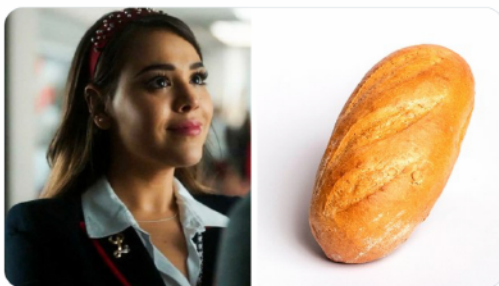
Imagen 43. Posts realizados por Netflix en Twitter aprovechando tendencias virales y/o temas de actualidad.

Netflix España @NetflixES · 26/5/21 ...
 Un nuevo superhéroe ha llegado al barrio y no es Titán. Qué calladito te lo tenías, ¿cuál es tu nombre?



54 53 228

Netflix España @NetflixES · 2d ...
 Aclaración gráfica de cómo se pronuncia #Lupin:



59 306 3761

Netflix España @NetflixES ...
 @NetflixES

Lo que creen que ves /// Lo que ves realmente



13:19 · 21/6/21 · Twitter Web App

48 Retweets 6 Tweets citados 528 Me gusta

Fuente: Cuenta de Twitter de Netflix España.

Netflix España @NetflixES · 4/6/21 ...



25 226 2172

Netflix España @NetflixES · 4/11/20 ...
 Elimina a uno: pretendientes de Rachel (versión difícil)



370 924 1313

Netflix España @NetflixES · 6/8/20 ...
 Octubre, noviembre y diciembre se remontan con torreznos.



25 554 3162

Esta línea además de permitirles destacar y de tener contenidos virales, les permite tener exposición en temas que no se relacionan de forma directa con la empresa, y por lo tanto, alcanzar nuevos públicos.

Otra línea de actuación que se puede ver en la imagen anterior, es la promoción de contenidos mediante imágenes y memes, muchas veces, procedentes de Instagram. Así como Instagram se nutre a veces de tweets que han tenido trascendencia, de la misma forma funcionará a la inversa.

Del mismo modo que en Instagram, se anunciarán los estrenos en la red mediante imágenes, textos o tweets de cuenta atrás, con el objetivo de incentivar la atención de los usuarios hacia la programación.

Imagen 44. Posts realizados por Netflix en Twitter para promocionar el estreno de nuevos contenidos.



Fuente: Cuenta de Twitter de Netflix España.

En último lugar, se encuentra la interacción con sus seguidores, una actividad bastante frecuente y que suelen realizar varias veces a la semana. La cuenta interactuará con los usuarios que mencionen a Netflix y creará tweets específicos para motivar esta interacción entre plataforma y audiencia. Un claro ejemplo de ello es la frecuente iniciativa de la cuenta de recomendar series a través de tweets:

Imagen 45. Recomendaciones de títulos a los usuarios realizadas desde la cuenta de twitter de Netflix.



Fuente: Cuenta de Twitter de Netflix España.

Una vez más, se sigue la estrategia empleada en Instagram: la cuenta parece llevada por un fan millennial de Netflix y sus contenidos. Un claro ejemplo de ello es el encabezado de la página de inicio de Twitter de la plataforma, así como la descripción de su biografía (exacta a la de Instagram):

Imagen 46. Pantalla de inicio del perfil de Netflix España en Twitter, junto con el tweet fijado por la plataforma desde mayo de 2021.



Fuente: Cuenta de Twitter de Netflix España.

A través de estas líneas de actuación, se consigue crear una imagen cercana y amigable con la que los seguidores pueden empatizar fácilmente e interactuar.

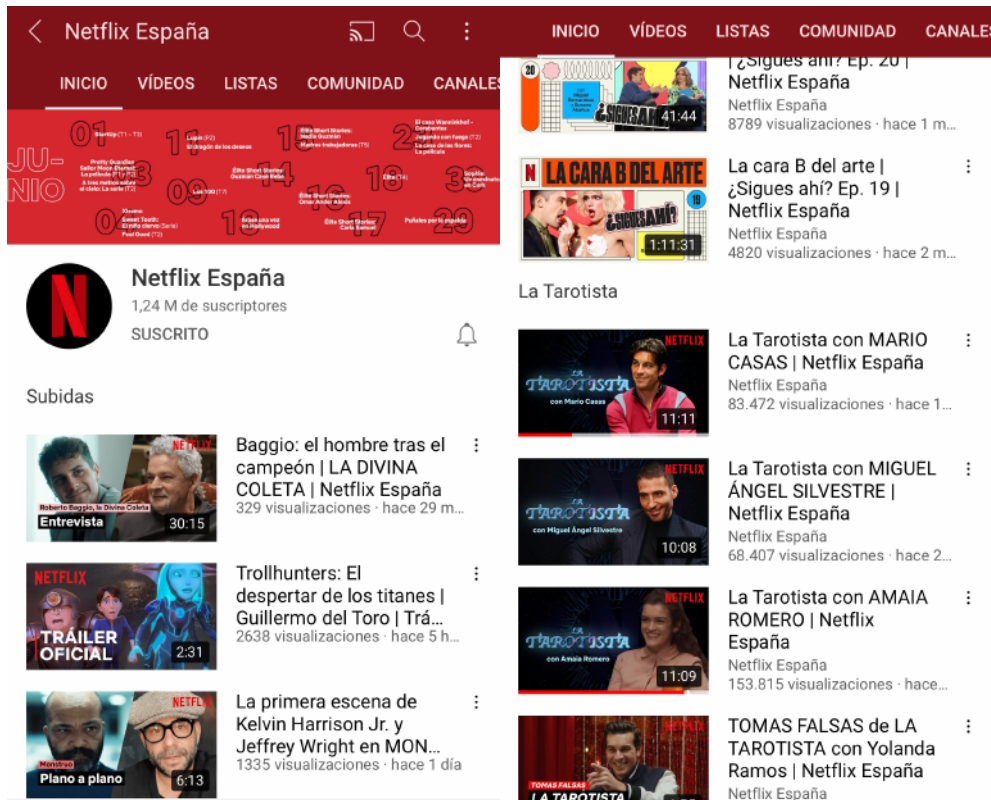
3.9.4.4. Youtube

Por último, se encontraría el uso de Youtube como red que complementaría los contenidos de la plataforma base. A diferencia de las comentadas anteriormente (Instagram, Twitter y Tiktok) cuyos contenidos si se pueden considerar complementarios, Youtube recogerá contenidos paralelos que en muchas ocasiones, son contenidos exclusivos de los títulos estrenados en la plataforma, por lo que se podría considerar la red más transmediática.

De esta forma, se pueden encontrar diferentes tipologías de subida, dependiendo de los contenidos que se estrenan, y por supuesto, de la audiencia que cada uno de ellos tiene.

En primer lugar, destacan los teasers y trailers de los diferentes títulos que estrenan, al igual que en Instagram y Twitter; y, al igual que en las redes comentadas, se promocionaran los estrenos mensuales. Sin embargo, a diferencia de las anteriores que se promocionaran a través de publicaciones, en el caso de Youtube será la cabecera la que cambiará con los títulos de cada mes. Además, agrupan sus contenidos en el canal por secciones, dependiendo de los contenidos que interesa promocionar. Este es el caso de las entrevistas realizadas en el podcast *Sigues Ahí*, *El show de Lali* para promocionar *Sky Rojo*, *La tarotista*, *Élite*, *Deletreando Netflix...*

Imagen 47. Pantalla de inicio del perfil en Youtube de Netflix España, junto con la división de contenidos en grupos.



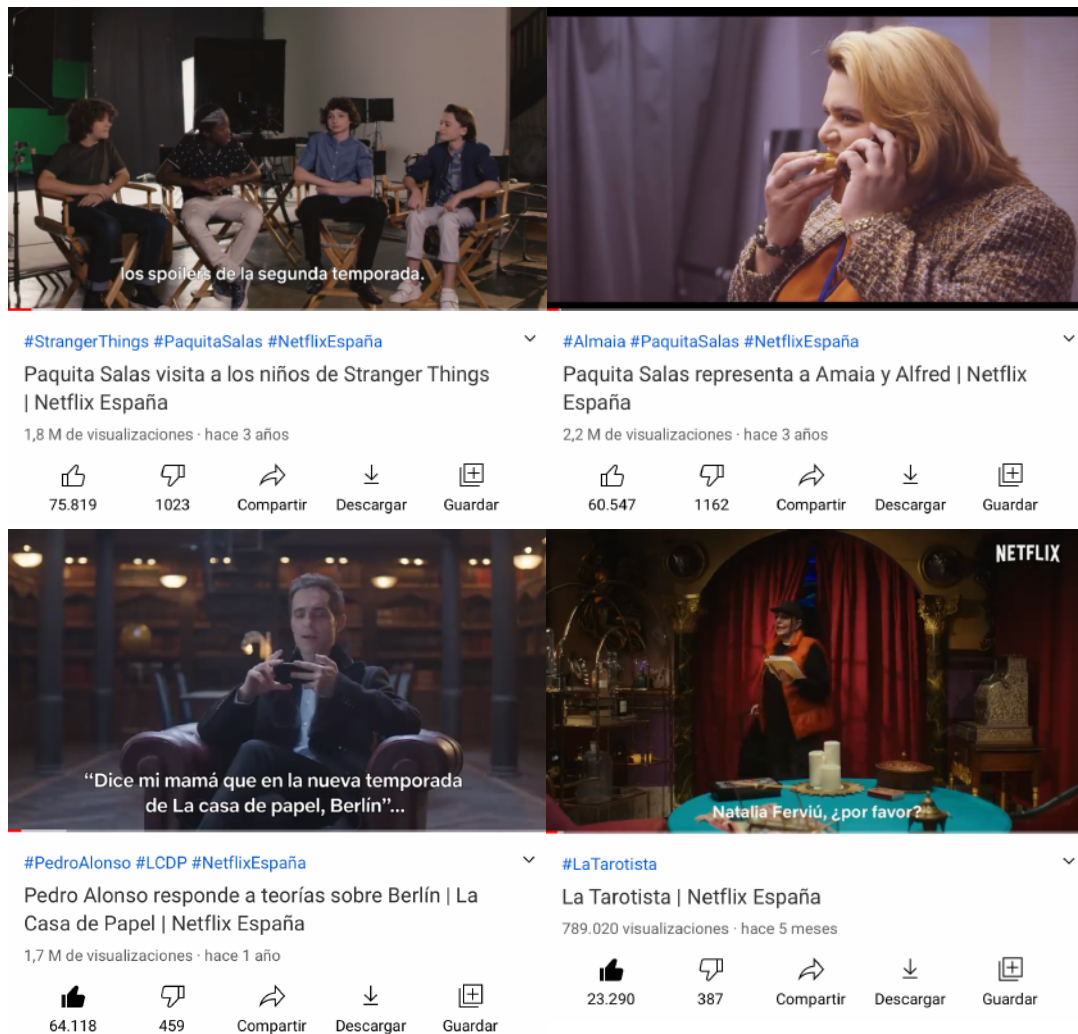
Fuente: Cuenta de Youtube de Netflix España.

Un caso a parte es la última iniciativa lanzada con el estreno de *Élite* en junio de 2021. Además del estreno de la temporada al completo, se han realizado una suerte de episodios paralelos complementarios sobre las principales tramas amorosas de la serie, estirando así el fenómeno fan y alargando, en cierta forma, la semana del estreno. De este modo a través de contenidos que habrían podido ser promocionales en Youtube, se ha producido una expansión narrativa complementaria al producto base en la misma plataforma.

En otros casos, cuando se han realizado pequeños contenidos se han subido a Youtube de forma promocional y como complemento a los trailers o teasers de los títulos. Un claro ejemplo de ello, fue el estreno de varios clips de *Paquita Salas*, como puede ser el viral vídeo creado para Eurovision 2018 que más adelante se comentará de forma más prolongada, o el consultorio del tarot de Yolanda Ramos. Este último tuvo una gran repercusión en redes y consiguió que los usuarios interaccionaran con creces,

provocando que Netflix creará más tarde una sección periódica con la pitonisa Natalia Ferviu para que echara las cartas a los seguidores de Instagram o entrevistara a alguna de las estrellas de la plataforma.

Imagen 48. Diferentes contenidos realizados específicamente para el canal de Youtube de Netflix España y que actúan como piezas promocionales de los propios títulos como de la plataforma de streaming.



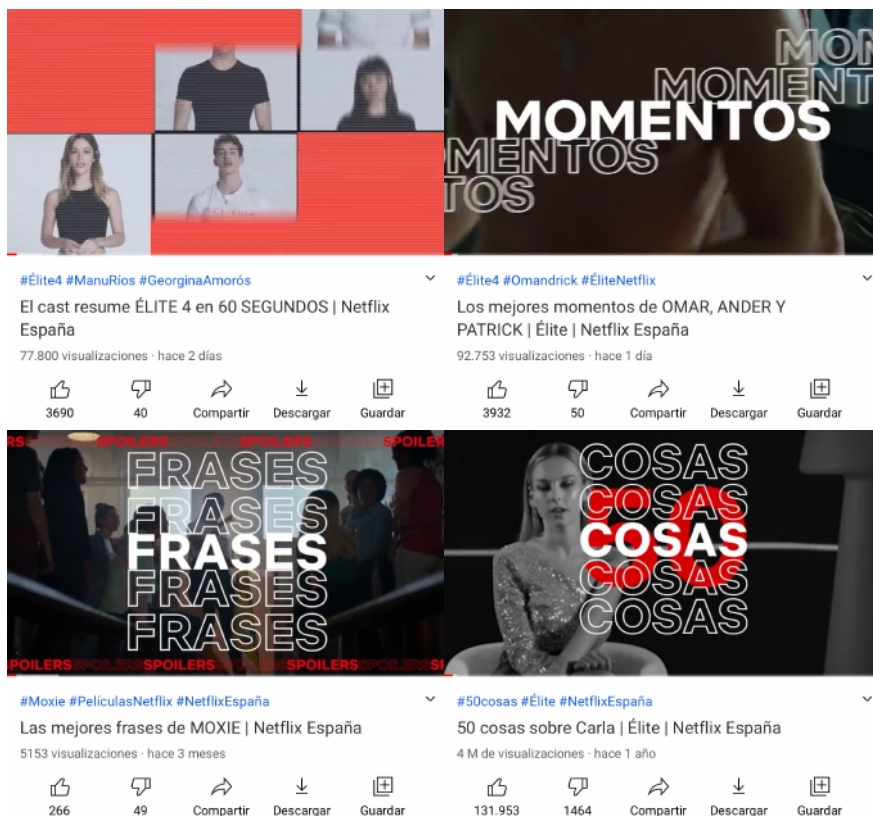
Fuente: Cuenta de Youtube de Netflix España.

Siguiendo con las entrevistas, es frecuente que se suban contenidos exclusivos sobre los protagonistas de alguno de los títulos más promocionados por la plataforma. Este es el caso de *Sky Rojo*, *Élite*, *La casa de papel* o *Lucifer*.

De este modo, se realizan contenidos especiales pensados ya para el canal de YouTube desde que el proyecto está en fase de producción con el fin de alargar la vida útil de

este así como aumentar su exposición promocional. Este sería el caso por ejemplo de varias secciones creadas de forma paralela a las entrevistas o las tomas falsas, se pueden encontrar formatos cortos como los mejores momentos o las mejores frases de una serie o de un personaje, 50 cosas sobre un miembro del reparto o resúmenes de un minuto de un título por los protagonistas del proyecto.

Imagen 48. Diferentes contenidos promocionales creados específicamente para el canal de Youtube de Netflix España.



Fuente: Cuenta de Youtube de Netflix España.

En definitiva, se trata de una estrategia paralela a los contenidos principales y que requerirá de mayor preparación en la preproducción que el resto ya que, los productos derivados no provienen únicamente de los contenidos ya grabados para la serie o creatividades del equipo de digital, son contenidos pensados para complementar de forma rigurosa y efectiva desde un inicio al producto base.

A lo largo de este capítulo se ha realizado un claro recorrido sobre la trayectoria de Netflix y su posterior incorporación al tejido empresarial español. La expansión y la internacionalización de la plataforma de streaming con más suscriptores del mundo revolucionó por completo los hábitos de consumo y de producción, a la vez que ofrecía nuevas herramientas para los procesos productivos tradicionales buscando establecer una estandarización del sector audiovisual español en pro a una mejora de calidad de la producción global.



CAPÍTULO 4.

Paquita Salas

CAPÍTULO 4.

BLOQUE ANALÍTICO: PAQUITA SALAS

La elección de *Paquita Salas* como objeto de análisis en esta tesis doctoral no es fortuita; cuando *Netflix* se incorporó en la industria española una de sus estrategias para entrar en el mercado y llamar la atención de la audiencia fue apostar por la creación de contenidos originales, y una de las primeras apuestas seguras con las que contó la cadena de contenidos bajo demanda fue *Paquita Salas*. Se trata pues de una producción audiovisual realizada por otro canal/distribuidora y/o productora que la plataforma de streaming incorporaría como contenido de terceros. Después del éxito notable de la primera temporada de la ficción, *Netflix* apostó por la producción original, esta vez bajo su supervisión, de otras dos temporadas, alargando así la vida de la famosa representante de actores.

Netflix compró los derechos de la serie, relanzado sus episodios ya emitidos en *Flooxer*, y empezaron con su campaña estratégica de creación de contenidos originales españoles. Para el desarrollo de la ficción, se ha contado siempre con los showrunners o creadores originales: Javier Ambrossi y Javier Calvo. *Paquita Salas* contará las hazañas de una representante de actores en pleno siglo XXI, teniendo que enfrentarse en su día a día a los medios digitales y a las nuevas tendencias.

A lo largo de los siguientes capítulos, se realizará un recorrido de la ficción antes y después de su incorporación a *Netflix*, llegando a convertirse en todo un sello de identidad, no solo para la propia plataforma, sino también de la ficción española.

Por esos motivos, se analizan las condiciones de producción de la ficción, así como su posterior adquisición por *Netflix* atendiendo a los cambios que ésta ha incorporado y contrastando la información con las entrevistas realizadas a los responsables de contenidos de *Netflix*. Seguidamente, se realiza un análisis narrativo y estético por capítulos, que permitirá conocer cuales han sido las variables estilísticas introducidas y cuales se han mantenido. Finalmente, se trata el impacto de las ficciones dentro y fuera de las redes sociales, atendiendo a las estrategias de contenidos empleadas.

4.1. Antecedentes y origen: proceso de creación y desarrollo de la serie

Paquita Salas surgió como una serie de muy bajo presupuesto en *Flooxer*, una plataforma de contenidos online parte de *Atresmedia*. *Netflix* compró los derechos de emisión y, tras el éxito (sobre todo en redes sociales) de la primera temporada, creó una segunda y tercera temporada.

En todo este proceso de adquisición y de relevancia mediática, han tenido un papel fundamental Javier Ambrossi y Javier Calvo, también conocidos comúnmente como Los Javis. Ambos proceden del mundo de la interpretación, pero empezaron su carrera como directores con la primera temporada de *Paquita Salas* (2016). El origen de la serie se remonta a un vídeo protagonizado por Brays Efe²⁰ grabado con el móvil que rápidamente se hizo viral en los inicios de Instagram.

Pero el éxito de los aclamados jóvenes directores venía de lejos, y es que en 2013 lanzaron una obra de teatro musical que tenía como título *La Llamada*. Este musical daría pie a la película con el mismo nombre que se estrenaría en 2017, que ambos dirigirían y con la que ganarían un Goya a *Mejor canción original* por “*La Llamada*” compuesta por Leiva. Temporalmente entre la obra de teatro musical y la película, se encontraría la primera temporada de *Paquita Salas*. Esta primera temporada vendría seguida del mayor éxito mediático hasta el momento de ambos: su incorporación como profesores de interpretación en *Operación Triunfo 2017*. El éxito del formato relanzado junto con su peculiar forma de impartir interpretación, tuvo como resultado que tanto Los Javis como los concursantes del programa se convirtieran en iconos de la cultura pop mediática. Seguido del éxito rotundo tras la reaparición del formato televisivo, los directores ya no sólo destacaban o eran conocidos como profesores de interpretación, sino que también directores de cine. Llegó entonces la adquisición de *Paquita Salas* por parte de *Netflix*, dando lugar no sólo a una segunda temporada, sino que también a una tercera de forma ininterrumpida.

²⁰ Actor que más tarde daría vida al personaje protagónico de *Paquita Salas*.

Más tarde, después del éxito de la tercera temporada de *Paquita Salas* en Netflix, los directores lanzaron su propia línea de ropa ASIF Clothing²¹ sino que además realizaron junto con Atresmedia y su productora Suma Latina la serie *La Veneno*. Esta exitosa serie estrenada durante y después de la cuarentena, abordaba la vida de Cristina Ortiz, conocida como la Veneno. A través de la historia de Cristina Ortiz se busca contar la historia del colectivo LGTB²² en España. La forma de producción y estreno de esta serie fue totalmente diferente a la empleada en las dos últimas temporadas de *Paquita Salas*. A diferencia de la serie analizada, los capítulos eran grabados de forma periódica, entre otros motivos, por la inestabilidad laboral propiciada por el covid-19. Esta forma interrumpida de grabación provocó que el estreno se produjera también de forma prolongada. Los capítulos fueron estrenados semana a semana, hasta que tuvieron que realizar un parón (debido a no poder continuar con el rodaje). Esta pausa, a la que se le debe juntar que la serie solo fuera estrenada en Atresplayer, provocó que Antena 3 estrenará los dos primeros capítulos en prime time y en abierto con el fin de reenganchar a sus espectadores para continuar así con la emisión de la serie, a la vez que conseguir nuevos suscriptores. Con la reivindicativa serie, ambos directores consiguieron ganarse a la crítica y al público mundial, teniendo como resultado inmediato la incorporación de *La Veneno* en HBO Max fuera de España.

Sin embargo, estos éxitos inmediatos cosechados más allá de *Paquita Salas* provocaron que Los Javis se alejaran cada vez más de Netflix (y por lo tanto de la continuación de *Paquita Salas*), y se acercaran más a ser los showrunners de Atresmedia. Un hecho que lo respalda es la grabación de la tercera ficción seriada de los jóvenes directores llamada *Cardo* (2021) para Atresmedia. Esta nueva serie seguirá el modelo de funcionamiento de *La Veneno*, contará con seis capítulos estrenados de forma periódica únicamente en Atresplayer. Por otro lado, la aparición de los Javis es frecuente dentro y fuera de las redes sociales y de la ficción, ya que son también jurado de shows de éxito mundial y que se realizan a nivel nacional como *Mask Singer* y *RuPaul Drag Race*. Ambas licencias de programas han sido adquiridas y por lo tanto

²¹ De hecho, en la tercera temporada de *Paquita Salas* podemos ver a varios personajes en los últimos capítulos vestidos con la ropa de los directores.

²² Del que son imagen año tras año ambos directores.

producidas por Atresmedia y han generado cierto revuelo negativo digital alrededor de ambos directores por el nivel de exposición, oportunismo y vinculación de ambos con los proyectos LGTB.

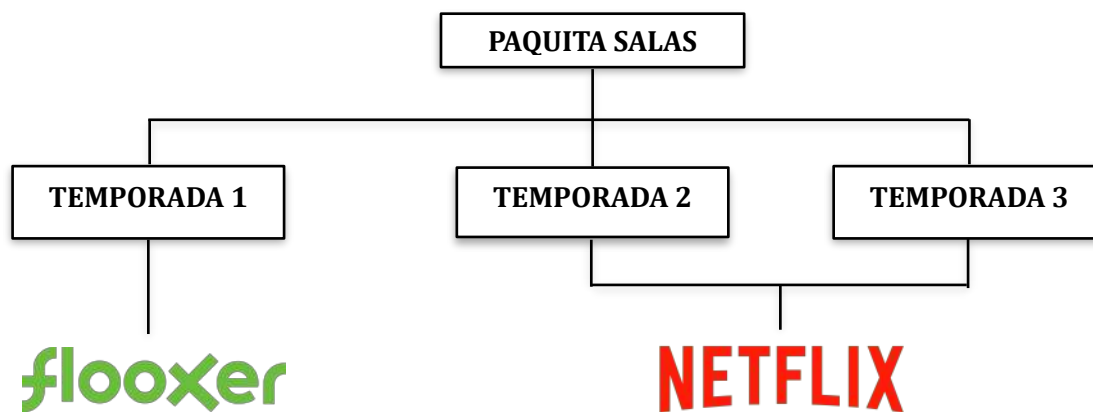
4.2. Incorporación a Netflix

Paquita Salas tiene una evolución gradual, económica y estilística que adquiere especial relevancia con la adquisición del título por parte de Netflix.

La primera temporada es, tal y como se ha comentado en el apartado anterior, el desarrollo de una idea que empezó en un vídeo de 15 segundos para Instagram. Esta primera temporada se verá muy influenciada por esa idea inicial, dinámica y con apariencia de entrevista, y por un escaso presupuesto. Sin embargo, a pesar de los condicionantes económicos, estos primeros capítulos funcionan a la perfección. La estética improvisada de las escenas, debido en parte al bajo presupuesto, otorga a la serie uno de sus distintivos más valorados. Esta falta de presupuesto también afecta al casting, del cual se hablará de forma más ampliada en los siguientes apartados. La gran mayoría de los actores que aparecen provienen del entorno más cercano de los directores y serán los mismos que aparecerían en la película *La Llamada*. Este es el caso por ejemplo de Magüi, Macarena, Yolanda Ramos, Lidia San José, Belén de Lucas, Secún De la Rosa o Gracia Olayo.

En esta primera temporada de Flooxer, destacará también la elección de canciones, mucho más indies y alternativas que las canciones que se verán en las siguientes temporadas. En el caso las temporadas ya producidas por Netflix (segunda y tercera temporada), la música no solo acompañará a la imagen, sino que adquiere especial relevancia en algunos momentos narrativos, cada canción que sonará será un distintivo tan importante como las frases de guion. La incorporación a Netflix se produce pues con la segunda temporada.

Figura 24. Producción de las diferentes temporadas de *Paquita Salas*.



Fuente: Elaboración propia.

Esta nueva vida del producto contaría con mucho más dinero que esa idea inicial que desarrollada para Flooxer. En la fase de producción de la segunda temporada, ambos directores se encontraban en el momento más álgido de su carrera: *La Llamada* se convertía en película, triunfaba en taquilla y era adquirida por Netflix. El gran impacto mediático tanto de los productos generados como de los directores como personajes públicos impactó en el desarrollo de la segunda temporada, tanto en su producción como en su recepción. Mientras que la primera temporada tuvo un éxito mayor entre la audiencia y los gags seguían funcionando como años atrás (incluso mejor), la segunda temporada no conseguía mantener el ritmo de la primera, a pesar de contar con una promoción mayor. En el caso de la segunda temporada, fue tal el despliegue de contenidos para redes sociales (clips cortos, stories y trailers), que tuvieron una mejor acogida que los cinco capítulos de la temporada correspondiente. Tal y como se ha tratado en el capítulo anterior, la promoción es un eslabón clave en el proceso de creación de un título, prácticamente igual o más importante que el producto final. *Paquita Salas* fue uno de los títulos que más se promocionaron durante el 2018 y 2019 por parte de la multinacional, de hecho, ambas temporadas (segunda y tercera) se estrenaron el mes del Orgullo LGTBI, aprovechando el estreno para lanzar una gran campaña de exteriores de la famosa representante española en las calles de

Madrid. Las acciones promocionales que rodean a *Paquita Salas* buscan el acercamiento al público más joven generando un discurso de diversidad simpático y representativo con el que se puedan sentir identificados. Pero, más allá de la diversidad y la representación, *Paquita Salas* ofrece a Netflix la apertura del mercado nacional y la profundización en la españolización de la marca.

De esta forma, a través de la creación de esta ficción se consigue tener mayor presencia y relevancia a través de los contenidos originales propios en un mercado en el que Netflix acababa de aterrizar.

Siguiendo con el afán por la diversidad de la serie, pero sobre todo, de la plataforma, se debe destacar la reivindicación en la tercera temporada tanto del colectivo LGTB como del empoderamiento femenino dentro de la industria audiovisual. Esta tercera temporada volvió a destacar en cuanto a promoción, pero a diferencia de la anterior, la ficción adquirió mucha más relevancia. La serie mantenía su esencia y recogía aquellos elementos que sí habían funcionado en las temporadas anteriores.

Paquita Salas es, en definitiva, una comedia que retrata los rasgos más comunes de una profesión, pero sobre todo, de la sociedad española a través de la parodia. Es una crítica desde la comedia (parodia) que, a través de la repetición de estereotipos, genera empatía con el público más joven de la plataforma presente en redes sociales.

4.3. Ficha técnica

En este apartado se realiza un recorrido a los puestos técnicos y al personal elegido para su desempeño. Tal y como se puede comprobar en la siguiente tabla, se produce un cambio en los perfiles con la adquisición del título por parte de Netflix, cambiando parte de las personas que ocupaban los puestos en la primera temporada pero, manteniendo en la tercera temporada gran parte a aquellos que se habían incorporada en la segunda.

Tabla 9. Evolución de los perfiles técnicos antes y después de la adquisición de Netflix.

	Primera temporada	Segunda temporada	Tercera temporada
Título original	<i>Paquita Salas</i>		
Año de creación	2016	2018	2019
Género	Comedia		
Duración media	20/30 minutos		
Número de episodios	5	5	6
País	España		
Productora	DMNTIA	Apache Films	Apache Films y Suma Latina
Plataforma	Flooxer	Netflix	
Dirección	Javier Calvo y Javier Ambrossi		
Guión	Javier Calvo y Javier Ambrossi		
Producción	Roberto López Lafuente		
Productores ejecutivos	Roberto López Lafuente.	Roberto López Lafuente, Javier Calvo, Javier Ambrossi y Clara Nieto.	Roberto López Lafuente, Javier Calvo y Javier Ambrossi.
Director de producción	Pedro Moya	Pilar Robla	
Jefe de producción	Mariano Piñeiro		
Director de arte	Federico Cambero	Roger Bellés	

Director de fotografía	David Echevarría	Fran Ríos	
Sonido	Jorge Adrados	Tamara Arévalo	Coque F. Lahera
BSO	El Buen Hijo Alberto Jiménez	Manu Guix	
Ayudante de dirección	Jacob Santana	Csilla Szigeti	
Peluquería y maquillaje	Pablo Morillas	Sylvie Imbert y Pablo Morillas	Pilar Álvarez y Fátima González
Montaje	Roberto López y Cris del Moral	Alberto Gutiérrez - Deluxe España	
Reparto principal	Brays Efe, Belén Cuesta, Lidia San José, Álex de Lucas, Mariona Terés, Yolanda Ramos, Anna Castillo, Belinda Washington y Terelu Campos.		
Premios	3 premios Feroz: Mejor serie de comedia, mejor actor y mejor actriz de reparto.	4 nominaciones a los premios feroz (2018), premio feroz a mejor actriz de reparto (2019), nominación a premio platino de mejor actriz secundaria (2020).	

Fuente: Elaboración propia a través de los títulos de crédito de las diferentes temporadas de Paquita Salas disponibles en Netflix.

4.4. Creación de personajes y casting

Cuando se trata de creación de personajes, tiene un gran peso el entorno de los guionistas o creadores para su elección y composición. Los condicionantes sociales, políticos y económicos, se deberán sumar a las vivencias personales de los creadores, y a partir de estos se creará la psicología de cada uno de los personajes que compongan el relato de ficción.

En el caso de la serie analizada, se puede claramente el reflejo de la personalidad de los dos creadores, así como los condicionantes culturales o sociales que han sido relevantes para ello. Se pueden distinguir tres tipologías de personaje en *Paquita Salas* dependiendo de su evolución y bagaje emocional.

En primer lugar, se encontrarían los personajes protagónicos de *Paquita Salas* y Magüi Moreno. Representante y ayudante de la agencia de representación de actores contarán con una evolución gradual y cíclica a lo largo de la serie. En las tres temporadas se plantea un conflicto inicial que les hará replantearse su actividad hasta el momento, provocando una crisis existencial en los personajes que resultará en una serie de sucesos necesarios para que las protagonistas vuelvan a establecer el orden emocional y personal inicial. En el caso de Paquita, estos cambios irán unidos a cambios en su modelo de negocio, que se irá adaptando en cada una de las temporadas a la industria, mientras que en el caso de Magüi estos cambios van unidos a un cambio de profesión, que se traducirá más tarde en una vuelta a los inicios del personaje junto a la representante. A pesar de contar con una evolución cíclica, que se repite a lo largo de las temporadas, sí se puede ver cierta progresión emocional y crecimiento conjunto e individual de cada uno de los personajes. Se trata, además, de personajes complementarios en cuanto a personalidad y funciones. Mientras que Paquita destacará por su fuerza, tozudez y estrategia, Magüi será inocente, insegura y sensible.

A modo de referencias previas, se podría ver cierta similitud entre el personaje Michael Scott en *The Office* con *Paquita Salas*: malos jefes y personajes poco empáticos cuyas ideas primaran sobre el resto y que, en determinados momentos, mostraran sus lados más sensibles; y por otro lado, el personaje de Andy en *El diablo viste* de Prada

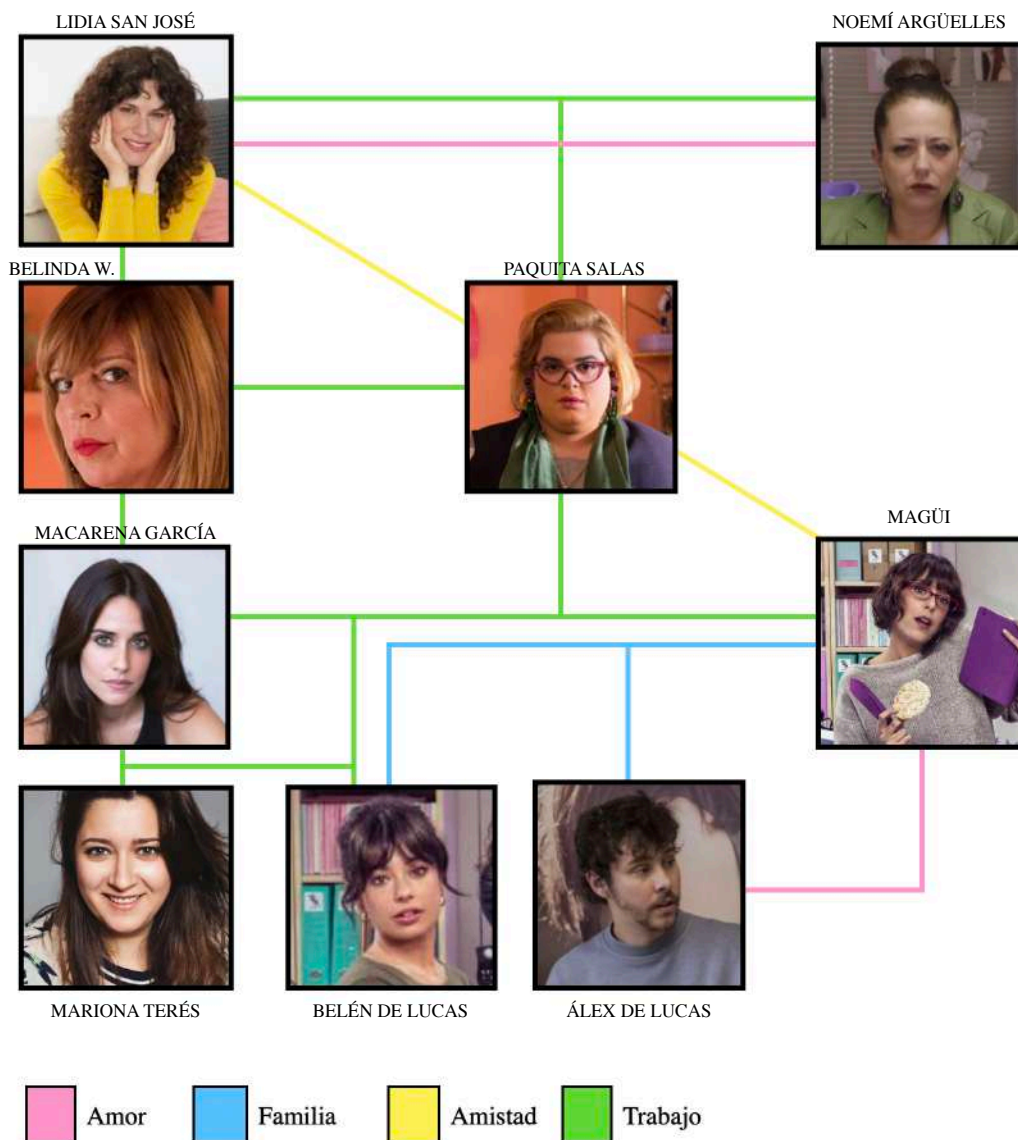
con Magüi, un chica joven, insegura e inexperta que atenderá a cada uno de los deseos de sus diferentes jefes.

En segundo lugar, se encuentra el personaje secundario de Noemí Arguelles, a diferencia de los anteriores, sería un personaje lineal con una evolución emocional nula. Sin embargo, a pesar de no poder hablar de una evolución emocional o gradual, se trata de uno de los personajes que más juego da dentro y fuera de las redes sociales. Este personaje que aparecerá en la primera temporada no tiene prácticamente peso en la trama central, sin embargo, aporta notas de comicidad inesperadas que refrescan la trama. Fue tal el éxito de este personaje en la primera temporada (sobre todo en redes sociales) que su relevancia en la trama ha ido aumentando de forma progresiva. Fue tal la acogida de este personaje, que se convirtió en uno de los personajes principales en la tercera, siendo el detonante de la trama en muchos momentos. De esta forma, aunque se trata de un personaje plano, de escasa evolución, es uno de los componentes más relevantes de la trama global. Se compone así un personaje que bien podría ser el antagonista de Magüi: sin principios, astuta y con un pasado oculto, el personaje no dudará en hacer negocios de cualquier tipo.

En tercer y último lugar, se encontrarían los personajes secundarios con una evolución lineal progresiva en las temporadas. Este sería el caso de Belén de Lucas, Alex de Lucas, Mariona Terés, Belinda Washington, Lidia San José y Macarena García. A diferencia de los anteriores, cuya evolución si es más gradual, la progresión de los arriba comentados será más bien puntual. Cada uno de los personajes contará con un conflicto que marcará su trama secundaria y que intercederá con la trama principal. Se pueden encontrar personajes conflictivos (Mariona Terés, Lidia San José, Belinda Washington y Macarena García) y resolutivos (Belén de Lucas y Alex de Lucas). Como el propio nombre indica, el grupo de los primeros alterará el orden preestablecido de la trama principal, mientras que los segundos siempre tienden a apaciguar y devolver el orden (en cierto modo a la trama).

A modo de apoyo visual, se ha elaborado el siguiente esquema visual con los personajes principales y los hilos narrativos que los unen (amistad, amor, trabajo o familia) con el objetivo que todo sea más claro visualmente:

Figura 25. Hilos narrativos de los personajes de *Paquita Salas*.



Fuente: Elaboración propia.

Se creará un guión compensado de personajes donde tanto principales como secundarios se pueden complementar y se pueden ampliar en función del éxito que tengan entre el público de redes sociales.

Se buscará, en definitiva, que los personajes representen los altos y bajos del mundo audiovisual desde la gestión actoral. Paquita se constituye como un medio utilizado en definitiva para reirse de uno mismo y de su entorno, desde el respeto y el cariño.

Con el uso de los estereotipos se produce una representación de la sociedad española que fomenta una cultura común con la que los espectadores se sienten identificados, y será a partir de la generación de estas representaciones por lo que se creará un sistema de retroalimentación continuo entre representaciones, personas conocidas y público que será la base de esta cultura popular compartida.

4.5. Análisis narrativo y estético individual por capítulos

A continuación se procederá al análisis narrativo y estético individual por capítulos de todas las temporadas estrenadas de la serie *Paquita Salas*. Mediante este análisis se pretende contextualizar y conocer la trama y ver la evolución existente antes y después de la entrada de Netflix como productora y distribuidora del contenido. Este análisis individual por capítulos permitirá el análisis comparativo general por temporadas y por lo tanto, permitirá delimitar la evolución y los cambios sufridos narrativa y estéticamente en la ficción.

TEMPORADA 1 (Flooxer)

1. Casada con esto (28 min)

Empieza el capítulo en *Paquita Salas* (PS), la sede de la agencia de representación de actores y actrices:

PAQUITA SALAS

Hola soy Paquita Salas y soy representante.

La protagonista de esta historia y la representante de esta particular agencia se presenta a ella misma mirando a cámara. Con rotulación abajo a la izquierda y movimientos de cámara de zoom in y zoom out nos presentan la acción, recordando a ficciones como *The Office* o *Modern Family*, o incluso programas televisivos de tinte más documental, como son *Salvados* o *Callejeros Viajeros*. En el primer minuto del capítulo ya

se traza perfectamente la personalidad de Paquita y de Magüi (su fiel ayudante), del mismo modo que se define rápidamente el sector audiovisual, el mundo de los castings, los representantes y las “oportunidades” de la industria. Seguidamente aparece en plano Lidia San José, actriz que ofrecerá constantemente un sentimiento de vulnerabilidad y fracaso. En esta primera escena cuenta como su origen como actriz deriva del mundo de la publicidad, tan criticado en el mundo actoral. Durante este capítulo se escucharán algunas de las frases de la serie que rápidamente se hicieron virales en redes sociales, como es el caso de: “*Es actriz que se ha hecho cursos*”, o también “*Tú júntate a mi lado, y habrá éxito*”. Se empezará a relatar la acción de forma intercalada, por un lado se mostrará la oficina de la representante (quien intentará que Lidia vaya a una gala de *Cosmopolitan*), con las intervenciones con formato de entrevista de Paquita y Lidia repasando el currículum de la actriz.

Por otro lado, un elemento a tener en cuenta siempre en todas las creaciones de Javier Calvo y Javier Ambrossi, es la banda sonora que éstos utilizan como mecanismo para transportar al espectador y complementar a la imagen, aunque en esta primera temporada se produce con una menor fuerza. Un claro ejemplo de ello es la cabecera, que en esta primera temporada: con una base de guitarra se relata el relato de la serie a través de planos de Paquita y de programas de la televisión conocidos (*Pasapalabras*, *Noche de Estrellas*, estrellas de los 80 en premieres, el Goya de Macarena García), así como de las actrices que aparecerán a lo largo de la temporada.

Siguiendo con el personaje protagonista, podemos ver rápidamente como Paquita representa a esa parte del sector desfasada que no se actualiza, y que no conoce el universo de las redes sociales. Sus conocimientos del sector son clásicos, al igual que sus gustos, y se dejará llevar por lo que ve en los canales convencionales, como es el caso de su admiración por *Puenteviejo*. Magüi es la antítesis de Paquita, es buena, no tiene picardía, hace lo que quiere y dice Paquita. Otro personaje secundario en este capítulo a tener en cuenta es Macarena García (hermana del director Javier Ambrossi) que se interpretará a sí misma. Su personaje representará a la actriz que ha triunfado; y que debe dar el paso de dejar su antigua agencia de representación en pro a la profesionalización y mejora de su carrera como actriz.

Una clara muestra de estos personajes es la escena inicial en la que Paquita y Magüi se preparan para ir a la boda del exmarido de la primera, mientras intentan localizar a

Macarena para el evento de Cosmopolitan. Esta escena servirá además para conocer la relación de poder existente entre los dos personajes protagonistas, Paquita y Magüi, después de descubrir la existencia del spam en el mail de la agencia. Además, se construye así una de las escenas más virales y comentadas hasta la fecha de la serie. Una vez más se trata la falta de actualización de ambas respecto a las nuevas tecnologías, que llevará a Paquita a sentirse rodeada de incompetentes, mientras que se enfatizará la vulnerabilidad de Magüi sobre quién recaerá toda la culpa. Después del descubrimiento de ambas de la cuenta spam, Magüi se disculpará por su fallo, momento que será aprovechado por Paquita para poner en duda los estudios de marketing en la Complutense.

Seguidamente, Paquita irá a por Macarena al rodaje de *Vis a Vis* para llevarla a la premiere sin saber que Macarena ha dejado la agencia, construyendo así una escena de tensión con elementos narrativos que el espectador si conoce pero no la protagonista. Esta escena dejará un gracioso gag en el que Paquita saludará a Nawja Nimri y esta no le devolverá el saludo, recordando en cierto modo a el viral saludo de Pedro Almodóvar a Rosalía, con la misma respuesta.

Una vez Paquita se da cuenta de que Macarena ha dejado la agencia, sonará la primera canción (la primera y última después de la cabecera) *El Hombre del Tiempo* de El Buen Hijo, grupo de música empleado en esta primera temporada. Junto con la acción, se mostraran las acciones paralelas que acontecen: la exrepresentante lleva a su actriz al estreno, mientras Magüi sigue revisando el spam y Lidia San José baila con Maxi Iglesias.

2. La actriz 360 (20:34)

La agencia de actores y actrices debe adaptarse a la nueva vida empresarial sin su mayor estrella, Macarena García. Comienza el capítulo con Magüi intentando quitar el cuadro de Macarena antes de la llegada de Paquita a la oficina. Esta situación incómoda y de vulnerabilidad por parte de la representante se pronunciará cuando aparece con gafas de sol y abrigo de piel y se verá obligada a ayudar a Magüi a quitar el cuadro. Vuelve la acción alternada a modo de reportaje, Paquita cuenta mientras

come donuts de supermercado como enfrenta la marcha de su mayor actriz. La agencia busca a la actriz 360 (una actriz que cante, baile, actúe y sea guapa) y empezará con “la caza” de nuevos talentos, mostrando en todo el proceso lo afectada que está y dejando varios gags sobre el refranero español y los hábitos de Macarena.

Comenzarán viendo los videobooks que la gente les enviaba tiempo atrás, algo que dará paso a más gags: entre los videobooks encontrarán el de Fer de *Física y Química* (Javier Calvo), abriendo así un diálogo parodiando lo que muchos representantes piensan de los papeles homosexuales en la industria. Irá seguido de Miguel Ángel Muñoz, y un chico negro que dará pie a un discurso de inclusividad forzada en las series y en las agencias. Es frecuente durante las escenas que no forman parte de las entrevistas la utilización de zoom in y out, acompañado de desenfoces y cámara en mano, algo que dota a la narración de más espontaneidad y ritmo, contrastando con las alternaciones más fijas de las entrevistas, cuya estabilización y fijación suele ser mayor.

Paquita no encontrará actrices entre sus viejos videobooks que le gusten (en formato físico, VHS y dvd), una excepción es Hiba Abouk (protagonista de *El Príncipe*) a quien Paquita intentará darle la sorpresa de que será su representante de forma fallida. Esta escena busca relatar como los representantes no revisan el material y se guían por las frases de guion, desnudos o share de un producto para la elección de su cartera. Paquita descubrirá el mundo online de los videobooks y le dictará a Magüi el primer tweet de Ps Management, con formato de mail o carta. Como no encuentran respuesta a sus tweets, ambas irán a el teatro a buscar nuevos talentos. Allí se encontrarán con Fernando Canelón, el antiguo ayudante de Paquita y ahora representante de éxito, quien tendrá en su cartera de actores a Amaya Salamanca y a Macarena García. El saludo entre ambos constata el interés de Paquita por retomar su relación con el extrabajador, quien se muestra reacio e incómodo ante los comentarios de ella. Allí Paquita descubrirá a una gran actriz, que Fernando le quitará ofreciéndole ser su representante, quien además aprovechará para tachar enfrente de toda la multitud de “antigua y pesada”, definiendo a la perfección el personaje. Como reacción a ello, Paquita realizará un discurso sobre su agencia, que servirá para que Mariona Terés se reivindique por el trato de los directores de teatro y de casting: “harta de que no me veáis”. La actriz remarcará que es gorda, resaltando lo que su director de obra de teatro deficiencias o debilidades y convirtiéndolas en fortalezas o

rasgos a destacar. El personaje de Mariona Terés servirá más adelante, en la segunda temporada, como detonante.

Las tres mujeres salen de la obra de teatro con paso firme y a cámara lenta acompañadas de la alegre canción *Supermujer* de Georgina hasta la oficina, donde por fin quitarán las tres el cuadro de Macarena como acto de unión y renovación.

3. Hasta Navarrete - 22:42

Empieza el capítulo con la grabación del casting de Mariona para una serie de época. Hablan una vez más de los papeles en el cine, movidos por los estereotipos, y un ejemplo de ello es el comentario de Paquita a Mariona diciendo que puede hacer en una serie europea hasta ‘casi’ de la guapa. Se hablará también de la dualidad muchas veces de los representantes convertidos de forma forzada en directores de casting, y viéndose obligados a grabar los castings para éstos.

Después de la cabecera, Paquita se encuentra comiendo una caña de chocolate, una acción alternada con los errores de la prueba de casting de Mariona, y entrevistas a ambas sobre los castings de las actrices gordas. Seguidamente, se mostrará el agradecimiento de Mariona hacia la representante por haber confiado en ella; y se mostrará la indignación de la representante por tener que grabar un casting en su oficina y, a la vez, por la pésima actuación de la actriz. La acción será interrumpida en primer lugar por Álex de Lucas (interpretándose a sí mismo), quien habrá estudiado el FP de imagen y sonido y ahora es repartidor. Este les ayudará a grabar el casting con el que las chicas están teniendo bastantes dificultades técnicas. La segunda interrupción al casting vendrá de parte de Lidia San José, tan inoportuna como siempre y quien terminará ayudando a Mariona con el inglés.

Acto seguido, llamarán a Magüi desde el casting de Puenteviejo para rechazar a uno de sus actores por tener ‘demasiada pluma’. La indignación de la representante dará lugar a una de las escenas más aplaudidas y virales de la temporada, y también de la serie, con la famosa frase ‘ha habido maricones toda la historia de la humanidad, no puede haber un maricón en *El Secreto de Puenteviejo*? Ese es el secreto’.

La mala racha de la representante provocará que ésta vuelva a su pueblo natal, Navarrete. La presentación del pueblo por parte de la representante a modo de entrevista recordará al programa *España Directo* de TVE. La representante realizará un recorrido destacando los atributos y lugares de su pueblo, entre los que destacan un campo y la “Plaza Francisco Franco”. Durante este recorrido, Paquita se encontrará con diferentes vecinos del pueblo, entre ellos una amiga suya acompañada de su hijo con síndrome de Dawn. El niño se presenta como Sonia y dice que es gay, algo que la madre desmiente rápidamente para seguir haciéndole preguntas a Paquita sobre su vida personal.

Paquita llegará a su casa donde su madre se encuentra viendo *Rex, un policía diferente* y *Anna y los siete* en bucle. Mientras la madre de la representante hace como si no la conociera, aparece Clara, una actriz retirada que se hizo pasar por famosa mientras Paquita la representaba. Se relatará con ello la historia real de la actriz española Anna Allen, quien generó mucha controversia en la industria audiovisual. Paquita desvela su vuelta a Navarrete, le han ofrecido un papel para Clara. Después de que la exactriz entre en pánico tras el comunicado de Paquita, ésta relatará la historia de Clara: Hicieron photoshop con fotografías de ella ²³ en diferentes actos, desde los Oscars al rodaje de *House Of Cards*. Paquita no veía fugas a su plan porque creía que los espectadores españoles no consumirían ese tipo de contenidos, hasta que la prensa las descubrió y hundieron así la falsa carrera de Clara.

Después de la negativa de Clara, Paquita recorrerá el pueblo mientras suena *Pekín del Buenhijo* hasta que ella llega a un bar, donde se pedirá el primer icónico gintónico de Larios con torreznos. Allí encontrará a un viejo amor y con ello se parodiará a la España más castiza. Paquita se reconciliará con Clara, a quien por fin perdonará. Esto dará pie al diálogo final entre representante y actriz, quien hablará sobre lo que pudo ser y no fue diciéndole a Paquita que ‘han llegado hasta Navarrete’ donde la actriz no ha podido cumplir su sueño (como muchas otras actrices) pero es feliz.

Paquita se despedirá de su madre, que le recordará que algún día se morirá y no estará, siendo un augurio de lo que más tarde pasaría en la tercera temporada.

²³ Cómicamente las fotos con las que se realiza el montaje son de la propia actriz llevando el uniforme del musical de La Llamada.

4. Divacel - 20:30

Álex de Lucas seguirá en la oficina ayudando a las chicas, lo que despertará el interés de Magüi. La ayudante realizará una escena musical recordando a los bailes de *Mamma mía* y a videoclips como *Amo a Laura*. La acción se ve interrumpida por una Paquita furiosa por la falta de pruebas de Mariona, algo que contrastará con las entrevistas intercaladas en las que la representante habla de las virtudes de la actriz.

La representante remarcará la necesidad de contar con buenas fotos para triunfar en los castings. Tal y como dirá la representante, “se necesitan las dos f, fe y fotos, y Mariona tiene mucha fe pero unas fotos malas”.

Por ese motivo, Magüi y Paquita se ven obligadas a adornar el currículum de Mariona para que esta consiga más pruebas. Entrará en la narración junto con Lidia San José uno de los personajes más icónicos de la serie: Noemí Arguelles. La vendedora ambulante les explicará el funcionamiento de las Divacel, su novedoso producto de cuidado femenino. El producto Divacel se constituirá como el hilo conductor del personaje durante la primera y segunda temporada. Noemí será el personaje más imprevisible de la serie, y un ejemplo de ello es el background del personaje que contará junto a una Lydia embelesada por su personalidad. La ahora peluquera y vendedora ambulante regentaba años atrás un club de alterne. Noemí tiene el papel de vendedora de humo y, como tal, conseguirá que todas las chicas de la oficina prueben el Divacel. Mariona y Lydia mantendrán seguidamente una conversación sobre los estereotipos, las etiquetas de los actores y de las personas que forman parte del mundo del cine, como la rápida etiqueta que le otorgan a Eduardo Casanova como ‘el maricón de Aída, quien forma parte de un película que produce el exmarido de Paquita (Paco).

Noemí observa atentamente como Paquita intenta que le hagan un prueba a su actriz, teniendo como resultado que la vendedora les da una masterclass de cómo vender un producto: al igual que ella vende los Divacels, se debe enseñar y mostrar los beneficios del producto.

Paquita se colará en el casting donde la recibirá Violeta (Ana Milán), allí le hará un discurso sobre el funcionamiento de los castings en la industria y que, debido a la crisis

que azota la industria audiovisual, no se puede arriesgar en el reparto ya que puede implicar una bajada de ingresos en taquilla.

Ante la negativa de la directora de casting, Paquita se acostará con Paco para que le den una oportunidad a su actriz. Destaca también aquí el desnudo de Brays Effe, mostrando los pechos. En lugar de evitarlo o de camuflarlo, lo muestran con total naturalidad y con ello, no hace que el espectador piense que está viendo a un hombre disfrazado de mujer.

Paralelamente Lydia y Noemi, y Magüi y Álex también se acuestan, quedando en un minuto representados parejas heterosexuales y homosexuales. Terminará el capítulo con Ana Milán emocionada por el casting de Mariona, a pesar de que el monólogo de la actriz no incita a la emoción, como fórmula para remarcar el absurdo de los castings. Después de los créditos, Magüi y Alex cantan en la oficina otra canción cuyos acordes iniciales recuerdan a la canción de *Her*, *The Moon Song*, aunque al final suenen los acordes de *La Bamba*.

5. La magia que hay en ti - 25:42

Empieza el capítulo con Anna Castillo, la prima de Álex de Lucas, actriz cuyo videobook tenía Paquita. En el primer minuto del capítulo se habla de dos grandes realidades en la industria, pero sobre todo, del mundo de la interpretación: la actriz que se ve obligada a trabajar de camarera en un bar (llamado *Válgame Dios*) hasta que alguien descubra su talento, y el frustrante mundo de los cortos (tanto para técnicos como para reparto) y su mala consideración por el público general (y por la propia industria). Se hablará además de la ECAM como escuela de prestigio para remarcar que es un corto bueno con un tema de actualidad, como es el desahucio. Las camareras conectarán la televisión, donde saldrá Eduardo Casanova hablando de su última película *“Cómete una mierda”*, haciendo también autoparodia de su propia personalidad como director novel. En la entrevista del programa de *“La Galaxia de Topi”* que, como podemos ver por las moscas de la pantalla, forma parte de Antena

3²⁴. En el programa también veremos a Mariona Terés, ya como actriz reconocida y nominada al Goya a actriz revelación.

Después de la cabecera aparecerá por primera vez a Belinda Washington en la oficina de PS donde María Rosa Cobo le está leyendo las cartas a las chicas de la oficina. Paquita contará como representaba en sus inicios a Miguel Ángel Muñoz, cuya madre Cristina Blanco (conocida como la vidente de los famosos), le aconsejó a Paquita a María Rosa como vidente en el año 95. Belinda se mostrará más preocupada por su vida amorosa que por su carrera, a diferencia del resto. Durante esta escena es significativa la nueva decoración de PS: con los accesorios de la vidente en la mitad de la oficina, y con el cuadro de Mariona donde antes estaba el de Macarena.

Mientras la vidente le deparará a Belinda mucha fama y fracasos amorosos, tal y como veremos en la tercera temporada, fuera de las oficinas de PS hay una cola formada por los representados de Paquita quienes esperan su turno. Destaca aquí una vez más la crítica a los actores que se dedican a la publicidad. Aparecerá una actualizada Magüi fruto de su relación amorosa y el éxito de PS ante la nominación a los Goya.

Con todo ello, Paquita le pedirá a la vidente que pronostique si Mariona gana o no el Goya. Después de ver que la actriz ganará el Goya en las cartas, la representante recibirá un mensaje de audio de la actriz, quien en medio de una sesión de fotos de *Vogue* le comunica que se va de PS por la fama de Paquita de ‘anticuada y parada’.

La marcha de la actriz vendrá seguida de la primera discusión entre Paquita y Magüi, por la despedida de las actrices y la falta de iniciativa de Paquita para ver nuevos videobooks. Paquita se encontrará en su casa rodeada de comida basura, justo cuando llega Víctor, el repartidor (Guille de *Los Serrano*), quien formará parte de una rápida y graciosa escena con una Paquita borracha que le aconseje que ‘nunca se fie de una gorda’. Paquita se duerme mientras ve *El Secreto de Puenteviejo*, y tendrá un sueño con el repartidor que esta vez toca el piano²⁵ mientras Paquita habla de su fracaso como representante, iluminada con una luz tenue rosa y azul, y seguida por cámara en mano en un plano secuencia.

²⁴ Cadena que a la vez anuncia el estreno de la 4ª temporada de *Vis a Vis*.

²⁵ Al igual que hace el mismo actor en el musical de La Llamada.

Lidia San José despierta a la mañana siguiente a Paquita, para informarla sobre su nueva condición: ‘runner y lesbiana’.

Lidia se enfadará con ella por la poca consideración que tiene con la actriz, recordándole que ella nunca se ha ido en 25 años, haciendo que Paquita reaccione.

La representante volverá a la oficina, donde repasará un cuaderno con los trabajos de Lidia, y mientras una luz tenue va cambiando de rosa a verde de forma alterna, Paquita le conseguirá un papel en *Puenteviejo* a la actriz. Después de quitar el cuadro de Mariona de la oficina, y de ver algunas fotos en la mesa de Magüi, Paquita decide ver el videobook de la prima de Álex (la camarera del inicio). Una emocionada Paquita llamará a Magüi para pedirle perdón, e irá al bar donde Belén de Lucas (Anna Castillo) trabaja para ofrecerle ser su representante mientras se bebe un gintonic de Larios, empezando así una nueva etapa de ilusión para PS. La representante citará a su nueva actriz en su oficina ubicada en la Plaza de la Luna, un lugar histórico en el centro de Madrid que fue remodelado en el siglo XX por ser un foco de prostitución. Belén dejará el bar, ante la sonriente mirada del jefe y su compañera de trabajo, mientras la canción *Respirar* de Bebe acompañará a una Paquita sonriente por las calles de Madrid. Se alternará el discurso de agradecimiento de Mariona en los Goya mientras Paquita acude a un concierto de Belinda Washington en lugar de al mediático evento, a la vez que vemos como Mariona agradece en último lugar el trabajo de su representante. Aparecerá una eufórica Lidia, quien les presentará su novia, la muy conocida influencer Dulceida, famosa también por formar parte del colectivo LGTBI y haber reconocido por aquel entonces ser lesbiana. Con el fin de condensar la información narrativa anterior se ha creado la siguiente tabla para ver la continuidad y evolución de los personajes y sus tramas, de modo que se puede diferenciar fácilmente los personajes principales, las tramas secundarias y los puntos de tensión en el guión narrativo.

Tabla 10. Seguimiento de las principales tramas de *Paquita Salas*.

PAQUITA SALAS				
TEMPORADA 1				
CAP. 1	CAP. 2	CAP. 3	CAP. 4	CAP. 5
Paquita Salas	Paquita Salas	Paquita Salas	Paquita Salas	Paquita Salas
Magüi	Magüi	Magüi	Magüi	Magüi
			Noemí Arguelles	Noemí Arguelles
Lidia San José	Lidia San José	Lidia San José	Lidia San José	Lidia San José
Belinda Washington				Belinda Washington
				Belén de Lucas
Macarena				
	Mariona Terés	Mariona Terés	Mariona Terés	Mariona Terés
	Cameo		Cameo	Cameo
Crisis en PS				
		Resurgimiento de PS		Resurgimiento de PS
Plot point			Plot point	

Paquita Salas	Belinda Washington	Cameo
Magüi	Belén de Lucas	Crisis en PS
Noemí Arguelles	Macarena	Resurgimiento de PS
Lidia San José	Mariona Terés	Plot point

Fuente: Elaboración propia.

TEMPORADA 2

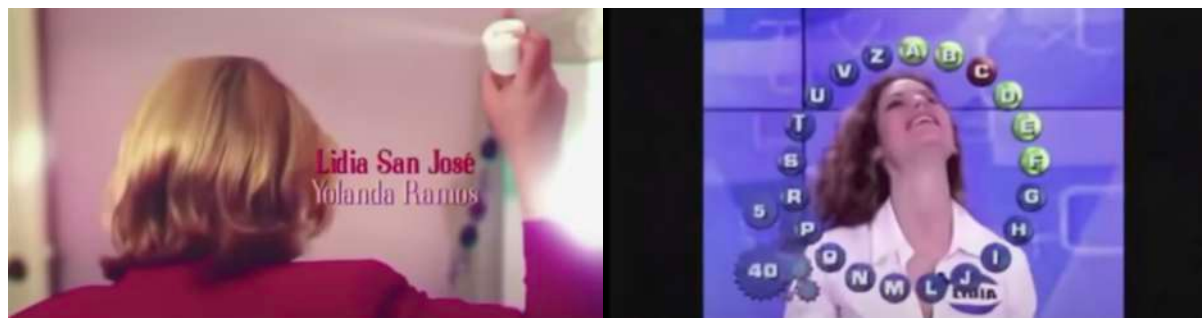
1. La voz de la secta - 29:45

Comienza la segunda temporada de *Paquita Salas* en Netflix con la entrada de Marion Teres en la escena de un crimen, acompañada de la actriz vasca Verónica Echegui y el exconcurante de Operación Triunfo, Roi Méndez. Esta escena se verá interrumpida por el corte del director, seguido de la movilización de todo el equipo técnico para articular la siguiente escena a pesar de las dudas de interpretación de los actores.

Violeta (Ana Millán), la directora de casting, subirá al rodaje para llevarse a Edurne (Verónica Echegui) y enseñarle un vídeo de una entrevista que realizó la actriz en la que ella declara ‘me cago en España’. La directora de casting le hablará de la repercusión de sus palabras en redes sociales, ya que la serie se ha visto implicada con sus palabras ya virales en Twitter con el hastag #Boicotalavozdelasecta, repercutiendo de forma directa a la acogida dentro y fuera de las redes sociales de la película escrita por Ramón Pérez-Reverte.

Empezará la nueva cabecera de la segunda temporada, esta vez mucho más dinámica (y también viral) acompañada de la voz de Rosalía, una guitarra española y palmas. A diferencia de la anterior, esta cabecera muestra como es el despertar de Paquita y cómo se prepara para el día, alternando con imágenes de concursos televisivos, el sorteo de la ONCE, rodajes, comida y bebida desordenada por toda la casa, fotos de famosos firmadas (entre las que destaca la Raphael), los pasapalabras de Lidia y alfombras rojas. Toda esta secuencia y alternancia de imágenes culminará con la mirada a cámara desafiante de la representante.

Imagen 49. Fotogramas de la segunda temporada de de Paquita Salas.



Fuente: Fotogramas sacados de la segunda cabecera de Paquita Salas.

Música tibetana acompaña ahora a una estresada Paquita y a una preocupada Magüi que intentan hacer ejercicios de relajación en fitballs en la oficina, recomendados por la polémica actriz Neus Asensi²⁶.

Las empleadas de PS muestran sus dibujos de acuarela realizados durante la terapia con Javiera Beliot, su coach espiritual. Estas escenas de relajación mostrará la incipiente tendencia hacia el mundo espiritual y oriental de los influencers y las celebrities, así como el surgimiento de los coach emocionales y el modelo de vida healty tan presente en Instagram. Una de las escenas más comentadas de este primer capítulo (y por lo tanto más viral) es la terapia animalista empleada para los dos personajes y la posterior transformación de Magüi en un lagarto de la sabana. Seguidamente, quedará reflejado el principal problema al que se enfrenta Paquita en esta temporada: el mal funcionamiento de la agencia por el abandono de su representada principal; y la anulación del porcentaje de beneficio del 15% de la última película de ésta.

Después del rechazo de uno de sus actores para Zapeando (“Oscar Reyes, el machupichu de Aída”, tal y como describe Paquita), la representante por fin conseguirá un pequeño papel de figurante para Belén de Lucas en la nueva película de Mariona. El primer encuentro entre exrepresentada y representante terminará con la evacuación de Paquita del set, llevándola junto a figuración. Allí se nos ofrecerá la cara más cómica de figuración con una Belén que cree que puede aportar algo al guion siendo figurante. Las figurantes le descubrirán a Paquita que la película que le consiguió tiempo atrás a Mariona es en realidad una trilogía, por lo tanto no sólo le debe un 15% de una. Acto seguido, Paquita se enfrentará a Mariona para conseguir el dinero. En cambio, lo que se encontrará la representante es a una directora de casting furiosa porque tiene una rueda de prensa, una manifestación a la salida del rodaje, y a Arturo Pérez-Reverte tuiteando en contra de la producción por los comentarios inapropiados de una actriz a la que ella le ha dado el papel. La directora de casting terminará amenazando a Paquita con echarla del rodaje y hacer que ninguno de sus actores trabaje más.

²⁶ Actriz que el mismo año de estreno de la serie en *Netflix* renegaba de su participación en la película *Torrente* de forma polémica en *Twitter*.

Mientras Paquita toma el aire alterada se encontrará con Edurne, la actriz vasca de la polémica en redes, y ambas hablarán sobre la injusticia de la profesión. Seguidamente, Edurne irá hacia la rueda de prensa motivada por Paquita mientras suena *No controles de Mecano*, mientras se mostrará en paralelo a Paquita fumando mientras se intercala con la voz en off de la actriz. Edurne hablará de los estereotipos de las actrices, y de lo condicionada que se ha visto en el mundo de la interpretación por su origen y su acento vasco. Paquita a la vez entrará en el set para hablar con Mariona interrumpiendo la grabación, y diciéndole su famosa frase en redes sociales ‘no estoy loca, estoy hasta el coño’. Tanto Paquita como Edurne se despedirán del set y de la rueda de prensa reafirmando su identidad y sus derechos, como mujer y como empresaria. Paquita llamará a la oficina para despedir a Javiera, mientras espera con Belén en una bolsa de plástico en la cabeza y come una palmera de chocolate, recordando al vídeo promocional realizado durante esa temporada parodiando a las ‘Vecinas de Valencia’.

2. Solidaria - 23:16

La oficina PS se ha convertido en un espacio coworking en el que Paquita y Magüi conviven con la creadora del divacel y también peluquera, Noemí Arguelles. Paquita atiende a la directora de casting, Juana Martínez, mientras Noemí peina a tres clientes. Paquita contará a cámara como la ruptura de un jarrón de atrezzo en el set de la película de Mariona, hace que la oficina esté endeudada y que, por lo tanto, se vean obligados a compartir espacios con la peluquera.

Noemí contará en qué consiste el concepto de coworking como si ella misma hubiera inventado el término y poniendo como ejemplo a Inditex o Seat. A raíz de esa explicación, Noemí explicará su pasado conflictivo por las investigaciones que suscitó el Divacel, obligando a la empresaria a parar la producción y dando una de las frases más virales del personaje: ‘¿Víctima o verdugo?’.

Después de la cabecera, veremos a una nerviosa Paquita por la deuda de 66.000€ tomarse un Lexatin, un fármaco contra la ansiedad, a la vez que rechaza la alternativa

saludable de flores de Bach de Magüi. De repente, tras el nerviosismo de Paquita, una de las clientes de Noemí miembro de una ONG les ofrecerá hacer un calendario solidario con los representados de Paquita y niños con síndrome de Dawn. Antes de hacer el calendario, Paquita recuerda que Ana Obregón le puede ayudar y acudirá a casa de ésta. Allí Paquita encontrará a Ana apresurada haciendo la maleta para una gala en Marbella. Se alternará la acción con una entrevista a ambas, en la que cuentan su relación: unidas por Lidia San José y los consejos amorosos de ambas.

Seguidamente, se buscará enmarcar más el personaje de Ana Obregón quien, tras abrir la nevera, relatará mientras fuma como se toma un batido cada día de la semana para ser saludable.

Mientras tanto en la oficina, Magüi está en plena producción del calendario solidario con los artistas de PS. Este encuentro dará varios momentos destacables con las personas con síndrome de Dawn, como la homosexualidad reconocida abiertamente, el rechazo hacia Belinda Washington para las fotos por no ser famosa (y la desilusión por la falta del actor Javier Gutiérrez en la sesión) o cómo rápidamente le roban la cámara a Alex para hacer las fotos.

Después de una cómica escena en la que Ana Obregón y Paquita cierran una maleta con su peso, la representante la llevará a la tintorería. Allí habrá otro cameo, el cantante viral Lory Money que será el dueño de la tintorería con el lema “Mister wash, tiene money, tiene wash”. Después del discurso de Paquita para que el dueño de la tintorería abra, ambas forzarán su entrada en el establecimiento al ritmo de la canción *Flying Free* de Pont Aeri, mientras se muestra de forma alternada a una de las chicas con síndrome de Dawn revelarse en contra de la sesión por el bajo caché de los famosos. La situación se arreglará con la llegada de Ana y Paquita a la oficina, y la colaboración de la actriz en el calendario solidario.

3. El secreto - 27:53

Empieza el capítulo con una premiere la película ‘Best Day of my life’, cuyo título se ve acompañado de la bandera del orgullo, del logotipo del ayuntamiento de Madrid, cines callao y Sundancetv. En el photocall se pueden ver varios cameos como Mario Casas, Berta Vazquez, Álex Ubago, Leticia Dolera o Carla Antonelli. Sin embargo, la que no estará haciendo el photocall será una arreglada Lidia San José. Lidia se verá obligada a pedir una fotografía en el photocall a sus acompañantes con el fin de poder enviarle una fotografía para redes al diseñador del vestido. Se nos mostrará a una Lidia decaída por el trato de la fama, a la que Paquita llamará seguidamente para comunicarle que la han cogido en *Puenteviejo*.

Las trabajadoras de PS harán cuentas con el personaje capitular de Lidia, dándose cuenta de que de los 360€ que cobrará solo se llevarán 58€, lo que hará que Paquita vuelva a decaer. Esta escena traerá otra de las frases virales de la serie: ‘Yo he hecho cosas malas. Pero, he matado a alguien? Pregunto’.

Ante el desolador panorama, Noemí les ofrecerá una vez más su punto de vista, aconsejándoles ante la atenta mirada de su clienta más fiel que publiquen su triunfo en los ‘mass media’ o no existirá. Paralelamente, Lidia subirá a un coche que la llevará al rodaje, donde coincidirá con el mismo chófer que la llevaba al set de *A las 11 en casa*. El chófer le contará como van al mismo set 18 años después, lo que llevará a Lidia a recordar que no ha vuelto a trabajar desde entonces. Con la vuelta se producirá un Flashback donde Antonio Resines aconsejará a una joven Lidia. Seguidamente, la actriz se encontrará con una de los protagonistas de *Puenteviejo*, Sandra Cervera, quien le enseña de forma eufórica el set mientras arranca las hojas de guion donde ella no aparece. Mientras tanto en PS, Noemí les enseña a Paquita y Magüi como crear un titular en su web comunicando el papel de Lidia, cuando descubren que han perdido el dominio de su web por un error de pago.

Se asistirá a una crisis doble, por un lado Lidia quien será incapaz de decir la única frase de su personaje; y la crisis en la oficina por la pérdida del dominio.

Cambiarán el dominio a psmanagementespania, algo que dejará un gracioso diálogo de la representante sobre la confrontación entre Cataluña y España y la necesidad de la agencia de buscar actores (como Marc Clotet) catalanes para no posicionarse.

Lidia volverá al set mientras suena *A Mi Manera* de Julio Iglesias, justo cuando aparecerá Paquita para ver su actuación. El capítulo se cierra con Lidia recordando el rodaje de *A las 11 en casa* mientras Paquita cuenta cómo será la nueva web multimedia.

4. El último Torrezno de Tarazona - 25:53

Paquita llega junto con su representada, Lidia San José, al Festival de Cine de Tarazona. Allí Paquita espera impaciente noticias sobre un papel para Lidia, pero el fin de semana favorito de la representante se torcerá.

En el festival Paquita hablará de la infravaloración del género de comedia en la industria del cine y de cómo su reconocimiento es nulo en los Goya, algo que ofrece una reflexión propia de los dos directores de la serie sobre la acogida de *La Llamada* en los galardones. Paquita hablará de la provincia de Zaragoza y de cómo esta ciudad tiene los mejores torreznos de España en el Amadeo II. Contará también que su película favorita de comedia es *Un franco, 14 pesetas* por su punto nostálgico, a la vez que repasa (de forma errónea) algunos actores y actrices de comedia famosos que han pasado por el festival. Paquita seguirá en busca del bar, y explicará la diferencia crucial entre la corteza y el Torrezno, cuando se dará cuenta de que el mítico bar de Tarazona se ha convertido en un *Tiger*.

Después de la cabecera, Magüi llega a la oficina de PS donde estará todo revuelto, sin embargo, no se tratará de un robo tal y como la ayudante creía, sino que se trata de Noemi Arguelles. La peluquera había sido investigada y delatada por una de las clientes de la peluquería por la fabricación de Divacels.

Paquita mientras tanto, se encontrará en recepción con Beatriz Luengo, agobiada entre la representante y la recepcionista quienes hacen un repaso de su carrera (*Tu cara me suena*, *UPA Dance*, etc), teniendo como resultado que Paquita aproveche para darle una tarjeta y ofrecerle sus servicios. Paquita descubrirá mientras registra a Lidia en recepción que no le han invitado al festival. La recepcionista llamará al nuevo organizador, hijo del amigo, antes organizador del festival, de Paquita. El organizador será interpretado por Ignatius Farray, famoso por el programa *La vida moderna*. Vicente (Ignatius) le comunicará a Paca que su padre ha muerto, y Paquita compartirá

habitación finalmente con Lidia, quien deberá soportar la máquina de Apnea y los ronquidos de su representante.

Ya en la gala, detrás del backstage Mariona Terés buscará a su representante nerviosa mientras Lidia San José prepara su discurso lleno de gags de sus anteriores trabajos (*A las 11 en casa* y *Aladina*) supervisado y corregido por Paquita. Mariona mirará con nostalgia como Paquita cuida a sus representadas ante una Itziar Castro (ahora regidora de la gala) organizando las entradas y salidas del escenario.

Magüi volverá a llamar a Paquita para informarle que una de las clientes de Noemí era en realidad periodista de *Equipo de Investigación*. Esta escena subtitulada y con la apariencia de una videocámara, será la más viral de la temporada y una de las más reconocidas de la serie, dando la vuelta a las redes con la frase ‘mira te lo voy a decir, la amiga soy yo’.

Paquita abandonará la fiesta tras ver como el catering sirve una minihamburguesa vegana de colores, mientras suena *Wallase Ting* de *El Buen Hijo*. Paquita se dirige al bar Amadeo I para comerse los últimos torreznos, donde se encontrará a Fernando, su antiguo ayudante y ahora representante de Mariona, comiendo unos torreznos y un gintonic. El viejo Amadeo I, situado en Borja, recogerá el reencuentro amistoso entre ambos, mientras Fernando le contará taciturno como Goya Toledo, Fele Martínez y Eduardo Noriega (y otras dos que dice no conocer) han dejado la agencia. Esta conversación entre ambos dará pie a una reflexión sobre lo cambiante que es la profesión y cómo los actores suman a los representantes exigencias nuevas que carecen de sentido para ellos como leerse los guiones o consejo. El representante reivindicará lo que considera que sí es su trabajo, conseguir contratos con marcas, y conseguirles la entrada a galas y fiestas.

Paquita le descubrirá que ella sí se leía los guiones, dándole una lección sobre lo ambigua que puede ser la profesión a su exayudante mientras se escucha *Pólvora* de *Leiva*. Ambos irán a una iglesia donde Fernando se tumbará borracho en un banco mientras Paquita ve al también viral *Ecce Homo* reconstruido. Paquita reflexionará delante de la imagen sobre la semejanza entre ese cuadro y ella, dejando ver cómo ella también se siente pintada por encima por el tiempo, haciendo que ya no tenga sentido su significado (o origen) natural. Veremos de forma paralela como Magüi recoge la oficina junto con Álex y Belén, donde ella descubrirá que no quiere ser actriz.

Ya en el AVE de vuelta, Paquita se reencontrará con Mariona en el baño, y ésta le confesará que no le devuelve el dinero porque lo utilizó en una liposucción y un piso, y le pedirá que vuelva a ser su representante porque se sienta desatendida. Sin embargo, Paquita rechazará su oferta con dignidad mientras suena *Se me va de Bambino*.

5. Punto de partida - 25:26

Entre cajas y recuerdos, Paquita recuerda cómo fue su primer día en la oficina en 1994, algo que hará cambiar por completo la apariencia del último capítulo de la segunda temporada. Mientras Paquita pone todas sus pertenencias en cajas debido al cierre de PS, entra Piti Alonso, fundador de DYP Comunicación (agencia encargada de relaciones públicas y eventos), junto a Juanba Cucarella, estilista en *Alaska y Mario*, quienes van a redecorar las nuevas oficinas. Lidia mientras tanto invita a todos los presentes a su fiesta de cumpleaños, mientras una melancólica Magüi mira una foto de ambas en la oficina.

Paquita encuentra en una caja una cinta de casete con canciones de Lidia, y sonará *Back for Good* de *Take That* a la vez que se pone los cascos, mira a cámara y cierra los ojos. El formato de la pantalla cambiará y se hará cuadrado de forma gradual recordando de forma inversa al recurso estilístico usado por Xavier Dolan en *Mommy*, (2014) con el fin de reforzar una liberación espiritual del personaje plasmada en el audiovisual. Esta canción transportará al espectador a 1994, con una *Paquita Salas* morena que lleva a Lidia al set.

Paquita entrará en el bar donde la atenderá Eva Santolaria, seguida de Paz Vega. Ambas hablarán más tarde de un casting que tienen ambas de la serie *Canguros*.

Se usará en medio de este flashback también una nueva cabecera, esta vez con la voz de Sergio Dalma. Aparecerán en rótulos *Netflix* y *Apache* con tipografías con colores azul y amarillo con relieve que recuerdan a los videojuego de los 80/90. Las imágenes de la cabecera en VHS y con líneas se verán complementadas por dibujos de colores azul y amarillo en transparencia con trazo de lápiz. Las imágenes de Paquita y su ayudante cambiarán de color, con filtros de colores, y se producirán particiones del plano sobre la pantalla, imitando las cabeceras de la época, así como zooms,

transiciones de estrella, y resaltados de las figuras separadas del fondo (convertido en un color sólido con dibujos encima).

Después de la cabecera, Paquita explica el origen de la agencia: Paquita fue aprendiz de María José Poblador en su agencia de modelos y tras descubrir que las presentadoras podían ser actrices, fundo PS con Loreto Valverde, Arantxa del Sol y María Abradelo.

Se mostrará a la primera ayudante de Paquita, Carlota, quien recordará a Magüi en muchos aspectos, pero sobre todo con la no recepción de las separatas, ya que la ayudante no ha conectado el fax. Paquita le recrimina a la ayudante que el fax no funcione, que el casete del contestador no tenga cinta o que vaya vestida en peto: 'muy moderna, muy mona, pero en peto no vengas', construyendo otra de las frases virales de la temporada.

Después de un zoom y una transición de sonido, aparecerá el técnico de Telefónica (Fernando, su representante rival) quien pasará a ser el nuevo ayudante de Paquita. Entrará en la oficina Miriam Díaz-Aroca, representada por Paquita, y quien espera convertirse en burbuja de Freixenet. Allí la representante y su ayudante se enfrentarán a una Miriam molesta por no haber firmado aún su contrato, y quien abandonará la oficina contenta por el cambio que le han dado a la situación los trabajadores, dándole la excusa de que no ha firmado el contrato por que están negociando que ella cobre más que el resto de forma simbólica por que su nombre 'vale más que el de Maribel Verdú'. El exmarido de Paquita (interpretado por Andrés Pajares) llevará a Lidia a la oficina y pasará su cumpleaños junto a Paquita.

La Paquita del presente recordará ese cumpleaños de Lidia mientras guarda el casete dentro de la caja. Magüi mientras tanto rechazará el puesto en la agencia de Piti en la nueva oficina de PS, y buscará un nuevo trabajo que la llevará hasta el showroom de Bárbara Valiente (Terelu Campos).

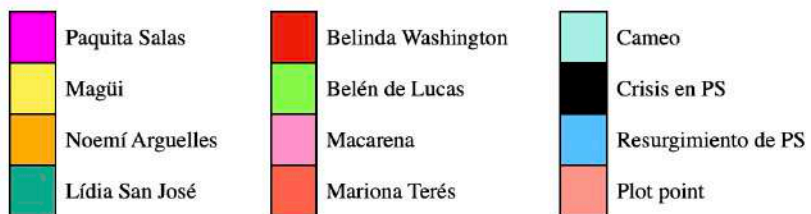
Empezará a sonar *Punto de Partida* de Rocío Jurado mientras Paquita apaga las luces de PS y cierra la oficina. Empezarán a alternarse escenas actuales con escenas de los 90: Paquita y Lidia de pequeña, Paco esperando a Paquita para cenar, Belén de Lucas abriendo el ordenador para escribir y Magüi llegando al showroom. Pero las apariciones más importantes vendrán de la mano de las actrices que veíamos en el flashback, veremos a Paz Vega llegar al bar donde Lidia celebra su cumpleaños (el mismo bar donde ella era camarera), donde la camarera le pide un cigarro mientras

estudia fuera una separata para un casting. Lidia seguirá esperando a Paquita en su cumpleaños, mientras esta camina con una caja en la que se puede leer simbólicamente muy frágil con flechas que señalan hacia arriba, donde se encuentra la cara triste de Paquita. Pasará de largo el bar donde está la celebración, y se mostrará a cámara lenta e iluminadas por neones de color rojo a las actrices esperando, contrastando así con la luz amarilla de las farolas y dando como resultado un juego de colores muy almodovariano. Entre las actrices podemos ver a Sandra Escacena, Esty Quesada, Milo, Abril Zamora, Songa Park, Giomar Puerta, María Subirá, Carla Díaz y Begoña Vargas. La música cesa con la aparición de Barbara Valiente y la bienvenida de Magüi a *B-Fashion*.

Es relevante especialmente en este capítulo el uso de la nostalgia para conectar con los diferentes públicos, ya que las referencias culturales de los 80 y los 90 abundan en la trama. No solo se hablaría de hitos y personas (y personajes) de la cultura popular actual, sino que se remontaría también a otras épocas, en este caso a la infancia de los creadores de la serie. Con el fin de condensar la información narrativa anterior se ha creado la siguiente tabla para ver la continuidad y evolución de los personajes y sus tramas, de modo que se puede diferenciar fácilmente los personajes principales, las tramas secundarias y los puntos de tensión en el guión narrativo.

Tabla 11. Seguimiento de las principales tramas de *Paquita Salas*.

PAQUITA SALAS				
TEMPORADA 2				
CAP. 1	CAP. 2	CAP. 3	CAP. 4	CAP. 5
Paquita Salas	Paquita Salas	Paquita Salas	Paquita Salas	Paquita Salas
Magüi	Magüi	Magüi	Magüi	Magüi
	Noemí Arguelles	Noemí Arguelles	Noemí Arguelles	
	Lidia San José	Lidia San José	Lidia San José	Lidia San José
	Belinda Washington			Belinda Washington
Belén de Lucas	Belén de Lucas			
Mariona Terés			Mariona Terés	Mariona Terés
Cameo	Cameo	Cameo	Cameo	Cameo
Crisis en PS			Crisis en PS	Crisis en PS
Plot point				



Fuente: Elaboración propia.

TEMPORADA 3

1. Cadillac solitario - 31:44

Paquita despierta en su casa de Madrid, con la máquina de la apnea, mientras fuera se escuchan coches y máquinas. Paquita mira un póster firmado nada más levantarse de la película *Volver a empezar* de José Luis Garci. Mientras la protagonista desayuna galletas con leche, escucha a Susana Griso dando noticias sobre el paro. Se enseña por segunda vez (la primera fue después de que Macarena García dejara la agencia en la temporada uno), el ámbito más privado y distendido de Paquita. La disposición de los elementos de la cocina así como los churros y chocolate que consume la representante, son similares del reality de *Las Campos*. Los elevados datos del paro se verán interrumpidos por el nuevo deporte de Paquita, el aquagym. Una Paquita rodeada de mujeres mayores, realizará las actividades mientras un gran cartel de Mariona Terés clama sobre la piscina “Si yo pude, tú también puedes”.

La protagonista llega a casa y entre su correo encuentra una invitación a los Goya 2018²⁷. Paquita tira el sobre mientras cocina cocido y su amiga vidente le cuenta su vida de jubilada. La aburrida conversación con la vidente hará que Paquita reaccione y recoja el sobre de la basura. Empezará a sonar la música de la nueva cabecera, esta vez cantada por Isabel Pantoja, mientras vemos como el personaje empieza a prepararse para la gala.

²⁷ En los Goya de 2018 los Javis estaban nominados a mejor dirección novel por *La Llamada*, y será allí donde Paquita Salas repartió tarjetas en plena gala a los asistentes. Aunque más tarde se ve en la entrega que se trata de la 34 edición de los Goya, es decir, en 2020.

Imagen 50. Fotogramas de la tercera temporada de de *Paquita Salas*.



Fuente: Fotogramas sacados de la tercera temporada de de *Paquita Salas*.

A diferencia de las cabeceras de las temporadas anteriores, esta será completamente animada con ilustraciones que recuerdan al pop art y con colores vivos, y siendo similares a cabeceras de los 2000 adolescentes como *Lizzie McGuire*. Las ilustraciones presentarán a cada uno de los personajes principales acompañados de transiciones y sonidos, contando además con el ‘cameo’ de una foto de Isabel Pantoja en la cabecera. Se presentará en ella alguno de los acontecimientos más relevantes de la temporada: el problema de Paquita con las redes, la nueva jefa de Magüi, la limusina rosa, o elementos de la temporada anterior, como el guion del último capítulo de la temporada anterior con un dibujo del *Ecce Homo*. La cabecera de la serie producida por Luis Cobos, además de contar con elementos icónicos de la serie y de la cultura española como es el caso de las croquetas, el *Larios*, las palmeras de chocolate y churros; muestra también a Paquita rodeada de tres premios *Feroz*: los tres galardones que fueron el primer respaldo que recibió la ficción española por parte de la crítica a Mejor serie de comedia, Mejor actor protagonista para Brays Efe y Mejor actriz de reparto para Belén Cuesta. Mientras Paquita va hacia el baño en un pasillo iluminado

otra vez co luces neón rojas escuchamos en voz off como Adelfa Calvo gana el Goya a mejor actriz de reparto por *El Autor*²⁸.

Ya en el baño se encontrará a una Macarena destrozada porque lo ha dejado con su novio (Leiva), por lo que la representante se volcará completamente en su exrepresentada. Macarena le contará cómo su novio no le ha dedicado nunca una canción, algo que hará que la representante recuerde como Loquillo le compuso *Cadillac Solitario*. Este momento emocional entre ambos personajes, se verá interrumpido por el personaje de Marian, quien aprovechará su presencia en el baño para conocer más sobre la vida de ambas, fumar y beber. Macarena decide escapar de la gala para ir a recuperar todas las cerámicas que le ha regalado a su novio a lo largo de los años, ante una Paquita insistente quien quiere que la actriz se quede, ya que está nominada a mejor actriz. Macarena consigue una limusina rosa para que las lleve hasta la casa ofreciéndole al conductor subir una foto junto a él para que le suban los seguidores.

El conductor de la limusina (Omar Banana, uno de los seleccionados en el casting online que organizaron los Javis por toda España) dejará uno de los grandes momentos del capítulo que hará referencia directamente a un vídeo viral de APM con su [‘Sa matao Paca’](#).

Macarena y Paquita terminarán detenidas por allanamiento de morada y por el robo de cerámicas, por lo que verán el resto de ceremonia de los Goya desde el comisaría. Allí, supervisadas por Francisco Reyes, recibirán la noticia de que la actriz ha ganado el Goya a mejor actriz protagonista por *La Llamada* (y no Ariadna Gil como pronosticaba la actriz). En la comisaría la actriz le confesará a su exrepresentante que tiene ataques de ansiedad por la interpretación y que solo se siente en calma cuando hace cerámica, estableciendo así un símil la estabilidad mental/emocional de la actriz con la fragilidad de la cerámica. Ante todo el discurso sobre su depresión, Paquita solo oirá que la han cogido en Hollywood, dejando perpleja a la actriz.

Cuando ambas salen de comisaría, irán a una fiesta junto a Cayetana Guillén para celebrar la victoria de Macarena mientras suena la canción *Dinamita* de *La Bien Querida*. Mientras las luces rosa de dentro de la limusina contrastaran con las luces amarillas de la calle, las tres chicas beben, ríen, celebran y mean en la calle. Las tres chicas

²⁸ La actriz ganó el Goya en la 32 edición de los Goya en 2018.

acudirán finalmente a un bar karaoke llamado *Sácame por Dios* situado en Chueca, donde de hecho trabajaron como camareros Javier Ambrossi y Belén Cuesta.

Una vez ya en la fiesta, Macarena hará el discurso de agradecimiento²⁹ centrado en Paquita y la pasión que ella siente, cantándole como agradecimiento *Cadillac Solitario*.

Terminará el capítulo con Paquita andando por las calles de Madrid, con los zapatos en la mano y fumando, ante la mirada de desaprobación de una señora de su misma edad. Paquita volverá a casa y empezará a montar las nuevas oficinas de PS, pero esta vez en su salón. La protagonista mirará a cámara y, ya sentada detrás de la mesa, repetirá al igual que en la primera temporada: ‘Hola soy Paquita Salas, y esto, es nuevo PS’.

2. Edwin - 28:22

Una renovada Paquita camina por la calle hacia una churrería mientras explicará el funcionamiento del Nuevo PS, con un total de 2 actrices: Lidia San José y Belinda Washington. La representante explica como el nombre se debe a que ahora se trata de una agencia gourmet, inspirada en la sección Gourmet del supermercado del Corteinglés.

La renovada representante se dirigirá a una reunión de ‘sus compañeros’ representantes con los churros a la ARAE, la Asociación de Representantes de Actores de España. Allí habrá varios cameos haciendo de representantes entre los que se encuentran Lydia Bosch y Jorge Suquet, pero también algunos de los representantes más importantes en España como es el caso de María José Zulueta, Juanxu Álvarez o Elvira Sánchez Gallo. Los representantes se mostrarán incómodos ante la presencia inesperada (e indeseada) de Paquita, mientras está habla de la importancia de su presencia en el grupo de whatsapp de la asociación mientras enseña un montaje de Magüi y ella en los cuerpos de un elfo. La presidenta de la asociación (Lydia Bosch) le comunicará a sus miembros que la revista *Actúa* les realizará un reportaje fotográfico para dar visibilidad a la labor de la asociación. Ante la impasibilidad de Paquita, la

²⁹ Esta escena dejará un gran número de cameos, la mayoría participantes de la segunda edición de OT junto con Manu Guix.

presidenta le recordará que sin ninguna actriz en activo no puede formar parte de la asociación y le invitará a irse de la reunión. Paquita llamará a la salida a Lidia y le dirá que acepte el papel en el corto, ya que necesita que esté en activo. Acto seguido se mostrará el rodaje del corto junto con el director de éste (interpretado por Julián López): el excéntrico hijo de Carmen Maura³⁰. Mientras tanto, una Paquita recién levantada observa con mal humor y hablará de los beneficios de trabajar desde casa³¹. El director Pablo G. hablará de la transformación de Lidia en el personaje de Edwin, basándose en la transformación de la cantante y actriz *Angie* en *Tu Cara Me Suen*a interpretando a Freddie Mercury.

Lidia encarará su personaje de hombre peruano conductor de autobuses trans, mientras cuenta como ella misma ha auto subvencionado el corto (más de 10.000€). Pablo G. Maura llamará a Edwin para que hable con una emocionada Lidia, dando como resultado una graciosa conversación en la que cada vez que la actriz habla, Edwin manifestará un problema de retraso en la llamada telefónica.

Seguidamente, llegará el primer giro de los acontecimientos en el nuevo PS, Paquita se dará cuenta del tremendo poder de las redes sociales cuando Lidia San José pone un tuit sobre su papel de hombre trans en un corto usando los hastags #transexual y #lgtbi.

Más tarde el director novel les comunicará que son Trending Topic, descubriendo posteriormente que la comunidad de Twitter les está haciendo *backlash*³², algo que le servirá a Paquita para conocer a los haters y los trolls del mundo online. Paquita descubrirá además que todas las respuestas que ha recibido Lidia son públicas, y le hará a esta leerlas en voz alta mientras ella las contesta alterada. Paquita se mostrará indignada por el odio existente dentro de la comunidad del ‘tuit’, y le echará en cara al director el diálogo con ellos en esta red social³³.

³⁰ Después de intentar de forma fallida que Carmen Maura participara en alguno de los capítulos de las tres temporadas, los directores decidieron crear un personaje vinculado a ella.

³¹ Un gag que los Javis relanzaron las primeras semanas de Estado de Alarma en rrrs y que fue (una vez más) viral.

³² Término usado para referirse a una reacción negativa por un grande grupo de personas sobre un acontecimiento político o social.

³³ Una controversia que los Javis vivieron muy de cerca y que deja, una vez más, su experiencia con las redes sociales en la serie representada con la eliminación por parte de Dulceida de su cuenta de Twitter, al igual que hizo Javi Ambrossi por las críticas que recibió en Operación Triunfo.

Ambas coproductoras, se dirigirán a COGAM (ONG del colectivo LGTBI de Madrid) a hablar sobre los tweets de la ONG, donde se encontrarán a Famous³⁴ de recepcionista y quien rápidamente llamará a los autores del tweet. Aparecerá Laura Corbacho (actriz transexual) y Héctor Ríos, quienes hablarán sobre lo injusto que es que un personaje transexual sea interpretado por una actriz cishetero. Esta conversación entre ambos frentes dará lugar a dos ítems importantes en la trayectoria de la serie y que demuestra también la controversia y acogida de Paquita Salas en *Twitter*: lo fácil que es criticar detrás de un username, y la interpretación de papeles transexuales (o del colectivo) por gente hetero. Mientras Laura se reafirmará como actriz, Paquita le hablará de los transexuales que han sido interpretados por actores desde siempre como es el caso de José Luis López Vázquez en *Mi querida señorita* o Toni Cantó en *Todo sobre mi madre*, dando pie a la vez a criticar al político. Seguidamente Paquita acude a la sesión de foto de los representantes, donde la presidenta la recordará que *‘una representante que no trabaja no es una representante’*, devolviéndole sin saberlo la frase que Paquita anteriormente le habría dicho a la actriz transexual. Paquita irá a ver a Laura en su obra de teatro, donde ésta le recordará la importante de la protesta y reivindicación para que los papeles de transexual sean interpretados por gente trans, y dejándole a Paquita una frase que ella misma aplicará a su realidad: *‘una actriz que no trabaja es una superviviente’*.

Mientras suena *Lágrimas de Mármol* de Sabina veremos como Lidia se quita el bigote, como los representantes realizan la sesión de fotos, la interpretación de Laura en el teatro, y como Paquita empieza a buscar información sobre el significado de Cishetero. El capítulo terminará con la representante creándose una cuenta de Twitter, en la que se pondrá de descripción superviviente, a la vez que Sabina dice la propia palabra en la canción.

³⁴ Concursante ganador de OT2018 y de la comunidad LGTBI.

3. B-Fashion - 34:44

Empieza el capítulo que dará una tregua con los asuntos del nuevo PS para contar como está siendo la vida de la otra coprotagonista, Magüi, llamada ahora por su nueva jefa Bárbara Valiente (Terelu Campos), Malu. Comienza el capítulo con Jedet³⁵ recibiendo ropa, empezando con ella una secuencia que recordará a *El diablo viste de Prada*, y que terminará con una nerviosa (y renovada) Magüi al teléfono. La asistente tratará de aclarar un malentendido con Universa, Ana Guerra y Zara.

Allí veremos como el estilista cubano de Bárbara, ataviado con traje tacones, y jefe de Magüi, ofrece un diálogos cómico sobre Cuba.

Malu empezará a presentar su trabajo de asistente en B-Fashion, recordando también a los llamados *fashion dramas* que *Vogue* creaba años atrás para sus redes. Hablará del ambiente de trabajo, dando lugar a un discurso sobre el agitado mundo de la moda, así como el concepto de belleza y las operaciones estéticas a través del personaje de Jedet. Esta conversación entre Malu y sus compañeros de trabajo, dará como lugar el mayor meme y estandarte de esta temporada, Malu declarándose una fashion victim.

Belén De Lucas por su parte, se presenta a la prueba de acceso para Dramaturgia, donde se encontrará a Irene Escolar (interpretándose a ella misma), una joven chica que también se presenta a las mismas pruebas y quien juzgará continuamente a Belén por escribir comedia. El carácter de Irene, hará creer a Belén que su historia no es suficientemente buena como para superar las pruebas, provocando que esta reescriba su obra justo antes de las pruebas, convirtiéndolo en un drama. De hecho, la obra que había escrito Belén para la RESAD de Miss Fogones Universal existe, ya que fue escrita por los Javis junto con Brays Effe. Durante el transcurso de estas escenas se producirá el cameo de Carolina Iglesias, Emilio Aragón y Fanny Gautier.

En B-Fashion se preparan para un desfile de moda, y la reacción alérgica de Malu a las lentes de contacto hará que esta se equivoque en el envío del vestido de Úrsula Corberó, y moverá cielo y tierra para reparar su error. La adaptación forzada de Malu a este nuevo entorno dará algunos de los mejores momentos de la temporada, y serán

³⁵ También conocida como *King Jedet*, actriz transexual a, cantante y activista con la que más tarde los Javis volverían a contar en su serie *Veneno* (2020) como protagonista.

los más celebrados y compartidos en redes sociales tanto por sus seguidores como por las cuentas oficiales de Netflix y de ambos directores.

Malu llegará a la fiesta ofrecida por Harper's Bazar, donde intentará encontrar a Úrsula Corberó para cambiar el vestido. Allí transcurrirán varios cameos entre los que se encuentran Andrea Guasch, Pelayo Díaz, Mario Vaquerizo, Agatha Ruiz de la Prada, Ángeles Martín, Úrsula Corberó, Miki Núñez, María Escarmiento, Alba Reche, y también periodistas como es el caso de María Guerra y Pepa Planes (La Script), Héctor Alabadí (Fórmula tv), Israel Álvarez (20 Minutos) y Santiago Alverú (Cinemanía).

Después de ser confundida por Clara Lago, Malu perderá el control a ritmo de *Baila, morena* de Don Omar y Glory. Esta secuencia se verá alternada con Belén de Lucas escribiendo y Magüi bailando, ambas con cámara lenta e iluminados y planos superpuestos buscando generar inestabilidad y reflejar el estado del personaje de la fiesta.

Malu encontrará por fin a Úrsula Corberó, quien mantiene una acalorada conversación con su representante. Después de hablar con la actriz una inestable Malu vomitará encima del vestido que ella misma lleva, haciendo que Úrsula se compadezca de ella. La situación con Malu hará que la actriz se revele contra su representante y ayude a la asistente, dando como resultado una graciosa conversación entre ambas que ofrecerá la visión de las dos sobre la industria. Por un lado, la falsedad de los representantes y la difícil confianza en ellos, y la nostalgia de Malu como representante de actores. Además, dará como resultado el repaso de los personajes icónicos de la actriz en *Física y Química* (dejando un gag de *Los Serrano*) y en *La Casa de Papel*, dejando un discurso de cercanía y familiaridad.

Paralelamente, Belén de Lucas leerá el texto que acaba de escribir, y ante la negativa reacción de los examinadores, decidirá leer la obra de comedia con la que iba a presentarse desde un comienzo sobre mises cocineras. Con ello, Emilio Aragón la felicitará por decidir presentar la comedia. Terminará el capítulo con la llegada de Malu a casa, donde la espera Alex y Belén, quienes verán divertidos como su compañera se encuentra en shock mientras suena *Inventas* de Vanesa Martín.

4. Viral - 28:16

Empieza el capítulo con un vídeo vertical de Lidia San José promocionando *Central Lechera Asturiana* dirigido por Noemí Arguelles y buscando generar cierta connotación sexual. Noemí contará cuál es su estrategia con las redes sociales y las marcas, a la vez que Paquita define a las redes sociales como Luis San Narciso trazando el polémico discurso existente entre followers y actores para conseguir un proyecto.

El personaje de Noemí descubrirá la carencia de regulación existente en las redes sociales, así como en las profesiones dedicadas a la gestión de éstas.

Se mostrarán además, las dos posiciones de las dos actrices representadas. Mientras Lidia intenta promocionar en sus redes todos los productos que encuentra, Belinda Washington acaba de descubrir la aplicación móvil de Tinder, algo que actuará como hilo conductor y detonante de los siguientes capítulos.

Noemi les enseñará en un Power Point la importancia de los hastags en los tweets y calificará a Paquita como un foodie³⁶ por el placer de ésta en compartir comida³⁷. La clase se verá interrumpida por la falta de atención de Belinda, quien sigue en Tinder.

El nuevo PS acudirá al nuevo puesto de trabajo de Magüi tras ver que ésta tiene 1.800 seguidores, y se presentarán como influencers. La asistente le ha conseguido a su ex jefa una colaboración entre B-Fashion y PS con la marca NYX, teniendo como protagonistas a Belinda Washington y a Dulceida.

Aparecerá en escena Boris Izaguirre, el escritor, guionista y colaborador, da vida a uno de los mejores amigos de Bárbara, con un guiño a *Crónicas Marcianas* tras la crítica a la tendencia *name dropping*³⁸ de Paquita.

Dulceida empezará a presentar el vídeo, tal y como la influencer suele presentar en sus vídeos de Youtube, y desvelará que ella usará la marca NYX a diferencia de Belinda, que usará marca blanca. Esto causará el revuelo de la gurú, quien se negará a que su

³⁶ Término empleado para la denominación de usuarios que suben en sus redes sociales fotografías de comida.

³⁷ Esta tendencia creada dentro de la serie se llevará fuera de la pantalla en las redes de la propia Paquita. Se creó durante el estreno de esta segunda temporada una cuenta de Twitter real para la representante, cuyas primeras publicaciones eran fotos de comida con una gran cantidad de hastags.

³⁸ Entendido como la práctica de mencionar personas, instituciones, o empresas importantes en una conversación con el fin de ganar relevancia, e intentar impresionar a los interlocutores. Es un término que generalmente se usa de forma negativa, para destacar una falta de ética profesional.

actriz haga la colaboración con marca blanca, dando como resultado una rápida conversación de intereses entre cliente, marca e influencer. Con el revuelo, Belinda habrá aprovechado para desaparecer del set para enviar un mensaje por *Tinder*, haciendo que su representante le quite la aplicación del móvil, y por error, termine subiendo un vídeo íntimo de ésta en *Instagram*. Justo cuando retoman la grabación del challenge de *contouring*, la Community manager descubrirá la publicación del vídeo íntimo de Belinda en el perfil y parará el rodaje. Paquita Salas, intentando que los miembros de B-Fashion no descubran el vídeo de Belinda, recordará la artimaña empleada en la película española *Perfectos desconocidos*, y pedirá a todo el mundo que dejen sus teléfonos móviles en una caja; sin embargo, no llegará a tiempo para que Bárbara no lo vea.

Ante semejante escándalo online, Bárbara obligará a Belinda a desvestirse para que su imagen no afecte a su empresa, algo que provocará que Paquita abofetee a Bárbara mientras suena *Cuando zarpa el amor* de Camela.

La situación provocará que Magüi salga del showroom y vaya otra vez junto a Paquita, robando de camino el Yves Saint Laurent que llevaba Belinda a la vez que clama su amor incondicional por las series de José Coronado. Justo entre los créditos finales, se mostrará un montaje de páginas webs (*Instagram* se llamará *Fotodiary*, *Google* como *Busco*, *Twitter* como *Miau*, y *Youtube* como *PlayYou*), *Whatsapp*, y filtros en los que figura el vídeo de Belinda así como los comentarios y la reacción de la gente en ellas.

5. Bailes regionales - 37:55

Las banderas de colores adornan las calles de Navarrete, donde se preparan para las fiestas regionales. Clara, quien pasea saludando a las vecinas, descubre a un nuevo vecino extranjero. Será el profesor de inglés nuevo, llamado Ryan, interpretado por el cameo más internacional de Paquita Salas hasta el momento, Josh Hutcherson. El nuevo vecino inglés se enamorará de Clara, quien verá en él la oportunidad de volver a su vida normal.

Cuando Clara llega a casa descubre la muerte de Fina, la madre de Paquita Salas. Dicha muerte hará que en este capítulo se obvie la cabecera y ésta sea sustituida por el

sonido de campanas de iglesia a la vez que aparece el rótulo de Paquita Salas con corte directo. Seguidamente, veremos las chicas de PS se preparan para ir a Navarrete y acompañar a la representante. Lidia San Jose, Belinda, Magüi, Noemí y la vidente hablan de como Paquita no muestra su dolor, algo que provocará la creación del paralelismo de mano de la community manager de la felicidad momentánea de niños africanos cuando les hacen regalos.

En el trayecto de coche, Noemí les leerá el comunicado de prensa que quiere publicar desde PS atribuyendo el vídeo en la cuenta de Belinda a un hacker turco, y dejando en la conversación un guiño a la presencia de Puigdemont en Bruselas.

Una vez han llegado a la casa natal de la representante, Paquita les desvelará la presencia de Clara (desconocida por todas) en el pueblo. Una emocionada Magüi contará como un mal montaje hecho en el cuerpo de Orlando Bloom con Photoshop, hizo que la carrera de Clara se hundiera.

Llegará Charo (vecina que aparece en la primera temporada) junto con su marido Pepe (y ex amante de Paquita) y Sonia (el hijo discapacitado y transexual de éstos), justo antes de que salga el vídeo de Belinda en Sálvame, retransmitido por el famoso reportero de prensa rosa, Omar Suárez. Ante la tensión del momento, Paquita ordenará el cierre total de la casa, prohibiendo la salida a todas las personas que viven en ella. Una clara referencia de este capítulo y de la actitud de Paquita es la obra de teatro de 1936 de Federico García Lorca La casa de Bernarda Alba. En ella la madre de familia ordena el luto y el cierre del hogar después de la muerte del padre, siendo semejante el argumento de este capítulo, así como la actitud de los personajes.

Mientras lanzan fuegos artificiales en el pueblo, Belinda hablará con su hijo de lo sucedido y de cómo eso ha afectado a la vida diaria de su familia, mostrándonos la cara b de los hechos. Allí Belinda y Clara hablarán de cómo el miedo y la vergüenza les afecta aún, y decidirán escaparse de la casa para ir a las fiestas. Mientras tanto, Paquita se reencontrará con Charo y Sonia en el porche, un encuentro que tendrá como resultado el reconocimiento del dolor de Paquita ante la muerte de su madre.

Seguidamente se mostrará en cámara lenta a una Clara emocionada que se reencuentra con Ryan, a Belinda bailar contenta en la pista de baile mientras un señor la graba, alternadas con las dos amigas en el porche bailando una jota. Paquita le

confesará a su amiga su relación con el marido de ella, y se tumbará seguidamente al lado de su madre muerta.

Estas imágenes se ven interrumpidas por el programa de *La Galaxia de Topi* quien informará sobre la crítica de Malú del vestuario de las otras primeras damas en la Moncloa, creando así una realidad paralela en la que su novio, Albert Ribera, hubiera salido presidente en el 2019. Es importante aquí ver el cambio de cadena, ya que no aparece el logo de Antena 3 en el programa como en la primera temporada. Topacio informará sobre el paradero de Clara Valle y Belinda Washington, y mostrará como la prensa se encuentra en la entrada de la casa de Navarrete.

Paquita reaccionará finalmente a la presión mediática saliendo al exterior, mientras suena la jota *Tan Pequeñica y Sincera* interpretada por la exganadora de OT2017 Amaia, una canción popular que también canto Marisol en *Ha llegado un ángel*. La salida al exterior de la representante acompañada por su fiel ayudante y las demás mujeres presentes en la casa se muestra en cámara lenta. Por primera vez, Paquita dará la cara por toda la controversia ocasionada, por Clara y Belinda, dando una imagen de fuerza y sinceridad que no se había mostrado antes en PS. Empieza una nueva etapa para las mujeres que rodean a Paquita y, ante la imposibilidad de contar con los hombres que han aparecido de forma esporádica en el capítulo (como es el caso de Paco, demostrando ser homófobo con su hija Sonia), serán ellas mismas las que carguen el ataúd de la madre de Paquita por la calle mientras suena *Fantasmas* de Miranda.

6. Hasta Navarrete II - 31:34

Comienza el último capítulo de la temporada con una nerviosa Belén de Lucas que va a su primera reunión como guionista. Allí se encuentra Daniel Grao, quien interpretará a un productor machista y ambicioso, junto con su ayudante interpretado por el cómico de *Pantomima Full* Alberto Casado. El productor y su ayudante elogiarán el trabajo de la joven guionista, no sin antes remarcar que es joven y sobre todo, mujer, algo que les interesa a ambos, aunque sea por cuestión de estadística.

Belén les contará la historia de *Hasta Navarrete*, centrada en la vida de Clara y su carrera. Mientras ambos productores escuchan a la guionista, e interrumpen siempre

que abre la boca a la otra mujer presente en la sala, no dudarán en hacer un cambio radical en la trama convirtiendo a Clara, no en actriz, sino en influencer. Ante la iniciativa de los dos hombres de la sala por cambiar su historia, Belén pondrá los puntos sobre las íes, dejando claro la actitud de cada uno de los presentes en la sala, constatando el machismo de ambos con su compañera y la falsedad (y ego) existente en la profesión.

La carrera de Belinda toma un rumbo totalmente nuevo con el debut de su canción *5 deditos*, una referencia muy directa a canciones virales y de gran éxito entre la gente joven de Leticia Sabater o como puede ser el caso de las Glitch Gyals o de Lori Money. No sólo será similar el ritmo de la canción, la interpretación de ésta o el autotune presente, sino que se imitará también la realización de estos videoclips con colores estridentes, la presencia de croma, y la superposición de elementos (imágenes o ilustraciones) sobre el plano. Noemí Arguelles se mostrará contenta ante el éxito de la representando, contrastando con una avergonzada Paquita quien no ve claro el mensaje del vídeo. Cabe destacar que, del mismo modo que ocurre en la serie, la canción de Belinda será subida por *Netflix* haciéndose también viral.

A diferencia de la representante, la jefa de prensa del nuevo PS (Noemí) relatará como la viralidad del vídeo de Belinda ha abierto una nueva era de oro en la agencia y, tal y como dice ella, han llamado incluso a la actriz para ir a Eurovisión, parodiando en cierto modo lo que pasa en la elección de candidato del famoso festival. Después de manifestar el deseo de Leticia Sabater por hacer una colaboración con Belinda, Paquita enseñará orgullosa un meme del que es protagonista (el famoso meme de RRSS de *Thug Life*).

Más tarde, Magüi llegará a casa de Paquita y le contará a su exjefa que ahora se dedica a la producción cinematográfica (más concretamente, es auxiliar de producción) con Belén de Lucas (directora y guionista). Paquita se alegra de que Belén esté rodando una película, hasta que se entera del argumento de ésta: un biopic sobre la vida de Clara con la representante. La representante furiosa amenazará con denunciar a Magüi, y le recordará a esta que no se puede trabajar mientras se cobra del paro. Paquita le echará en cara a Magüi que le haya contado toda la historia de Clara a Belén, mientras que la exayudante confesará que bebió Jagermeister ‘una

bebida que usaban los nazis para hacer hablar a la gente'. Una enfurecida Paquita irá al set de rodaje donde se encuentra la directora y exactriz.

Después de ver a Juan Echanove caracterizado de la representante, Paquita se mostrará indignada por la interpretación de un actor masculino de una mujer, y dará nombres con las que la mujer se habría sentido cómoda, como es el caso de Carmen Maura, Belén Rueda, Verónica Forqué o Lola Herrera. Además de recordar lo sucedido con Lidia haciendo de transexual en los primeros capítulos, llevará a la pantalla críticas que el propio Brays recibió por la interpretación de Paquita. Seguidamente, los actores harán un ensayo delante de las protagonistas, haciendo que la representante se sienta cómoda con la representación de la historia.

Hasta Navarrete contará la historia de Clara, la actriz que se inventó toda una carrera ficticia con la ayuda de su representante. La interpretación que más destacará dentro de este biopic dentro de la serie es la aparición de la propia Anna Allen para dar vida a la propia Clara, generando uno de los momentos más potentes. Con ella, asistimos al testimonio de las vivencias de la actriz, quien relatará en primera persona y mirando a cámara como junto a su representante, se inventaron toda una carrera en Hollywood, articulándose así un curioso juego de espejos. Al igual que Clara en la serie, Anna había desaparecido del mapa, y con su aparición nos recuerda a la Clara de los anteriores capítulos, reivindicando la otra cara de la moneda a la vez que pide perdón. Finalmente, se nos mostrará a los personajes principales emocionado presenciando el estreno de la película en el cine, pero sobre todo, se mostrará la entrada de Clara (la ficticia Anna Allen).

Una vez ya se ha terminado la película, Piti (el relaciones públicas de otros capítulos) buscará a Lidia para entrevistas, y veremos la aparición del director Julio Medem (interpretándose también a él mismo) quien le ofrecerá a Lidia protagonizar su próxima película. Aparecerá entrevistando para *La Sexta noche* a la directora novel³⁹, Belén de Lucas, la polémica periodista Ana Pastor, quien se interpretará también a ella misma. Paquita se despedirá una a una de sus representadas, hasta que Susana (Anna Allen) le pedirá a Paquita que sea su representante, algo que hará que ella y Magüi se den cuenta del gran éxito de la película de su vida. Mientras ambas protagonistas abandonan el estreno, empezará a sonar *Un veneno* de C. Tangana y Niño de Elche,

³⁹ Produciéndose aquí también un símil con la nominación a directores novel de los directores de la serie por *La Llamada*.

mientras en un plano secuencia las acompaña por las calles de Madrid mientras las dos se cogen del brazo; toda una declaración de intenciones en cuanto a significación de contenido también es el final de esta temporada.

Lo importante de esta escena sin embargo es la música que más que complementarla, forma su significación por completo. Antón Álvarez, llamado también C.Tangana, estrenó esta canción en *Operación Triunfo 2018*. La canción habla, tal y como ha explicado su autor de su relación con la fama, con su música y con el público. Más de una vez el cantante ha dejado claro que para él la música es un trabajo, incluso pone en duda el concepto de arte más de una vez, no hablará nunca de arte sino de trabajo, capitalismo y de marketing. La canción *Un Veneno*, hablará pues de su ambición por el dinero, por los escenarios y de su dependencia por los medios. Esta canción en el final de PS no solo define a Paquita, a Magüi o al biopic que acaban de ver, sino que define a los propios directores y al concepto de Paquita Salas, a la España que representa y a su propio origen. También es importante señalar en este punto, el cierre de la tercera temporada de con una claqueta que cierra el plano secuencia, haciendo un verdadero juego entre ficción y realidad.

Con el fin de condensar la información narrativa anterior se ha creado la siguiente tabla para ver la continuidad y evolución de los personajes y sus tramas, de modo que se puede diferenciar fácilmente los personajes principales, las tramas secundarias y los puntos de tensión en el guión narrativo.

Tabla 12. Seguimiento conjunto de las principales tramas de Paquita Salas.

PAQUITA SALAS					
TEMPORADA 3					
CAP. 1	CAP. 2	CAP. 3	CAP. 4	CAP. 5	CAP. 6
Paquita Salas	Paquita Salas		Paquita Salas	Paquita Salas	Paquita Salas
Magüi	Magüi	Magüi	Magüi	Magüi	Magüi
			Noemí Arguelles	Noemí Arguelles	Noemí Arguelles
Lidia San José	Lidia San José		Lidia San José	Lidia San José	Lidia San José
	Belinda Washington		Belinda Washington	Belinda Washington	Belinda Washington
		Belén de Lucas			Belén de Lucas
Macarena					
Mariona Terés					
Cameo		Cameo	Cameo	Cameo	Cameo
	Crisis en PS		Crisis en PS		
Resurgimiento de PS				Resurgimiento de PS	Resurgimiento de PS
Plot point			Plot point		

Paquita Salas	Belinda Washington	Cameo
Magüi	Belén de Lucas	Crisis en PS
Noemí Arguelles	Macarena	Resurgimiento de PS
Lidia San José	Mariona Terés	Plot point

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Análisis comparativo entre temporadas

A lo largo de las tres temporadas es visible una clara evolución narrativa y estilística, esto se debe a dos factores. El primer condicionante sería externo, debido al cambio de tendencias, modas y acontecimientos que afectan de forma directa al estilo o la narración que emplean ambos directores; mientras que el segundo condicionante, de corte más interno, vendría referido a la incorporación de Netflix y a, por lo tanto, la incorporación de las medidas estilísticas y técnicas que se comentaban en los capítulos anteriores.

Estos dos condicionantes provoca que las tres temporadas de la ficción tengan una evolución gradual y que se puedan ver cambios tanto en la construcción narrativa de la ficción, en la construcción del espacio y tiempo, o en la caracterización del espacio profilmico.

Así pues, tal y como se puede ver en el análisis individual por capítulos de las páginas anteriores, mientras que en la primera temporada destaca sobre todo la voz de Paquita como personaje principal y como narradora de la historia, poco a poco, conforme los demás personajes van ganando popularidad entre el público, se convierten también en narradores de la historia, y un claro ejemplo es la aparición cada vez más frecuente de otros personajes secundarios en las entrevistas. Estos personajes secundarios, a la vez ganaran en cada temporada un poco más de profundidad psicológica, teniendo como resultado que no sean personajes tan planos como en la temporada inicial y que por lo tanto, el espectador pueda empatizar e identificarse más con ellos.

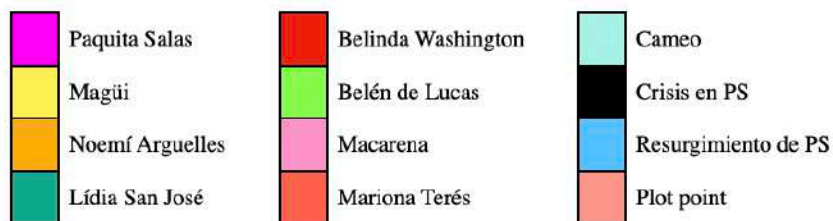
Siguiendo con la trama, es importante constatar como la narración siempre se altera al inicio de temporada y se vuelve a restablecerse el orden a finales construyendo una especie de nuevo final feliz, aunque se debe tener en cuenta que será un orden diferente al inicial, con nuevos condicionantes que permitirán la creación de una nueva temporada. Se trataría pues de una ficción con orden lineal que se ve en ocasiones alternada con flashbacks, siendo el de la vuelta a los 90 de la segunda temporada el más importante en cuanto a estilo y narración.

Con el fin de condensar la información narrativa anterior se ha creado la siguiente tabla para ver la continuidad y evolución de los personajes y sus tramas, de modo que

se puede diferenciar fácilmente los personajes principales, las tramas secundarias y los puntos de tensión en el guión narrativo total.

Tabla 13. Seguimiento conjunto de las principales tramas de *Paquita Salas*.

PAQUITA SALAS														
TEMPORADA 1					TEMPORADA 2					TEMPORADA 3				
Paquita Salas	Paquita Salas	Paquita Salas	Paquita Salas	Paquita Salas	Paquita Salas	Paquita Salas	Paquita Salas	Paquita Salas	Paquita Salas	Paquita Salas	Paquita Salas		Paquita Salas	Paquita Salas
Magüi	Magüi	Magüi	Magüi	Magüi	Magüi	Magüi	Magüi	Magüi	Magüi	Magüi	Magüi	Magüi	Magüi	Magüi
		Noemí Arguelles	Noemí Arguelles		Noemí Arguelles	Noemí Arguelles	Noemí Arguelles						Noemí Arguelles	Noemí Arguelles
Lidia San José	Lidia San José	Lidia San José	Lidia San José	Lidia San José	Lidia San José	Lidia San José	Lidia San José	Lidia San José	Lidia San José	Lidia San José	Lidia San José		Lidia San José	Lidia San José
Belinda Washington				Belinda Washington	Belinda Washington			Belinda Washington		Belinda Washington			Belinda Washington	Belinda Washington
			Belén de Lucas	Belén de Lucas	Belén de Lucas	Belén de Lucas						Belén de Lucas		Belén de Lucas
Macarena										Macarena				
	Mariona Terés	Mariona Terés	Mariona Terés	Mariona Terés	Mariona Terés			Mariona Terés	Mariona Terés	Mariona Terés				
	Cameo		Cameo	Cameo	Cameo	Cameo	Cameo	Cameo	Cameo	Cameo		Cameo	Cameo	Cameo
Crisis en PS				Crisis en PS			Crisis en PS	Crisis en PS		Crisis en PS			Crisis en PS	
	Resurgimiento de PS		Resurgimiento de PS							Resurgimiento de PS			Resurgimiento de PS	Resurgimiento de PS
Plot point			Plot point		Plot point					Plot point			Plot point	



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en cuanto a la construcción narrativa del relato, es de suma importancia destacar la falta de transparencia enunciativa en todo el relato, ya que todo el proceso de producción busca ser destacado y ser uno de los elementos más característicos de la ficción. Esta falta de transparencia enunciativa puede verse especialmente en las miradas a cámara, los zooms in y out, la cámara oculta o la cámara en mano, elementos estilísticos que se analizarán seguidamente y que recuerdan a ficciones

seriadas de éxito como *The Office* (2005) o *Modern Family* (2009), en las que destaca el uso también de los elementos anteriores.

Imagen 51. Fotogramas de *The Office* (2005), *Modern Family* (2009) y *Paquita Salas* (2016) en los que se entrevista a los personajes en cámara en mano.



Fuente: Capturas realizadas de episodios de las series correspondientes.

Siguiendo con esta subjetividad y falta de transparencia, se encontrarían los elementos que componen la construcción del espacio y tiempo filmicos. La construcción de dicho espacio es de gran relevancia en la serie por la alteración del formato en sí, cuando se construye el relato en formato de entrevista no se hablaría pues de una progresión planificada de la acción o de transiciones que busquen, una vez más, esa transparencia enunciativa, los planos no seguirán ningún progresión lógica de fragmentación espacial y responderán únicamente a los deseos del video aficionado que parece que graba las entrevistas. Es diferente el caso del resto de acción, que sí que acontecerá de forma planificada, con transiciones por corte directo y objetividad de la cámara, construyendo así en conjunto una acción paralela que contrasta con las entrevistas, dándole cierta frescura y dualidad al relato general.

Por último, en cuanto a la caracterización del espacio profilmico se puede ver una gran mejora en cuanto a calidad a partir de la segunda temporada, fruto del aumento de presupuesto y la incorporación de Netflix en el proceso productivo. Todos los

elementos responden a la legibilidad del espacio en pro a la comprensión de la acción, sin embargo, queda presente una mejora técnica y de calidad de la composición del espacio. Elementos como la iluminación, la música, el atrezzo o los decorados experimentan una gran mejora a partir de la segunda temporada. Los espacios están mucho más cuidados y buscan enmarcar la acción y componer los personajes. La decoración de la primera temporada era un tanto austera y vacía, mientras que en la segunda y tercera temporada los elementos que integran el espacio son diversos y buscan generar una mayor diferenciación entre espacios y personajes. Del mismo modo ocurre con la iluminación que lejos de quedarse en una composición neutral que busque la correcta visión del espacio, empezará a ganar relevancia en las dos temporadas posteriores.

Imagen 52. Fotogramas de las tres temporadas de *Paquita Salas*.



Fuente: Fotogramas sacados de las tres temporadas de *Paquita Salas*.

La fotografía será mucho más cuidada y se buscará generar composiciones y contraste con luces de diferentes temperaturas de color, dando en ciertos momentos apariencia de videoclip a la acción. Uno de los casos más visibles e importantes es el final de la segunda temporada, en la que la representante caminará por las calles de Madrid acompañada de diferentes luces de colores neón que calificarán y enmarcarán las

acciones paralelas que acontecen. Al igual que la iluminación, y tal y como se ha comentado anteriormente, el papel de la música al igual que el cuidado del montaje será cada vez más importante en cada una de las temporadas, produciendo así también un gran salto de calidad visual y técnica.

En definitiva, se puede comprobar una mejora técnica, estilística y narrativa a lo largo de la evolución del relato, siendo la incorporación de Netflix uno de los principales condicionantes y teniendo como resultado una mejor recepción de la ficción en el público español.

4.7. Factores contextuales y socioculturales más significativos

Javier Calvo y Javier Ambrossi han revolucionado el panorama audiovisual español en los últimos años, siendo los reyes midas de la industria desde la creación de *La Llamada* y la posterior adquisición de *Paquita Salas* por parte de *Netflix*. Los directores han estado en boca de todos y desde sus inicios han defendido una forma de crear audiovisual muy unida a las tendencias de las redes sociales, teniendo como resultado que gran mayoría de su público sea millennial. Ofrecen así una visión fresca y diferente que no solo se puede ver en la caracterización y formación de los personajes, sino también en la realización y forma visual que tienen sus contenidos. Este estilo ofrecerá un retrato de la cultura pop española, y lo que podría ser una caricatura grotesca, se convierte en un retrato gracioso con el que gran parte del sector audiovisual y audiencia se puede sentir identificado. Por ese motivo se ha elegido su obra más mediática, *Paquita Salas*, ya que nos ofrece una amplia visión de la cultura pop española que los espectadores no solo no rechazan, sino que además, sienten como propia. Esta cultura pop española vendrá retratada tal y como hemos dicho por las tendencias en redes sociales, llevando a la televisión los éxitos de éstas. Se hablaría pues no solo de personajes famosos sino también de eventos, tendencias, elementos virales o frases conocidas por gran parte del público nativo de las redes sociales.

Un producto audiovisual como *Paquita Salas* se alimenta de las redes sociales para crear su estructura narrativa y caracterizar a sus personajes. De esta forma, se crearán unos patrones procedentes de las redes sociales y que volverán a éstas dónde volverán a empezar su viralidad y entrarán a formar parte así, de la cultura pop española. Se puede ver esta similitud en cuanto apropiación de elementos culturales como herramienta de guión y de viralidad en otras series como *The Office* (2004) y *Modern Family* (2009). Estas dos ficciones, además de marcar patrones de producción y elaboración de la narración y estética final, también basan sus guiones en elementos culturales propios con el fin de producir situaciones y personajes con los que el espectador se pueda sentir identificado o bien a nivel personal o a nivel colectivo como referencias a su entorno sociocultural directo.

Gran parte del éxito de la serie española se debe a que la mayoría de sus tramas, de su guion, está compuesto de pequeños gags que hacen referencia a realidades cotidianas que la sociedad tiene presente en su día a día. Probablemente, si un espectador no está al corriente de los acontecimientos virales de las redes sociales (*Instagram* y *Twitter*, sobre todo), no encontrará la gracia a gran parte de los gags que aparecen constantemente en la serie; y por lo tanto, su nivel de atención y engagement con el producto disminuirá notablemente, hasta el punto de tachar a la serie de absurda o sin gracia. *Paquita Salas* tiene un público muy concreto, una franja de edad comprendida de 15 a 30 años, es decir, un público muy unido (y nativo) a las redes sociales y a los medios. A la vez, se encontraría otro grupo de audiencia, esta vez no unido a la edad, sino a la profesión; ya que independientemente de la edad, las personas que se encuentran dentro del sector pueden verse reflejados en gran parte con los acontecimientos y personajes que se desarrollan en ella.

Esto se puede ver con el personaje de Noemí Arguelles (Yolanda Ramos), que en su última temporada ha tenido incluso más repercusión que el personaje protagonista (Brays Efe como *Paquita Salas*); de hecho, después del estreno de esta tercera temporada empezó a sonar la creación de un spin off para el personaje, aunque la actriz lo descartó. Noemí Arguelles es el reflejo de la influencia de las redes sociales en el día a día; es más, representa a ese público no millennial que está en redes sociales que intenta sobrevivir en ellas, y que aparenta conocer su funcionamiento, pero no sabe lo que está haciendo.

La serie se basa, por lo tanto, en situaciones que podría ver cualquiera en sus redes y situaciones en las que se ve reflejan pasado, presente y futuro de la industria audiovisual. En el caso de la industria su representación dentro de la ficción viene de la mano del personaje de Brays Efe (Paquita), cuyos altibajos como representante de actores no pueden reflejar mejor esa profesión.

Los personajes y estereotipos que predominan en la serie son muy variados y son un claro ejemplo de lo que se entiende y forma parte del del movimiento cultural comentado. Pero, del mismo modo que es difícil establecer una definición clara del término cultura popular, es complicado delimitar dónde empieza y dónde acaban los personajes que forman parte de ésta; lo que sí delimitar es qué tipo de celebridades o personajes famosos forman parte ya del universo de *Paquita Salas* o que podrían formar parte teniendo en cuenta a los ya pertenecientes.

Este sería el caso de Rosalía, Jedet, Isabel Pantoja, los concursantes de *Operación Triunfo*, Lydia Bosch, Paz Vega, los protagonistas de *Física y Química*, Secun de la Rosa, Ana Milán, Ignatius Farray, Itziar Castro, Antonio Resines, Almodóvar, Macarena García, Cayetana Guillén, Soy una pringada, Percebes y grelos, Verónica Echégui, Alberto Casado, Daniel Grao, Topacio Fresh, Paqui Peña, Manu Guix, Dulceida, Boris Izaguirre, Ana Pastor, Julián López, Pelayo Díaz, Agatha Ruiz de la Prada, Juan Echanove, Emilio Aragón, Terelu Campos, La Terremoto de Alcorcón, Belén Esteban, Ana Obregón, las vecinas de valencia, etc. Y del mismo modo que suenan los nombres anteriores podrían aparecer otros como Alaska y Mario, Carmen Lomana, La Veneno, Desesperada, Las Flores, *Up a Dance*, Las Azúcar Moreno, Camela, Susi Caramelo, Raphael, la Pedroche, y un largo etc.

Si se realiza un repaso a los nombres anteriores podemos ver que, en menor o mayor medida, provienen de la cultura popular procedente de los medios de comunicación tradicionales hibridados con las redes sociales, dando cabida tanto a famosos de la talla de Antonio Resines, como a Dulceida.

Todos los nombres anteriores tienen en común que se encuentran de forma casi diario tanto en la televisión como en redes sociales, de hecho no sería extraño que alguno de los personajes públicos anteriores fuera *Trending Topic* por algo que ha dicho o a hecho fuera o dentro de redes sociales.

Por otro lado, a pesar que la representación y el uso de la cultura popular es un continuo en guion en *Paquita Salas*, hay algunos capítulos, en especial los que forman

parte de la tercera temporada, que destacan especialmente por ello ya sea por la narrativa usada como por los personajes que aparecen. Este es el caso de el episodio 4 de la tercera temporada “*Viral*”, en el que se habla de la viralidad de las redes sociales y su repercusión en el día a día de la sociedad y más especialmente, en la industria. En este capítulo se tratan temas como la profesionalización de los Community Manager, de los profesionales de redes, de las aplicaciones como Tinder o de la distinción de las personas (actores y actrices) por los followers que tienen para realizar un casting; pero sobre todo, se habla de la gestión de una crisis en redes sociales por la publicación de un vídeo íntimo de forma accidental de Belinda Washington, que llevará al personaje hacia la fama al más puro estilo de Leticia Sabater.

También se puede ver el caso del episodio 3 de la tercera temporada, uno de los más representativos junto con el anterior, a la vez que, uno de los más virales y conocidos entre el público por las ya famosas frases de Magüi que rápidamente se hicieron virales. En este capítulo se ve cómo ha sido la inserción laboral de Magüi en un sector que no es el suyo, y esto no solo se ve reflejado en la personalidad del personaje o su entorno, sino que también afectará de forma directa a la realización audiovisual del capítulo que, aunque siga manteniendo los recursos estilísticos característicos de *Paquita Salas*, adoptará a películas sobre el mundo de la moda como *El Diablo Viste de Prada*. Del mismo modo que afecta a la narración del relato, afectará al relato mismo de la industria que se muestra, ya que tal y como antes se veían elementos populares de las redes o la industria audiovisual, ahora serán elementos característicos del mundo de la moda y las premieres. Además, se tratan temas como la operación estética, los cánones de belleza, la explotación laboral, las tendencias culturales de las escuelas de teatro y las academias de cine, la infravaloración de la comedia como género o la manipulación y uso de los representantes de sus actores y actrices, entre otros.

De esta forma, los elementos populares y en definitiva, la forma cultural representada en *Paquita Salas* se desarrolla en las tres temporadas estrenadas, siendo la tercera el máximo exponente de esta representación y viralización de contenidos.

4.8. Estrategia de contenidos y repercusión en redes sociales

Se podría decir, tal y como se ha visto en los puntos anteriores, que uno de los puntos fuertes de la estrategia en redes sociales de Netflix es la creación de contenidos relacionados o que referencian a la cultura popular común. A la vez, esta cultura popular será uno de los principales rasgos de guion de la serie analizada, por lo que la vinculación de contenidos de redes a esta resulta altamente efectiva.

Uno de los momentos más emblemáticos en redes sociales fue la utilización del gag de las vecinas de Valencia para crear una de las piezas promocionales de la tercera temporada. Dos señoras con un problema de convivencia vecinal se convirtieron por su aparición en un programa de televisión en iconos de la cultura popular. El vídeo de estas dos mujeres valencianas en un programa de *Espejo Público* de Antena 3 se hizo conocido ya en el momento de su aparición en televisión; pero cuando realmente consiguió el impacto fue cuando las redes sociales se apropiaron de su contenido, dando lugar no solo a la difusión del vídeo, sino también a la creación de contenidos que partían del propio vídeo (ya sean remix, análisis o parodias), contribuyendo cada vez más a su viralidad hasta el punto de convertirse en uno de los estandartes de las redes sociales españolas y de la cultura del meme, y por lo tanto, de la cultura popular. Años más tarde de la publicación de este reportaje, los contenidos de las vecinas de Valencia vuelven a resurgir con motivo del coronavirus: memes, murales, vídeos... Que en definitiva prolongan más aún el recorrido de la historia. De hecho, han sido de las referencias más utilizadas durante la cuarentena española por los atuendos utilizados por las personas mayores que salían a la calle o se abastecían de forma descontrolada en los supermercados. La tercera temporada de *Paquita Salas* utilizó este hilo narrativo para promocionar, con gran éxito, el estreno de la última temporada.

Imagen 53. Capturas de tweets virales durante la cuarentena de 2020.



Fuente: Capturas realizadas de tweets virales durante la cuarentena de 2020.

Es importante en este punto definir también la cercanía entre esta cultura popular de la que se viene hablando y de la cultura del meme. Ambas se unen y se retroalimentan hecho producido por la transgeneracionalidad de la cultura popular, haciendo que ésta sea aceptada por sus públicos independientemente de su edad.

Y, si hay una empresa que se apropia de ambas tendencias (cultura pop y cultura del meme) hasta hacerlas parte de su identidad, es *Netflix*. Tal y como se ha argumentado en puntos anteriores, la estrategia que sigue la plataforma estadounidense en España (y en otros países) tiene como principal rasgo la cultura del meme, y es la adaptación de esta tendencia a su actividad diaria en redes lo que le proporciona tanto engagement y popularidad entre su público. Un claro ejemplo de ello, es el uso que da la plataforma a *Instagram* y *Twitter*, no solo adapta sus publicaciones según el contenido que vaya a subir sino que tiene en cuenta en éstas el perfil al que se está dirigiendo o al que quiere llegar, y para ello los contenidos deben estar vinculados a la cultura del meme/popular que suele rodear a este target, es decir, empleando el mismo lenguaje que usa su público. A modo de ejemplo, se puede ver el símil realizado con un usuario viral de Instagram. Este usuario se hizo viral reivindicando en el centro de Nueva York carteles que buscan criticar actitudes frecuentes en las redes sociales. El usuario sube sus propias fotografías protestando en las calles, y horas más tarde esa imagen ya ha dado la vuelta al mundo, por el alto grado de interacción que generan. Una acción sencilla que *Netflix España* no dudó en adaptar para promocionar la serie española de *El Vecino*, criticando una de las tendencias que se da entre los fans de la serie, y con la que se pueden sentir fácilmente identificados.

Imagen 54. Capturas de la cuenta de Netflix España y del usuario viral de Nueva York.



Fuente: Capturas realizadas de las respectivas cuentas de Instagram.

Con ello, no solo se busca la identificación del usuario, sino que se pretende que éste lo comparta con sus mejores amigos, o que simplemente, lo comparta; en definitiva, generar un sentimiento de pertenencia para con la serie y con la plataforma.

Volviendo al caso de estudio, y tomándolo como referencia por su gran nivel de viralidad y funcionamiento, se puede ver como a raíz de la adquisición por parte de *Netflix* de *Paquita Salas* se han generado un conjunto de contenidos especiales de los cuales muchos otros títulos carecen. Se creó una cuenta para la representante tanto en Twitter como en Instagram, en la que se da vida al personaje de *Paquita Salas* interactuando con otros personajes conocidos (reales).

Imagen 55. Capturas de la cuenta de *Paquita Salas* en Instagram y Twitter.



Fuente: Capturas realizadas a partir de la cuenta de *Paquita Salas* en Instagram y Twitter.

El uso de Twitter e Instagram por parte del personaje de Paquita se incorporó con el estreno de la segunda temporada de la serie, es decir, cuando ya formaba parte del catálogo de *Netflix*. A esta estrategia de redes se sumaron muchas otras online y offline, las más emblemáticas fueron: la difusión de flyers con las páginas amarillas de los pueblos con la web de contacto de la famosa representante, la realización del casting para la tercera temporada por parte de Los Javis con una caravana por toda la península, la entrevista a los niños de *Stranger Things*, el vídeo con Amaia y Alfred de *Operación Triunfo* en Eurovisión, su intervención en los Goya, la venta de artículos de las oficinas de *PS* a través de *Wallapop* después del estreno de la segunda temporada donde dichas oficinas se cerraban, los diferentes vídeos de gurú de redes de Noemí Arguelles, las diferentes respuestas de Paquita en Twitter (como por ejemplo, respondiendo a Cristina Cifuentes sobre su TFM) o la decoración del metro de Chueca con promociones de la serie en conmemoración al día del Orgullo *LGTBI*, además de contar con una carroza propia de *Netflix* con la temática de *Paquita Salas* para dicho desfile en Madrid con el lema *#Súbelelapluma*.

Imagen 56. Capturas de la cuenta de *Paquita Salas* en Twitter, del creador Javier Calvo y de un usuario con el folleto de las páginas amarillas.



Fuente: Capturas realizadas de las respectivas cuentas.

Todas estas estrategias tanto online como offline no hacen más que incrementar el sentimiento de pertenencia del público para con la serie, y es que si las diferentes acciones que se desarrollan desde *Netflix* funcionan es por que están hablando en el mismo idioma que su público y ello les permite generar una comunidad de fans con un código común. El equipo de social media de *Netflix* utiliza el humor y el lenguaje de redes para llegar a los usuarios. Es un marketing a tiempo real que a través de memes, gifs, hashtags, retos, stories... Se aprovechan de situaciones reales que los usuarios de las redes también viven para generar contenidos nuevos a partir de viejos. Un ejemplo rápido de esto la recreación de memes famosos como es el caso de Pilar Rubio poniendo una denuncia recreado por Paquita:

Imagen 57. Capturas de la cuenta de Paquita Salas en Twitter.



Fuente: Capturas realizada de la cuenta de Twitter de Paquita Salas.

De esta forma, el contenido de la serie no terminaría con el fin de la temporada, sino que se prolonga hasta que el equipo de social media considere oportuno, por lo que se hablaría de una estrategia transmediática en continua formación. Un claro ejemplo de ello es la momentánea vuelta de Paquita a Twitter después de más de un año de inactividad para comentar un hecho de actualidad con su punto de humor:

Imagen 58. Capturas de la cuenta de Paquita Salas en Twitter.



Fuente: Capturas realizada de la cuenta de Twitter de Paquita Salas.

O la utilización constante de Netflix de contenidos o referencias a la serie para promocionar otros títulos o generar contenidos cómicos:

Imagen 59. Capturas de la cuenta de Netflix España en Instagram.



Fuente: Capturas realizada de la cuenta de Instagram de Netflix España.

A través de situaciones reales y del humor, se consiguen contenidos creados especialmente para la ocasión que tienen rápidamente un alto nivel de repercusión haciendo que la interacción entre personajes y público sea más tangible. Esa es una de las bases de la cultura popular actual y, por consiguiente, es la base de la cultura compartida de donde que parte el proceso de creación y difusión de contenidos de la compañía, por lo que se crea un sistema de retroalimentación continua que partirá de esta base cultural popular compartida.

Netflix a través del diálogo continuo con el espectador, la retroalimentación con los públicos, el uso de la cultura popular común y su catálogo variado y de fácil acceso; ha creado una estrategia de marketing que tiene como objetivo la aceptación y acercamiento social. El uso de la cultural popular funciona y permite el acercamiento natural al espectador y reconocimiento como propio a una empresa extranjera.



Imagen promocional de *La casa de papel* de Netflix España.

CAPÍTULO 5.

La casa de papel

CAPÍTULO 5.

BLOQUE ANALÍTICO: LA CASA DE PAPEL

La elección de *La Casa de Papel* como objeto de análisis en esta tesis doctoral no es fortuita; cuando *Netflix* se incorporó en la industria española una de sus estrategias para entrar en el mercado y llamar la atención de la audiencia fue apostar por la creación de contenidos originales, y las primeras apuestas seguras con las que contó la cadena de contenidos bajo demanda fue *La casa de papel*. Se trataría tanto en este caso como en el analizado anteriormente, de continuaciones de contenidos de terceros (Heredia, 2016), producciones que otros canales o productoras han realizado y que *Netflix* adquiere los derechos de producción, distribución y exhibición de nuevas temporadas. En este caso, los contenidos han sido emitidos por otros canales anteriormente y se realizan temporadas o continuaciones de las series analizadas.

De este modo, *Netflix* compró los derechos de *La casa de papel*, relanzó sus episodios ya emitidos en *Antena 3*, y empezaron con su campaña estratégica de creación de contenidos originales españoles. *La casa de papel* narrará la historia de un grupo de atracadores que entran en la fábrica de moneda y timbre y en el Banco Nacional de España con el fin poder hacerse con la mayor cantidad de dinero posible y escapar. Se han creado un total de tres temporadas más (a parte de las adquiridas) de *La casa de papel*, que han contado con parte del equipo técnico original de Vancocuver Media, productora responsable de la ficción. A lo largo de los siguientes capítulos, se realizará un recorrido de la ficción antes y después de su incorporación a *Netflix*, llegando a convertirse en todo un sello de identidad, no solo para la propia plataforma, sino también de la ficción española. Por esos motivos, se analizan las condiciones de producción de la ficción, así como su posterior adquisición por *Netflix* atendiendo a los cambios que ésta ha incorporado y contrastando la información con las entrevistas realizadas a los responsables de contenidos de *Netflix*. Seguidamente, se realiza un análisis narrativo y estético por capítulos, que permitirá conocer cuales han sido las variables estilísticas introducidas y cuales se han mantenido. Finalmente, se trata el impacto de las ficciones dentro y fuera de las redes sociales, atendiendo a las estrategias de contenidos empleadas.

5.1. Antecedentes y origen: proceso de creación y desarrollo de la serie

La Casa de Papel surgió el 2 de mayo de 2017 como serie original de *Atresmedia* y sería retransmitida en *Antena 3* durante el mismo año en dos periodos. La primera parte estrenada en mayo tuvo una caída gradual que culminó en la segunda parte del estreno en octubre. Mientras que en el estreno llegó a 4.090.000 espectadores, correspondiente a un 25'1% de share y siendo, por lo tanto, todo un éxito; en sus últimos capítulos contó con 1.798.000 espectadores correspondiendo a un 12'1% de share, muy por debajo de los resultados iniciales. Se produjo así un gran descenso de la audiencia en el punto más álgido y final de la ficción. Esto se debe en gran parte por la gran cantidad de cortes publicitarios que sufre la programación televisiva de Antena 3, así como el gran periodo de descanso entre una parte y otra del estreno, teniendo en cuenta también el pronunciado descenso de audiencia. En cambio, con la adquisición de Netflix la serie consiguió batir el récord de audiencia mundial con un total de 34 millones de espectadores en la primera semana de estreno de su tercera parte, teniendo también una gran acogida la primera y segunda parte. Resulta curioso el hecho de como puede funcionar de diferente forma el mismo producto en diferentes medios y con diferentes condicionantes. En el caso de la última temporada de *La Casa de Papel* (parte 5), será estrenada en bloque pero fragmentada en dos periodos entre septiembre y diciembre, multiplicando y estirando el tirón mediático y de estreno de la ficción.

Por otro lado, si antes se hablaba con *Paquita Salas* de la comedia desde la parodia de la sociedad española, con la presente serie se trata totalmente lo opuesto, la serie tendrá una tendencia crítica social que subrayará hechos como la corrupción, el capitalismo, la tolerancia, la justicia o la sociedad de clases, entre otros. En definitiva, el argumento de la serie gira en torno a la desigualdad social, tomando como ejemplo estereotipos españoles. Sin embargo, a pesar de tener una trama con grandes referencias españolas, sus situaciones y sus personajes sí son extrapolables al mercado internacional, provocando que sea una historia glocal. Se trata pues de una historia propia del país de producción con la que usuarios de todo el mundo se pueden identificar. En ello

juega un papel clave tanto la personalidad de los personajes, como las injusticias o temáticas tratadas: la corrupción, la violencia, la pobreza, la precariedad... Son elementos globales con los que es fácil que parte de la población se pueda sentir identificada o generar un sentimiento de pertinencia.

Dejando de lado el recorrido previo de la ficción, es importante ver la trayectoria de la productora Vancouver Media así como de su creador Álex Pina, con el fin de comprender el recorrido y trascendencia de la ficción. Previamente a la creación de Vancouver Media como productora, algunos de sus integrantes principales ya habían trabajado juntos y creado series como *Bis a Bis*. Alex Pina, guionista y creador de *La Casa de Papel*, afirmaba en las *Jornadas Genio de Vocento* en 2020; que la clave del éxito de la serie de *Vancouver Media* es reinventarse, aprender de los fracasos y entender las necesidades y gustos del espectador:

“Muchos de los fundamentos de cualquier industria o de la vida vienen de un fracaso. Veníamos de crear series muy exitosas como *Los Serrano* o *Periodistas* y buscamos arriesgar con un cabaret, pero la dirección tras la crisis de Lehman Brothers no quiso apostar por lo diferente y nos estrellamos. Tras el fracaso que vivimos con *Bienvenidos al Lolita* estuvimos investigando sobre lo que se hacía en Estados Unidos y decidimos aportar una base con la filosofía española. Aprendimos a reescribir, a olvidar lo que sabíamos, lo que nos había dado el éxito. Aprendimos a escribir de manera diferente. E hicimos *Bis a Bis* y luego *La Casa de Papel*. *Habíamos* logrado hacer una cosa que se llama ficción lateral en la que casi todo era diferente a lo que habíamos hecho. Y lo cierto es que en la compañía había muchas dudas al respecto. Pero *Bienvenidos al Lolita* nos enseñó a ser consecuentes con las ideas. Si hacías una serie de la cárcel debíamos ser consecuente con sus personajes. Nos dijeron que el espectador no estaba preparado para verlo. Pero fue un éxito” (Pina, 2020).

Tras el gran éxito de *La casa de papel*, Álex Pina fue contratado como showrunner por Netflix, dando lugar a dos ficciones de éxito en la plataforma: *White Lines* (2020) y *Sky Rojo* (2021). Ambas ficciones tendrán en común con *La casa de papel* la creación de una trama que busque reivindicar injusticias a través de los personajes, en el primer

caso, del mundo de la droga, y en el segundo, del mundo de la prostitución. Paralelamente, antes de que el creador de ambas fuera contratado por Netflix, se realizó la película *El embarcadero* (2019) para Movistar, pero con un éxito mucho menor que las dos anteriores que se constituyeron una vez más como éxitos globales.

En definitiva, con todas las producciones Vancouver Media repite el mismo patrón de funcionamiento de la ficción analizada: un narrador o personaje principal guía la acción principal y, a pesar de tratarse de personajes corruptos que incumplen la ley, generaran una suerte de caracterización e Robin Hood que atraerá al espectador. Se trata pues de una reinención de la forma de producir contenidos audiovisuales que busca acercarse a la cinematografía y a la espectacularidad con el fin de internacionalizar un producto propio y nacional cuyo valor antes era intrascendente.

5.2. Incorporación a Netflix

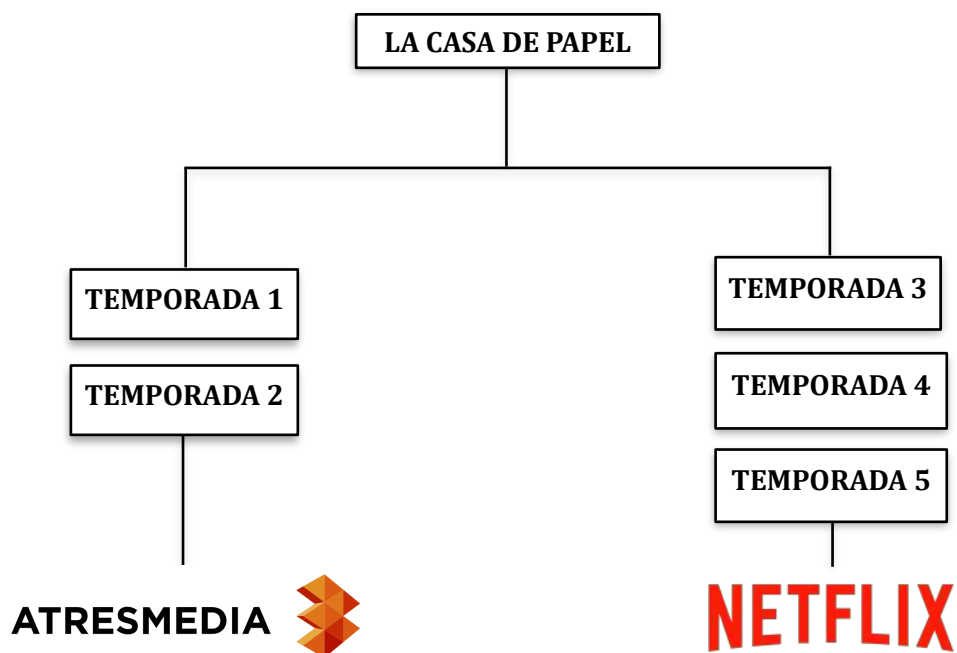
Al igual que la serie analizada anteriormente, la incorporación a la plataforma se produjo de forma posterior al estreno de la primera temporada de esta. En este caso, esta primera temporada adquirida se fragmentó en el catálogo de la plataforma en dos partes (dos temporadas). Originalmente, la serie contaba con una única temporada de 15 episodios y más tarde, cuando *Netflix* adquirió sus derechos de emisión, reorganizó sus capítulos y dividió los contenidos en dos partes, adoptando el mismo formato en las partes posteriores.

Se pueden ver grandes cambios en cuanto a duración y formato entre los episodios que componen la primera y segunda parte (o temporadas, según el planteamiento de Atresmedia). Los cambios más significativos son el gran recorte de duración de los capítulos así como la exclusión del avance del capítulo posterior en el final de estos mismos. Esta tendencia habitual en el panorama televisivo carecerá de sentido en las plataformas de streaming con los capítulos encadenados. Este recorte del que se hablaba sigue el esquema habitual de *Netflix* cuyos episodios nunca pasan de 60 minutos, a diferencia de *Antena 3*, cuyos contenidos siempre se ven muy delimitados y

fragmentados por los cortes publicitarios y ocupan fácilmente franjas televisivas de 3 horas. Como ya se había dicho en apartados anteriores, esta reorganización de los capítulos por pulsos y por tiempos busca favorecer el *bingewatching*, sello distintivo de Netflix y que favorece el consumo *non-stop* de las temporadas, teniendo como resultado que el engagement de los públicos sea mayor y más rápido.

El gran éxito de la serie vino con la adquisición de la plataforma, quien le permitió dar el salto internacional y que a la vez, empezó a construir su propio catálogo e imagen nacional. Fue tal el impacto de la serie globalmente, que *Netflix* la renovó para hacer una tercera parte (y más tarde una cuarta y quinta), por lo que cambiaría la producción durante todo el proceso. Así como en sus inicios en 2017 las productoras de *La Casa de Papel* serían *Atresmedia* y *Vancouver Media*; en la tercera, cuarta y quinta temporada la producción recaería en *Netflix* y en *Vancouver Media*.

Figura 26. Producción de las diferentes temporadas de *La casa de papel*.



Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se ha comentado anteriormente, el afán de *Netflix* por apostar por *La casa de papel* se ve beneficiado por la llegada de la plataforma a España. Con la adquisición de contenidos como el producto analizado refuerza no solo la identidad de la marca en el territorio español sino que le otorga otros nuevos valores con los que la marca debe dialogar.

En este sentido, no solo se beneficiaría *Netflix* como marca o como empresa, sino que también beneficiaría en cierto modo a la industria audiovisual ya que le otorga una presencia internacional de la que antes carecían las ficciones españolas. Con la incorporación de la serie en la plataforma, así como el cambio de diferentes factores técnicos y estilísticos de ésta, ha provocado el relanzamiento de la ficción, otorgándole una nueva vida comercial. Pero, se debe tener en cuenta que, el estreno de la primera y segunda parte de la serie en la plataforma no solo tuvo un recorrido internacional, sino que parte del público español de la plataforma vio y consumió de forma total por primera vez la ficción. A partir de entonces se desencadenó el impacto mediático alrededor de la serie, comprendiendo el período de estreno de la segunda parte de la ficción y el anuncio de estreno de la tercera parte. En este periodo de un año aproximado de duración, fue clave no solo la reacción y recepción de la audiencia (de un producto considerado obsoleto por el medio televisivo), sino también el tratamiento estratégico por parte de *Netflix* de este nuevo contenido. Durante esos meses de transición la plataforma logró que no se dejara de hablar de esa tercera temporada, tanto para bien como para mal. La tercera temporada se vio envuelta también con la crítica de los fans de la serie, que rechazaban una tercera entrega y la reaparición de personajes muertos, pero de gran éxito entre los fans. Todo ello desencadenó un diálogo continuo de especulaciones entre expertos, fans y crítica sobre si debería continuar o no la serie, situando con todo ello a *Netflix* como punto de mira.

Existe un gran cambio con la incorporación de *Netflix* en la producción de la serie. Al igual que la serie anterior, no se trata de un gran cambio narrativo, ya que en este caso tanto la trama como el funcionamiento narrativo de esta continua igual: el personaje de Tokio narra en primera persona la trama, mientras el profesor traza un plan que la banda sigue. Se atiende sobre todo a un cambio estilístico, considerando aquí tanto el estilo visual de la serie como su magnitud. Este gran salto de calidad se debe en gran parte al aumento de presupuesto de la serie, ya que la plantilla de Vancouver Media no sufriría cambios significativos en el desarrollo de las siguientes partes.

En especial se puede apreciar este aumento de presupuesto en el inicio de la tercera parte con las diferentes localizaciones utilizadas para enmarcar a los personajes: Tailandia, Argentina, el Pacífico y Florencia. Por lo tanto se incrementan los recursos, y disminuyen los tiempos de reacción en cuanto a procesos de preproducción, producción y postproducción, agilizando así todo el proceso de creación.

5.3. Ficha técnica

En este apartado se realiza un recorrido a los puestos técnicos y al personal elegido para su desempeño. La siguiente tabla recoge los datos referentes a la adquisición de Netflix de la ficción, por lo que su ordenación de capítulos es diferente a la inicial en Antena 3. Así como ahora se habla de 6 partes, si se sigue la ordenación inicial de Atresmedia se hablaría de 3 temporadas con diferentes fechas de estreno.

Tabla 14. Evolución de los perfiles técnicos antes y después de la adquisición de Netflix.

	Parte 1	Parte 2	Parte 3	Parte 4	Parte 5
Título original	<i>La casa de papel</i>				
Año de creación	2017	2017	2019	2020	2021
Género	Drama/Suspense				
Duración media	70'	65'	45'	50'	50'
Número de episodios	9	6	8	8	10
País	España				
Productora	Vancouver Media Atresmedia		Vancouver Media Netflix		
Plataforma	Antena 3		Netflix		
Creador	Álex Pina				
Dirección	Jesus Colmenar, Álex Rodrigo, Miguel Ángel Vivas.		Jesús Colmenar		

Guión	Álex Pina, Javier Gómez , David Barrocal, Esther Martínez Lobato y Fernando Sancristóbal.	Álex Pina y Javier Gómez		
Producción	Cristina López Ferraz			
Productor ejecutivo	Álex Pina, Sonia Martínez y Jesús Colmenar	Álex Pina y Jesús Colmenar	Álex Pina, Jesús Colmenar y Cristina López Ferraz.	
Director de producción	Cristina López Ferraz			
Jefe de producción	Nacho Fernández			
Director de arte	Fernando González y Abdón Alcañiz	Abdón Alcañiz	Abdón Alcañiz	Abdón Alcañiz y Fernando González.
Director de fotografía	Migue Amoedo			
Sonido	Nacho Arenas			
BSO	Manel Santisteban y Iván Lacámara			
Casting	Eva Leira y Yolanda Serrano			
Peluquería y maquillaje	Eva Martínez			
Montaje	Luismi Glez, Verónica Callón y David Pelegrín	Raúl Mora, David Pelegrín, Luismi Glez	Raúl Mora, Patricia Rubio y Luismi Glez	
Reparto principal	Úrsula Corbero, Miguel Herrán, Itziar Ituño, Álvaro Morte, Pedro Alonso, Alba Flores, Jaime Lorente, Esther Acebo, Enrique Arce, Darko Peric, Belén Cuesta, Patrick Criado, Miguel Ángel Silvestre, Nawja Nimri.			
Premios	Premio Iris a Mejor guión y 4 nominaciones a los premios Feroz a mejor interpretación y mejor serie dramática	Premio Emmy a mejor drama, Premio Fénix a mejor serie, 6 premios Iris a mejor reparto, mejor ficción, y mejor producción; y 2 premios a mejor actor de reparto y secundario de la Unión de Actores.	-	

Fuente: Elaboración propia a través de los títulos de crédito de las diferentes temporadas de *La casa de papel* disponibles en Netflix.

5.4. Creación de personajes y casting

En el análisis anterior se hablaba de la importancia de los condicionantes externos en la creación del guión y, sobre todo, en la creación de personajes, algo que se repite y se incrementa con los personajes de *La casa de papel*. La importancia de crear personajes globales con los que el público general de distintos países pueda empatizar es una de las premisas en todos los títulos que forman parte de Netflix; sin embargo, en el caso de la serie analizada los personajes no buscaban un fin global⁴⁰, sino más bien de representación de la sociedad española y de los diferentes perfiles sociales existentes.

Los condicionantes sociales e históricos en el momento de la elaboración del guión tienen una gran importancia en esta trama en concreto marcada por la corrupción, las revueltas, la resistencia y la orden dominante. El funcionamiento y triunfo global posterior de los personajes se debe a la complejidad y a la elección de valores universales que provocan una familiarización y apreciación de personajes calificados como ‘malvados’. Es cada vez más frecuente la vulneración de los personajes malvados con el fin de acercarlos al espectador, para así humanizarlos y poder aumentar la complejidad entre los diferentes caracteres. El afán reivindicativo unido a estos valores provoca que *La casa de papel* esté constituida por los antagonistas que el espectador suele ver en otras ficciones, transformando a los personajes más marginados en los Robin Hoods de la historia. Tal y como exponen Canet y García-Martínez (2018, 368), mientras que el héroe clásico lleno de virtudes y el villano repleto de vicios invitan al espectador a aceptar al primero y a rechazar al segundo sin apenas vacilación, el anti- héroe enigmático, por el contrario, invita a un tipo de relación que se vuelve moralmente enrevesada para el espectador.

En *La casa de papel*, el máximo exponente de esta tendencia es Berlín, interpretado por el actor Pedro Alonso. Un personaje misógino, violento y siniestro es dotado de valores que lo acercan al público, hasta tal punto que es uno de los grandes favoritos de la audiencia, y fruto de ello es que el personaje continúe apareciendo en las entregas posteriores (producidas ya por Netflix) a pesar de su muerte en la primera entrega. Por ese motivo, y por la gran presencia como detonante durante toda la trama, Berlín

⁴⁰ Debido en parte al origen nacional de producción de la ficción.

constituirá el elenco de personajes protagónicos junto a Tokio y el Profesor, a pesar de tratarse de una serie bastante coral. Se debe tener en cuenta en toda la formación de los personajes que uno de los rasgos que más diferenciará a cada uno de los personajes será su crimen o delito. Berlín constituiría uno de los personajes más peculiares y misteriosos de toda la trama, cuya vida y pasado se destapa poco a poco y casi de forma fortuita durante las diferentes temporadas, y será caracterizado por ser un ladrón de joyas, adoptando así el crimen ‘más elegante’ entre sus compañeros. Se trata de un personaje inteligente, frío, calculador, soberbio, valiente y con grandes dotes de oratoria, constituyéndose, en definitiva, como el líder de la banda fuera y dentro del atraco. Berlín actuará como detonante de la trama en gran parte de los casos, o bien por sus juicios de valor o por su choque constante con Tokio.

Por otro lado, el personaje de Tokio, quien además narrará la historia en primera persona será otro de los detonantes de la trama (y el principal en la mayoría de los casos). Se trata de un personaje impulsivo, valiente, manipulador, tóxico que, sin embargo, encarna a la vez la feminidad y la sexualidad durante todo el atraco, siendo precisamente su vida amorosa y sexualidad detonante de la trama principal desde los inicios de la ficción. Para la creación de dicho personaje, los creadores y la actriz Úrsula Corberó se inspiraron en Matilda de *El Perfecto Asesino* y Juliette Lewis en *Asesinos por naturaleza*.

Será un personaje dominado continuamente por la impulsividad y la culpabilidad, sufridos de forma cíclica y prácticamente ininterrumpida durante toda la trama. Es interesante ver en este punto la similitud entre los personajes de Tokio y Río con Adán y Eva, cuya referencia aparece explícita en algunos capítulos. En la tercera temporada esta similitud se hace más explícita con la fuga de Tokio (Eva) de la isla donde estaban escondidos (paraíso) que precipita la expulsión de Río (Adán) de ésta y su encarcelamiento. Se busca con ello crear una referencia sobre la relación entre ambos personajes y la culpabilidad e irresponsabilidad de ella frente a la inocencia de él.

Seguidamente, como personaje complementario a los anteriores y principal en la trama se encuentra la figura de el Profesor. Este personaje será el encargado de reunir a la banda en las diferentes temporadas, así como orientar y articular los diferentes robos. Constituye uno de los personajes más complejos debido a su carácter misterioso y los pocos datos conocidos a lo largo de la trama sobre su historia personal. El Profesor sería la contraposición del personaje de Tokio, es un personaje solitario,

estratega, sensible y con la cabeza fría, siendo así el personaje menos impulsivo y pasivo de toda la ficción. Si Tokio antes representaba la culpabilidad, el profesor constituye la responsabilidad.

Estos serían los tres personajes más importantes en la ficción, ya que la trama giraría entorno a ellos en la mayoría de los casos, sin embargo, al tratarse de una serie coral encontramos otros personajes de tinte más secundario con gran relevancia en la trama. Este es el caso de los personajes de Río y Lisboa. Río será uno de los personajes más vulnerables de la ficción debido en parte por su amor incondicional hacia Tokio, algo que marcará todo su recorrido narrativo. Río representará la inocencia, la juventud, la inteligencia y la bondad. Al igual que el personaje de Río se constituirá el punto débil de Tokio, la inspectora Raquel Murillo (Lisboa) será el punto débil del Profesor. Lisboa es una madre soltera que ha sido maltratada por su marido y constituye la representación de mujer en un cargo masculino de responsabilidad. Este cargo dota al personaje algunos de los momentos más feministas de la trama creando un personaje autoritario, preciso, seguro y fuerte.

Por otro lado, se encontrarían personajes como Helsinki, Oslo, Moscú. Denver, Nairobi, Palermo, Bogotá, Marsella, la inspectora Alicia, Mónica o Arturo cuyo funcionamiento es más sencillo y más repetitivo, ya que actuarán siempre bajo los mismos patrones reaccionando a los personajes desarrollados anteriormente. Es interesante ver en este punto también como cada personaje viene definido también por el nombre del propio país que han elegido, creando así una preconcepción y estereotipación de los países que estos adoptaran como propia y que integra su personalidad. Los personajes estarán creados a partir de estereotipos presentes en la ficción y con los que el espectador se puede identificar y reconocer con facilidad.

A modo de apoyo visual, se ha elaborado el siguiente esquema visual con los personajes principales y los hilos narrativos que los unen (amistad, amor, trabajo o familia) con el objetivo que todo sea más claro visualmente:

5.5. Análisis narrativo y estético individual por capítulos

A continuación se procederá al análisis narrativo y estético individual por capítulos de todas las temporadas estrenadas de la serie *La casa de papel*. Mediante este análisis se pretende contextualizar y conocer la trama y ver la evolución existente antes y después de la entrada de Netflix como productora y distribuidora del contenido. Este análisis individual por capítulos permitirá el análisis comparativo general por temporadas y por lo tanto, permitirá delimitar la evolución y los cambios sufridos narrativa y estéticamente en la ficción.

PARTE 1

1. Efectuar lo acordado - 1:14

Empieza el atraco y una mujer y un chico gritan en voz en off, los primeros planos con iluminación contrastada roja se abren paso junto con una mirada femenina fija a cámara. Empieza la narración:

TOKIO

Me llamo Tokio.

Pero cuando comenzó esta historia no me llamaba así.

Tokio empieza a contar sus antecedentes, su huída como ladrona y asesina tras la muerte de su novio. Tras descubrir que no tiene más posibilidades de supervivencia decide confiar en un desconocido que le salva la vida. Aparecerá por primera vez el profesor, quien no solo demuestra que sabe el pasado de Tokio (atracadora y asesina), y que conoce más el presente que ella misma (la policía la espera en casa junto con su madre), sino que además le propone un plan de futuro: el atraco a la fábrica de la moneda y timbre.

Comienza una suerte de cabecera con la banda al completo entrando a su guarida que recuerda entradas de grupos famosos en el mundo del audiovisual como pueden ser la

entrada de *Ocean's Eleven* (2001) en el casino, los chicos de *Resacón en las Vegas* (2009), o la banda de *Reservoir Dogs* (1992) de Tarantino. Toda la épica de la entrada se ve interrumpida por una clase del Profesor, un personaje que destaca por su inocencia, al lado de los demás cuya actitud llevan a pensar que no están exentos de delito. La charla sobre el golpe, dará algunos de los tics de los personajes así como sus debilidades o atributos: la inteligencia del profesor y su tic continuo con las gafas, la risa de Denver, la tos de Moscú, la clase de Berlín, la inocencia de Río, la gracia de Nairobi o la fuerza bruta de Helsinki y Oslo.

El primer paso del profesor es ponerles normas a los atracadores, empezando por cambiarles los nombres de pila por nombres de ciudades; siendo esto también un rasgo distintivo de cada uno, que representa en cierta medida, sus antecedentes, además de ocultar su identidad real. El profesor les enseña el plan del atraco, y les anticipa que su objetivo en todo momento es ser los Robin Hoods de España, con los que todo el mundo debe sentirse identificados.

Empieza la cabecera de esta primera y segunda temporada una vez ya se conoce el lugar del atraco. Un recorrido a la maqueta de papel de la fábrica de moneda y timbre con los rótulos en rojo acompañados de la canción *My Life Is Going On* de Cecilia Krull. La cabecera funde a negro y lleva por corte directo a un primer plano de los atracadores que se va abriendo de forma progresiva hasta descubrirlos a todos en la parte trasera de una furgoneta ataviados con el uniforme rojo y las famosas máscaras de Dalí. Es en ese momento, en el que Río se plantea la elección de la careta de Dalí demostrando así la inestabilidad y diversidad de opiniones en el grupo, así como la alianza ya existente entre las dos mujeres de la banda.

Seguidamente se relata la historia del primer rehén del atraco, Mónica Gaztambide, quien está embarazada del jefe de la fábrica de moneda y timbre, Arturo Román. Se descubre así uno de los hilos argumentales principales que se prolongarán y que en ciertos momentos marcarán el ritmo de los siguientes capítulos, Empieza también la rotulación en rojo dentro de cada capítulo informándonos de la hora del atraco en la que nos encontramos así como el lugar.

El primer paso del atraco, desarmar a los policías que guardan el camión que va de camino a la fábrica de la moneda y timbre, sirve para que la narradora califique dos ítems: el salario mínimo y el valor nacional. Entra en juego el primer y detonante continuo de la trama, Allison Parker, la hija del embajador británico, cebo y motivo

por el que la banda organizada ha elegido esa fecha para realizar el ataque (21/10/2016).

Mientras la banda realiza el atraco, Tokio pierde de vista a Allison, personaje que acabará de entrar en su constante argumental, poder eliminar la publicación con carácter sexual en Instagram que ha publicado en su cuenta su compañero de clase.

Berlín realiza uno de sus primeros discursos dando uso de su gran empatía inicial y autoasignándose como el protector de los rehenes frente al pánico que han suscitado.

Mientras tanto Denver y Moscú abren la primera cámara acorazada de la fábrica, donde el padre dará la primera lección de humildad a su hijo que, lejos de producir asco o distanciamiento, provoca en el espectador es una empatía y humanización de los atracadores, otorgándoles problemas cotidianos presentes en la vida diaria de los espectadores como es el caso del valor personal o la importancia de la familia).

En medio de esta gran tormenta, llega la calma tal y como anuncia Tokio con la narración. Llevará la acción a un día antes del atraco y empezará el tercer detonante de la trama: la relación entre Rio y Tokio. El primer plano de la escena es la bola de nieve que Tokio lleva detrás desde su huída, atributo que sirve para hacer saber que es el espacio privado y pasado del personaje.

Continúa el atraco y para sorpresa de Arturo Román, los atracadores no se disponen a abandonar la fábrica con el dinero que ya tienen, sino que se disponen a lanzarlo a la calle desafiando a las autoridades. Además, durante esta secuencia empezará la problemática relación entre Berlín y 'Arturito', el líder de la banda frente al rehén más escurridizo y rastrero.

Vuelve a sonar la canción de la cabecera con el primer disparo de la policía hacia los atracadores que termina con Rio herido. Se produce el primer fallo de Tokio y con ello el primer pulso dentro del capítulo. Berlín empieza a tomar las riendas destapando la relación existente entre Rio y Tokio, a la vez que se destapa como una mente retorcida y machista.

En contraposición, se encuentra la vida de la inspectora que llevará el caso del atraco, Raquel Murillo, separada de un inspector de policía, madre de una niña pequeña y con una madre con Alzheimer. La inspectora empezará la gestión del atraco con el atracador al mando del asalto, el profesor. Ambos personajes demuestran algunos de sus tics que se prolongarán en las siguientes temporadas, en el caso del profesor su habilidad haciendo figuritas de origami, y en el caso de Raquel, su rapidez haciéndose

un recogido con un lápiz cuando las situaciones se ponen tensas. El inicio de esta negociación también dará lugar a la lucha de conflictos entre los diferentes puestos de la policía y el cuerpo de inteligencia, que junto con el testimonio interior de Allison, tienen como resultado la primera tentativa fallida de la policía en la desestabilización del atraco.

El primer diálogo de Nairobi con Mónica sobre su embarazo mostrará la cara más humana y feminista de la banda, que vendrá acompañada de la decisión de aborto de Mónica y comprensión de Nairobi.

El capítulo finalizará con el himno de la alegría que el mismo Profesor ha puesto desde un vinilo, mientras Nairobi anuncia como si de un equipo de fútbol se tratara la “banda” con la que contará para la fabricación de dinero, con alegría y desparpajo.

2. Imprudencias letales - 1:07

El primer encuentro entre la inspectora y el Profesor (20 horas de atraco, tal y como informan los rótulos), sirve para conocer mejor la personalidad de ambos personajes, la ingenuidad de los civiles y la autoridad de la inspectora. Mientras tanto, Tokio narra sobre imágenes de la fabricación de dinero y de los rehenes el progreso del plan. Se produce después de la narración de Tokio y antes de la cabecera, un pequeño teaser de ritmo frenético con cortes rápidos de planos alternados con transiciones rojas y golpes de audio que presentará brevemente los pulsos que acontecerán a lo largo del capítulo.

Por otro lado, la casa de la inspectora estará repleta de los postits que irá dejando su madre informándole de los sucesos que han transcurrido durante ese día en su casa. Paralelamente, se produce el segundo movimiento hacia el exterior de la banda: un comunicado de Mónica Gaztambide sobre la situación de los rehenes. Seguidamente, se producirá la primera escena entre Nairobi y Helsinki, mostrando la buena relación entre los dos y la actitud positiva y eufórica de ella frente a la fabricación de dinero.

Berlín procederá a la asignación de tareas de los rehenes, siendo el poli bueno y el poli malo a la vez, ofreciendo ayuda (medicación) a los rehenes que lo necesiten. Berlín con ello poco a poco se consolida como uno de los personajes más complejos que, a pesar

de mostrar su lado retorcido y despiadado, con sus formas y su manierismo consigue que el espectador empatice con él siendo uno de los personajes favoritos de la serie. En contraposición, se hace presente la relación asfixiante de malos tratos que la inspectora mantiene con su exmarido.

Allison mientras tanto graba un vídeo para su familia supervisada por Rio, el acercamiento entre el rehén y Rio provocará los celos de Tokio y con ello el segundo detonante en esta relación, ya que por su discusión Allison consigue conectar el móvil y con ello la policía consigue identificar a Rio. Arturo empezará a poner a los rehenes en contra de los atracadores para idear el primer plan de contraataque, que desarrollará Mónica lanzada por su amor por Arturo y su hijo. Esta acción marcará su destino para las próximas temporadas a la vez que cambiará el rumbo del atraco, con la tentativa de Mónica para conseguir comunicarse con el exterior; veremos la cara más humana de Denver, convirtiéndose ella a partir de este punto en su debilidad; a la vez que veremos la firmeza y brutalidad que acompañará durante las siguientes temporadas a Berlín ordenando la ejecución de ella. Denver empezará a empatizar con ella por el pasado de su madre, quien también quería abortar pero su adicción por las drogas provocó que el atracador naciera entre la cárcel, la droga y la policía. La protección que le otorgará el personaje de Denver en los próximos capítulos, provocará el acercamiento de Mónica a su atracador, provocando el llamado *Síndrome de Estocolmo*, nombre que adoptará en la tercera temporada Mónica como miembro de la banda.

Mientras tanto, el profesor se prepara para la segunda conversación telefónica con la inspectora mientras escucha en vinilo *Ave Maria* de Ellens Gesang III. La relación que se forma entre negociadora y atracador es una partida de ajedrez de conflicto de intereses, a la vez que el profesor tontea con ella (fuera y dentro del atraco); pero, en este caso se producirá el primer golpe por parte de la policía por la identidad de Rio.

Se alterna la trama con el pasado de los atracadores durante su formación para el atraco, otra de las escenas que proporcionarán información del pasado y futuro de cada uno de ellos, desde el paradero de Tokio después del atraco (una isla), el plan de futuro de Denver (comprarle unos pulmones nuevos a su padre), la adquisición de unos viñedos por parte de Berlín y su amor incondicional al arte, la vivienda junto al mar de Rio, la compra de un avión de Nairobi, y sobre todo, la grabación de un disco de corrido por parte de Moscú, escena que recordarán los personajes más adelante

con la muerte de el personaje. Seguidamente, se verá la primera escena en el que el Profesor muestra su nerviosismo con Berlín, el hombre de su máxima confianza allí dentro. La actuación de Berlín frente a los rehenes para conocer quién ha sido el que ha revelado la identidad de Rio, junto con su paliza a Rio por el fallo previo entre Allison por culpa de su relación con Tokio, empezará a crearle los primeros enemigos dentro de la banda. El descubrimiento de la paliza de Berlín a Rio, provocará la furia de Tokio frente al plan del Profesor y la actuación de Berlín, teniendo como consecuente que ella destruya las cámaras de la fábrica.

Esta escena se producirá en un montaje encadenado en la que se alternará el conflicto de Denver con Mónica, y la insurrección de Tokio frente a Berlín con el profesor al margen informando sobre la situación exterior con la policía (la identidad de Tokio y Rio ha sido revelada en los medios de comunicación) junto con la narración subjetiva en off de Tokio sobre el plan, y desencadenando con el tiro (fallido) de Denver a Mónica con corte directo a negro.

Siguen apareciendo en los créditos al final del capítulo con transiciones en rojo con fotogramas congelados y pequeños zooms in, un avance del próximo capítulo, así como la información respectiva de *Atresmedia* y *Atresplayer*.

3. Errar al disparar - 1:03

Continúa la salvación y posterior ocultamiento de Mónica por parte de Denver, acción que posicionará a este en contra de Berlín a la vez que se verá el primer atisbo de la enfermedad degenerativa del segundo. La miopatía de Helmer, una enfermedad que afecta a los músculos y que los guionistas inventaron, siendo la más parecida la miopatía mitocondrial.

Raquel empieza a conocer la táctica de los atracadores y descubre que están imprimiendo dinero sin marcar, mientras tanto el Profeso sigue acercándose a la vida personal de la inspectora. Seguido de esta situación se mostrará el pasado del profesor con el fin de conocer más sobre su personalidad: su infancia y adolescencia postrado en un hospital de San Sebastián, su nerviosismo e inexperiencia frente a las mujeres, y sobre todo, que la idea del plan de robo no es suya.

Tokio, Nairobi, Moscú y Rio se enfrentan a Berlín por la “muerte” de Mónica a manos de Denver. Esta confrontación provocará que Tokio recuerde su relación con Moscú, humanizando al ladrón a través de la música, los chistes y el relato familiar de éste de cómo su mala suerte y sus decisiones desafortunadas les han llevado a delinquir. Seguidamente Moscú se enfrenta la muerte del rehén en manos de su hijo, algo que, con la escena anterior, hace que el espectador empatice con padre e hijo y los humanice.

Tiene lugar más tarde el primer encuentro entre el Profesor y Raquel, un acercamiento personal entre negociadora y atracador, totalmente desconocida por la negociadora que servirá para que el Profesor vea la cara más humana y frágil de la inspectora. Se tratará aquí la realidad de una mujer maltratada y los estereotipos que rodean esta situación, a través de Raquel y la impotencia con la que cuenta todo el proceso.

La banda se organiza en contra de Berlin para que pueda salir Denver con su padre a la azotea y poder respirar, (Moscú había sido minero y sufre claustrofobia) y para ello saldrán con los demás rehenes. Esta salida será aprovechada por Arturo quien descubre en la azotea la muerte de Mónica, siendo disparado por la policía tras ser confundido por un atracador.

4. Caballo de Troya - 1:03

Empieza el capítulo con la rotulación roja indicando el espacio temporal del atraco (sábado a las 18:00h) sobre un fotograma congelado en blanco y negro con transición roja acompañada de un golpe seco de audio. El encierro de Mónica ensangrentada, se encadena en montaje con la recogida de Arturo disparado y la fabricación de billetes de Nairobi, tres momentos que se ven complementados y calificados con la alegre canción *Fado Boémio e Vadio* de Piedade Fernandes. Dolor y gloria se viven en las dos partes de la fábrica de moneda y timbre, una música alegre complementada por planos en cámara lenta de Arturo herido y de la banda intentando quitarle la bala que se ve interrumpida por música de tensión y la reacción de la policía ante su error. Tokio seguidamente narrará cómo el Profesor les preparó para intervenir

quirúrgicamente heridas de bala. Este Flashback servirá además para descubrir el pasado de Nairobi, madre soltera narcotraficante a la que los asuntos sociales le quito su hijo y termino en la cárcel.

La inspectora intenta remendar su error y el profesor accede a que entre un médico a salvar a Arturo mientras el cuerpo de policía aprovechará para infiltrarse por los conductos. Esta situación será aprovechada por la banda para introducir un caballo de Troya en la policía. Ante la operación que va a iniciar la banda, vuelve un plano inicial cámara lenta acompañado de la canción *Easy Ryder* de J Christ cuya intensidad irá aumentando progresivamente.

Mientras tanto Mónica se ha escapado de la cámara, su salud empeora y Denver intentará sacarle la bala. Dos operaciones que acontecerán y que dejarán ver la precariedad con la que Moscú y Denver están intentando salvarle la vida a Mónica. Esta situación demostrará una vez más la sangre fría de Berlín con Arturo, la inocencia de Rio con Allison, la nobleza de Moscú y el compañerismo de Nairobi. Toda esta situación dramática vendrá acompañada de un flashback del mayor acercamiento entre Nairobi y Tokio, en la que Nairobi le cuenta sus antecedentes, continuado de un montaje rápido en el que los dos personajes bailan, cantan y beben hasta que son interrumpidas por el Profesor.

Ante la amenaza de la policía infiltrada con las máscaras de Dali, el Profesor ordena el cambio de máscaras del grito de Munch de los rehenes y de la banda.

La mecánica que predominará durante este capítulo es la alternación de las diferentes acciones que se desarrollan con sus respectivos conflictos, por un lado la policía y los rehenes, la inspectora y el Profesor, el Profesor y la banda, o la banda y los rehenes.

5. El día de la marmota - 1:09

Vuelve a empezar el capítulo con el profesor poniendo en el tocadiscos *Stay By My Side* de Stéphane Huguenin mientras se muestran las reacciones de la policía ante el cambio de caretas de Dalí a Munch junto con las rotulaciones de la hora del atraco. La inspectora planteará a la policía lo mismo que se preguntaba la banda antes de entrar en la fábrica, ¿si tuvierais que elegir una careta que pintor elegiríais? El Profesor

que les escucha de forma directa por el micro que lleva ahora uno de los policías, responderá antes cada propuesta con diversión: Picasso, Goya, Velazquez, DaVinci y Warhol. Dejando a la vez claras algunas de las referencias visuales que tendrá la ficción. La inspectora se desespera ante la eficacia de la banda, y decide revisar los movimientos que la banda ya ha hecho para saber su próximo paso.

Tokio narrará en voz en off algunos de los errores que los protagonistas han cometido, dando paso a la recepción mediática y social que ha tenido el atraco. Es curioso como empieza este fragmento en el que Tokio se compara con una bola de nieve⁴² que cada vez se va haciendo más grande (al igual que su cadena de errores), una bola de nieve que representará también el golpe de la banda. Tokio se adelantará a los hechos mostrando y narrando un *flashforward* del Profesor en el desguace de coches donde se encontraría el principal error que cometería la banda.

Berlín empezará a mostrar parte de su debilidad por su enfermedad cuando Tokio lo amenazaré obligándole a que llame al Profesor y confesarle que han ejecutado a una rehén (Mónica). La llamada de Berlín termina con una amenaza de este hacia el Profesor, desafiando y poniendo en duda su valía de líder. Justo frente a este “estímulo” la policía descubrirá el coche del profesor con el que se visitó la fábrica, coche que Helsinki no habrá destruido y que tendrás las únicas pruebas que pueden implicar al Profesor. Vendrá acompañado además de un flashback en el que se descubrirá no solo la atracción de Nairobi por Helsinki, sino la atracción por Helsinki por los hombres.

Berlín mientras tanto realiza uno de sus monólogos frente a las rehenes sobre el orden, la muerte y el respeto; haciendo que el personaje de Berlín sea más siniestro y oscuro por su visión de la muerte de Mónica.

El personaje de Berlín será uno de los mas cercanos a la muerte, siendo en cierto modo la representación de ella dentro del atraco, de la fragilidad de la vida de la que nos hablaba Tokio, de la pérdida de valores y de personas queridas. Nos muestra a una persona derrotada ante la vida cuya salida y rendición final será la muerte. Berlín empezará a causar miedo entre las rehenes, y más tarde abusará sexualmente de una de ellas.

Rio seguirá martirizándose por la dirección de su vida, destapándose como el personaje más humano (y débil) dentro de la banda; llevará a Tokio a recordar un

⁴² Objeto que la protagonista transporta de un lugar a otro y que podemos ver en la primera secuencia de Tokio en la serie, y en la habitación de Tokio durante su formación junto con la banda.

flashback de la muerte de su madre y de uno de los momentos mas íntimos del personaje. Tokio le revelará a Rio su compleja infancia en soledad con una madre soltera, y la invención de una puerta mágica que solo podría abrir una vez en la vida para encontrarse con ella. Tokio y Rio cometerían otro error ese día que llevará a la policía a conocer la matrícula del Seat del Profesor, quien procederá rápidamente a la eliminación de pruebas dentro del vehículo. Sin embargo, en lugar de eliminar todas las pruebas, este incluye un botón de Berlín, para entretener a la policía y descubrir al único personaje cuya vida ya está ‘sentenciada’.

6. La cálida guerra fría - 1:14

Vuelven los rótulos que marcan la hora del atraco, mientras Raquel ve como reaccionan los periodistas del programa *Espejo Público* (*Antena 3*) ante su decisión. Seguidamente se muestra a la banda en uno de sus momentos reunidos más frecuentes y distendidos, las comidas. Es frecuente durante toda la serie los flashbacks para conocer información sobre el plan del Profesor y para conocer mejor a los integrantes de la banda bajo la presión del atraco, y estos recursos suelen ocurrir alrededor de una mesa con comida y bebida. Serán los pocos momentos en los que veremos a los personajes más caracterizados y personales, y no tanto como una banda organizada. El Profesor, comenzará a explicarles el por qué la opinión pública respaldará su plan y les protegerá de una posible intromisión de la policía: ellos serán los resistentes atrapados en esa ratonera ‘*y la resistencia siempre cae bien*’ clama el Profesor. Empezarán a trazar el plan de salida y engaño a la policía cuya ejecución consiste en un túnel debajo de la fábrica de moneda y timbre que fue construido hace 5 años y que desemboca en la guarida en la que se encuentra el Profesor gestionando el atraco. Prieto, el responsable de inteligencia dentro del atraco, hará un símil del atraco con la selección española de fútbol que nos recordará a aquello que llamaba Alex Pina de nacionalizar las tramas, adoptar los prototipos americanos de ficción pero con elementos con los que el espectador español se sienta parte. También existen otros elementos como la referencia al gordo de la lotería de Navidad, el menú de la mesa o

la manera de vestir de cada uno de ellos que proporciona información sobre el origen y personalidad de cada uno de los miembros de la banda.

Narcisista, egocéntrico con delirios de grandeza, con una absoluta falta de empatía, excéntrico con tendencia a la melomanía que le impide diferenciar el mal del bien, con un gran sentido del honor y una necesidad patológica de causar una buena impresión especialmente a desconocidos. Así define la ficha policial a Berlín, mientras en imagen vemos como Berlín hace gala de todos esos atributos mientras les comunica a los rehenes la muerte de Mónica. En contraposición, a esta devastadora escena, Nairobi y Berlín articulan como si de un show se tratará el reconocimiento y aplauso al señor Torres (el principal ayudante de Nairobi durante su impresión de billetes), seguido de la incorporación de Berlín entre los rehenes de nuevo.

Tokio por su parte se mostrará celosa ante la relación de Rio y Allison, y Moscú le recordará lo tóxica que es su presencia en la vida de quienes rodea (recordando también la relación pasada entre Tokio y Denver). Inconsciente, caprichosa, superficial, egoísta, niñata; así define Moscú a Tokio, poniéndole los pies en el suelo a la protagonista y enseñándole quién es. Conversación que más tarde hará que Tokio piense y le diga a Rio que *‘ella es tierra quemada’*.

Berlín mientras tanto continuará jugando con una de las rehenes, la profesora de instituto, mientras se come una manzana y le plantea dilemas sexuales de la supremacía masculina sobre la femenina. Andrés De Fenollosa (Berlín) descubre las calumnias de la policía junto con Nairobi y descubrirá como Denver dejó sin querer un botón de su chaqueta en el coche que le implica en el robo. Berlín buscará a Denver para castigarlo por hundir su honor e integridad y descubrirá que Mónica está viva, dando una de las reacciones más aclamadas por los fans de la serie y por la que se recuerda al personaje: su reacción aclamando al cielo de la forma más siniestra posible y gritando *‘es domingo de resurrección’*.

7. Refrigerada inestabilidad - 1:07

Se ofrecerá antes de la cabecera el final del capítulo anterior (la reacción de Berlín) rotulado con las 54 horas (16:00 de la tarde) de atraco que lleva la banda dentro. Berlín amenaza a Denver sobre qué error cometido por Denver pesa más en la balanza si la inculpación de Berlín en el robo y calumnia, o el incumplimiento de las órdenes de la persona al mando. Destaca la reacción de Nairobi quien clamará *‘esto no es una película de Tarantino’* ante el enfrentamiento de los miembros masculinos de la banda.

El Profesor le comunica a Berlín que él ha puesto su botón en el coche, y activarán el plan Valencia que consiste en el disparo de ráfagas al aire mientras los rehenes gritan.

Después de la cabecera la inspectora llamará al Profesor quien estará escuchando un vinilo de *Corfu* de Eric Gemsa y hace origami, el Profesor vuelve a estar tranquilo y tanto sus hobbies como su tendencia a jugar con la negociación de la inspectora lo muestran. La inspectora le pregunta por sus gustos musicales y el Profesor mostrará su preferencia por el sirtaki griego y las películas de Anthony Quinn para ponerse de buen humor. Como reacción a esta llamada, la banda debe preparar las pruebas de vida de los rehenes, que resultarán fallidas y tendrán como resultado la entrada de la inspectora en la fábrica para comprobar la supervivencia de los rehenes dando paso a un montaje con cortes directos y rápidos con los diferentes rehenes acompañado de una música con tinte divertido. La inspectora descubrirá donde han comprado los medicamentos de Berlín y estarán más cerca de la guarida donde se formó la banda.

Los adolescentes acorrarán a Allison dentro del baño y Nairobi acudirá en su defensa, dándoles una lección a sus compañeros y a Allison (sobre autovaloración) que le dará al personaje Nairobi una vez más el aprecio de los fans por la empatía con los personajes de la serie.

Murillo por su parte empezará a sospechar de el Profesor y mandará a analizar una cuchara que ha tocado este que coincidirá con una huella encontrada en el coche de policía.

8. Tu lo has buscado - 1:08

19:00 de la tarde, 57 horas de atraco marcan los rótulos rojos mientras se ve en montaje de planos alternados en color y blanco y negro el robo del Profesor a la farmacia. Raquel amenazará al Profesor con una inspección después de que Murillo le cuente sus sospechas a Raquel sobre él, haciendo que discutan y que este más tarde tenga un accidente de coche.

Antes de la cabecera, sonara por primera vez en una de las cámaras acorazadas el famoso *Bella Ciao* a través de la radio de Moscú, quien esta rodeado de billetes de 500 y está cavando el túnel por el que sí escapará la banda, en el que por fin encontrará tierra después de picar hormigón. La banda entrará, cantará y bailará el *Bella Ciao*, constituyendo uno de los pocos momentos en los que vemos a la banda feliz y unida dentro de la fábrica. El Profesor les enseña el lema italiano *divide et impera* para que conozcan una de las estrategias que la policía utilizará para infiltrarse y conocer sus movimientos dentro. Rio (el eslabón más débil de la banda) se comunicará con la policía para rechazar el trato que le ofrecen, y ofrecerles un nuevo trato, el indulto del presidente.

Berlín se reunirá con Allison y Mercedes (la profesora del colegio) y veremos con ello otra las charlas machistas, sobre la virginidad de Allison y de como esto le afecta a su rebeldía. Mónica y Denver se enamorarán y descubriremos con ello parte de la personalidad divertida y sensible de Denver. Mientras tanto, Raquel no descubrirá nada sospechoso en la guarida de “Salva” lo que provocará que ésta baje la guardia y se enamore de él.

9. El que la sigue la consigue - 1:11

Tras la fuga de 15 rehenes, la policía decide entrar y la banda se enfrenta a ellos por segunda vez, siendo esta vez decisiva la intervención de Tokio y quedando heridos Helsinki y Oslo.

Cuando los rehenes descubren que algunos de sus compañeros se han escapado, plantan cara y aplauden la acción de sus compañeros. Frente a este acto, el Profesor

ordenó a la banda que les hicieran elegir entre dinero o libertad, dándoles a elegir para de esta forma poder dividirlos y saber cuales son mas propicios a revelarse. Gran parte de los rehenes elegirán libertad y serán llevados a una sala retenidos.

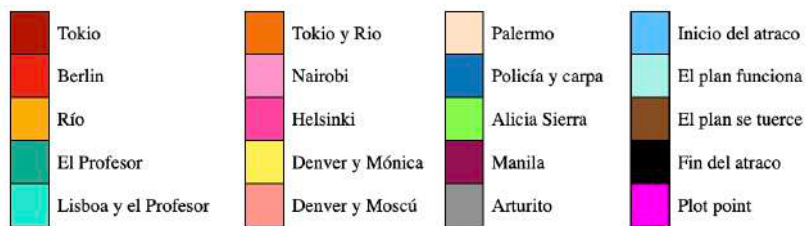
Se muestra esta elección especialmente entre tres rehenes, el señor Torres quien elegirá dinero; Mónica, quien después de elegir libertad cambiará de decisión para así poder estar con Denver; y por último, Ariadna, la rehén más cercana a Berlín y que a la que tras elegir libertad, Berlín ‘obligará’ a cambiar de decisión ya que tienen una relación.

El Profesor, mientras tanto descubrirá que la madre de Raquel ha escuchado de Murillo todo lo ocurrido y estará dispuesto a matarla, hasta que descubre la perdida de memoria de ella. Raquel descubrirá la casa donde la banda se reunió y preparó el plan e irá junto con la policía y el Profesor a dicha localización. Mediante un flashback se verá una conversación trascendental en la trama y en el recorrido de los personajes. Berlín y el Profesor están sentados en la mesa, después de haber realizado la última cena antes del atraco mientras comparten un vino. Berlín se referirá por primera vez al Profesor con su nombre real: Sergio. Berlín le pide a Sergio que no lo espere si el atraco se tuerce y que lo deje atrás, intentando así proteger ante toda costa a el Profesor, quien llamará también por nombre de pila a Berlín: Andrés.

Después de definirse como ‘la resistencia’, el Profesor empezará a cantar el Bella Ciao ante la atenta mirada de Berlín, acompañado de la narración de Tokio, quien esta vez contará el gran significado que tiene el concepto de resistencia así como el origen de la canción: el abuelo del Profesor (y de Berlín) quien había luchado en Italia contra los fascistas le había enseñado esa canción que ahora entonaban los dos hermanos. Iluminados por la luz tenue de las velas y la hoguera, la voz de Berlín resuena y gana fuerza a la vez que se levanta y levanta la copa de vino ante la mirada emocionada de su hermano.

De forma paralela, vemos al Profesor yendo con la inspectora a su guarida desmantelada por la policía. Con el fin de condensar la información narrativa anterior se ha creado la siguiente tabla para ver la continuidad y evolución de los personajes y sus tramas, de modo que se puede diferenciar fácilmente los personajes principales, las tramas secundarias y los puntos de tensión en el guión narrativo.

Tabla 15. Seguimiento de las principales tramas de *La casa de papel*.



Fuente: Elaboración propia.

PARTE 2

1. Se acabaron las máscaras - 1:03

El Profesor se encuentra junto con la policía en el registro de la guarida de la banda. Entre el flash de las fotografías de las pruebas, y transiciones rápidas con efecto de movimiento, se intercalan los momentos en los que la banda usaba esos objetos los días previos. Entre los objetos de Tokio volverá a aparecer la bola de nieve con un guardia dentro que se protege con un escudo. El Profesor ya tenía previsto la intrusión, por lo que previamente ya había manipulado las huellas de la casa, así como sus objetos con el fin de entretener a la policía el mayor tiempo posible.

Denver le explicará a Mónica el síndrome de Estocolmo, algo que afectará en cierta medida al recorrido del personaje, ya que en las siguientes temporadas su síndrome le proporcionará su nombre de país. Mientras tanto Berlín escuchará y bailará *Por una cabeza* de Carlos Gardel junto con Ariadna, cuando él le confesa los pocos meses de vida que le quedan. Esta escena ofrecerá otra de las conversaciones más siniestras del personaje que, al igual que dice la letra de la canción, clama que aunque se muera ella no le podrá olvidar.

El exmarido de la inspectora revela las huellas encontradas por Murillo antes de su accidente, además de encontrar un trozo de fotografía en la chimenea. Los acordes del *Bella Ciao* volverán a sonar cuando Berlín y el Profesor en un flashback quemar las fotografías del padre del segundo y hablan del plan. Seguidamente, tras conocer que sus huellas están en el coche del exmarido de la inspectora, el Profesor se enfrentará a este y destruirá las pruebas, lo que provocará la denuncia del exmarido hacia este.

Después de que Helsinki mate a Oslo ante ya la improbable recuperación de su amigo; Rio, Tokio y Denver plantarán cara a Berlín, consiguiendo esposar a éste para conocer el Plan Cherobyl. La toxicidad de Tokio llegará a su punto más alto en esta escena, dando como resultado que toda la banda se posicione en su contra, por la falta de empatía de esta con los demás compañeros. Berlín la atará a una mesa y la expulsará al exterior, eliminando así toda probabilidad de ruptura en la banda y exponiendo a Tokio a la policía.

2. La cabeza del plan - 1:02

Planos a cámara lenta de la salida de Tokio se entrelazan con la reacción de la policía, mientras Rio se da cuenta de la acción de Berlín desde el interior. Un Flashback llevará de nuevo a su formación, donde el Profesor les enseña la máxima durante todo el atraco: ganar tiempo. Este flashback irá acompañado de cómo Tokio descubre la relación entre Berlín y el Profesor, y él le contará toda su historia a ella.

Berlín reunirá a la banda para explicarles lo sucedido ante la mirada amenazadora de Rio, quien se dará cuenta que toda la banda esta de acuerdo con Berlín y la expulsión de Tokio. Rio será incapaz de ver la toxicidad de Tokio y cuando decidirá abandonar el atraco, la banda lo sedará.

Seguidamente, se mostrará como Rio instalaría al Profesor el programa de modificación de voz que este usará con la policía acompañado de montaje rítmico.

Tokio será interrogada por Prieto mientras vemos de forma paralela como el Profesor les preparaba para ese interrogatorio. Se producirá mientras tanto la entrada de Raquel en el interrogatorio quien será la única en percatarse de que la atracadora va casi sin ropa, hecho que reprochará a sus compañeros y corregirá de forma inmediata. Tokio y Raquel mantendrán una conversación sobre feminismo y la posición de la mujer en trabajos considerados masculinos, así como el recorrido de la vida de una mujer y su 'ciclo vital'. Nairobi mostrará su inconformidad con Berlín frente la expulsión de Tokio, lo que provocará la furia del líder que clamará que el atraco es un 'patriarcado', posicionándose como el único líder al mando, y haciendo un comentario despectivo sobre la menstruación de las dos mujeres del atraco.

El profesor llamará a la fábrica, donde la banda dejará inconsciente a Berlín, y Nairobi dirá una de las frases mas recordadas (y virales) de la serie y del personaje. '*Empieza el matriarcado*', dirá Nairobi mientras mira directamente a cámara de forma desafiante y triunfante mientras habla con el Profesor al teléfono.

3. Cuestión de eficacia - 1:04

Nairobi contará al Profesor todo lo que ha pasado dentro durante su ausencia, discurso que se verá complementado con planos de lo sucedido y transiciones en blanco y negro y fotogramas congelados con rótulos de la hora del atraco. La banda tratará a Rio como a un rehén y los encerrará junto con Allison, Mónica, Arturo, Ariadna y la profesora de los adolescentes. La unión de Rio con los rehenes provocará la creación de un plan para cambiarles una arma falsa por una de verdad a los atracadores.

El Profesor y Raquel serán cada vez más próximos, siendo cada uno el apoyo del otro y decidiendo irse juntos a otro país cuando el atraco termine, algo que terminaría pasando en la tercera temporada. La policía preparará un operativo para capturar el Profesor en el hospital donde se encuentra en coma Murillo, quien es el único que conoce su identidad. Ante esta trampa, el Profesor se disfrazará de payaso de hospital y hará entrar a un niño por él en la habitación de Murillo sin ser descubierto.

La banda le ofrecerá un ultimátum a Berlín, quien aceptará el mando de Nairobi a la fuerza y les explicará el plan Chernobyl: lanzar el dinero por los aires y aprovechar la confusión para fugarse.

Un flashback mostrará a la banda reunida para la comida, y mientras hablan de la selección española de fútbol, el profesor les enseña como el mundo siempre se posiciona a favor de los más débiles. Con ello la banda pondrá en acción el llamado plan Camerún, que mediante una entrevista *Al Rojo Vivo* de *La Sexta* a un atracador (Berlín) en directo, la banda soltará rehenes.

Andrés mostrará empatía con los rehenes antes de proceder a su libramiento, y dirá que buscan una rendición favorable para sus intereses ante el principio del fin. Berlín cuenta como han sido vencidos junto con el cadáver de Oslo, y muestra su gran vulnerabilidad: su enfermedad y la difamación de la policía de su persona. Tokio relata como la banda fue esa mañana *Trending Topic* mundial, y como la opinión pública se volcó con ellos *‘somos como el equipo de Camerún jugando sin zapatos contra Brasil’*. Después del operativo fallido, Raquel descubrirá un pelo pelirrojo en la solapa del Profesor descubriendo el disfraz previo de éste.

4. ¿Qué hemos hecho? - 1:10

Empezará el capítulo realizando una narración de los tres conflictos existentes a través de tres mujeres: Raquel (quien acaba de descubrir al Profesor y lo detendrá), Tokio (apunto de ingresar en un penal) y Mónica (quien acaba de traicionar a todos sus compañeros defendiendo a un atracador). Por otro lado, con la defensa de Denver por parte de Mónica, ella queda implicada en el atraco y, ante el nerviosismo de ella, Denver le ofrecerá fugarse con él y formar parte de la banda llamándola Estocolmo. Nairobi será una de las más afectadas por la rebelión de los rehenes algo que se toma de forma personal por el abuso de confianza de ellos y la infravaloración del cuidado de ella hacia éstos.

Berlín le ofrecerá a Ariadna toda su fortuna si ésta le acompaña hasta el final de sus días, una anticipación de lo que realmente pasará en el último capítulo en el que la rehén morirá junto con Berlín. Nairobi dejará el mando en manos de Berlín, quien realizará una de las escenas más conocidas del atracador. El líder se quita la venda mientras ríe y se peina y uno a uno va quitando los antifaces a los rehenes (recordando a la manera de actuar que tomará Palermo también en la tercera temporada), y les comunica que si antes siempre prometía protección, ahora les prometería tortura, obligándoles a picar el túnel.

Mientras tanto la inspectora y el Profesor se enfrentarán por primera vez en la guarida en la que la banda se reunía los meses anteriores. Salva le revelará su verdadera identidad, Sergio Marquina; así como sus sentimientos hacia ella.

Tokio escapará de su juicio gracias al Profesor una vez más y volverá a entrar de forma triunfal en la fábrica de moneda y timbre. Dicha entrada terminará con la muerte de Moscú, como bien había anunciado antes el propio personaje, Tokio dejaba un rastro de muertos por donde pasaba.

5. A contrarreloj - 1:04

El capítulo empezará con un resumen de la entrada de Tokio en la fábrica, que parará con un primer plano de la reacción de Denver tras ver a su padre sangrando. Después se mostrará como la banda intenta parar la hemorragia de Moscú rápidamente mientras él hace bromas sobre la sangre que está perdiendo. Cuando la banda descubrirá que Moscú tiene múltiples disparos, se mostrará la reacción de ansiedad y desesperación de Denver, la culpabilidad de Tokio, y la (por primera vez) sufrimiento de Berlín ante otra de las imprudencias de Tokio que terminará con otro miembro de la banda muerto. Ante las pocas horas que le quedan a Moscú, Denver corre a cavar el túnel y así conseguir salvar a su padre. La banda empezará a hacer billetes de 200 y de 100, mientras Tokio recordará su conversación con Moscú, el momento en el que más vulnerable y real veremos al personaje llegando incluso a considerar la figura de Moscú como la paterna que siempre le había faltado.

El Profesor se escapará de la inspectora, mientras que la inspectora a cargo del caso será investigada por posible colaboración con el atraco y obstrucción a la justicia.

Moscú delirará y creará que su mujer es Tokio a quien le ruega que lo perdone, dando paso a la rendición de Tokio. Una de las escenas mas trágicas del capítulo que irá seguida de Nairobi escuchando y cantando la canción *Verde que te quiero verde* cantada por Amparo Lagares y con la letra de Federico García Lorca (Romancero Sonámbulo, 2 de agosto de 1924) mientras el personaje revisa los billetes, y sus compañeros cavan en cámara lenta para poder salvarse y salvar a Moscú. Será la única canción flamenca usada en la serie durante estas dos temporadas, y se usará justo con el personaje de Nairobi, cuya presencia se relaciona directamente por el espectador por la conocida familia Flores y Antonio Flores. La canción terminará justo cuando el túnel por fin da al otro lado. Moscú revelará su verdadero nombre a la banda antes de morir, Agustín Ramos. Y ante la muerte de su padre, Denver cantará una ranchera mientras la banda llora la muerte del padre de la banda.

6. Bella Ciao - 1:09

La banda vela el cadáver de Moscú en una caja, mientras Denver le dedicará un Padre Nuestro, que se verá interrumpido por Rio y Helsinki ya que éste lo recita de forma incorrecta. Estaremos frente uno de los momentos más íntimos de la banda, en el que Tokio narrará la dualidad de la vida, en la que justo después del entierro de Moscú habían encontrado su libertad al otro lado del túnel.

El Profesor cruzará el túnel donde se encontrará con la banda, y donde verá por última vez a su hermano. Nairobi le comunicará al Profesor el botín: 984 millones de euros. Más tarde, se descubrirá otro dato de Moscú que definirá al personaje, su cumpleaños tal y como dice Mónica, era el día del trabajador.

La policía se dispone a entrar en la fábrica cuando la inspectora sorprende al Profesor en su guarida. La banda, mientras tanto pasará todo el dinero por el túnel y lo esconderán dentro de bidones de cerveza *Estrella Galicia*.

Nairobi y Berlín se enfrentarán por la negación de ella por apagar las máquinas de billetes para redondear la cifra. Berlín le recordará lo irresponsable que fue ella como madre dejando a su hijo solo para ir a vender pastillas.

El Profesor y la inspectora hablarán por última vez ofreciendo un discurso sobre la inyección que el Banco Europeo realizaría en la crisis, y comparándola con la de la banda. La dualidad entre el bien y el mal, de lo preestablecido como correcto, hace que Raquel vuelva a confiar en el Profesor.

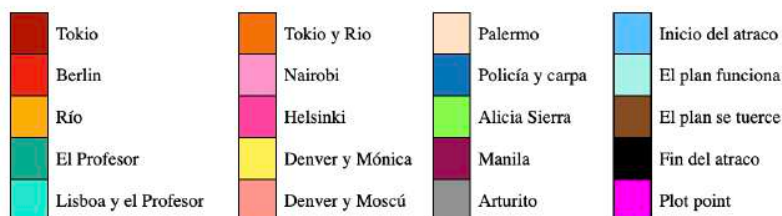
Allison desvelará dónde está el verdadero túnel por el que escapan los atracadores provocando que todos los miembros de la banda consigan escapar menos Berlín. Ante todo pronóstico, será Nairobi la que se negará a dejar atrás a su compañero y la que querrá volver atrás para salvarlo. El personaje asume su muerte y con ello, arrastra a Ariadna con él, recordándole su apoyo hasta el final de sus días mientras se compara con Romeo y Julieta, Bonnie and Clyde o los amantes de Teruel.

Esta escena será el máximo esplendor de lo que significa el personaje de Berlín de lo que es, ha sido y ha querido ser durante toda su vida.

La banda conseguirá escapar: El Profesor y Helsinki como transportistas de un camión de Estrella Galicia que contiene todo el dinero de la banda; Nairobi casi disfrazada ataviada con todo tipo de abalorios, Mónica y Denver vestidos de oficina, Tokio con

un vestido oriental, y por último, Rio vestido como un adolescente. Los rótulos en rojo nos vuelven a indicar esta vez que ha pasado un año del atraco y comunican la situación de Raquel, quien renunció a su cargo después de la crisis con el CNI durante el atraco. Las noticias que ve la exinspectora relatarán también como los atracadores revolucionaron las redes sociales y tenían a la sociedad de su parte a pesar de ser un acto ilegítimo. Raquel recordará las postales que el Profesor le enseñó tiempo atrás y encontrará unas coordenadas que le llevarán justo donde se encuentra: Palawan. Con el fin de condensar la información narrativa anterior se ha creado la siguiente tabla para ver la continuidad y evolución de los personajes y sus tramas, de modo que se puede diferenciar fácilmente los personajes principales, las tramas secundarias y los puntos de tensión en el guión narrativo.

Tabla 16. Seguimiento de las principales tramas de *La casa de papel*.



Fuente: Elaboración propia.

PARTE 3 (19 de julio del 2019)

1. Hemos vuelto - 49:45

Empieza la nueva temporada con música rítmica de espectáculo y un plano general del *Teatro Goya* donde acaba de llegar la estrella protagonista: Arturo Román. Mientras tanto, en la parte inferior derecha de la pantalla, vuelven los rótulos en mayúscula en rojo que nos anuncian lugar y días que faltan para el atraco (Madrid, 77 días para la hora cero). Arturo Román saldrá del coche y saludará a sus miles de seguidores, la cámara lo seguirá en un plano secuencia entre bambalinas hasta que Arturo llega al escenario donde hace su aparición triunfal iluminado por una tenue luz roja. Arturo procederá a relatar su experiencia en el atraco como héroe y superviviente, recordando a las charlas Ted o incluso a las presentaciones multitudinarias de Apple. Mientras Arturo habla de los acosadores, se van mostrando los destinos y la nueva vida de cada uno de ellos. Comenzará con Rio y Tokio acompañados de la divertida canción *Haunted House* de The Madcaps. Los rótulos esta vez a la parte inferior izquierda de la pantalla relatan la localización de los protagonistas mientras estos beben un coco bajo las palmeras: Archipiélago Guna Yala. Se mostrará la rutina vacacional de los dos protagonistas entre sal, agua y cerveza. Arturo continuará creciéndose y alzándose como el verdadero héroe del atraco y tirando por el suelo la figura heroica que se les atribuía a los atracadores. Mientras Arturo habla de Helsinki como el monstruo de los Balcanes, vemos como Helsinki y Nairobi se encuentran en La Pampa (Argentina) bailando y tocando el acordeón. Arturo se atribuirá la primera fuga de rehenes y se mostrará aún dolido por la relación entre Mónica y Denver, a la vez que mostrará su pesar por no saber la situación de su “pobre hijo”. Al que vemos gritar de diversión en brazos de su madre, mientras Denver conduce un tuktuk por Java (Indonesia) deleitando al espectador con su famosa risa.

Arturo continuará hablándole al público sobre confrontar sus problemas, como el afrontó el atraco. Paralelamente con un fundido de salida de la voz de Arturo, Tokio y Rio flotan en el mar cogidos de la mano en una balsa de troncos. Un rótulo en la parte superior izquierda de la pantalla nos recuerda el lugar una vez más y las horas que faltan para el atraco (Archipiélago Guna Yala, Isla Pelicano, 77 días para la hora cero).

Después de un plano general cenital de los dos protagonistas y de la isla, Tokio volverá a narrar apelando directamente al espectador y recordando su nombre mientras ella sale del agua cristalina en cámara lenta y Rio caza. Tokio narrará como una vez más torcerá, no solo su vida, sino la de todos sus compañeros, por ‘cambiar de aires después de llevar 2 años en el paraíso’. Rio aceptará la decisión de Tokio de irse, y le dará un teléfono satelital que compraría años atrás antes de llegar a la isla. Mientras Tokio se despide de los nativos de la isla, Rio le dará el teléfono y le pedirá que lo enciendan cada tres días a las 6 de la tarde, siendo este inocente acto de amor lo que les llevará a ser descubiertos por la policía. Seguidamente Tokio se descontrolará en Panama, y se mostrará en plano cenital a ella tumbada en la cama con un ventilador de techo con las aspas moviéndose, mientras Rio mira al techo triste. Tokio recordará mientras baila en las calles de Panama la llamada de Rio, quien conecta el teléfono más tiempo y será localizado por la Europol en la Haya, y por el coronel Prieto. Mientras Tokio y Rio hablan de la próxima ciudad a la que irán (Rio de Janeiro) por teléfono la policía panameña captura a Rio mientras que Tokio conseguirá escapar, recordando en su huída a Lara Croft.

La narración de Tokio llevará a la separación de la banda después de conseguir huir del atraco, en la frontera marítima de Portugal (a 3 años de la hora cero). Aparece la bandera portuguesa en el primer plano del Profesor de esta tercera temporada, anunciando la libertad de la banda. El Profesor interrumpirá la celebración de la banda para instruirles sobre su libertad, dándoles a cada uno un destino y asignando un número en cada continente en caso de que pase algo para poder llegar donde está el Profesor, en Tailandia (Palawan).

Tokio y el Profesor se encontrarán en un templo emocionados, algo que se torcerá cuando se encuentren la inspectora Raquel y Tokio, quien le desvelará que forma parte de la banda y cuyo nombre ahora es Lisboa. Tokio les contará toda la información sobre los teléfonos que compraron Rio y Helsinki, mientras descubren que con toda probabilidad Rio estará siendo torturado, por lo que el Profesor decidirá reunir a la banda.

Rio está siendo torturado por un nuevo personaje, el más siniestro por parte de la policía hasta ahora y que en cierto modo recuerda en momentos a la actitud que tenía Berlín en el bando opuesto, la inspectora Alicia Sierra.

Denver y Mónica llegarán primero a la reunión, comunicando que se han casado y demostrando ser los más formales de la banda en contraposición de Nairobi y Helsinki. La banda vuelve a reunirse alrededor de una mesa para cenar iluminada con velas. Tokio contará a la banda que han capturado a Rio y que deben rescatarlo, algo que provocará la furia de Denver quien ha formado una familia y se niega a renunciar a ella, a la vez que recordará la muerte de su padre por una imprudencia de Tokio. El Profesor le recordará como los miembros de la banda siempre se han apoyado, a pesar de todos los errores que han cometido, recordando todos los miembros que han muerto (Oslo, Moscú y Berlín).

El Profesor realiza una figura de origami roja una vez más, y seguidamente, le relata a Tokio el nuevo plan de robo frente un amanecer: la reserva de oro del Banco Nacional de España. Cuando Tokio le pregunta de quién es el plan, empezarán a sonar poco a poco los acordes del *Bella Ciao* acompañados por una campana que suena a la lejanía y que llevará a la catedral del Duomo de Florencia. Allí el Profesor se encontrará con la verdadera cabeza de este plan, Berlín. Cuando éste se dará la vuelta, empezará a sonar los acordes de *Por Una Cabeza* de Carlos Gardel, a la vez que le da la bienvenida a su hermano en el país de la ‘elegancia y clase’.

Berlín lo llevará a su casa, un monasterio reformado por él y aún habitado por los monjes en voto de silencio. Berlín le contará su convivencia con los monjes, quienes creen que es un intelectual escribiendo un tratado de filosofía teológica, mientras que el Profesor le contará sus últimos avances con el plan del robo a la fábrica de moneda y timbre. Berlín le enseña su habitación (una capilla) al Profesor donde se encuentra orquestando el plan del robo al Banco Nacional de España. Este espacio repleto de elementos cuentan sobre la personalidad ostentosa de Berlín: cuadros, figuras de cerámica, candelabros, armaduras, vitrinas, una maqueta del banco, pero sobre todo, otro miembro de la banda, Palermo. Berlín le hablará por primera vez a su hermano de Tatiana, su nueva mujer.

Después de este flashaback, la banda al completo llegará al monasterio, y la realización será igual que en el primer capítulo de la primera temporada en el que la banda baja de los coches y en cámara lenta vemos como todos se aproximan a la localización en grupo, sirviendo no solo para presentar a la banda con nuevos miembros ahora, sino también como introducción a este nuevo plan junto con la canción de la cabecera *My Life Is Going On* actualizada. La banda se preparará en este

nuevo espacio para el nuevo atraco, donde el Profesor fija un óleo de Berlín frente a todos. Empiezan las clases de la misma forma, con el Profesor escribiendo en la pizarra y citando las famosas normas del atraco: Nada de relaciones personales y nada de nombres ni apellidos. El Profesor destapará la maqueta de Berlín, a la vez que vemos como un Zeppelin cruza el cielo del centro de Madrid en la hora 0 del atraco soltando 140 millones de euros y provocando el caos en la ciudad. Cerrará el capítulo con el Profesor vestido por primera vez con el mono rojo y cogiendo ya la famosa careta de Dalí, junto con la narración de Tokio anunciando que la banda ha vuelto. No aparecerá ahora un avance del siguiente capítulo, sino que aparecen los créditos finales que rápidamente funden con el siguiente episodio.

2. Aikido - 41:15

Madrid, hora 0. La banda soltará el dinero y generará el caos en la capital de España. Con voz en off de una de las clases del Profesor se nos explica el plan, cuyo objetivo es ganarse otra vez a la opinión pública, consolidándose como la aclamada resistencia. El Profesor retransmitirá en todas las pantallas del centro de la capital su mensaje de unión de la resistencia, de rehenes y ciudadanos, contándoles lo ocurrido con Rio, y descubriendo su identidad quitándose la máscara en cámara. Esta escena referenciará de forma directa tanto por las formas como por el contenido al largometraje *V de Vendetta* (2005). La maniobra de distracción de la banda, se verá contrarrestada por la salida de los militares a la calle. La gente escucha inmóvil el discurso del Profesor mientras Alicia Sierra tortura a Rio, un personaje que resultará siniestro por la extrema dulzura con la que habla a Rio.

Volverá la cabecera de la serie ahora que ya se conoce el robo: un recorrido una vez más por una maqueta, ahora de una localización diferente, que se destapará en sus primeros planos. No vemos aquí únicamente la maqueta de papel, sino que vemos también otros elementos como la ficha de Berlín, diferentes pistolas dibujadas, la cámara acorazada hundida por el agua, o la cámara donde Nairobi funde el oro.

Después de la cabecera se conocerá parte de la procedencia, antecedentes y en conjunto, identidad, del personaje de Palermo así como su gran unión a Berlín, de quien el personaje estaba enamorado. Palermo le echará en cara después de tres años la muerte de Berlín y llamando cobarde a Sergio. El desorden del espacio y los elementos que se encuentran a su alrededor califican el estado mental en el que se encuentra el personaje, quien se derrumbará cuando el Profesor le diga que no contempló la muerte de su hermano. Dos elementos resaltan en la habitación del personaje, una maqueta de un zepelín, y un tocadiscos (al igual que Berlín y el Profesor). Empieza a sonar *Who Can It Be Now* de Men At Work cuando el Profesor le revela que quiere llevar a cabo el plan de Berlín.

En el atraco la banda espera la orden del Profesor para entrar en los coches del ejército e ir a cubrir la zona del Banco Nacional. Este plano general de los integrantes de la banda nos recordará a la escena de la primera temporada en la que los integrantes de la banda se planteaban el por qué de las máscaras de Dalí. La tensión previa del atraco desvelará parte de la tensión existente ahora entre algunos miembros de la banda. Este es el caso de la discusión con tinte machista previa entre Denver y Estocolmo, quien se negaba a que ella formara parte del atraco y dejara a su hijo solo. Nairobi entrará en la conversación para defender el derecho de Mónica de dejar a su hijo al igual que Denver, dando una vez más el papel de la feminista a Nairobi, algo que hará saltar a Palermo, el miembro más machista de la banda.

Mientras tanto el Profesor y Lisboa (ahora su ayudante) orquestrarán el plan desde una caravana. Lisboa empezará a imitará al Profesor haciendo figuras de origami, aunque ella hará un barco de papel pequeño y frágil al lado de la pajarita del Profesor.

La entrada de la banda con la canción *You'll Never Walk Alone* de Gerry&ThePacemakers se verá respaldada por la ciudadanía manifestándose a favor de los atracadores y en contra del régimen. Mientras tanto la voz en off del Profesor dándoles clase, les enseña como la máscara de Dalí y cada uno de los miembros de la banda se han transformado en auténticos iconos, en representantes de la resistencia a nivel mundial. Se realizará un recorrido de diferentes países con fotografías reales de personas ataviadas con la máscara y los monos de los atracadores, algo bastante cercano a la repercusión real de la banda en la actualidad. Tokio narra como los Dalís se habían organizado a través de redes sociales y de grupos de whatsapp y habían

salido a la calle a defenderlos a ellos, mientras la banda los escucha emocionados desde el interior del coche iluminados con luz roja.

El Profesor les enseñará el significado del *Aikido*: 'lo que no podemos hacer, lo hará el enemigo' el protocolo a seguir por la banda dentro del banco para concentrar a los rehenes, así como para tener todo el material necesario para el robo dentro del banco. La banda entrará camuflada como militares, y conseguirá que la guardia civil quede a su servicio a ritmo de *Harlem Shuffle* de The Foundations.

Por último, otro flashback del Profesor con Berlín y Palermo en el monasterio, servirá para ver el funcionamiento de la cámara acorazada del Banco Nacional y su sistema de seguridad: la inundación de la cámara.

3. 48 metros bajo el suelo - 48:28

Una versión de la canción *Feeling Good* por Alex Olmedo de Nina Simone abrirá el capítulo con la resistencia ciudadana en cámara lenta, hasta que la instrumental se vuelve más marcada y se alinearán con las explosiones, que romperán la velocidad pausada de los planos anteriores y contrastará con la huída de los ciudadanos frente a la inesperada explosión.

El Profesor recuerda la explicación de Berlín sobre cómo desarrollar el plan una vez el banco quede cerrado: aislar al presidente del banco de sus escoltas. Una tarea de la que se encargarán Tokio y Nairobi quienes sufrirán un grave contratiempo y tendrán que reducir a los escoltas.

Palermo les revelará a los rehenes que ellos son los verdaderos atacadores, recordando en cierto modo la tendencia entre la espectacularización y el miedo que inculcaba Berlín. Denver, encargado de la coordinación de los rehenes, les ofrecerá a aquellos que son padres la probabilidad de llamar una vez al día a sus familias, algo que demuestra el profundo cambio y responsabilidad presente ahora en el personaje. Esta escena dará paso a otra de las comidas de la banda durante la organización del plan, que dará información sobre la vida de Estocolmo y Denver después del atraco y del nacimiento de Cincinnati, su hijo, quien aparece en plano disfrazado de atacante con un bigote de Dalí. Una vez más, estas reuniones durante la comida, mostrarán la

cara más divertida y distendida de los atracadores, como el nacimiento del niño y la reacción de Denver (una de las escenas más comentadas por los fans en redes sociales) y el reconocimiento de la banda como su “familia”. Además, será el primer acercamiento de Palermo a Helsinki y su relación homosexual.

El Profesor tendrá un ataque de ansiedad por la difícil situación de la banda por los escoltas dentro del banco, recordando que esta vez el plano no es suyo. Mientras el Profesor mira el horizonte del mar mientras suena *Another Sunny Day* de Belle and Sebastian la banda descubrirá las graves heridas que han ocasionado los escoltas en los ojos de Palermo, siendo la reacción asqueada de Denver la más genuina, la que le dará una nota cómica y la que representará a los fans. Tokio intentará curar a Palermo con pinzas y ante la reacción machista sobre el cuerpo de su compañera, Tokio le pedirá respeto. Palermo no dejará que le toquen los ojos y usará a Denver como lazarillo. Predomina al igual que en las otras temporadas el rojo en los interiores del banco, así como los tonos verdosos en las estructuras de los edificios y en las pieles, aunque también está presente la luz blanca esta vez dentro del edificio.

Nairobi hablará con los rehenes, esta vez con más seguridad que en las temporadas anteriores, recordándonos el discurso inicial que dio Berlín en la primera temporada, eso sí, con más nervio y menos solemnidad. Nairobi presentará a Bogotá, el nuevo miembro más técnico de la banda, quien procederá a la elección de rehenes para trabajar en la cámara acorazada. Habrán muchos más puntos cómicos que en las temporadas anteriores, un claro ejemplo de ello, es la elección del último rehén voluntario quien les planta cara a Nairobi y a Bogotá, Matías Caño quien realmente ya formaba parte de la banda (es uno de los antiguos compañeros del taller de Bogotá), al igual que los demás rehenes voluntarios elegidos.

Vemos como llega la policía a la carpa montada enfrente del atraco, donde estará Ángel Murillo y al coronel Prieto quien renunciará al caso, y asumirá el mando el coronel Tamayo, junto con Alicia Sierra.

En otro flashback, Berlín le comunicaba tiempo atrás su enfermedad a su hermano durante su estancia en Florencia frente al David de Miguel Ángel, mientras este se mostrará ilusionado por el atraco del banco.

Paralelamente, Nairobi les comunicará el plan a los encargados de fundir la puerta, rehaciendo el discurso que en la segunda temporada le hizo a Allison en los baños

para motivarlos en fundir la puerta mientras la cámara acorazada se inunda, a la vez que Berlín relata el proceso para entrar en la cámara en el Flashback.

Se produce también una alternancia en cuanto a la iluminación, la tensión vivida en la cámara acorazada poco a poco inundándose iluminada con luces rojas y contrastando con el blanco azulado de la cámara; mientras que los planos del Profesor y de Berlín cuentan con una atmósfera tranquila y con una iluminación amarillenta y verdosa, con el punto de rojo del jersey de cuello alto de Berlín. Una vez consigán entrar en la cámara de forma segura, el interior tendrá tres tonos predominantes, el rojo de los trajes de neopreno de los atracadores, el amarillo del oro y el blanco azulado de la cámara acorazada. Berlín, después de relatarle a su hermano su magnífico plan, pondrá en el tocadiscos *Guajira Guantanamera* de Compay Segundo, mientras canta y baila para su hermano ‘no me pongan en lo oscuro, a morir como un traidor. Yo soy bueno y como bueno, moriré de cara el Sol’, siendo una premonición de lo que realmente sería el final del personaje. Seguidamente, y continuando con la música de Berlín, Bogotá y Nairobi se disponen a sacar y fundir el oro de la cámara.

4. La hora delfín - 42:50

Nairobi, Denver y Bogotá están encima de un tanque de agua realizando la formación para poder aguantar dentro. Bogotá le dará a Denver una lección de valentía. Por un lado, la evolución de Denver, ahora un personaje mucho más complejo que no quiere arriesgar su vida porque tiene una familia de la que cuidar. Y de Bogotá, el nuevo miembro de la banda, que tiene 7 hijos y cada uno está en un país diferente.

Seguidamente, Nairobi estará entusiasmada por el dinero al igual que en las anteriores temporadas con la fabricación de dinero. Nairobi pondrá a Bogotá en su sitio por un comentario machista, y le recordará el respeto que le debe tener a su jefa, constituyéndose una vez más como el personaje más feminista de la banda.

El coronel Tamayo no seguirá el protocolo y realizará un apagón de toda la comunicación de la policía, algo que cogerá al Profesor por sorpresa y quien de repente se quedará sordo y ciego dentro de la carpa. Dentro del atraco, curarán a Palermo y mientras que se deja ver a un hurón en una jaula, elemento principal de un

plan que desarrollarán más tarde. Ante la rápida actuación de la policía, Bogotá se encuentra dentro de la cámara acorazada mientras suena *The four season, violin concerto no. 2*. La banda empezará a comunicarse con banda corta con un cifrado en cada capa, mientras reparten a los rehenes las caretas, el uniforme y los chalecos algo que servirá para empezar a conocer a los rehenes. Denver realizará un acción que recordará mucho al trato de Berlín con ellos entre protección, compasión y juego.

El Profesor empezará la negociación con la policía a través de móviles de segunda generación, algo que servirá para dar a conocer a un nuevo miembro de la banda (el dueño del hurón, Sofia), Marsella, el único miembro de los atracadores que se quedará en el exterior como colaborador externo para que ellos puedan comunicarse. Más tarde, Arturo entrará en la carpa donde empezará a identificar a los miembros de la banda, y marcará rencorosamente a Denver como el líder dentro del atraco.

Berlín le explicará al Profesor que es esencial para el desarrollo del plan dentro de la cámara acorazada que se abra una puerta dentro de esta, que en caso de que el plan se tuerza, deberá hacerlo el gobernador del banco (el delfín, llamado por Berlín, 'Flipper'). Palermo y Nairobi mientras tanto llevarán al gobernador del banco junto la cámara acorazada, quien se negará a entrar y un nervioso Denver lo dejará inconsciente, lo que hará que Bogotá tenga que explotar la puerta de la cámara justo cuando la policía iba a entrar en el banco. Se producirá aquí un montaje alternado entre los diferentes espacios que se ven implicados por el plan Flipper, la policía esperando a entrar, Helsinki preparado para disparar junto con los rehenes, Nairobi y Denver intentando salvar al gobernador ante la frustración de Palermo quien sigue sin ver nada, la explosión de la bomba por parte de Bogotá, y la total confianza de Berlín y Palermo explotando la puerta en flashbacks. Justo cuando la bomba explotará, en lugar de mostrarse la explosión y que incremente el ritmo de alternancia entre estos espacios, se producirá una suspensión con la calma de Berlín explicando la explosión.

5. Bum, bum, ciao - 49:00

La música de un piano cuya intensidad se va incrementando abre el capítulo junto con planos de todos los espacios en los que había tensión en el capítulo anterior. La tensión musical parará en seco cuando la caja ha sido abierta. Cuando Bogotá procederá a sacar las cajas que contienen los secretos de estado de dentro de la cámara acorazada volverá el piano a tocar, esta vez de forma más tenue y acompañando la cuenta atrás de la policía en los diferentes espacios. Una intensidad que subirá cuando las puertas por fin son desbloqueadas por la policía. Los rehenes saldrán todos con las caretas puestas y las armas falsas, mientras Denver se verá obligado a salir con las cajas al exterior incumpliendo las normas del Profesor. La policía paralizará el ataque cuando descubrirá que la banda tiene las cajas con los secretos de estado, algo que el Profesor y Raquel celebrarán mientras vemos como llega Alicia Sierra y Rio a Madrid.

En un flashback alrededor de una comida (en el que seguimos viendo Estrellas Galicia sobre la mesa) Palermo reflexionará sobre la supremacía del sexo homosexual por la ausencia de mujeres dando paso a su teoría (viral en rrss) del *Bum Bum Ciao*, algo con lo que reaccionarán todas las mujeres de la banda, poniendo en esa escena parte de las discusiones que se pueden ver continuamente en Twitter sobre el feminismo. Palermo hablará de una forma misógina del sexo masculino y femenino, y condicionará a las segundas al sexo por y para la procreación, haciendo que las mujeres abandonen la mesa, mientras todos los hombres bailan la frase de Palermo, menos el Profesor y Marsella quienes se sienten incómodos. Seguidamente se nos mostrará la relación entre Palermo y Helsinki. Ante esta situación, Nairobi mostrará su inconformidad con el trato de Palermo hacia Helsinki, personaje con una gran sensibilidad a quien Nairobi protegerá y amará.

Seguidamente, el gobernador despertará y se encontrará con una sonriente Nairobi que no dudará en hacerle un tour por “la cocina” que se ha montado. Mientras escuchamos *Be My Baby* de The Ronettes Nairobi le descubrirá todo el proceso al gobernador de cómo funden la “manteca colorá” y la convierten en pepitas de oro. Se muestra de forma paralela como el banco sigue rodeado por la población vestida de Dali como si de una manifestación se tratará, la llegada de representantes de presidencia y de la unión europea, mientras la banda hace fotografías de los

documentos dentro de las cajas rojas que implican a instituciones públicas del estado y del rey⁴³. Aparecerá ante esta situación crítica la inspectora Alicia Sierra quien ordenará de forma tajante y clara lo que necesita (los Geos y muchas chucherías para mantener a sus hormonas a ralla).

En contraposición se encontrará la exagerada reacción de Berlín en el desayuno en la planificación del primer atraco cuando ve que Moscú ha utilizado el baño. Discusión entre los dos miembros de la banda en la que ambos se comprometen a poner su vida en peligro para proteger a sus compañeros: “si entramos juntos, salimos juntos”, anunciará Berlín, siendo una suerte de ironía para el destino que correrían los dos personajes.

El Profesor comunicará a la banda la llegada de Rio a España, a la vez que Tamayo le ordena a Murillo ir a la zona por la que están circulando el Profesor y Raquel.

Alicia empezará a negociar con el Profesor, utilizando las artimañas que usaba él con Raquel preguntándole por la forma de vestir y sus tendencias sexuales. Raquel y Sierra empezarán a hablar recordando el pasado de ellas (durante su formación policial), hasta que la nueva inspectora al cargo le ofrecerá que sí ella entrega al Profesor, dejará en paz a su familia. Esta situación provocará la discusión entre el Profesor y Lisboa.

El escolta Gandía empezará a meterse con los atracadores (recordando en cierta manera al papel de Arturo dentro del atraco anterior) etiquetándoles y provocando la furia de Palermo contra él quien recordará a Berlín. Esta reacción provocará el enfrentamiento de la banda con Palermo, cuestionando el mando de éste.

Palermo y Nairobi tienen una acalorada discusión por Helsinki, el argentino le explicará como Helsinki lo ama a él, delegando a ella como *‘la amiga del maricón’*. Nairobi se hará con toda la audiencia con esa conversación sobre su amor hacia Helsinki, y destapando el amor escondido de Palermo por Berlín, siendo esta la segunda vez que vemos al personaje afectado por su muerte.

⁴³ Se especifica la guerra provocada por los intereses particulares de Europa en Libia, pagos a Marruecos por el abandono de inmigrantes en el desierto, naufragios que se habrían podido evitar, o la creación de ETA en el sur de Francia.

6. Todo pareció insignificante - 46:26

Esta vez el capítulo lo abren cantos gregorianos, Berlín despierta al Profesor que se encuentra dormido rodeado de libros y cajas entre los que se puede leer fábrica de la moneda y timbre. Berlín le presentará a su hermano a Tatiana, la nueva mujer de Berlín, quien sabrá al detalle tanto el golpe del Banco de España como el de la Fábrica de Moneda y Timbre. El Profesor tendrá una acalorada discusión por contarle el plan a su ya cuarta mujer, aunque Berlín lo justifica por su enamoramiento, algo que hará que el Profesor recuerde la primera norma de las no relaciones afectivas que podrían torcer el plan (al igual que la de él y Raquel en el plan actual).

Denver ayudará a Miguel (el rehén que anteriormente le había plantado cara) a conquistar a otra rehén, dándole un toque de humor y empatía al atraco.

La inspectora Sierra organiza un plan para infiltrar un equipo en el Banco de España mediante la filtración en medios de secretos falsos de Estado. El Profesor y Raquel pierden la comunicación con Palermo, lo que provoca el pánico en la banda que tendrá que defenderse frente la inminente entrada de la policía. Toda la banda se posicionará en contra de Tokio, a quien le recriminarán que se olvide de Río y que defienda a sus compañeros. Acto seguido, asistiremos a la comida vegana que realizará la banda para celebrar el cumpleaños de Mónica, desenlazando en una situación muy cómica con Bogotá, quien considera a los veganos los nuevos talibanes.

Tokio le preguntará al Profesor por el porcentaje de salir con vida del atraco (menos de un 50%), a lo que Denver responderá poniendo la canción que su padre cantaba durante la primera temporada.

El Profesor y Raquel serán ayudados por unos agricultores a remolcar la caravana que había quedado atascada. Arturito difamará a la policía y ésta lo detendrá en la carpa, acto seguido entrarán dentro del banco después de haber puesto gas narcótico. Los policías serán neutralizados y retenidos en una celda eléctrica rodeada de explosivos hasta que se queden sin oxígeno. Los policías capturados serán grabados desnudos a punta de pistola por Palermo mientras cantan el *Bella Ciao* para la policía dentro de la carpa. La inspectora Sierra vestirá y adecentará para su entrega a un débil Río con un micro. Río volverá a la banda, acompañado de la canción *Broken Coastline* de Down

Like Silver y de un montaje en cámara lenta de la reacción de Tokio, la ciudadanía y de la policía con la entrega.

7. Pequeñas vacaciones - 44:20

Volverá a abrir el capítulo la estancia de Rio y Tokio en la isla. Veremos acto seguido como Rio entra en el banco a la vez que los rehenes son puestos en libertad, y Arturo aprovechará esa situación para colarse dentro intentando volver a tener protagonismo. Se mostrará además, en esta situación, un cameo de Belén Cuesta cuya función conoceremos en la temporada 4. Rio dará las gracias a sus compañeros uno a uno, reflejando la relación familiar que tienen entre ellos. Seguidamente, Arturo le confesará lo miserable que es su vida ahora a Mónica, quien se mostrará impasible ante las súplicas y las amenazas de él.

La situación se complicará tanto para la banda como para el Profesor y Raquel cuando la inspectora ofrecerá 10 millones de euros de recompensa.

Rio le contará al Profesor como había sido su tortura, ante la atenta escucha de la policía y de sus compañeros. En un flashback, el Profesor recordará la extracción de un micro que deberán realizar más tarde en Rio. Raquel y el Profesor volverán a discutir por la situación entre Tokio y Rio, algo que llevará al Profesor a plantearse que le está fallando a la banda por no estar gestionando el atraco solo, y viéndose nublado por la compañía de ella. La policía dará con el paradero de Raquel y el Profesor, obligándoles a separarse.

Mientras Rio se baña, Tokio empezará a desnudarse mientras le señala en su cuerpo frases con los siguientes pasos de la banda: la operación para extraerle el micro. Esta escena de la bañera será una de las más comentadas por los fans, por su mítica escenografía y construcción estética en la que los dos protagonistas desnudos se abrazan en la bañera envueltos por el vapor pareciendo totalmente ajenos al atraco, mientras en el brazo de Tokio podemos leer aún *'no tengas miedo'*. Rio dejará a Tokio por la dependencia que este tiene de ella mientras están abrazados en la bañera, mientras se intercalan imágenes de su estancia en la isla.

Mientras tanto, Raquel será encontrada por la policía a pesar de haber intentado sobornar a un matrimonio dueño del granero donde se escondía.

8. La deriva - 58:25

Los cantos gregorianos volverán a abrir el capítulo acompañado de fotografías de Berlín y Tatiana, mientras el Profesor le recuerda a su hermano que el golpe nunca podrá verse amenazado por una situación sentimental, un error que cometerá el mismo durante este capítulo. Berlín permanecerá impasible ante los motivos que su hermano le da sobre los errores que pueden llevar al fracaso del plan. Berlín le hablará de su máxima: el caos se entromete en la vida constantemente, por eso el plan debe estar abierto al caos, ya que no hacen falta errores para morir, poniendo como ejemplo el tiempo que a él mismo le queda de vida, o la muerte de su padre. Andrés le abrirá los ojos a su hermano, pidiéndole que disfrute de la vida sin pensar en todo lo que puede salir mal. Berlín realizará una escena en la que se muestra la filosofía de vida que acompañaba al personaje: no asumir la culpabilidad por algo que no se puede controlar, y disfrutar hasta que se acabe 'la fiesta'.

Antes de que la policía capture a Raquel, el Profesor se declarará a ella mientras se muestran imágenes suyas durante los últimos años. El Profesor le ordenará a Palermo poner en marcha el plan Alcatraz: el realizamiento de una maniobra de distracción que consistirá en hacer creer a la policía que escapan por las alcantarillas.

Después, la canción de *Vetusta Morla* con el mismo nombre que el capítulo, *La Deriva*, nos mostrará a una Tokio que bebe y baila destrozada por la ruptura con Rio. Denver recogerá a Tokio y le echará en cara la poca responsabilidad de la atracadora, cuyos errores siempre se llevan por delante miembros de la banda.

Mientras tanto la banda engañará con Sofia, el hurón de Marsella vestido de Dali, a la policía quien seguirá su rastro (comparándolo con la fuga del Chapo Guzmán). Después de la jugada de la banda, Alicia Sierra cogerá el mando de la situación dándole a Nairobi el oso que su hijo pequeño tenía y que la policía requisó. Alicia pondrá dentro del oso un teléfono y pastillas con forma de corazón, simulando la

forma en la que traficaba Nairobi cuando lo tenía. Alicia Sierra hará que Nairobi se asome a la ventana para ver a su hijo Axel, y la dispararán través del espejo y del oso.

Al mismo tiempo, la policía que será consciente de que el Profesor está escuchando toda la situación de Raquel, simularán el disparo de ella haciendo que él piense que ha muerto. Esta situación provocará que se vea por primera vez, a un Profesor que cambiará todos los planes para vengar la muerte de Raquel declarando el atraco como una guerra. Mientras suena una vez más un solemne *Bella Ciao*, la banda parará la segunda entrada de la policía, y se mostrará destrozada por la muerte de Lisboa y el disparo a Nairobi. El Profesor (y Tokio en voz en off) declarará la guerra a la autoridad. Con el fin de condensar la información narrativa anterior se ha creado la siguiente tabla para ver la continuidad y evolución de los personajes y sus tramas, de modo que se puede diferenciar fácilmente los personajes principales, las tramas secundarias y los puntos de tensión en el guión narrativo.

Tabla 17. Seguimiento de las principales tramas de *La casa de papel*.

Tabla 15. Seguimiento conjunto de las principales tramas de *La casa de papel*.



Fuente: Elaboración propia.

PARTE 4 (3 de Abril del 2020)

1. Game Over - 52:46

Empieza la temporada con la voz en off y solemne con eco de el Profesor ordenando a Palermo el inicio de la “guerra”, que llevará a una recapitulación del último capítulo de la tercera temporada. La recapitulación terminará cuando la cámara se acerque de plano general⁴⁴ a primer plano a Tokio mientras está empieza a narrar. Seguidamente acontecerán los planos de la banda reaccionando ante el disparo de Nairobi en cámara lenta, planos cortos de los protagonistas acompañados de la narración de Tokio que se verán cortados por un plano general de Nairobi desde arriba.

Mientras tanto el Profesor totalmente desconcertado por la muerte de Raquel recorrerá el bosque decidiendo qué hacer. Este sentimiento de pérdida del personaje se verá respaldado por un recurso técnico que no se había usado anteriormente en la serie: la cámara pegada al personaje dando una sensación de subjetividad e inestabilidad agobiante. Este recurso se repetirá durante esta temporada en dos ocasiones más, para mostrar la inestabilidad emocional del coronel Tamayo⁴⁵, y también, pegado a los cuernos del toro cuando este persiga al Profesor y Marsella (recordando a los san Fermín en cierto modo). La banda intentará salvar la vida de Nairobi mientras esta suplica que la entreguen a la policía para que la operen.

Se mantendrá la cabecera de la tercera temporada con los mismos componentes. El Profesor les enseñará en un flashback la tercera fase del plan una vez Rio esté en el banco: resistir y fundir la mayor parte de oro posible.

Toda esta tensión en todos los frentes abiertos se verá contrarrestada por la extraña reacción del Profesor de quedarse sentado en una silla de camping abandonada en mitad del bosque mientras se comunica con Palermo. El gobernador del banco se ofrecerá a ayudar en la operación a Nairobi. La tensión por entregar o no a Nairobi provocará un enfrentamiento en la banda que dará como resultado los “bandos” de

⁴⁴ Al igual que el plano general de la protagonista que abrió la primera temporada, con la misma posición corporal de ésta.

⁴⁵ Serán recursos empleados para mostrar como se desmorona el mundo de ambos personajes.

toda la temporada, así como “el golpe de estado” de Tokio para coger el mando de Palermo. Tokio recordará en flashback (y su continuación) de la tercera temporada, mostrando como una enfadada Nairobi ante la respuestas machistas de Palermo le sugiere a Tokio que debería tomar ella el mando y no él. La banda se conectará con un cirujano de Paquistán quien les ayudará a asistir a Nairobi en directo. Mas tarde, dicha señal será detectada y desconectada por la policía, dejando a la banda sola ante la operación.

El Profesor terminará en un corral con un toro amenazante, una escena de lo más nacional: mientras los policías intentan atrapar a la cabeza del atraco, el toro intentará embestirlo. Acto seguida, Alicia Sierra mostrará su sangre fría con el atraco, pidiendo un contraataque ahora que Nairobi estará herida, mientras Tamayo le ordenará su plan diálogo y tregua. El Profesor activará el plan Hamelin para despistar a la policía, ejecutado por Marsella quien conducirá a alta velocidad hasta tener un accidente de coche haciendo ver que el Profesor está herido. Mientras Marsella y el Profesor escapan del toro, recordarán la boda de Berlín con Tatiana, donde están por primera vez todos los nuevos integrantes de la banda juntos, Marsella, Bogotá, Palermo y el Profesor; mostrando la procedencia de éstos en el nuevo atraco.

Tal y como narrará Bogotá: un soldador, un gay, un mudo y un bibliotecario; unos estereotipos que todos los personajes arrastrarán durante toda la temporada. Seguidamente Berlín cantará *Ti Amo* de Humberto Tozzi acompañado por el canto de los monjes presentes en la boda, siendo una de las escenas favoritas de los fans del personaje (y de la serie) esta temporada. La cámara rodeará durante toda la escena los movimientos de Berlín, dejándolo a él, y más tarde a Tatiana como epicentro de la acción, mientras un afectado Palermo se levanta de la mesa. El Profesor hablarán después de esta escena de la vida y la muerte, y de cómo una vez más, el personaje de Berlín, enfrenta la muerte con valentía y optimismo.

El Profesor y Marsella se encontrarán en el coche, después de escapar del toro. Será una escena que nos mostrará gran parte de la personalidad de Marsella, quien intentará hacer sentir mejor al Profesor con la pérdida de su amada, primero poniendo la radio de forma desafortunada (el estribillo de Las Grecas cantando *Te estoy amando locamente*), y más tarde contando la pérdida más dolorosa para él, la muerte de su perra Pamuk durante la guerra. Una situación dramática, que adopta una comicidad irónica. El Profesor saldrá del coche y tras ver lavanda silvestre romperá a

llorar recordando la boda de Berlín y a su mujer, otra de las pérdidas más dolorosas para el personaje.

Denver pedirá donantes de sangre compatibles con Nairobi, algo que será aprovechado por Arturito para llamar la atención de su examante y causar la ira de Denver contándole el encuentro con ésta en los baños la temporada pasada. La escena terminará con Estocolmo afectada por la violencia de la paliza que Denver le ha dado a Arturo, siendo la primera discusión y distanciamiento de la pareja en esta temporada.

2. La boda de Berlín - 44:26

Tokio recuerda días felices durante su formación en el monasterio, dando paso a uno de los flashbacks más amigables y sosegados de la temporada. La banda se dispone a jugar un partido de fútbol en dos equipos, Tokio (de rojo, con Lisboa, Helsinki, Denver, Estocolmo) y Nairobi (de verde, Bogotá, Palermo, Marsella); mientras el Profesor hace de árbitro del partido. *Days like this* de Van Morrison pondrá el color musical de los momentos más felices de la banda días atrás en el monasterio, de los más tristes con la operación de Nairobi, de la transformación de Palermo en oposición a la banda mientras éste se pone un traje y canta la misma canción mientras se mira al espejo; y sobre todo, de la huída del Profesor y Marsella con motos a través de molinos de viento, realizando una curiosa semejanza con Don Quijote que hasta la misma Tokio relata.

La secretaria del gobernador empezará a curar las heridas a Arturo, donde veremos otra de sus facetas, de protección excesiva y controladora de los rehenes, hasta resultar violento para el espectador. Mientras tanto, Denver y Rio mantendrán una acalorada discusión sobre el trauma de ambos: Denver, más violento e irascible que antes, y Rio, más frágil; dando lugar a la frase mas comentada (y viral) de esta temporada: *Tokio es un Maserati*. Esta frase la traerá consecuencias a Denver, a quien Estocolmo dejará después de la violencia (y masculinidad frágil) que habrá demostrado éste, cuyo diálogo culmina con la también viral frase: ‘ Que Tokio sea un Maserati, no significa que tú seas un 600’.

Bogotá, quien habrá estado atento a toda la conversación, le dará su consejo ante el enfado de Mónica y la patética reacción de éste, que en cierto modo recuerda a las conversaciones entre mujer y marido y marido y amigos de *Los Serrano*⁴⁶, en el que una situación dramática y sentimental, se transforma en cómica y fraternal.

Palermo, frente a la toma de mando de Tokio, realiza un espectáculo para simular su salida de la fábrica para generar más tensión en la banda. Tendrá lugar otro enfrentamiento entre los miembros y él, que terminará con el segundo esposado junto con los escoltas del gobernador, siendo el gran error de la banda de esta temporada.

Tokio y el Profesor hablarán de la pérdida del control de Palermo, y él contará por primera vez lo sucedido con Lisboa, algo que marcará un antes y un después para el Profesor con la insinuación de Tokio de que Lisboa esté viva. Esta situación desembocará en una cómica pelea entre Marsella y el Profesor.

De vuelta en la boda de Berlín, parte de la banda nuevo bailará de forma animada la canción *Centro Di Gravità Permanente* de Franco Battiato. Berlín y Sergio los miran mientras hablan de la enfermedad del primero y de la línea fina que separa el amor y la traición. Alicia Sierra lee la ficha policial de Sergio Marquina mientras suenan los últimos acordes de la canción: Frialdad emocional, narcisismo compulsivo, timidez patológica y rasgos psicopáticos. Mientras tanto, el Profesor y Marsella se acercan hasta las manifestaciones en frente del banco nacional, y aprovecharán el revuelo para para conocer si Lisboa está viva.

En la fábrica donde Nairobi volverá a estar estable guardada por Bogotá y Tokio. Palermo empezará a hablar con Gandía, dándole ideas de cómo escapar, a la vez que este empieza a cantar *Libre* de Nino Bravo seguidamente de la oración cristiana de *cuatro esquinitas tiene mi cama* que, acompañado de un sonido metálico, funciona como antecesor a las acciones macabras que desencadenará éste personaje.

⁴⁶ Guionizada también por los mismos creadores.

3. Lección de anatomía - 42:07

Empieza el capítulo con la canción *All You Need To Know* de Howe Gelb mientras Bogotá funde oro y Denver crea un corazón con oro para Estocolmo. A través del soborno y amenaza a Antoñanzas el Profesor conseguirá la colaboración de el policía. El Profesor le dará su reloj al policía para que más tarde, cuando tenga acceso a la retenida, se lo enseñe para que sepa que no está sola y que él sabe que está viva. Un preocupado Bogotá cuidará a Nairobi ante la atenta mirada de una rehén enfermera, quien descubrirá que éste está enamorado de la paciente. Algo bonito, que se verá oscurecido por la narración melancólica y pesimista de Tokio condenando el amor de Bogotá.

Bogotá volverá a hablar con Denver de su relación con Estocolmo y le hará recordar el origen de su relación, y de cómo ella se enamoró de él por los bailes del atracador. Esta conversación nos mostrará el papel de figura paterna que tomará el personaje nuevo, y que necesitará Denver.

Un flashback antes del atraco de la moneda y timbre, mostrará a los dos hermanos hablando sobre la rebeldía y egocentrismo de Martín (Palermo) y de cómo el plan se autodestruirá si el mando no recae en él. Mientras Berlín defiende a su amigo, diciendo que es obsesivo, ególatra y un genio al igual que el Profesor. Berlín mostrará su elegante, a la vez que siniestra personalidad, al enfrentarse (esta vez verbalmente) a un hombre que lo mira desde la lejanía. El objetivo de estas escenas en la temporada es constatar la maldad del personaje y sangre fría, intentando producir un rechazo por el espectador, como más tarde veremos. Con *Dos Gardenias* de fondo en el baño, Berlín amenazará y atacará al hombre con el que antes había hablado y quien (según había supuesto Berlín), que se reía de su pajarita.

Tokio hablará con Denver de su conversación del Maserati, haciendo que ambos personajes se acerquen sentimental y físicamente, poniendo en manifiesto la semejanza explosiva entre los dos personajes. Denver y Tokio observarán como Estocolmo y Rio hablan en el vestíbulo, algo que terminará con el abrazo de ambos, marcándolos como los personajes más empáticos, sensibles y frágiles frente a Tokio y Denver, los más explosivos y tóxicos.

Más tarde, Tokio le contará a Palermo las órdenes del Profesor, algo que terminará con el argentino metiéndose con el feminismo y el mando de Tokio, quien le dirá que la orden a pesar de estar ella al mando, sigue siendo masculina. Una curiosa conversación que delata el machismo dentro del atraco, a la vez que muestra los verdaderos planes de Palermo de dinamitar a la banda desde dentro. Palermo le explicará a Gandía como escapar, generando el punto inicial del caos dentro del plan.

4. Suspiros de España - 53:08

Una arpa y la voz de Pink Martini cantando *Amado Mio* abre el cuarto capítulo de la temporada, Palermo le abre la puerta del coche a un elegante Berlín que se dispone a entrar en el Banco de España 5 años antes del atraco. Allí Berlín se haría pasar por un importante hombre de negocios para reunirse con el gobernador en privado, donde se encontrará con Gandía. Al igual que Gandía sospecha de Berlín de forma inmediata, Berlín predice que Gandía dará problemas en la misión. Un encuentro que dará información sobre la lealtad del jefe de seguridad del gobernador, y del excentricismo del atracador. Durante esa reunión con el gobernador, Berlín conseguirá hacerle creer a este que debe duplicar las reservas de oro en el banco de España.

El Gandía del atraco mientras tanto, intenta matar (por primera vez) a una Nairobi casi inconsciente y recién operada. Tentativa que será anulada por los miembros de la banda que, a pesar de salvar la vida de Nairobi, no conseguirán retener a Gandía, quién colgará a Helsinki de la biblioteca hasta que llegan Bogotá y Tokio a su rescate.

Durante un interrogatorio a Lisboa, Sierra comparte cierta información personal sobre la muerte de su marido por cáncer de páncreas. Este relato de los últimos meses de vida de su marido, harán que por primera vez se muestre la parte más vulnerable de Alicia, y la única que se verá durante la tercera y cuarta temporada. Acto seguido, El Profesor pactará con la policía una tregua de 48 horas, a la vez que solicita que los policías lleven 8 paellas, cervezas (Estrella Galicia), vino y pan dentro del banco. Una escena cuanto menos curiosa y cómica que se ve acompañada del pasodoble español *Suspiros de España*. Esta temporada tiene una clara tendencia a mostrar iconos de la cultura española, como es el caso de los elementos que ya han aparecido: el toro, la

paella y los pasodobles. A lo que deberá sumarse las oraciones católicas entonadas por Gandía y seguidas por la banda en los siguientes capítulos.

El coronel Tamayo le dará permiso de forma indirecta a Gandía para ‘cazar’ a los atracadores mientras la policía de fuera respeta la tregua, y Antoñanzas funcionará como un topo para el Profesor a partir de entonces. Gandía dejará inconsciente a Tokio y la tomará como rehén.

5.5 minutos antes - 42:22

Empieza el capítulo en la primera casa de la banda, con la preparación del primer atraco. La banda se reúne para desayunar, donde un nervioso Moscú y Denver que le ofrecerán café y galletas al Profesor para hablar con él. Es muy identificativo tanto el desayuno que vemos en la mesa, lo que está comiendo cada uno, las flores que adornan la mesa, como las acciones que cada uno de ellos están realizando. Nairobi vestida con un vestido rojo de satén en el césped tumbada sobre un mantel mientras tiene en la boca una margarita blanca, Oslo y Helsinki comiendo tranquilamente en la mesa y Berlín, pintando dos retratos de Moscú y Denver con tinta china y a dos manos⁴⁷. Moscú le preguntará si tiene hermanos, donde veremos la mirada intrigada de Berlín y la incómoda del Profesor frente a tal pregunta. Moscú y Denver querrán que el Profesor incluya a su primo Juanito en el atraco, algo que el Profesor rechazará. La reacción enfurecida de Denver provocará una reprimenda de su padre, Moscú, que le pide que respete al Profesor ya que ‘es un intelectual’, dejando una graciosa escena entre padre e hijo.

Más tarde Berlín le sugerirá al Profesor que ponga un rehén infiltrado dentro del plan, alguien que podía ser Juanito. Belén Cuesta dará vida a Juanito, un personaje transexual que ahora se llamará Julia y quien pedirá a Denver que la llame Manila. Cuando Moscú y Denver descubren junto con el Profesor el cambio de sexo de Julia,

⁴⁷ La mayor afición del actor Pedro Alonso (Berlín) que hacía entre escena y escena y que los guionistas decidieron mostrar, algo que también le da más sensibilidad y completa al personaje con un rasgo propio del actor.

son curiosas las dos reacciones, la rápida aceptación de Moscú, la perplejidad de Denver, quien más tarde demostrará su atracción por su primo.

Gandía les comunicará al resto de la banda a través de la megafonía que tiene retenida a Tokio, y que Palermo ha sido quien le ha ayudado a escaparse. El Profesor descubrirá la traición de Palermo, a quien quitará del poder, y prorrogará su castigo hasta que capturen a Gandia.

Nairobi finalmente, le declara su amor a Bogotá, en la última escena que tendrán juntos ambos personajes. Volverán a la cámara de fundición, donde ella intentará motivar a su banda de fundidores, dando un discurso de valentía, miedo y feminismo que se ha tenido tantos seguidores como detractores en redes sociales por el uso oportunista del feminismo en boca (otra vez) de Nairobi, buscando la viralidad y aprobación en redes sociales. Seguidamente, continuará la fundición en la cámara a ritmo de la canción *Fuego* de Bomba Estéreo, donde por última vez Nairobi liderará y controlará el flujo de trabajo mientras repite su famosa (y también viral) frase ‘chiquipum’.

Denver y Rio hablarán del acercamiento del segundo con Estocolmo y de cómo debe respetar que es la ex de un amigo, igual que él respeta a Tokio. Gandia irá a por ambos y les lanzará una granada justo cuando estos se encuentran encerrados dentro del ascensor. La situación se vuelve cada vez más peligrosa, mientras vemos a un Rio y Denver aturdidos por la explosión de la granada acompañados de planos en cámara lenta y de un pitido que aísla de la acción hasta que aparece Gandía y el sonido y velocidad de la cámara vuelve a la normalidad. El escolta logrará escapar de la banda a través de los conductos de ventilación y se encerrará en el baño teniendo a Nairobi, quien se encontraba allí, como rehén.

6.KO Técnico - 45:35

Gandia torturará a Nairobi poniendo su cabeza a través de un círculo de la puerta de los baños para que sus compañeros la vean sufrir desde el otro lado. Detrás de la puerta Gandia la tiene atada simulando la figura de Cristo en la cruz, con un disparo en la mano; mientras que al otro lado de la puerta la cabeza ‘colgante’ de Nairobi recuerda a la de un animal de caza.

Después de la cabecera, se producirá en Flashback el encuentro más cercano y sentimental entre Nairobi y el Profesor. El personaje se encontrará preparando la comida, algo que les llevará a hablar de como la banda se ha convertido en una familia para ellos y de cómo cada comida que preparan parece de navidad. Nairobi le planteará al Profesor la posibilidad de construir una familia, de tener un hijo con el Profesor permitiéndole así cumplir su deseo de ser madre. El Profesor finalmente accederá dando como resultado a una Nairobi y a un Profesor emocionados ante ese plan de futuro de fecundación in vitro.

Nairobi intentará enfurecer a Gandia diciéndole que va a matarle un gay sudaca, provocando el nerviosismo de éste. Gandia obligará acto seguido a la banda a cantar la canción religiosa *El pescador de hombres*. Esta escena se constituirá como una de las más fúnebres, que mostrará a una banda aterrorizada ante un psicópata; una canción que, como bien narra Tokio, es el antesala del funeral de Nairobi.

El Profesor trazará un nuevo plan analizando sus fallos anteriores, algo que visualmente se muestra con la rebobinización de la explosión que realizó la banda en la temporada 3 para entrar en el banco.

Mientras Alicia Sierra sigue interrogando a Lisboa, el Profesor buscará el lugar exacto donde la policía torturó a Rio, con el fin de conseguir testimonios e imágenes que corroboren el relato de Rio.

En el pasado, veremos como Nairobi le contará a Tokio que cuando todo termine el atraco tendrá un hijo con él, considerando a Tokio la tía del niño o niño que ella misma bautiza como Ibiza. A la celebración de ambas, se unen Lisboa y Estocolmo, dando como resultado una fiesta al ritmo de música tecno e imágenes relentizadas de las protagonistas bebiendo y disfrazándose. Unas imágenes interrumpidas por el sufrimiento de Tokio dentro de la habitación del pánico.

El Profesor logrará conocer la ubicación de la habitación del pánico de Gandía y justo cuando este escapa del baño junto con Nairobi, la matará ante la mirada de sus compañeros. Volverán los planos en cámara lenta y un pitido que atenuará y aislará los gritos de horror y disparos de la banda hacia el asesino de su compañera.

Mientras los planos en cámara lenta continúan, la música de tensión irá en aumento, Gandía correrá a esconderse en la habitación del pánico, y Denver le lanzará una granada que lo dejará malherido.

Veremos en un plano cenital general el cadáver de Nairobi con un disparo en la cabeza, mientras todos los miembros de la banda rodean a su compañera acompañados por la canción *Delicate* de Damien Rice. Finalmente, la acción volverá al flashback del desayuno, donde Nairobi con una margarita en la boca y con un elegante vestido rojo sonríe mirando al cielo mientras se toca la barriga y el pecho. Oslo, Moscú y Berlín se girarán a contemplarla, creando una unión entre los compañeros fallecidos, y dando la bienvenida o despidiendo a Nairobi.

7. Tumar la carpa - 52:00

Gandía volverá a comunicarse con la policía para contarles la muerte de Nairobi y de Tokio, y solicitará su evacuación del edificio. Lo que parece la huída de Gandía, terminará siendo otro de los planes del Profesor para mantenerlos a salvo y llevar a Lisboa dentro del banco.

El ataque sufrido por uno de los suyos conmociona a la banda, quienes trazan un plan para entrar en la habitación del pánico. Cuando el Profesor conoce la muerte de Nairobi, con la ayuda de nuevas incorporaciones y de Palermo, pone en marcha su plan alternativo que consiste en la liberación de Lisboa.

Cuando la policía se dispone a entrar en el banco, la banda abrirá sus puertas dando paso a un afectado Helsinki con los ojos llenos de lágrimas tocando los primeros acordes del *Bella Ciao* en su armónica en honor a Nairobi, al igual que en la segunda temporada lo hizo para Oslo. Seguidamente, con la canción *Cuando suba la marea* de Amaral, los escoltas del gobernador sacarán el cadáver de Nairobi en una caja de

madera⁴⁸ con el nombre de Nairobi escrito en rojo junto con la fecha de nacimiento (1986/2019) y la frase que la atracadora solía repetir a sus compañeros y rehenes 'la puta ama'. La banda se mostrará afectada por la salida de Nairobi, siendo el punto más álgido de vulnerabilidad para ellos. El Profesor filtrará a la prensa el testimonio de las torturas de Rio, haciendo que el coronel Prieto se vea obligado a compadecer ante la prensa desmintiéndolo. Algo que aprovechará la banda para enviar en esa comparecencia a los periodistas las declaraciones de los cómplices de la policía en Argelia. El conocimiento de los hechos por parte de la banda, pondrá a la policía contra las cuerdas y obligando a forzar la dimisión de Alicia Sierra para limpiar la imagen de la policía.

Paralelamente, llegarán nuevos miembros a la banda, los servios que ya colaboraban con el Profesor las temporadas anteriores, y de Benjamín (el padre de Manila) junto con otros mineros compañeros de Moscú. Por un momento, la narración tiene similitud a los inicios de la serie, en la que los nuevos miembros empiezan su formación en las características sillas, pupitres y pizarra del Profesor.

Cuando Tokio estará a punto de terminar de curar a Gándia, lo dejará inconsciente en el suelo, justo cuando sus compañeros iban a entrar y dormirlo. La banda la liberará y Rio le comunicará la muerte de su amiga.

El Profesor ejecutará el plan Paris, volviendo a las pantallas de cines callao de Madrid y contando como la policía había ejecutado de forma falsa a Lisboa. Provocando que lleven a ésta a un juicio, y por lo tanto, fuera de la carpa. Será uno de los grandes momentos del personaje de Lisboa quien, por primera vez nota el cariño y la cercanía de la resistencia desde su aislamiento.

⁴⁸ Al igual que la que emplearon en Moscú en la segunda temporada.

Imagen 60. Fotograma de la escena de la salida de Lisboa de la carpa.



Fuente: Fotograma sacado del capítulo de la cuarta temporada.

Este plano recordará a tres imágenes famosas del audiovisual. Dos de ellas, forman parte de la serie *Juego de Tronos* donde este plano de adoración de la masa hacia la mujer, se presentará también cuando Daenerys se presenta como reina y es aceptada y venerada por su pueblo.

Imagen 61. Fotograma de la penúltima y segunda temporada de *Juego de tronos* (2011).



Fuente: Fotogramas sacados de los capítulos correspondientes de la serie *Juego de tronos* (2011).

En la misma serie, veremos el mismo tipo de plano en la batalla de los bastardos, cuando Jon Snow se ve tragado por sus tropas y las de los enemigos y sale apoyándose en todos para respirar. Dos imágenes que llevan, a la vez, de forma directa a la famosa imagen de la chica intentando respirar en los San Fermín.

8. Plan París - 59:56

Comenzará el último capítulo de la temporada con el último encuentro entre Berlín y Palermo. Berlín pondrá en evidencia el amor de éste hacia él, a la vez que le confirma, su amor recíproco a un 99% a pesar de irse a cenar con Tatiana acto seguido. Berlín le recordará que, a pesar de haberse casado con cinco mujeres, le quiere como no ha querido a ninguna. El encuentro terminará con la despedida de Berlín, quien abandona a su amigo para robar la fábrica de la moneda y timbre junto con su hermano, dejando fuera del plan a éste; y obligándole a olvidar sus sentimientos hacia él.

En el presente Alicia reconocerá todos los errores de la policía (no de ella), diciéndole a la prensa toda la verdad y provocando su despido y más tarde, una orden de búsqueda y captura de ésta. Más tarde se producirá la deconstrucción del personaje creado por Sierra: ahora sin maquillaje, con gafas, con ropa cómoda y sin coleta.

Seguidamente, volverá la acción a los nuevos miembros de la banda, tal y como dice Tokio: 'Benjamin y sus chavales' al más puro estilo *Ocean's Eleven*. Con un ritmo marcado por música rock, el Profesor narrará la operación mientras Lisboa entra en la audiencia nacional y se ensalza el trabajo de los mineros asturianos.

Mientras la banda está terminando de curar a Gándia, Palermo y Helsinki mantendrán una conversación sobre las pérdidas de los seres amados y de su repercusión psicológica, los personajes se prometen protegerse y salir vivos del atraco, y como acto de compromiso se revelan sus verdaderos nombres. También se producirá por un ataque de ansiedad de Rio, un abrazo entre Estocolmo, Rio y Denver, poniendo por primera vez paz a la relación entre los tres.

Mientras tanto, Lisboa en la Audiencia Nacional procederá al relato detallado de todo el plan, con el fin de ganar tiempo para que los mineros puedan cavar un túnel. La prolongación del relato de Lisboa será tal, que la Audiencia Nacional se verá obligada a aplazarlo hasta el día siguiente. Para entonces la nueva banda ya habrá terminado el túnel, habrá adoptado una nueva identidad para burlar a los vigilantes y lograr que Lisboa cruce el túnel.

Arturo intentará tomar el mando ante las acusaciones de violación de sus compañeras y Manila se alzarán por primera vez, enseñando que forma parte de la banda disparando a Arturo y deteniéndolo.

La banda empezará a disparar simulando una vez más un ataque contra Gandía, y haciendo ver que éste está huyendo hacia el exterior para subir al avión de la policía. A la vez, ese avión al que la policía avisa para recoger a Gandia, también formará parte del plan del Profesor y en su interior se encontrarán Marsella y Lisboa. Denver irá disfrazado de Gandia para engañar a la policía en la azotea, cuando por fin, Lisboa baja y se incorpora al atraco. La banda se reúne ya en el interior con Gandia inconsciente, mientras claman uno a uno ‘por Nairobi’ ante su triunfo frente a la policía y Gandia. Justo en ese momento, y para dar fin a la temporada, aparece el personaje de Sierra detrás del Profesor en su sala de operaciones apuntándolo con su pistola. Se producirá un corte a negro directo y un fundido de la música de tensión, llevando al silencio y a la imagen en negro durante unos segundos, hasta que aparecen los títulos de crédito acompañados del *Bella Ciao* cantado tétricamente por Najwa Nimri (Alicia Sierra). Será la única vez en toda la temporada que el espectador escucha el *Bella Ciao*, a excepción de las primeras frases que tocaba fúnebremente en el capítulo 7 Helsinki en su armónica para despedir a Nairobi.

Con el fin de condensar la información narrativa anterior se ha creado la siguiente tabla para ver la continuidad y evolución de los personajes y sus tramas, de modo que se puede diferenciar fácilmente los personajes principales, las tramas secundarias y los puntos de tensión en el guión narrativo.

PARTE 5 (3/09/2021)

1.El final del camino - 49:19

Comienza la temporada con una recapitulación de los últimos momentos dentro y fuera del atraco de la temporada anterior. Momentos como la entrada de Lisboa en el atraco, el grito de ‘por Nairobi’ de la banda o la llegada de la inspectora Sierra a la guarida del profesor se verán complementados por narraciones en voz en off de diálogos de diferentes personajes. Estas narraciones buscaran enmarcar y calificar cada uno de los planos, con el fin de contextualizar al espectador. Después de la cabecera, se presentará en un flashback a Rafael, el hijo de Berlín en Viena. El elegante ladrón buscará enseñarle a su hijo lo que él considera el significado real de la vida: robar para poder ser libre. Ante la negativa de su hijo, Berlín le presentará a su nueva mujer Tatiana, y le explicará que su educación universitaria en ciberseguridad no atendía a otro factor que no fuera su propio beneficio.

Seguidamente, la policía perseguirá el helicóptero en el que se encuentra Marsella, acción que se verá alternada con el interior del banco y con la guarida del profesor. Marsella conseguirá escapar con la ayuda de Benjamín, padre de Manila, disfrazado de granjero. Esta escena destacará por la diferenciación de espacio y colorimetría con la carpa de la policía, una vez más contrastará el espacio amarillento de exteriores que recuerdan a títulos como *Breaking Bad* (2008), con la carpa azulada de la policía.

Mientras tanto, dentro del banco Denver y Mónica volverán a discutir por el riesgo creciente dentro del atraco, al igual que Lisboa y Tokio. Tokio hablará con Lisboa de forma impulsiva y defensiva, poniendo en duda la lealtad de esta en la carpa de la policía, algo que la expolicía aprovechará para recordarle que están en ese atraco por su culpa. Paralelamente, Alicia Sierra y el Profesor empezarán a hablar de los intereses de cada uno de ellos, mientras la exinspectora tortura y dispara a éste.

Tokio volverá más tarde a hablar con Lisboa. Mientras la segunda se baña en la misma bañera en la que Tokio y río dejan su relación en la temporada anterior, ambas hablarán sobre sus amores por Río, por el profesor y, por primera vez, por Rene, el exnovio muerto de Tokio. Tamayo por su parte convocará al general Sagasta del ejército en la carpa para entrar en el atraco y poner fin. El discurso de Lisboa ante el

descubrimiento que el profesor ha sido descubierto desencadenara una narración en voz en off de Tokio rememorando los miembros muertos de la banda, la muerte de René, la familia de Lisboa y el reencuentro de Manila con su padre, Benjamín.

2. ¿Crees en la reencarnación? - 52:09

Empiezan a sonar los primeros acordes de *Friday I'm in Love* de Phoebe Bridgers mientras vemos a las tres mujeres de la banda en cámara lenta aparecer en imagen a través de un fundido negro. Las tres atracadores se disponen a mostrar bandera blanca y clamar así su rendición a través de un pasillo de rehenes. Mientras tanto, los hombres de la banda preparan todo para que ellas puedan salir, dejando a Gandía de rodillas frente a Bogotá, esperando las instrucciones para entregarlo a la policía.

Las imágenes de las atracadoras saliendo descalzas y sin armas del banco en cámara lenta se acompañarán de imágenes de la prensa y de los manifestantes en exteriores reaccionando a su salida. Se realizará una similitud de las tres mujeres (Estocolmo, Tokio y Lisboa) con *las tres gracias* en diálogo, algo que más tarde se verá también respaldado por las diferentes imágenes pictóricas de dentro del banco de España. Mostraban por primera vez que Lisboa se encontraba junto a la banda, algo que revoluciona los medios. El coronel Tamayo se verá obligado a reaccionar ante tal actuación, algo que provocará que se altere también su imagen: sin corbata, con la camisa abierta y sin chaqueta, buscando crear una imagen de debilidad al igual que ellas. A la par, Arturo empezará a idear un plan de fuga de los rehenes mientras se encuentra en el pasillo exterior formado para las atracadoras.

La supuesta rendición de la banda enseñando bandera blanca buscará la entrega de Gandía para ganar tiempo dentro del atraco. Sin embargo, Lisboa descubrirá durante este diálogo que el Profesor no está cautivo por la policía como la banda suponía, sino que solo es Alicia Sierra quien lo tiene cautivo. Se verá por primera vez un profesor indefenso y desprotegido, ante una Alicia Sierra altiva.

Dentro la banda, los integrantes de la banda contemplaran por primera vez desde la muerte de Nairobi la posibilidad de matar a Gandía. Bogotá clamará respeto por Nairobi, algo que dará paso a una escena de pelea entre ambos. La pelea tendrá como

eje la furia de Bogotá ante el asesinato de Nairobi, con uno de los diálogos más clamados en esta parte que enmarcará a la banda como los marginados sociales. Bogotá calificará a Gandía de fascista, racista, y homófobo; a la vez que recordará todos los moteos que este les ha dicho a sus compañeros (mil leches, vende melones, sudaca o maricón). Tokio parará a Bogotá, aunque segundos más tarde ella misma peleará con Gandía. Este revuelo dentro de la banda provocará el levantamiento de los rehenes liderados por Arturito, disparando en el proceso a algunos de los rehenes y a Denver. Arturo, el gobernador y algunos rehenes más se esconden en la sala de armamento de la banda, algo que acorralará a los atracadores y obligará a Tokio a recurrir junto a Rio al armamento de Gandía.

Mientras tanto, en las carpas Tamayo reunirá a Sagasta y a su equipo militar para entrar dentro del atraco, dejando de tener relevancia con ello mantener a los rehenes dentro del atraco vivos. Sin embargo la entrada del grupo militar se verá interrumpida por la salida de un malherido Gandía.

A la par, Alicia preparará un vídeo para los medios en el que explica como ha capturado al Profesor, sin embargo dicho vídeo se verá interrumpido por la llegada a la guarida de Benjamín y Marsella. La exinspectora sedará al profesor y lo acostará en una cama mientras ella se esconde para poder así coger desprevenidos a los otros dos integrantes de la banda. Cuando Alicia encuentra Benjamín dejará una de las escenas más cómicas de esta parte y más compartida en redes por parte de la plataforma. El indefenso Benjamín será calificado por Alicia como Logroño, haciendo aquí también un símil ante la comicidad de algunos espectadores por los nombres de ciudades españolas como atracadores.

Arturo buscará que Denver vaya hacia él para atacarlo y generará un monólogo para Mónica en el que afirma como ella realmente solo lo ama a él. Estocolmo reaccionará e irá a través de los conductos de ventilación hacia donde se encuentra Arturo, cerrando el capítulo con el disparo de ésta a su ex amante.

3.El espectáculo de la vida - 49:23

Comienza el capítulo con la canción *Que te vaya bonito* de Chavela Vargas acompañando a una Estocolmo arrepentida por el disparo y reanimando a Arturo después de los dos disparos de ésta. Tras varios intentos la banda reanimará a Arturo, y se dispondrá a sacarlo al exterior junto con el gobernador para que lo atiendan en el hospital. La banda aprovechará la salida del gobernador para incorporarle micrófonos a éste y así evitar que la policía difunda información falsa sobre ellos.

El personaje de Estocolmo se verá por primera vez derrotado por un fuerte ataque de ansiedad por haber dejado en estado crítico a el padre de su hijo y lo que ella considera la única salida de éste si el atraco continuaba. Manila intentará ayudar a Estocolmo contándole su historia y su viaje como persona transgénero. Esta conversación traerá un diálogo sobre la falta de referentes trans para las nuevas y viejas generaciones y la importancia del apoyo ante esos momentos de cambio.

Mientras tanto en la carpa Tamayo difundirá información falsa sobre el disparo de Arturo, pasando por alto unos micrófonos incorporados en las esposas, para así poder entrar con los militares en el interior del banco.

Se volverá en un flashback a la historia de Berlín con Rafael, quien le explicará a su hijo los pasos a seguir en el robo del oro vikingo en el concierto de Tatiana.

Mientras Berlín relata el robo se visionará paso a paso como se produce este, siendo alternado con el momento propio de la narración.

Alicia mientras tanto verá la reacción de la prensa junto con el profesor ante la salida del gobernador, escena que será encadenada con las declaraciones falsas contra Alicia Sierra por parte de Tamayo. Será tal la tensión de Alicia ante esos falsos testimonios se pondrá de parto en la guarida del profesor.

Dicha escena vendrá seguida de un flashback en el que Moscú y Denver introducen a la banda en el primer atraco a Manila. En ese momento Moscú conoce que Benjamín, el padre de Manila, no sabe sobre la trayectoria de esta y siente remordimiento por no llevar por el buen camino a la hija de su amigo.

Seguidamente se mostrará a Palermo intentando animar a sus compañeros a través de un símil futbolístico con la banda. La banda pondrá por primera vez dede la caída del profesor las cartas sobre la mesa, viendo sus probabilidades ante los militares. Palermo

hablará como cada miembro de la banda representa a un marginado social que conoce como es perder lentamente. Palermo querrá que la batalla sea lenta y así poder fundir todo el oro de la cámara. Mientras idean el plan Denver, Manila y Tokio se ofrecerán para ser los más vulnerables, algo que provocará que tanto Denver como Tokio hablen y se reconcilien por última vez antes del enfrentamiento con Estocolmo y Río. Fuera del banco, la banda de militares liderada por Sagasta (y con un Gandía recuperado entre sus filas) ideará el plan de ataque, recordando a las escenas en las que el profesor ideaba el robo: sentados en sillas en filas paralelas mientras Sagasta explica ante una pizarra con planos como será la intromisión. Los militares dinamitarán el techo del banco y entrarán pillando desprevenidos a la banda.

Estas acciones irán intercaladas con el parto de Alicia Sierra, quien tiene como única ayuda a un Profesor, a quien se verá obligada a desatar, produciendo así una situación tensa pero de lo más cómica.

4.Tu sitio en el cielo - 51:32

Mientras Helsinki construye una trinchera los militares explosionaran el techo del banco, quedando el atracador atrapado debajo de una estatua.

El Profesor podrá volver al mando después de que Alicia Sierra se encuentre exhausta por el parto, pudiendo así organizar a la banda. Vuelve una vez más el tira y afloja de tensión durante toda la serie, llevando al espectador hacia el colmen de tensión previsto para el final de la primera de esta quinta temporada estrenada.

El capítulo tendrá dos grandes vertientes: la tensión de la guerra entre militares y la banda dentro del banco; y el fácil robo del pasado de Berlín intercalado con la explicación de este a su hijo Rafael. El primer robo de Rafael servirá no solo para ver la personalidad de éste, sino que servirá también para recordar y enmarcar a Berlín antes de su mayor atraco, fijándolo como primera vez como única cabeza del plan. Después de conseguir salir del robo del oro vikingo, Berlín le explicará a su hijo la importancia de ‘Si de verdad quieres algo en la vida, tienes que robárselo a quien lo posee’. Esta frase dejará detrás una mirada de complicidad entre Tatiana y Rafael que

dejan entrever un posible conflicto entre padre e hijo en la segunda parte que guardará relación con la salida de la banda del banco.

Mientras la banda y los militares pelean dentro del banco, el profesor le mostrará a Tamayo la grabación del gobernador del capítulo anterior y así poder parar el ataque previsto.

Manila mientras tanto se mostrará por primera vez vulnerable con Tokio y Denver y declarará su amor al último ante la dificultad de la batalla. Esto hará que el personaje de Tokio recuerde un momento con Nairobi en la que ambas hablaban de la vida más allá de la muerte y de la importancia del recuerdo que se deja atrás, construyendo una especie de limbo en la que ambos personajes se encuentran antes de la batalla final de Tokio.

5. Vivir muchas vidas - 54:29

Los militares y Gandía han aislado por completo a Manila, Tokio y Denver dentro de las cocinas, construyendo una especie de ratonera acorazada sin salida. Algo que lleva a Tokio a recordar la muerte de su primer gran amor: René. Se mostrará por primera vez el pasado de Tokio después de la muerte de René y hasta la llamada del Profesor.

Se mostrará seguidamente, por primera vez también, a Berlín y al Profesor construir juntos el plan en un piso. Berlín después de ver en las noticias la huída de Tokio, le insistirá a su hermano en reclutar a la joven fugitiva para el robo de la fábrica de la moneda y timbre. Se mostrará la persecución y la huída de Tokio hasta la caravana en la que se construye la primera escena de Tokio en la primera temporada.

Mientras Tokio sigue en apuros dentro de la cocina junto a Denver y Manila, recordara lo que ella llama el amor de su primera vida, la vida de antes del Profesor.

4 años antes Tokio se encontrará en Lisboa junto a René en un tranvía amarillo. En el tranvía Tokio le pedirá a René que no vuelvan a trabajar, que necesitan robar más que locales pequeños para así poder ser libres. René empezará a imaginar una vida de ensueño sin problemas junto a ella y le pedirá que diga cuál quiere que sea ese destino paradisiaco para su futuro, siendo este destino Tokio.

El Profesor hablará con los tres componentes de la banda que se encuentran en la cocina y pedirá a Tokio que provoque a Gandía para que este se desmarque del resto y vaya hacia ellos. Tokio empezará a hablar sobre la mujer y hijo de éste y de como en lugar de volver a casa ha vuelto dentro del atraco, provocando la furia desmedida de este quien lanzará una granada. Estocolmo, quien se encuentra curando a Helsinki, se mostrará afectada por el disparo a Arturo y decidirá inyectarse un fuerte calmante. Seguidamente, en un flashback el Profesor le regala a Tokio esta nueva vida con posibilidad de tener una nueva familia e incluso, un nuevo amor con el primer atraco. Algo que vendrá encadenado con la primera declaración de amor de Rio a Tokio debajo de las estrellas, construyendo así ese nuevo amor y nueva vida de la protagonista. Ambos personajes cerrarán la escena bailando *I Wish that i could see you soon* de Herman Dune, creando una suerte de símil en el baile a la escena de John Travolta y Uma Thurman en *Pulp Fiction*. En el diálogo entre ambos se produce además una referencia de guión a la famosa serie española *Aquí no hay quien viva*, algo muy comentado en las redes sociales. Alicia hablará por primera vez con Raquel dentro del atraco y entre todos decidirán el nombre de la hija de ésta: Victoria. Seguidamente Tokio y Denver descubrirán que los militares van a entrar por la despensa, y justo cuando estos se disponen a salir de ella son disparados desde la ventana por francotiradores. Dichos disparos dejarán muy malherida a Tokio, quien no puede mover los brazos. Los disparos y la tensión de los demás miembros de la banda quienes no pueden hacer nada para sacara los retenidos de la cocina, harán que Estocolmo se despierte y recuerde que pueden salir de la cocina por el lavaplatos. Sin embargo, solo podrán bajar Denver y Manila, debido al estado físico de Tokio. El final de Tokio comienza a construirse a través de la narración de sus dos amores y de sus dos vidas. Mientras Rio perfora el suelo para poder sacarla, Tokio recuerda la cena en la que René le regalaría la bola de nieve del Samurai que ha acompañado a la protagonista las cinco temporadas. El personaje se sentirá culpable por haber incitado a René a atracar bancos y terminar así con la vida de este y su primer amor. Seguidamente, Tokio se encontrará por última vez y se despedirá de su segundo y último amor, Río. Se construye así una de las muertes más trágicas y menos esperadas junto con la de Berlín, que cerrarán de la mejor manera el quinto capítulo. Los militares entraran en la cocina y encontrarán a una Tokio solitaria y malherida que aún así los dispara. Cuando por fin los militares la han abatido y acuden a ella,

Gandía, quien se dispone a rematarla, descubrirá que ésta ha quitado todas las anillas de las granadas de su vestuario. Después de la gran explosión que acaba con los militares y con Tokio se mostrará la reacción de los miembros de la banda , destacando en especial la reacción del Profesor y de Denver, mientras suena *Grandola, Vila Morena* de Cecilia Krull y Pablo Alborán. El capítulo cinco actúa así como cierre total de la historia vital Tokio, el personaje narrador y uno de los más queridos por el público.

6. Válvulas de escape - 53:58

Comienza la segunda parte de la quinta temporada con acordes menores lentos, mientras Tokio cuenta como se originó el oro que hay presente en la tierra. Esta breve escena de inicio reflejará dos hechos. El primero de ellos, que Tokio actúa como narrador omnisciente, y no como personaje que conoce todos los acontecimientos. Los guionistas de la serie justifican esta narración diciendo que el personaje ha dejado atrás su fantasma por la muerte traumática vivida. Se desvela, al fin, uno de los principales misterios sobre la narración de la serie. El segundo de ellos, y tal y como el personaje ha dicho en algunas ocasiones, se produce un paralelismo entre la muerte de Tokio (y también su vida). El meteorito simboliza en cierto modo la trayectoria de la protagonista, tal y como se refería ella ‘de tierra quemada’ dejando ‘cadáveres en los arces’ tal y como lo anunciaba Moscú en la segunda temporada. Así pues, la misma Tokio será igual que el oro: un metal maldito por el que se han originado muchísimas guerras (y atracos).

Seguidamente, se mostrará la reacción del Profesor tras conocer la muerte de Tokio, un momento traumático que Alicia Sierra aprovechará para huir y que será intercalado con la fundición de oro y la reacción de los compañeros de banda tras conocer su muerte.

El coronel Tamayo hablará con el militar Sagasta quien le comunicará la muerte de los militares y de Tokio, dejando a una de las militares supervivientes desarticulando las entradas para que la policía pueda entrar en el banco. Aprovechando esta artimaña los militares negociaran para que entren dos médicos a tratar a los enfermos (más

tarde se descubrirá que son militares y que forman parte del plan de la policía). La negociación de los militares con los atracadores sobre su rendición provocará la ira de Río.

Después de la cabecera, y junto con el *Himno de la alegría* de Beethoven se mostrará por primera vez como Berlín conoce a Bogotá y consigue la máquina de extracción de una plataforma petrolífera que les ayudará a extraer el oro del banco. Junto a Palermo y Marsella, y ahora Bogotá, Berlín robará la máquina confundiendo a sus propietarios.

De vuelta dentro del atraco, Lisboa hará recapacitar a Río sobre la muerte de Tokio, en un diálogo sobre el bien y el mal y de como él ha sido el verdadero responsable de la muerte de ambas integrantes de la banda.

Estocolmo informará a Helsinki de la muerte de Tokio, quien se lo toma con positividad alegando que podrían haber más muertos en la banda.

Palermo pacta con Sagasta la entrada de cirujanos, este recuerda como está en el atraco por amor a Berlín, dando paso a Río entrando en el lugar en el que quedan las cenizas de Tokio. Río recordará la escena de la primera temporada en la que Tokio le cuenta como su madre le dibujaba una puerta en la pared, para cada vez que tuviera miedo pensará que ella estaba al otro lado y que podía abrirla. Río se despedirá de Tokio dibujándose en el corazón una puerta e invitando a utilizarla cuando quiera.

El Profesor mientras tanto perseguirá a Alicia, hasta llegar a una granja donde el Profesor intenta disparar a esta, aunque previamente ella le vació el cargador. Alicia atará y encerrará al maletero al Profesor, y acudirá a la casa del inspector Tamayo para negociar con él.

Manila y Denver entablarán una conversación sobre su relación y lo mucho que él la ha echado de menos mientras estaba con Estocolmo, algo que provocará que Denver bese a Manila. La escena será interrumpida por la entrada de los cirujanos, quienes por petición de Helsinki tratarán antes al militar herido.

La banda emitirá un video desde dentro comunicando el fallecimiento de los militares y de Tokio, relatando la verdad sobre los hechos, y clamándose como asesinos de los militares, incitando al público que está fuera animándolos que se vayan a casa, ya que no son un ejemplo a seguir. Sin embargo, la gente reaccionará a favor de los atracadores y clamarán 'no nos vamos' mientras se acompaña la escena con música épica.

Denver se reconciliará con Estocolmo sin comunicarle nada de lo ocurrido con Manila previamente. En último lugar, cerrará el capítulo el secuestro de la mujer de Tamayo bajo las manos de Alicia en su casa, buscando limpiar su imagen entregándole al Profesor. Sin embargo, Tamayo ha avisado a la policía y obligará a Alicia a huir del edificio rápidamente, mientras el Profesor a la vez consigue desatarse, escapar del coche y encontrarse con Alicia en el rellano.

7. Ciencia ilusionada - 54:05

Alicia y el Profesor entran en el piso de una vecina mientras la policía entra en el mismo edificio, mientras suena *Cabalgata de las Valquirias* de Wagner. Después de hablar con su mujer, Tamayo dará pie al registro junto con los policías de cada uno de los pisos, mientras suena *Ça plane pour Moi* de Plastic Bertrand. Alicia y el Profesor huirán del edificio y tendrán que entrar en otro forzosamente dado el cierre total del perímetro por parte de la policía. Entrarán en un piso deshabitado con un gato, cuyos dueños están de vacaciones.

Después de la cabecera, la acción volverá a la escena de la tercera temporada en la que el Profesor y Berlín bailan al ritmo de *Guantanamera* tras conocer el plan del segundo. Los hermanos hablarán sobre la enfermedad de Berlín, de cómo sacarán el oro como granalla y una bomba a presión y de cómo todo el plan peligrará si llueve y se llena el estanco de tormentas (donde se encontrará el oro). Berlín se enfadará con Sergio después de este llamarlo inmaduro, algo que Berlín llamará 'mente de Peter Pan' mientras se marcha. Paralelamente, Palermo volverá a realizar un diálogo sobre la falsa democracia que es un atraco y de como deben empezar a sacar el oro para salvar sus vidas. Palermo recordará tras esos instantes de ilusión por el oro, como años atrás Berlín y el celebraban la viabilidad del plan mientras le explicaban el funcionamiento de la bomba de extracción al Profesor. Paralelamente, mientras ellos explican el funcionamiento, el espectador lo podrá ver a manos de la banda.

La policía entrará en el piso en el que se encuentran Alicia, el Profesor y Victoria (la hija de Alicia), sin embargo, se esconderán dentro del sofá y la policía abandonará el lugar. Esto dará lugar a la escena más relajada entre Alicia y el Profesor, quien le

preparará la cena mientras esta se ducha. Ambos compartirán una conversación sobre la falta de normalidad en sus vidas mientras ven un documental sobre las águilas.

En estanque de tormentas se encontrará Agustín, el padre de Manila, quien espera que salga el oro, después de varios golpes y 'fe' tal y como clama Palermo, la maquinaria funcionará y la granalla llegará a estanque de tormentas.

Mientras hablan sobre como es la vida en la cárcel, Manila le contará a Estocolmo su beso con Denver, y como para ella no ha significado nada, ante la atenta mirada de Lisboa. Paralelamente, Denver le comunicará lo sucedido a Bogotá quien le aconsejará que no diga nada a Estocolmo, dando paso a un diálogo un tanto machista, nuevamente entre los dos personajes.

Benjamín junto con los miembros serbios de la banda, rescatarán a Alicia y al Profesor escondiéndose en el camión de la basura, recordando al final de la segunda temporada escondidos en los camiones de *Estrella Galicia* y volviendo a estanque de tormentas donde se encuentra ya el oro.

8. La teoría de la elegancia - 49:54

Empieza el capítulo sonando en off *Concierto para piano n.º1* de Frédéric Chopin, algo que traslada al espectador directamente en la ruptura entre Berlín y Tatiana. Esta le dejará por la normalidad que ha adquirido su vida de ladrones, sin grandes ni exitosos atracos, algo que destrozará a Berlín. Sin embargo, Berlín descubrirá que el verdadero motivo de la ruptura se debe a que ella le ha estado engañando con su propio hijo, Rafael. Este acto desatará la ira de Berlín en el bar del hotel donde ambos se encuentran. Más tarde, Rafael hablará con su padre sobre su traición con Tatiana mientras suena a lo lejos una versión de *Can't take my eyes off you* de Gloria Gaynor versionada por la cantante de la cabecera, Cecilia Krull. Berlín se despide de su hijo y minutos más tarde, tras verlo irse con Tatiana en taxi, destrozará el bar acompañado de planos en cámara lenta del personaje, de los cristales rotos y de el arresto de la policía.

La banda consigue sacar todo el oro, y Lisboa hablará por fin con el Profesor. Matías Caño dará paso a una cómica escena entre Lisboa y él, declarándose a ella propiciado

por los ánimos de Bogotá y Palermo. Seguidamente, se producirá por última vez el cántico del Bella Ciao por los miembros de la banda, recordando a las primeras temporadas cuando encuentran el dinero. Esta vez, los atracadores cantaran en la sala de fundición de oro tras conocer que todo el oro está fuera a ritmo de batucada, dejando una escena alegre, cómica y un tanto épica y nostálgica, mientras la banda cantan y bailan. La voz de Tokio, una vez más acompañada de acordes menores, cerrará la escena de triunfo y dará paso al coronel Tamayo dándose cuenta de la bomba de extracción y a la militar infiltrada desarticulando las puertas.

Denver le comunicará a Estocolmo su confusión y su beso con Manila, provocando que Estocolmo crea ver a Tokio en los conductos (siendo en realidad la militar). Denver llevará a Estocolmo a una cámara acorazada, un lugar más seguro, y que recordará al inicio de ambos. Allí ambos hablarán sobre sus inicios y comenzará el baile, esta vez de Estocolmo, hacia Denver. Seguidamente, Matías y la banda hablarán sobre los nombres adoptados de cada uno, y clamará que su nombre es Pamplona, dando lugar a un discurso nacional sobre la fiesta y los San Fermines españoles.

La policía empezará a ir uno a uno los estanques y presas donde se puede encontrar el oro, produciéndose un montaje que busca confundir al espectador igual que confundirá al Profesor. La entrada de la policía se ve acompañada por la canción *Arrieros Somos* de Chavela Vargas y de planos en cámara lenta de la rendición de los miembros que se encuentran en estanque de tormentas. Esta escena se verá interrumpida por la salida de Berlín de la cárcel después de destrozar el bar, explicándole a Sergio como es el único delito por el que ha estado en prisión, y mostrándole sus ganas mientras brinda por realizar el robo a la fábrica de moneda y timbre antes de morir. Berlín entrará en el lago gritando pletóricamente y de forma un tanto retorcida ante la incrédula mirada de Sergio.

El Profesor saldrá de la furgoneta donde se encuentran retenidos y descubre que no se trataba de la policía, sino de unos ladrones que conocían el plan y que les han robado todo el oro: Rafael y Tatiana.

9. Lo que se habla en la cama - 52:10

El Profesor se queda atónito al descubrir que sus tácticas han sido empleadas para robarles el oro. Mientras suena *The Funeral* de Band of Horses, Tokio relata el robo del oro mientras se ve en escena la reacción de todos mientras se desatan y Alicia se reencuentra con su hija. El Profesor cogerá la pistola y se dispondrán junto con los demás a seguir a los ladrones que llevan su oro. El Profesor le comunicará a Lisboa y a Palermo que han perdido el oro y que se disponen a encontrarlo, sin embargo, encuentran los camiones vacíos y el lugar desde el que los ladrones seguían todos sus pasos. El Profesor descubrirá que el robo ha sido realizado por Rafael y Tatiana, desatando su rabia y recordando como Berlín le contó todo el plan a esta, a pesar de que Sergio le advertía de lo contrario.

Después de la cabecera, se dará paso a un flashback en la organización del segundo atraco. En él, el Profesor enseña una merluza que algún miembro de la banda le ha metido en la cama por no unirse nunca a las sobremesas distendidas de la banda. El Profesor estallará ante toda la presión y planificación que realiza mientras ellos están de fiesta, y se unirá a la fiesta bebiendo pacharán y fumando. Realizará un discurso sobre la alerta constante en la que deben estar todos los miembros y de como necesitan una válvula de escape en forma de fiesta porque son débiles. Seguidamente, pondrá en el tocadiscos *Get up (I feel like being a sex machine)* de James Brown mientras baila y fuma ante la divertida y atenta mirada de la banda, quien se unirá y bailará junto a él. La escena dará paso a la premonición de la caída de la banda dentro del atraco por la entrada de la policía, algo que junto a la pérdida del oro, provocará la falta de confianza de la banda en el Profesor. Tamayo descubrirá que no hay oro en la cámara acorazada junto al gobernador. El Profesor dejará a Alicia a cargo de la búsqueda del oro, mientras él se dispone a entrar en el atraco en un volkswagen escarabajo rojo mientras la gente lo aclama y vitorea.

Finalmente, se producirá un flashback de Tokio y el Profesor después de la fiesta de la noche de la merluza, que dará lugar a una conversación entre ambos sobre el cariño que se tienen mutuamente. Tokio le confesará su admiración hacia él, reconocerá el mérito que tiene ser el ángel de la guarda del atraco, y la confianza ciega que tiene en él.

10. Una tradición familiar - 1:16:11

Empieza el último capítulo de la serie con los gritos en off de la multitud clamando al Profesor, mientras este entra dentro del atraco.

Tamayo obligará al Profesor a hablar uno a uno con los miembros de la banda, quienes no conocen por primera vez el plan y que por lo tanto, por primera vez, no confían en él. Todo el plan estará ahora en manos de Alicia, que como si fuera el nuevo profesor, queda encargada de encontrar el oro.

En un nuevo flashback vemos como el Profesor en Tailandia se esfuerza por perfeccionar el plan del Banco de España, con el fin de limpiar su conciencia de la muerte de Berlín en el atraco que él pensó.

La banda filtrará un vídeo en los medios en el que Palermo explica paso a paso, como si de un vídeo de Youtube se tratará, como se ha producido la fundición del oro de la reserva nacional. La reacción de Tamayo al ver el vídeo se intercalará con las clases del Profesor sobre los condicionantes económicos del plan, explicando como funcionan los mercados financieros y las inversiones. Denver reaccionará ya entonces contra el Profesor y la dificultad por la que el plan salga bien, dependiendo de tantos factores externos. Denver reaccionará también ante Tamayo contra el Profesor, provocando que sea el primer interrogado. Cuando parece que Denver vaya a contar todo el plan ante Tamayo, este le escribirá una jugarreta al coronel y provocará la risa de este y la ira de Tamayo, llevando a Denver a la carpa. Mientras suena *No time* de Pol 3.14 se muestra la detención y salida del atracador ante la atenta mirada de la banda en cámara lenta.

Seguidamente, mediante un flashback, se producirá un encuentro entre Berlín, Sergio y Rafael, quienes hablan de los diferentes planes de robo y de como ser ladrón es una tradición familiar. Esto provocará que dentro del flashback se produzca otro flashback en el que Sergio desvela y recuerda como vio en directo como moría su padre y como todos estos años se lo había ocultado a Berlín.

La policía descubre, esta vez sí, el estanque de tormentas sin rastro del oro. Tamayo se reunirá con el gobernador y con el ministro, descubriendo que el Banco Central Europeo no les respalda, y obligándole a hablar con el Profesor y descubriendo que nadie sabe donde está el oro. Comienza con todo ello el llamado Plan Pulgarcito, que

consiste en las pruebas falsas que va dejando Marsella para distraer a la policía mientras Alicia busca la propiedad privada donde se encuentra enterrado el oro. Los medios descubrirán que la armada española esta buscando el oro en el fondo del mar, obligando a Tamayo a negociar con el Profesor ante la caída de la bolsa.

Alicia encontrará por fin una casa prefabricada donde se esconde el oro, y donde acuden armados Tatiana y Rafael junto a 'su banda'. Tatiana confesará que conoce el plan ante Alicia, esta la entregará una nota del Profesor a Rafael cuyo contenido no se conocerá.

Tamayo por su parte, declarará ante los medios, previamente pactado con el Profesor, que han interceptado dos camiones con el oro y que los atracadores siguen atrincherados. El Profesor hará llegar al banco lingotes de oro falsos para contener la crisis de deuda y conseguir negociar su libertad.

En un flashback vemos como Sergio se niega a contarle todo el plan a Palermo, y le cuenta como el oro que vuelve al banco será falso, ya que el banco solo necesita lo que el Profesor llama 'un respaldo psicológico' para no caer, repitiendo así el funcionamiento del oro Vikingo de Berlín años atrás.

Para conseguir la libertad de la banda, el Profesor pacta con Tamayo con la reserva de latón, y tras una fuerte ráfaga de disparos, mientras suena *Fix You* de Coldplay se liberan los rehenes mientras Tamayo anuncia la muerte de cada uno de los integrantes de la banda, mientras los militares sacan los cuerpos. Denver, quien no conoce el plan, reacciona a todas las muertes desde la carpa, al igual que el público expectante de fuera del banco. Justo cuando Denver va a firmar el programa de protección de testigos encuentra una pajarita roja hecha por el Profesor, y todos los miembros de la banda se levantan vivos de las furgonetas, saliendo así del atraco.




















Las reacciones de ambos bandos, se intercalan con planos de un mural pintado en la calle de la resistencia, seguidos de una escena con Rafael y Tatiana sin el oro.

Tras un corte a negro, se enseña la nueva vida de la banda, su reencuentro con Denver y las nuevas identidades que se les proporciona. Alicia se reencontrará con Raquel y Victoria, mientras le desvela al Profesor que el oro va en dirección a Portugal con Benjamín en la casa prefabricada. De la misma forma que en la segunda temporada y que en el primer atraco, la banda saldrá hacia el helicóptero que los sacará de España acompañados de una versión rock de la canción de la cabecera.

Con el fin de condensar la información narrativa anterior se ha creado la siguiente tabla para ver la continuidad y evolución de los personajes y sus tramas, de modo que se puede diferenciar fácilmente los personajes principales, las tramas secundarias y los puntos de tensión en el guión narrativo.

Tabla 19. Seguimiento de las principales tramas de *La casa de papel*.

LA CASA DE PAPEL										
TEMPORADA 5										
Tokio								Tokio		
Tokio			Tokio			Tokio		Tokio		
		Río				Río		Río		
El Profesor										
Lisboa y el Profesor				Lisboa y el Profesor			Lisboa y el Profesor			
	Denver y Moscú									
	Nairobi			Nairobi						
Denver y Mónica				Denver y Mónica					Denver y Mónica	
		Palermo			Palermo			Palermo		
Policía y carpa										
Alicia Sierra										
		Manila					Manila			
	Arturito									
	El plan funciona						El plan funciona			
El plan se tuerce			El plan se tuerce				El plan se tuerce			
									Fin del atraco	
	Plot point			Plot point			Plot point		Plot point	

- | | | | |
|--|---|---|--|
|  Tokio |  Tokio y Río |  Palermo |  Inicio del atraco |
|  Berlín |  Nairobi |  Policía y carpa |  El plan funciona |
|  Río |  Helsinki |  Alicia Sierra |  El plan se tuerce |
|  El Profesor |  Denver y Mónica |  Manila |  Fin del atraco |
|  Lisboa y el Profesor |  Denver y Moscú |  Arturito |  Plot point |

Fuente: Elaboración propia.

5.6. Análisis comparativo entre temporadas

A lo largo de las cinco temporadas de *La casa de papel* es visible una clara evolución estilística condicionada en todo momento por el cambio de producción y aumento del impacto global de la ficción. Se ve una clara evolución en cuanto a utilización de medios técnicos debido a la incorporación de Netflix y al salto global que esto supone. El cambio de Antena 3 a Netflix supone por lo tanto un gran salto de calidad no solo en cuanto a recursos sino también en cuanto a expansión de la ficción más allá del territorio español, algo que se reflejará tanto narrativa como estilísticamente.

Algo que crea cambios significativos en el desarrollo de la serie, al igual que ocurría con *Paquita Salas*, es la evolución de determinados personajes queridos por el público. Así como las dos primeras temporadas de *La casa de papel* se estrenaron ‘a ciegas’, es decir, sin tener el constante feedback de la audiencia; con la incorporación al catálogo de Netflix se produce un paralelismo entre lo que triunfa en redes sociales (y por lo tanto, entre los suscriptores) y el desarrollo directo de los personajes. A modo de ejemplo claro y directo se puede ver el recorrido de Berlín y Nairobi que se comentaba en el análisis individual de los capítulos anteriores. En el caso del primero, a pesar de morir en la segunda temporada se le siguió dando continuidad en las siguientes teniendo una gran relevancia en la trama, debido a que uno de los personajes aclamados por la audiencia. La misma suerte tuvo el personaje de Nairobi, cuya muerte fue todo un acontecimiento en la cuarta temporada, desencadenando un gran revuelo dentro y fuera de redes sociales. Además, los personajes con mayor engagement en redes sociales frecuentemente adoptan discursos populares, como es el caso de la transformación de Nairobi o Tokio en todo un icono feminista, la defensa de la clase obrera por parte del Profesor, o de la reivindicación de los marginados sociales por parte de Bogotá y Palermo en la quinta temporada.

Imagen 62. Imágenes de Street art en Berlín y en Madrid.



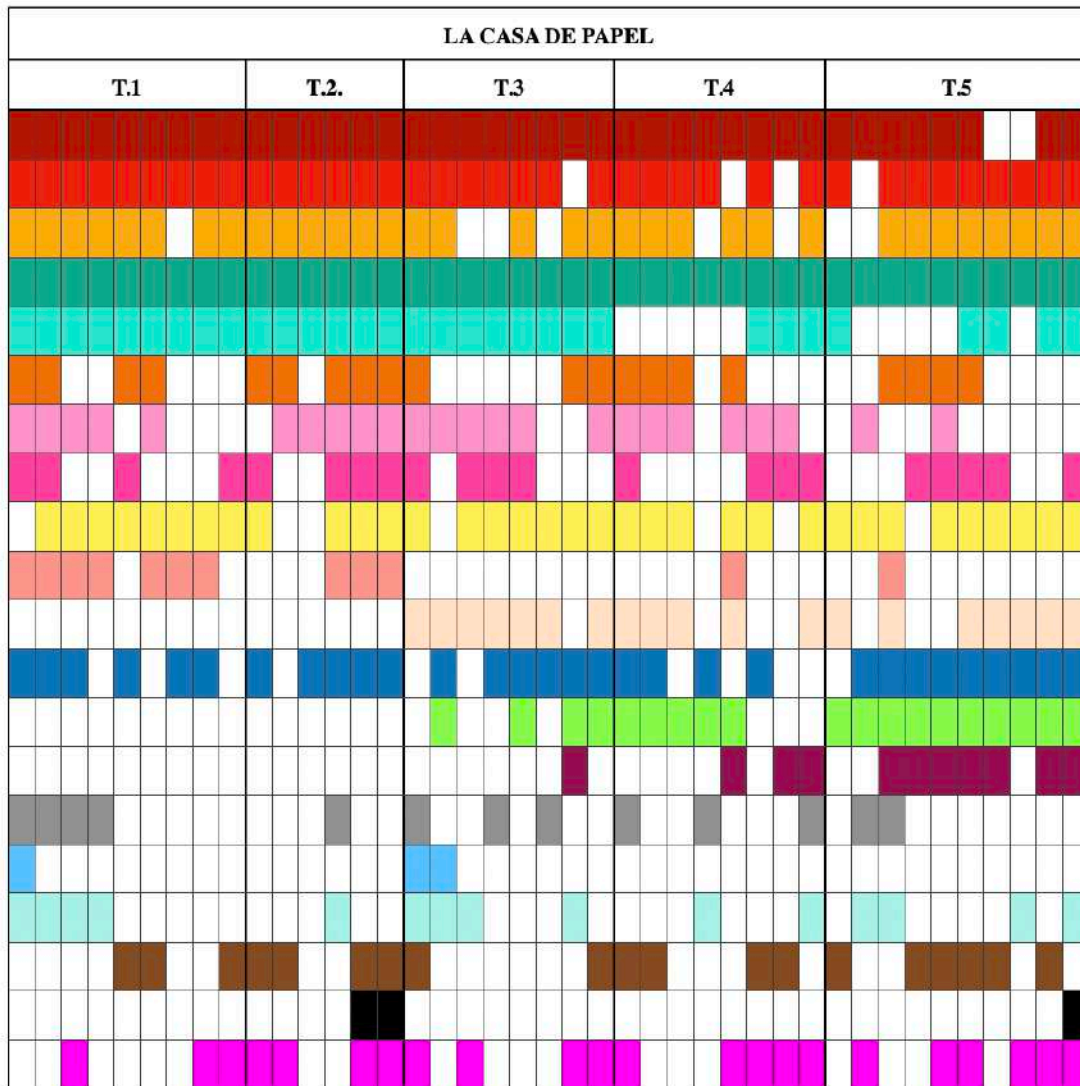
Fuente: Imágenes sacadas de [Twitter](#) y del periódico [As](#).

Siguiendo con la trama, es importante remarcar como la narradora a lo largo de las temporadas seguirá siendo Tokio, constituyéndose como meganarradora de primer nivel. El personaje protagonista no solo conocerá todos los hechos del pasado, presente y futuro, sino que además actuará como un detonador constante de la trama.

Tal y como se ha podido comprobar en el análisis individual por capítulos, la trama de la ficción a pesar de tener una linealidad, actuará de forma cíclica en cada final de temporada, siendo como un reinicio de la forma preestablecida de funcionar. A modo de ejemplo, se pueden ver los dos atracos que contarán con el mismo funcionamiento y, prácticamente, con los mismos detonantes. Este es el caso de las constantes alteraciones de Tokio o de muertes importantes de los miembros de la banda (en el primer atraco de Moscú, y en el segundo atraco de Nairobi y la propia Tokio). Sería pues un desarrollo lineal bastante preestablecido que se repetirá con diferentes acciones o protagonistas pero que, tendrá como finalidad llegar al 'orden inicial'. Es importante remarcar que cuando la ficción se incorpora Netflix ya contaba con un final cerrado que se alteró con el fin de darle continuidad al que era el mayor éxito internacional de Netflix España (y prácticamente, internacional). Con el fin de condensar la información narrativa anterior se ha creado la siguiente tabla para ver la continuidad y evolución de los personajes y sus tramas, de modo que se puede

diferenciar fácilmente los personajes principales, las tramas secundarias y los puntos de tensión en el guión narrativo.

Tabla 20. Seguimiento conjuntos de las principales tramas de *La casa de papel*.



Fuente: Elaboración propia.

La narración será omnisciente, a diferencia de *Paquita Salas*, buscará en todo momento la transparencia enunciativa, sin embargo, contará con algunos momentos que romperán con esta transparencia como es el caso de la cámara subjetiva empleada en la cuarta temporada. La narración de los hechos, la planificación y la puesta en escena busca y referencia directamente a ficciones audiovisuales conocidas como *V de Vendetta* (2005), *Ocean's Eleven* (2001), *Breaking Bad* (2008), *Reservoir Dogs* (1992)... En definitiva, se busca crear una ficción a partir de unas características narrativas y estilísticas comunes que el espectador tiene en su imaginario con el fin de tener un acercamiento mayor a la cultura visual y, por lo tanto, a los gustos de los usuarios.

Siguiendo con la objetividad y la transparencia enunciativa, se encontrarían los elementos que componen el espacio y tiempo filmicos. En todo momento primará la correcta composición y fragmentación del espacio filmico buscando que el espectador no note ningún corte o salto estilístico que lo saque de la narración. Se busca, por lo tanto, una inmersión completa del espectador a través de dicha transparencia y progresión. Todos los elementos responden a la legibilidad del espacio en pro a la comprensión de la acción, teniendo un gran salto cualitativo a partir de la tercera temporada. No solo mejorarán los medios técnicos o productivos, sino que mejorarán también los elementos que componen la escena. Un ejemplo de ello es el cambio en la tercera temporada de la nueva guarida de la banda en un monasterio y más concretamente, en una capilla ataviada con todo tipo de atrezzo.

Elementos como la iluminación, la música, el atrezzo o los decorados experimentan una gran mejora a partir de la incorporación de Netflix, los espacios están mucho más cuidados y buscan enmarcar aún más la acción y componer los personajes. Del mismo modo ocurre con la iluminación que, a pesar de ya seguir unos patrones estilísticos marcados en las primeras dos temporadas, el cambio y la diferenciación de espacios será mayor en las siguientes temporadas. Predominarán los rojos azulados, los tonos verdosos y amarillentos cuando se trata de la banda, el blanco azulado se empleará para la policía; el espacio del profesor recordará siempre al subsuelo con tonos verdosos amarillentos y con sonidos acuosos, mientras que en los exteriores predominaran los tonos tierra y verdosos.

Imagen 63. Imágenes sacadas de las diferentes temporadas de *La casa de papel*.



Fuente: Capturas realizadas de diferentes escenas.

La colorimetría tendrá un gran peso en toda la ficción, sobre todo, el peso simbólico que adquiere el rojo, marcado desde la primera secuencia del primer capítulo como el color que se le atribuirá a la banda de atracadores y, por lo tanto, a la resistencia. En este punto, es relevante hablar también sobre la gran importancia que adquiere el vestuario y las máscaras de la banda, establecido ya como un auténtico icono. Los monos rojos de trabajo relacionados directamente con trabajos manuales buscan representar a la clase obrera con la que tanto busca vincularse la banda, mientras que la careta del pintor Dalí constituye todo un sello de identidad adoptado en principio como diferenciación y actuando como una nacionalización del atraco a manos de un artista moderno español.

Teniendo en cuenta esta serie de aspectos, la fotografía será mucho más rica y cuidada, teniendo más calidad técnica, a la vez que se asiste a una composición mucho más pensada. Del mismo modo ocurrirá también con otros elementos, como es el caso del montaje, que en las últimas partes es un elemento que ha sido pensado de forma más cuidada desde guión, y no de forma tan improvisada o resolutive como en las primeras temporadas. A modo de ejemplo del primer caso, se puede encontrar las referencias artísticas en algunos de los planos más importantes de la serie con obras

como *La pasión* de Miguel Ángel en la muerte de Nairobi o ficciones como *Juego de Tronos*, tal y como se ha comentado anteriormente.

Imagen 64. Imágenes sacadas de la última temporada de *La casa de papel*.



Fuente: Capturas realizadas de diferentes escenas.

Se crea también cierto paralelismo fotográfico y narrativo con la muerte de Berlín en la segunda temporada y de Tokio en la quinta, ambos personajes protagónicos mueren finalmente de forma heroica por la banda, y se constituyen como las muertes más trágicas de la ficción.

Del mismo modo que la fotografía, funcionará la banda sonora de la ficción que, tal y como se ha comentado anteriormente, tendrá cada vez mayor peso en la narración y composición filmica, produciendo así también un gran salto de calidad visual y técnica. Se puede así apreciar un incremento del uso musical en las escenas, siendo un elemento clave para potenciar o menguar la tensión de los capítulos. Se emplearán cada vez canciones más conocidas por el público general como es el caso por ejemplo de *Guajira Guantanamera* de Compay Segundo, *Ti Amo* de Umberto Tozzi, *Centro di gravità permanente* de Franco Battiato, *Amado Mío* de Pink Martini o *Fuego* de Bomba Estéreo. Es de gran relevancia en cuanto a la banda sonora de la ficción, la canción *Bella Ciao* y el gran peso simbólico que ha adquirido dentro y fuera de la pantalla. Esta canción funcionará como himno y evolucionará junto con los personajes de la serie y la trama. *Bella Ciao* es una canción antifascista italiana que marcará en la ficción la relación familiar del profesor con su abuelo, quien luchó contra los fascistas en Italia. La canción se usará para crear vínculos afectivos, para aumentar la tensión en los momentos en los que los protagonistas deben “resistir”; vinculándose directamente a los sentimientos de libertad, valentía, unión y, sobre todo, resistencia.

En definitiva, se asiste una vez más a una mejora técnica, estilística y narrativa a lo largo de la evolución del relato, siendo la incorporación de Netflix uno de los principales condicionantes y teniendo como resultado una mejor recepción de la ficción en el público español y su salto a nivel internacional.

5.7. Factores contextuales y socioculturales más significativos

Si antes se hablaba de una caricaturización de la sociedad española en forma de parodia con *Paquita Salas*, con *La casa de papel* se asiste al empoderamiento de la cultura española. Este empoderamiento cogerá especial relevancia y fuerza en las temporadas creadas por Netflix, como fruto de la internacionalización y éxito de la ficción y por lo tanto, la globalización de la cultura nacional.

Se trata pues una vez más de un relato audiovisual que busca enmarcar una historia en la cultura popular española, como vínculo esencial entre la ficción y el espectador local, a la vez que busca crear una imagen de marca nacional. La fórmula empleada para la creación narrativa de la serie sigue los patrones de la ficción americana de acción, género que se mezcla y contrasta con los típicos gags de comedia española. Uno de los máximos exponentes de esta tendencia comentada en las líneas anteriores es la viral escena del ‘Maserati’ de Denver. El personaje repetirá la frase ‘Tokio es un Maserati, todo el mundo quiere un Maserati’, frase que rápidamente se hizo viral y que la cuenta de Netflix España aprovecho para lanzar el mensaje ‘Eres un Maserati. No te quedes con alguien que te trate como a un 600’. Algo que la marca Seat aprovecho para lanzar el contra mensaje de: ‘A menos que ‘tratarte como a un 600’ signifique cuidarte durante los próximos 50 años y vivir el resto de aventuras de tu vida juntos’, haciéndose viral a la vez y levantando cierta polémica.

Con este ejemplo se reflejan tres grandes tendencias, la tendencia al product placement a lo largo de dicha ficción que se ampliará en el siguiente apartado, el aprovechamiento de momentos controvertidos de la serie para conseguir la viralización y la búsqueda del humor a través de elementos de la cultura popular.

A estas tendencias dentro de la narrativa se deben añadir algunas de las claves del funcionamiento de la historia: el héroe será el empollón, los malos serán los buenos, la humanización del crimen, el auge de la violencia como medio de supervivencia, la

reivindicación de las injusticias sociales y, por supuesto, la iconografía generada alrededor de la banda de atracadores.

Algunas de estas tendencias ya aparecían en las dos primeras temporadas, sin embargo, la internacionalización de la ficción y el desencadenamiento del fenómeno fan ha tenido una gran repercusión en el desarrollo y recorrido de las temporadas posteriores. La tercera temporada es el máximo exponente de este impacto global, construyendo el relato entorno a la recopilación de los éxitos mundiales de la ficción con la compra de Netflix. En el inicio de la tercera temporada cuando la banda entra en el Banco Nacional de España se produce un montaje sobre dicho éxito comentado anteriormente, usando imágenes reales de fans de la ficción: manifestaciones con los monos rojos y máscaras de Dali, murales conmemorativos en las ciudades, el uso del Bella Ciao como cántico de la resistencia, o la apropiación de los valores de la banda para la promoción de un equipo de fútbol. En este último ítem, cabe destacar incluso la promoción de la tercera temporada de la banda de atracadores presentándose como una alineación de fútbol.

Imagen 65. Imágenes sacadas de diferentes manifestaciones y de cánticos en campos de fútbol con el lema de la banda de atracadores.



Fuente: Imágenes de manifestaciones sacadas de [medios digitales](#), de [vídeos de aficionados de YouTube](#) y de [medios digitales españoles](#).

El triunfo internacional y nacional de la ficción provoca que al mismo tiempo que se desarrollan movimientos culturales/sociales, se mercantilice todo lo relacionado con esta. Un ejemplo de ello es la línea de ropa lanzada por Pull and Bear, el scape room en Madrid de *La Casa de Papel*, el libro de scape room de la serie, la venta de disfraces de los atracadores... Un sin fin de merchandising licenciado que expande el universo de la ficción y que incrementa no solo su ciclo vital sino que también su rentabilidad.

Jesús Colmenar, uno de los tres directores de *La Casa de Papel*, en una entrevista a Ocimagazine en 2019 dejando ver algunos de los pilares de la serie.

En la creación de la serie ha sido siempre muy importante tener presente la cultura propia, algo que se refleja rápidamente con la aparición de Alba Flores, la paella, el flamenco y los toros. A este afán por la cultura popular compartida, se le deben añadir los referentes cinematográficos de los creadores: Ron Howard, Robert Rodríguez, Tarantino, Robert Zemeckis, Steven Spielberg, las Heist movies, La Jungla de Cristal, Ocean's Eleven, Nikita o León, el profesional. Con ello, se consigue crear un producto final con unos códigos comunes que permiten que los usuarios de todo el mundo puedan conectar.

Se trata pues de una serie que ha permitido expandir la cultura española más allá de las fronteras nacionales, provocando una revalorización tanto de la ficción española como de los profesionales nacionales. Esta catapulta internacional se refleja pues en muchas escenas a partir de la tercera temporada como la comentada anteriormente, pero también a través de otras muchas, como es el caso de las diferentes localizaciones empleadas, mostrando no solo una internacionalización de los elementos de la ficción, sino además un cuantioso aumento de presupuesto. Este aumento presupuestario general supone que los creadores tengan más libertad creativa y que puedan arriesgar más desde el guion.

Pero, esta expansión de fronteras provoca un encarecimiento de los elementos de la producción, ya que el salto de calidad y de narración incrementa la dificultad para grabar en todos los sitios, provocando que todas las unidades o los equipos deban estar sincronizados a la vez para que la preproducción y el rodaje se puedan realizar con éxito. Se debe recordar que en el caso de *La casa de papel* las fases de producción se producen de forma simultánea, a diferencia de *Paquita Salas* o de la mayoría de series de otras plataformas. No se habla pues de una producción lineal de preproducción, producción y postproducción; sino que se producirían las tres a la vez. Esto provoca

que el proceso sea mucho más difícil de gestionar, pero que los resultados sean también mucho más ágiles, ya que obliga de forma inmediata a ver si un contenido de guión puede funcionar o no, aunque encarezca el proceso. El diseño de producción es muy rápido y dificulta muchas veces la tarea como tal de showrunner ya que no se permite una visión global a largo plazo del proyecto. Álex Pina remarcaba en una entrevista a *The Objective* (2019):

“Ser showrunner en España a día de hoy es casi imposible, pero por una cuestión de diseño de producción. De repente tienes que hacer una serie en unos pocos meses, nunca llegas con todos los guiones escritos al inicio del rodaje, entonces es muy difícil que te puedas dedicar a todas esas otras cosas. Las prisas te lo impiden. Que no se proyecte con tiempo, que no se haga una estrategia a medio y largo plazo, que no se plantee una lógica de renovación de una serie, sino que se espere a ver las audiencias... todo eso hace que vayas muy deprisa y que cuando empiece la producción no puedas dedicarte a las funciones de producción ejecutiva”.

Por lo tanto, el guión de los diferentes capítulos acontecerá prácticamente a la vez que el rodaje de estos, haciendo de forma paralela la guionización, documentación y producción, pero, dejando siempre cierto margen de reacción y previsión a todos los equipos.

5.8. Estrategia de contenidos y repercusión en redes sociales

Las redes de *Netflix* no han desaprovechado una ocasión para recordar a la banda organizada más famosa de la ficción española. La estrategia de redes de Netflix España desde la adquisición de *La casa de papel* siempre ha tenido en cuenta a los protagonistas de la serie para su estrategia de redes. Uno de los casos más virales fue durante *Eurovision 2019*. *Netflix* reunió a varios candidatos a Eurovisión de años anteriores como a una banda organizada: Betty Missiego, Eleni Foureira, María Villar⁴⁹, David Civera, Anabel Conde, Lydia, Manel Navarro, Geno y Miki. El objetivo de la banda organizada era esta vez que Miki Núñez ganara Eurovisión 2019. Este funcionó también con *Paquita Salas* en Eurovisión 2018 con el caso de Amaia y Alfred y la famosa representante.

Imagen 66. Fotogramas de ambos videos promocionales de Netflix en Eurovision, de *La casa de papel* y de *Paquita Salas* correspondientemente.



Fuente: Capturas realizadas a los vídeos promocionales.

Ambos vídeos promocionales, 2018 (1.820.413) y 2019 (527.555), tuvieron un gran éxito, aunque el de 2018 superó con creces tanto al vídeo del año anterior como al posterior. *Netflix* durante ese momento contaba no solo con el boom inicial que arrastraba *Paquita Salas*, sino que también incorporaba a la mediática pareja de *Operación Triunfo* que eran constantemente virales. El guion de ambos junta todos los temas más polémicos de España en Eurovisión, a la vez que junta los ítems que más virales de los protagonistas. Estos vídeos tuvieron un gran impacto en el estreno de la

⁴⁹ María Villar (conкурсante de Operación Triunfo 2018) no fue candidata pero su canción se posicionó los meses previos como firme candidata, provocando el rechazo de la cantante al festival.

segunda temporada de *Paquita Salas* y la tercera de *La casa de papel*. También se debe comentar que esta estrategia se aprovechó también en el 2017 en el estreno de *Las Chicas del Cable* (contando con la aparición de las candidatas a Eurovisión de años anteriores: Rosa, Edurne, Soraya, Ruth Lorenzo y Massiel) consiguiendo también un gran impacto, aunque menor que los años próximos con un total de 294.286 visualizaciones.

Esta iniciativa promocional que aprovecha un evento social público nacional e internacional es una de las herramientas estratégicas que Netflix emplea para promocionar sus contenidos y su servicio, pero sobre todo, para crear unos valores de marca compartidos con los espectadores. A través de movimientos sociales virales, eventos, personajes famosos, la cultura popular, el meme, parodias... Netflix logra posicionarse en redes sociales a través de contenidos de fácil viralización y con los que los usuarios se sienten rápidamente atraídos e identificados. El plan de comunicación de un título junto con la marca seguirá estando organizado al milímetro pero contemplando siempre los últimos acontecimientos para poder de esta forma conseguir una cercanía mayor con el público y con ello, más impactos.

Siguiendo con la estrategia de contenidos, se debe destacar en el caso de la ficción analizada el uso del brandplacement, sobre todo en las dos primeras temporadas desarrolladas por *Atresmedia*. Es importante diferenciar aquí entre brandplacement, brand content y productplacement. El productplacement es la incorporación del producto en la ficción con total naturalidad en la acción. Un ejemplo de ello sería el caso de *Estrella Galicia* y *Cola Cao* en la mayor parte de capítulos de la serie en las dos primeras temporadas. La Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual, define al emplazamiento publicitario como “toda forma de comunicación comercial audiovisual consistente en incluir, mostrar o referirse a un producto, servicio o marca comercial de manera que figure en un programa”.

Mientras que el branded content serían todos aquellos contenidos generados única y exclusivamente para la marca. Se presenta como un sinfín de posibilidades considerando la comunicación de marca y la creatividad como respuesta a las nuevas formas de relación que el consumidor multipantalla demanda, y que los profesionales de la industria publicitaria ofrecen a sus clientes como solución de *transmedia storytelling* (Castelló Martínez, del Pino Romero, y Tur Viñes, 2016, 151).

En cambio, el brandplacement se refiere a cuando la trama gira entorno al producto. Este sería el caso de la utilización del camión de *Estrella Galicia* como resolución a la huida de la banda organizada en el final de la segunda temporada, por lo que el producto no está solo de relleno sino que al final resulta ser una pieza clave en el robo. El producto es la base de la trama y, por lo tanto, es la marca la que tiene el control sobre el producto. Es interesante la visión de Pino y Olivares (2006, 14) sobre el brandplacement:

“Esta aparición de marcas en el ámbito de las producciones audiovisuales no es en absoluto casual, como tampoco un engaño para la audiencia. Se trata de una técnica comercial (...) que resulta especialmente apetecible para las grandes multinacionales y que ha recibido nombres muy variados (...). Esta técnica consiste en la inclusión de productos o servicios comerciales dentro de obras cinematográficas o televisivas a cambio de un cierto pago o de una ayuda en su promoción comercial”.

En definitiva, son emplazamientos de marcas cuyo objetivo es que el usuario se vea reflejado con la trama y los personajes y que pueda verse también identificado con las marcas que este usa. Es de gran interés en esta materia el estudio *Plataformas de contenidos audiovisuales y el product placement: el caso de Netflix* (Martín García, López Carmona y Victoria-Mas, 2022). En él se verifica tras la realización de encuestas y estudio de casos de ficciones de éxito de *Netflix* (entre las que figuran *Stranger Things*, *You* y *Lupin*) como la gran mayoría de usuarios acepta y tolera la publicidad encubierta en la plataforma:

“La mayoría de personas dicen haber visto publicidad en Netflix, por lo que se podría afirmar que la plataforma no es tan libre de publicidad como cree ser. La buena noticia para la plataforma es que, a pesar de que sus suscriptores se percaten de la finalidad publicitaria, esto no crea el rechazo en el público que tanto temen las SVOD. Aunque la gran mayoría dice haber visto publicidad en Netflix, también afirma estar “satisfechos” o “muy satisfechos” con la plataforma. [...] Gran parte de los encuestados dice que así lo prefiere atribuyendo como primera causa que aporta realismo a la trama, seguidos de

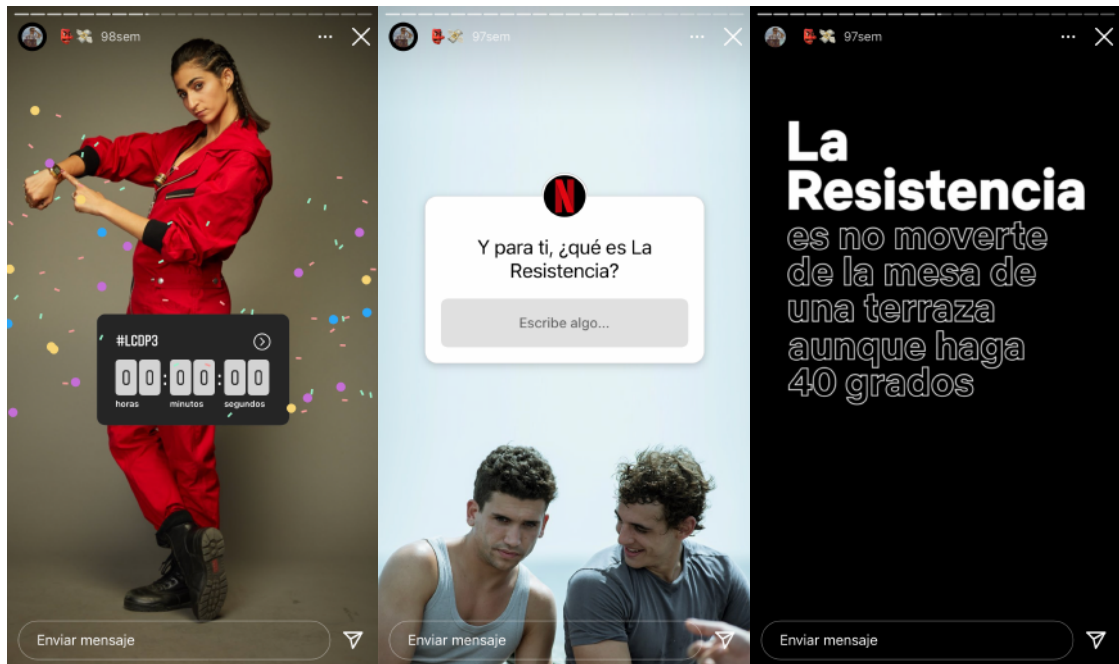
los que piensan que contribuye a la ambientación de la época y lugar, como también se ha comprobado en los casos analizados donde [...] la inclusión de estas marcas acentúa estos aspectos de ubicación y temporalidad.”

Por lo tanto , no solo ayudaría a la ambientación y acercamiento de la ficción a los espectadores, permitiendo establecer elementos comunes procedentes de la cultura popular compartida, sino que además, permite a plataformas como Netflix contar con un apoyo económico publicitario para determinadas producciones.

Siguiendo con la línea estratégica de la promoción de la ficción en las redes de Netflix, la tercera temporada, a pesar del ocultamiento de datos de audiencia de *Netflix*, contó con un total de 37 millones de cuentas (compartidas) que habían visualizado *La Casa de Papel* en los 190 países disponibles, convirtiéndola en la serie más vista de la plataforma.

Esta tercera temporada contó con una gran acogida en Instagram por parte de la plataforma, siendo la primera vez que hacían promoción de esta y que podían recibir ese impacto mundial que se pronosticaba. Se lanzaron a través de stories varias líneas que tenían como objetivo incentivar y motivar la visualización del estreno de la tercera temporada: desde una cuenta atrás a preguntas a los espectadores acompañados de la creación de memes con las propias respuestas.

Imagen 67. Imágenes de stories de *La casa de papel* de Netflix España.



Fuente: Capturas realizadas a la cuenta de Netflix España.

Previo al estreno, se pusieron [carteles de 'se busca'](#) con las caras de los personajes protagonistas en las ciudades de Barcelona y Madrid; se subieron fotos con los diferentes destinos en los que se encontraban los protagonistas, se empleó el por aquel entonces famoso 'filtro de bebé' en cada uno de ellos, a la vez que presentaban en vídeo a los nuevos personajes.

Imagen 68. Imágenes de *La casa de papel* de Netflix España.



Fuente: Capturas realizadas a la cuenta de Netflix España.

El estreno de los primeros capítulos se realizó además de forma simultánea al exterior en varios puntos estratégicos de diferentes ciudades españolas, espacios mostrados más tarde por la cuenta de Netflix como método para reflejar el éxito y fanatismo formado alrededor de la ficción.

Imagen 69. Imágenes de *La casa de papel* de Netflix España.



Fuente: Capturas realizadas a la cuenta de Netflix España.

Por otro lado, en el caso de la cuarta temporada (3 de abril de 2020), al igual que los estrenos realizados por Netflix en los meses de marzo, abril y mayo, se vio condicionada por la pandemia mundial.

Netflix anunciaba el título de los capítulos el 1 de abril del 2020 con el *Bella Ciao* de fondo en *Instagram* y *Twitter* simultáneamente. Un breve vídeo de menos de un minuto en formato cuadrado con rótulos rojos sobre fondo negro con los nombres de los 8 capítulos. Justo una hora antes en *Instagram*, la cuenta anunciaba los estrenos del mes de abril, en una publicación y en stories, siendo *La Casa de Papel* la serie que encabezaría la lista por su inminente estreno dos días después.

Sin embargo en este caso, existirá mucho más movimiento online que en las demás ficciones, debido en parte a la envergadura mundial del producto. Esto daba como resultado las entrevistas por videoconferencia a los protagonistas de la serie, convirtiendo el proceso de promoción del estreno totalmente online. Aparecerán en

programas como *La Resistencia*, en *La Ser* y, sobre todo, en directos de *Instagram* realizados por otros famosos los días previos al estreno, una de las prácticas más frecuentes durante la cuarentena. Un ejemplo de estos directos ‘casuales’ colaborativos fue el de Úrsula Corbero (Tokio) junto con J.Balvin, también la conexión entre Darko Peric (Helsinki) y el futbolista Dani Alves, o entre miembros del reparto, como por ejemplo entre Alba Flores (Nairobi) y Darko Peric. Más tarde todas estas intervenciones serán subidas en el canal oficial de *La Casa de Papel* en Youtube bajo el nombre de ‘sección’ de *Conversaciones en casa*.

El 3 de abril, día de estreno de la cuarta temporada, la serie pasó rápidamente al top 10, y en cuestión de minutos ya estaba en el top 3 de España. Además, en España, una hora después del estreno (a las 10am), la plataforma ya se había colapsado (al igual que ocurrió el día del estreno mundial de la temporada tres de *Élite*).

A los dos días de su estreno (y por supuesto, el mismo día de su estreno), fue la serie más vista nº1 en: España, Suecia, Panama, Rusia, Arabia Saudita, Eslovenia, Emiratos Árabes Unidos, Suiza, EEUU (Top 3), Eslovaquia, Ecuador, El salvador, Venezuela, Bolivia, Líbano, Bélgica, Hungría, Holanda, Guatemala, Croacia, Austria, Polonia, Francia, Serbia, Alemania, Honduras, Turquía, Italia, Nicaragua, Sudáfrica, Paquistán, Portugal, Paraguay, República Dominicana, México, Argentina, Perú, Brasil, Chile, Nigeria, Vietnam, India y Malasia.

Días después de su estreno, y con las aguas más calmadas en redes sociales sobre posibles spoilers, Netflix empezará a twittear y a subir contenidos en Instagram sobre los capítulos, a la vez que estrenaba en su canal de YouTube alguna de las secuencias más comentadas de la temporada, o recopilaciones de momentos o de personajes. Este es el caso de las canciones que canta Berlín o Palermo, las mejores escenas de Nairobi, la relación entre Tokio y Rio, las escenas de Arturito o de ‘los momentos de villano’ de Gandía.

Además, se debe tener en cuenta la creación y estreno paralelo del documental sobre la ficción. Este producto que recopilaba entrevistas a técnicos y actores complementaba la ficción y ampliaba la sed de contenidos de los fans una vez ya habían maratoneado la cuarta temporada, aprovechando así para mostrar cómo se hizo y la repercusión mundial de la serie. *La Casa de Papel: el fenómeno* (2020), se convirtió al igual que la cuarta temporada en un estreno de éxito mundial, colándose también en el top 10 de algunos de los países anteriores.

Pasado ya un tiempo del estreno, se realizó una campaña online en la que se le podía enviar un último mensaje de adiós al personaje de Nairobi a través de una web, acompañado a la vez de contenidos exclusivos en los canales de Youtube de *Netflix España* y de *La casa de papel*.

Imagen 70. Imágenes de *La casa de papel* de Netflix España.



Fuente: Capturas realizadas a la cuenta de Netflix España.

Así pues, el estreno de la cuarta temporada se vio reforzado por una serie de estrategias online: la creación de contenidos exclusivos, entrevistas a los protagonistas, grabación de detrás de las cámaras, el documental propio, y fragmentos de la serie empleados para redes. Se trata pues de una estrategia gradual que empezaría la propia semana del estreno (el 1 de abril) y que, a pesar de su programación estratégica, hay cierto margen de improvisación en redes sociales, sobre todo en Twitter.

Paralelamente, al igual que en el análisis estratégico de redes de *Paquita Salas*, a largo plazo se relacionarán los contenidos de *La casa de papel* con elementos de la cultura popular y se convertirán en ocasiones en memes virales, tal y como ya se ha podido comprobar en capítulos anteriores. El objetivo de desmarcar los contenidos de la ficción y relacionarlos con temas aleatorios busca generar cierta comicidad alrededor

de ellos que provoque la apropiación de estos por parte del espectador y así prolongar la vida del producto y expandir su público. Además, también se mostraran contenidos exclusivos como imágenes del rodaje con fotogramas.

Imagen 71. Imágenes de *La casa de papel* de Netflix España.



Fuente: Capturas realizadas a la cuenta de Netflix España y a la cuenta propia de *La casa de papel*.

Cabe destacar aquí también la dualidad entre la cuenta de Netflix de Instagram y Twitter y la propia cuenta de *La Casa de papel*, independiente de la primera. Este caso también se puede ver reflejado de la misma forma, pero con menor frecuencia de uso, con Paquita Salas en Instagram y en Twitter, tal y como se ha visto en el capítulo anterior. Se presentaría pues de forma paralela y simultánea los mismos contenidos que muestra Netflix, incluyendo en muchas ocasiones contenidos exclusivos, como las imágenes de making of mostradas anteriormente.

En el caso de la quinta y última temporada de la ficción, destacó la estrategia paralela por la que optaron las dos cuentas las semanas previas al estreno. Netflix España por su parte incitaría al espectador, una vez estrenado el trailer, a plantear las preguntas y teorías sobre el final de la famosa ficción.

Imagen 72. Imágenes de *La casa de papel* de Netflix España.



Fuente: Capturas realizadas a la cuenta de Netflix España.

A la vez, la plataforma enviaba a los protagonistas la careta de Dalí usada, los monos rojos y una carta personalizada; y presentaba los posters individuales y conjuntos de los personajes.

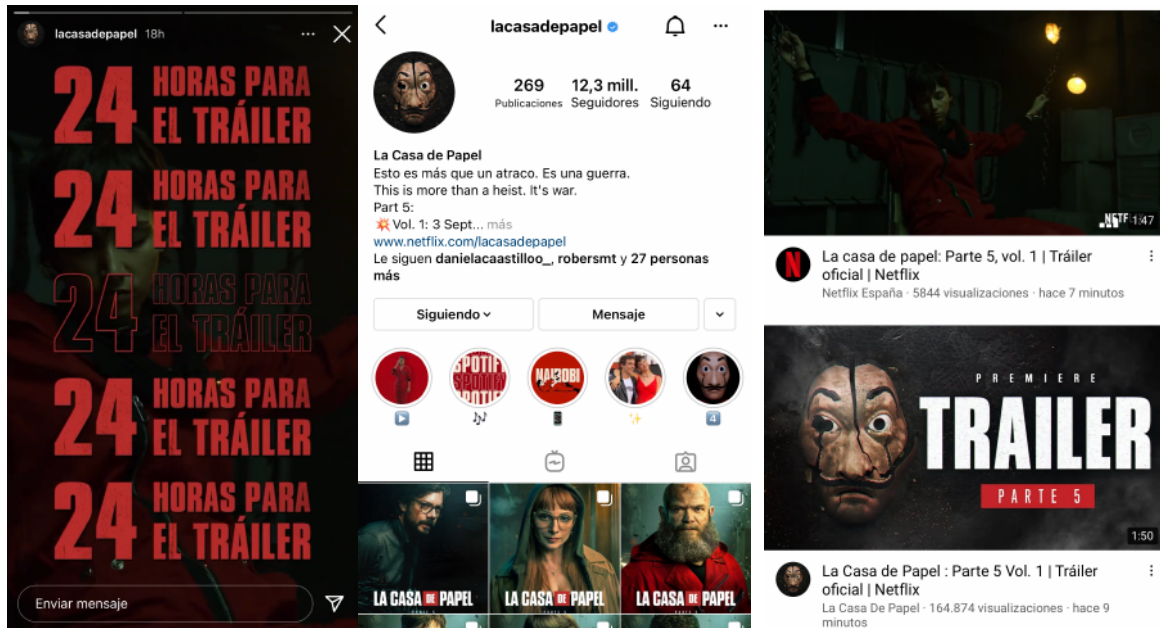
Imagen 73. Imágenes de *La casa de papel* de Netflix España y de diferentes actores de la ficción.



Fuente: Capturas realizadas a la cuenta de Netflix España.

Mientras tanto, la cuenta de *La casa de papel* procedía a presentar del mismo modo personajes, póster y trailer a la vez que generaba recordatorios en stories del estreno de éste.

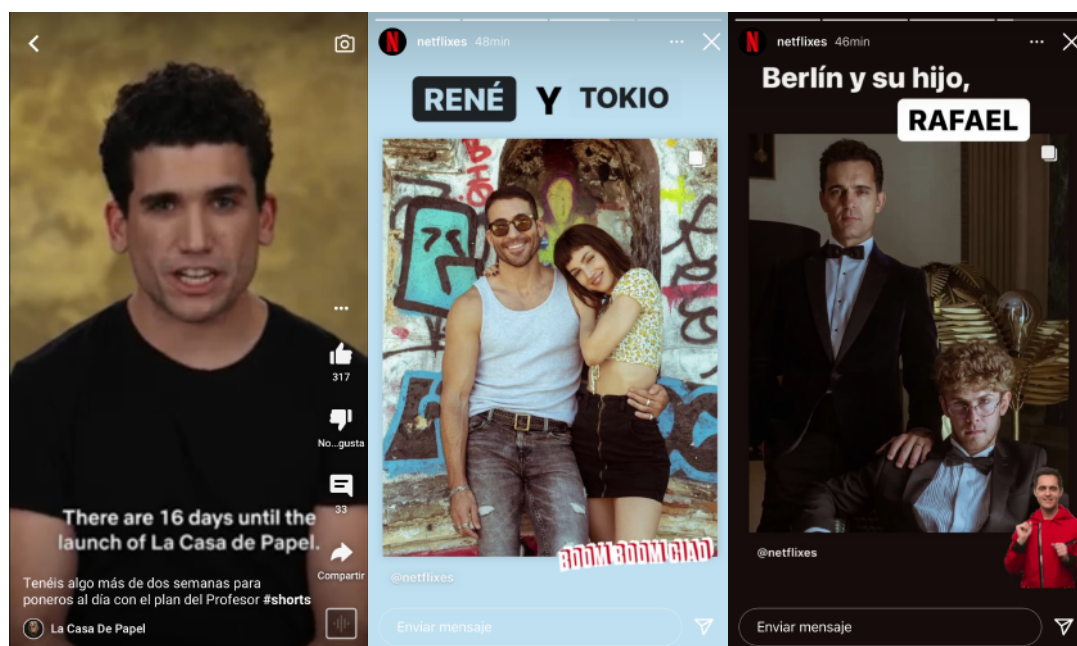
Imagen 74. Imágenes de *La casa de papel* en la cuenta paralela de *La casa de papel*.



Fuente: Capturas realizadas a la cuenta de *La casa de papel*.

Una vez pasado el estreno del tráiler se presentaron los nuevos personajes y se motivaba a los fans de la ficción a ver de forma continuada todos los episodios hasta el día del estreno (3 de septiembre de 2021).

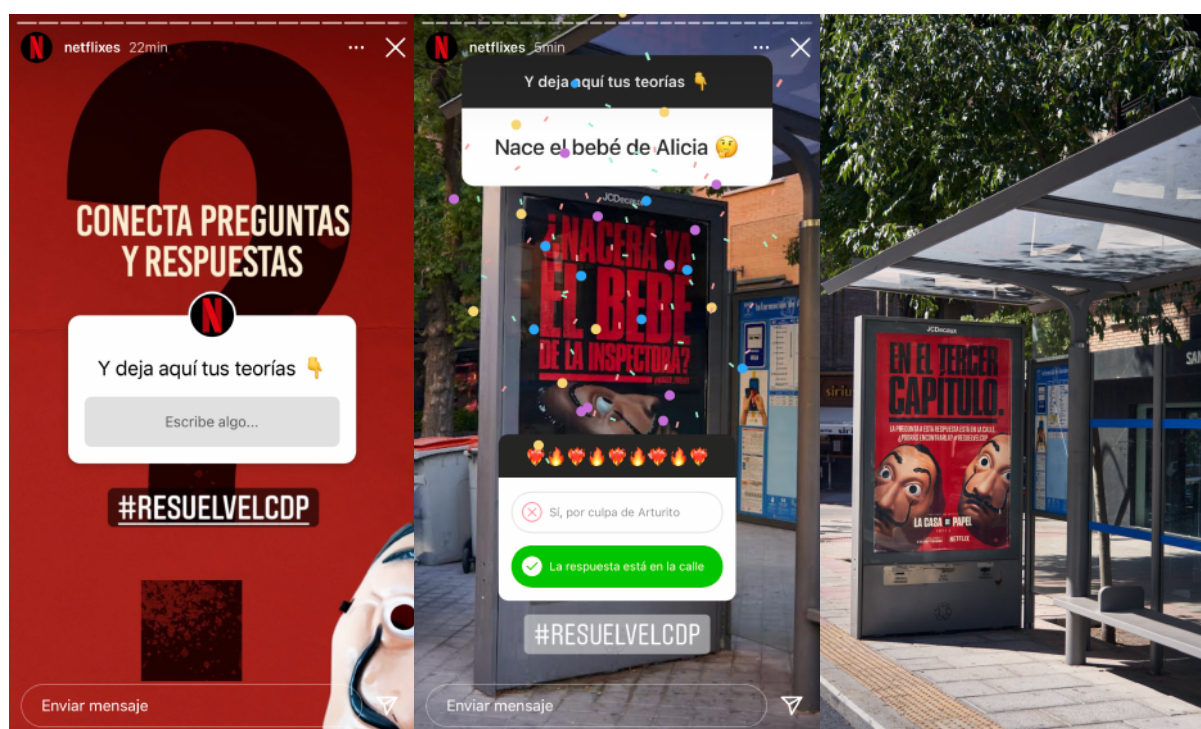
Imagen 75. Stories una semana previa al estreno presentando los nuevos personajes.



Fuente: Capturas realizadas a la cuenta de *La casa de papel* y *Netflix España*.

La misma semana del estreno se incrementó la estrategia de promoción en exteriores vinculadas a acciones online. La más notable fue la elaboración de diferentes stories incitando a los seguidores de la ficción a plantear teorías o preguntas que la plataforma respondería. Dichas preguntas (con el lema: 'la respuesta está en la calle'), fueron planteadas como mupis en diferentes ciudades con las preguntas de los espectadores en letras rojas acompañadas de la careta de Dalí. Estas preguntas, se verían complementadas con sus respuestas en otros mupis situados en diferentes localizaciones, lo que provocó que los espectadores unieran preguntas y respuestas y generaran conversaciones online sobre la resolución de éstas.

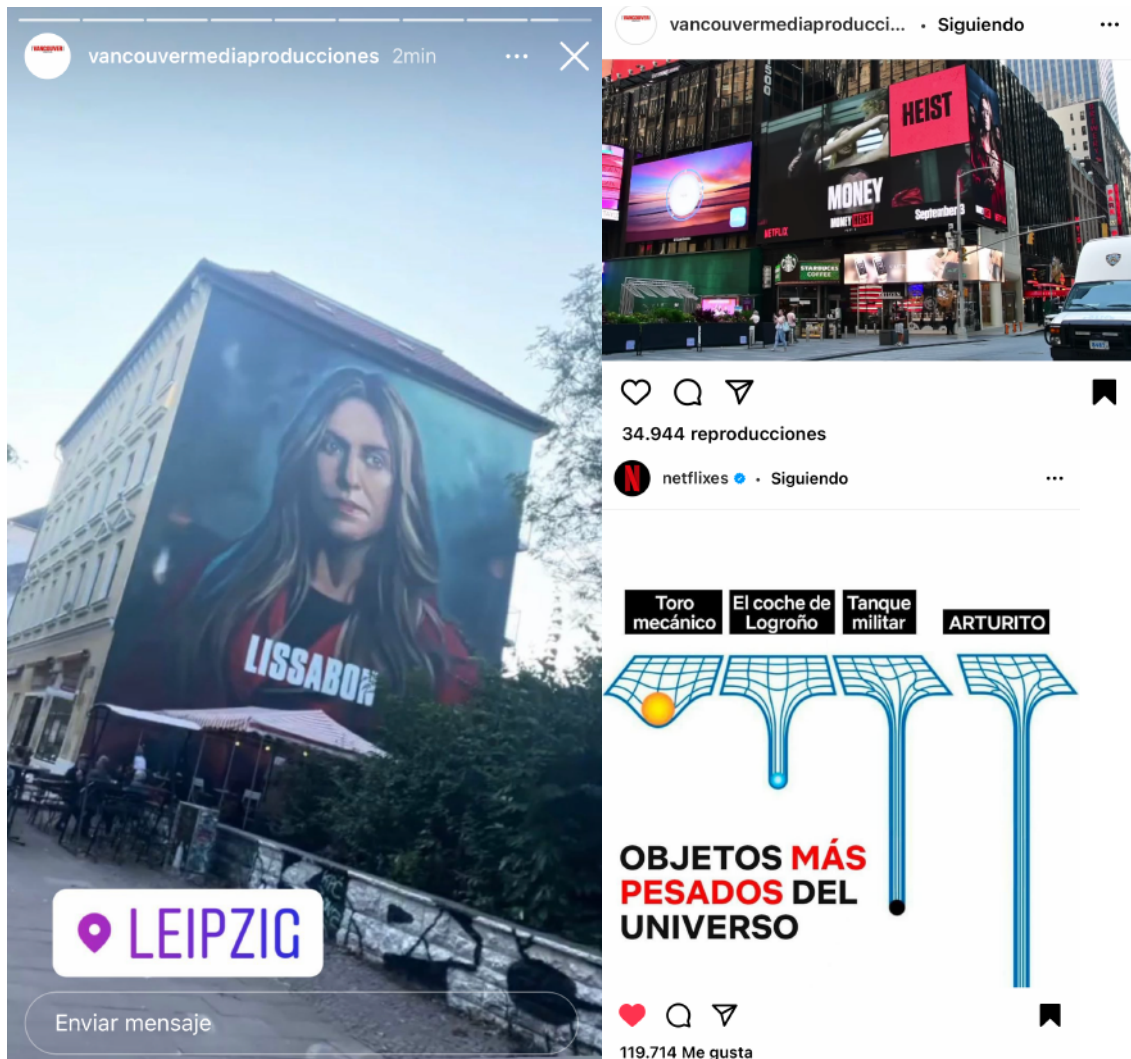
Imagen 76. Stories una semana previa generando la campaña de mupis por toda España.



Fuente: Capturas realizadas a la cuenta de *Netflix España*.

Paralelamente los días previos del estreno los protagonistas de la ficción asistieron a diferentes eventos con la prensa, destacando la aparición de Úrsula Corbero (Tokio) en la portada de Vogue España Septiembre, el número prácticamente más importante anualmente de la revista de moda. Se estrenó además la semana previa y posterior diferentes vídeos de making of y detrás de las cámaras al igual que en las temporadas anteriores en el canal de *La casa de papel*, además de algunos vídeos promocionales propios de *La casa de papel* de diferentes sucursales de Netflix, como es el caso de Netflix India. También destacó la creación de un gran mural dedicado al personaje de Lisboa en Leipzig, o la posterior creación de memes en la cuenta de Netflix aprovechando elementos de la serie.

Imagen 77. Stories y publicación de la cuenta de Vancouvermedia y Netflix España la semana del estreno.



Fuente: Capturas realizadas a la cuenta de *Vancouvermedia* y *Netflix España*.

Destaca también el estreno de 15 minutos del primer capítulo la víspera del día antes del estreno. Dicho estreno repentino se anunció 10 minutos antes en la cuenta de Instagram de Netflix a través de un video de Berlín y se subiría a la cuenta de *La casa de papel*, contando con más de 50.000 espectadores en directo. A pesar del estreno exclusivo de estos 15 minutos, un día antes del estreno de estos se filtró en redes sociales y ya estaba disponible para descargar en megaupload. A la par se creó el documental de dos partes (una a estrenar en septiembre de 2021 y otra en diciembre de 2021) de *La casa de papel: de Tokio a Berlín*, en el que se relata el proceso de creación de estos cinco primeros capítulos estrenados.

Es de gran importancia destacar también dos acciones en exteriores. La primera de ella en Buenos Aires, Colombia, donde se construyó una escultura de ‘Los 5 caídos’ representando a los personajes de Oslo, Moscú, Berlín y Nairobi, dejando un en el centro una gran piedra sin esculpir para el quinto personaje muerto en la temporada. Dicha escultura desató una serie de teorías y reacciones en redes sociales que la viralizaron.

Imagen 78. Monumento de Los 5 caídos en Buenos Aires (Colombia).

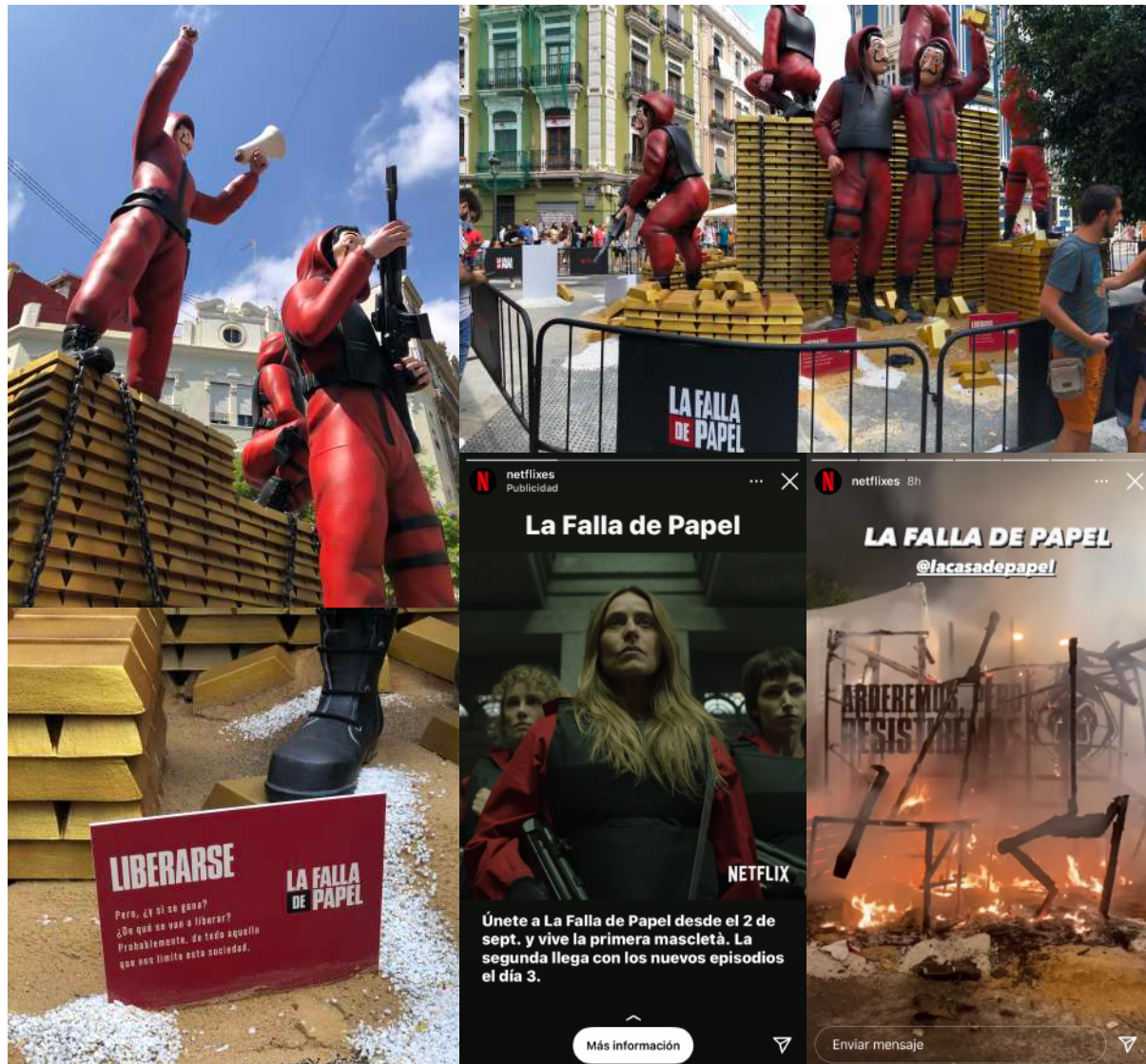


Fuente: Imagen sacada de la cuenta de Instagram de *Vancouvermedia*.

Y, en segundo lugar, destacó la construcción de una falla de *La casa de papel* situada en el barrio céntrico de Ruzafa (Valencia) el día de la plantà de las fallas, coincidiendo con el estreno de la temporada. Dicha falla se vio complementada con: vídeos promocionales de Instagram sobre la construcción, publicidad pagada de Netflix España en stories promocionando este contenido, promoción en pantallas en las fallas cercanas sobre *la nit de la cremà* de la falla de *La casa de papel*... Todas las acciones buscaban generar revuelo alrededor del monumento a la serie a la vez que generaba expectación por lo que pasaría en la quema de ésta con la pregunta ‘¿Arderá la resistencia?’. Durante los días posteriores fue una de las fallas más visitadas y fotografiadas, inundando las redes sociales y generando cierta controversia entre la comunidad fallera por el uso promocional que se le había dado. Cuando la falla ardió

dejo en las cenizas una construcción de hierro en la que se leía ‘Arderemos pero resistiremos’, acompañada de la silueta de la careta de Dalí. La estructura se compartió en las redes sociales de Netflix España y se viralizó al igual que la falla.

Imagen 79. Imágenes de la falla de *La casa de papel* y de la promoción de Netflix.



Fuente: Capturas realizadas a la cuenta de *Netflix España* y fotografías realizadas por la autora.

Paralelamente, las marcas se aprovecharon del estreno mediático de *La casa de papel* y muchas publicitaron su producto relacionado con los atributos de la ficción durante la semana del estreno. Este es el caso por ejemplo de marcas como *Pull and Bear*, quienes sacaron una línea de ropa con la licencia de *La casa de papel*, de *McDonalds* con el lema

‘¿Preparados para el mayor atracón de la historia?’, o incluso del *Valencia c.f* para presentar a sus jugadores bajo la apariencia de los atracadores.

Imagen 80. Stories promocionales de diferentes empresas la semana del estreno.



Fuente: Capturas realizadas a la cuenta de *Pull and Bear*, *McDonalds* y *Valencia c.f*.

Más tarde, el 3 de diciembre de 2021, llegó el estreno de la segunda parte de la quinta temporada, con los últimos cinco capítulos de la serie.

Se produjeron un conjunto de acciones online y offline que buscaban generar emoción por los últimos capítulos de la aclamada serie, bajo el lema de despedir ‘a la resistencia’. La semana previa al estreno destacó la aparición en medios de los protagonistas, así como las entrevistas. Destaca en este aspecto la entrevista una semana después del estreno a Úrsula Corbero (Tokio) en el talk show de Jimmy Fallon, dicha aparición se viralizó rápidamente y fue compartida por todos los seguidores de la serie y de la propia actriz con gran orgullo de la trayectoria de la ficción española. Siguiendo con las entrevistas, también tuvo una gran repercusión la visita de Pedro Alonso (Berlín) y de Hovik Keuchkerian (Bogotá) a La Resistencia. Allí los actores, además de ofrecer una divertida entrevista, explicaron una de las acciones de promoción de Netflix de esta segunda parte. Esta consistía en encontrar un lingote de

oro verdadero entre los falsos por Madrid, siguiendo las pistas que la plataforma dejaba en redes sociales.

Paralelamente, se mantuvieron acciones de la primera parte como las preguntas y respuestas de las marquesinas de autobús o las preguntas al reparto por stories. Al igual que la acción de encontrar los lingotes de oro, se creó una iniciativa a nivel nacional que consistía en abrir cajas fuertes en una página web creada específicamente para ello, en la que los usuarios visualizaban una escena y, poniendo el código de tiempo exacto en la caja fuerte antes que nadie, podían conseguir dos entradas para la premiere de *La casa de papel*.

Imagen 81. Imágenes del juego de abrir cajas fuertes.

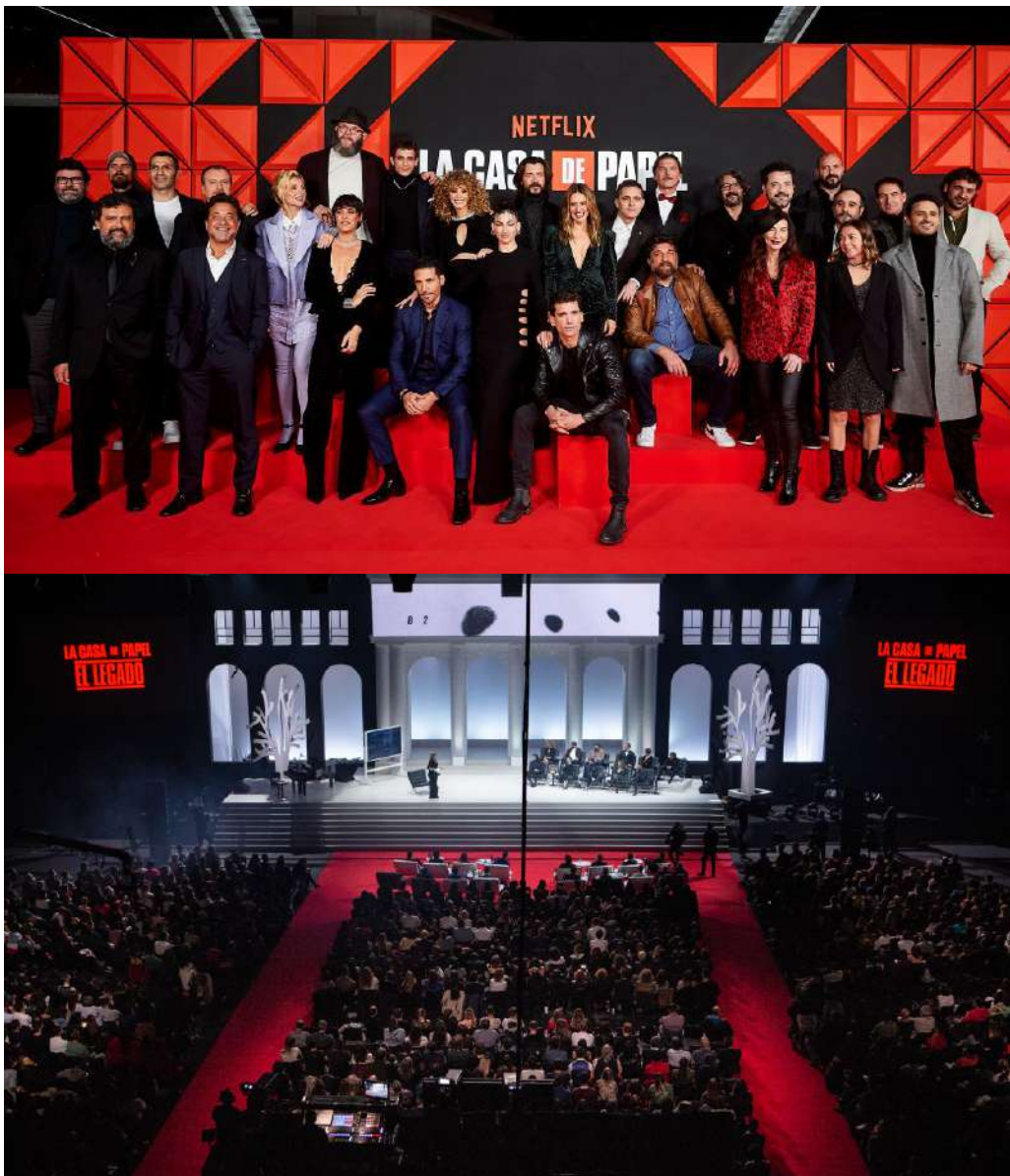


Fuente: Capturas realizadas de [la página web del evento](#).

Dicha premiere se convirtió en un gran evento que se retransmitió en directo a través de la web creada para las cajas fuertes y que más tarde sería subida íntegramente a Youtube. Durante este evento multitudinario en el Palacio de Vistalegre se realizó

alfombra roja, photocall, se presentaron como grandes estrellas a los actores y actrices, se realizaron entrevistas y se estrenó el primer capítulo en exclusiva. Mientras transcurría el acto, Netflix creaba contenidos en redes sociales, enseñando los momentos más destacados y sorteando un mono firmado por los miembros del reparto entre sus seguidores.

Imagen 82. Imágenes del evento de *La casa de papel: El legado*.



Fuente: Primera imagen sacada de [Diezminutos](#) y segunda imagen del evento de [Univision](#).

Una curiosidad de este evento es también la aparición de Estrella Galicia como bebida oficial del acto. Marca que semanas después del estreno sorprendería con un anuncio de Benjamín, el padre de Manila. Del mismo modo, los meses anteriores se lanzaron spots por parte de la marca con Marc Marquez o Carlos Sainz como miembros de la banda, junto con el voz en off de Berlín y el Bella Ciao. Otras marcas, como *Campofrío* aprovechaba también el tirón mediático para incluir a Helsinki sacando dinero del banco en su esperado anuncio navideño de 2021. Destaca también la versión sacada el mismo día del estreno de Becky G. versionando el Bella Ciao vestida con mono rojo y rodeada de lingotes.

Otra acción destacada, esta vez de exteriores, fue la decoración del interior y exterior del metro de Banco de España de Madrid. Se llenó la salida de lingotes, mientras que el interior estaba empapelado de rojo y contaba con los retratos de los atracadores con grandes marcos dorados. De la misma forma, el metro estaba vinilado con los lingotes y la promoción de la serie.

Imagen 83. Promoción de exteriores de la parte 5 de *La casa de papel*.



Fuente: Fotografías realizadas por la autora sobre la promoción de exteriores de *La casa de papel* en Madrid.

Cabe destacar también el prolongamiento de la serie, a pesar de tratarse del final. Tal y como se veía diciendo a lo largo de la tesis, hoy en día es imposible que una franquicia, o que un producto que funciona económicamente, se termine. Este caso no podía ser diferente y es que, horas después del estreno mundial, se producía el anuncio de un spinoff de Berlín y del remake coreano de la propia serie en manos de uno de los protagonistas de la también aclamada *El juego del calamar* (2021).

Por último, destaca el primer evento online internacional de Netflix en la que participan también algunos de los actores de *La casa de papel* y que lleva como nombre ‘*Tudum*’. Dicho evento estuvo dedicado a los fans de la plataforma y presentó avances exclusivos sobre las series y películas de la plataforma, siendo como una especie de Comic-Con online. Cabe destacar, tal y como se ha comentado en el capítulo 3 dedicado a Netflix, que la estrategia unida al ‘tudum’ se empezó a utilizar a finales del 2020 para generar imagen de marca alrededor del conocido sonido de inicio de contenidos, ocupando post, cabeceras de imagen y/o descripciones de perfil de redes sociales.

Imagen 84. Cabecera de Netflix España con la estrategia del TUDUM.



Fuente: Capturas realizadas a la cuenta de *Netflix España*.

Se produce por lo tanto una promoción doble de la serie, una más unida a la comicidad y epicidad de la mano de la plataforma, y una más solemne y neutra de la mano de la productora. Sin embargo, seguirá destacando la estrategia de la plataforma, tanto por el alcance de seguidores que tiene, como por la facilidad de generar contenidos a través de la serie.

La estrategia seguida en redes para *La casa de papel* se basaría pues en potenciar las ganas de ver en forma de maratón la serie, la búsqueda de un sentimiento compartido de resistencia y reivindicación, la creación de memes a través de contenidos que solo pueden entender los fans, y la búsqueda de interacción y feedback entre plataforma y usuario.



CAPÍTULO 6.

Conclusiones

CAPÍTULO 6.

CONCLUSIONES

Con la llegada de las plataformas de streaming la industria audiovisual española ha experimentado una profunda transformación. La consolidación de Netflix como distribuidor y creador de contenidos provoca una monopolización tanto del consumo como del proceso productivo del audiovisual. Las bajas cuotas de suscripción, la navegabilidad de la plataforma, la facilidad de visionado, la gran cantidad de estrenos mensuales, y la variada e ilimitada oferta provocan que aquellos quienes no siguen el ritmo de producción se vean altamente afectados.

Con todo ello, se desencadena una batalla entre plataformas de streaming por la atención del espectador, cada vez más dispersa y difícil de satisfacer. En un entorno tan competitivo, son cada vez menos las ficciones que destacan y que tienen relevancia en el tiempo, por ese motivo las plataformas deben respaldar cada uno de sus contenidos con la interacción mediante las redes sociales. A través de ellas, plataformas como Netflix consiguen crear una comunidad de usuarios fiel que genera contenidos y crea una comunicación continua y fluida con la plataforma.

Con todo ello, con la presente tesis se ha buscado trazar un análisis de la evolución de la industria y de las nuevas formas de consumo, tomando como caso de estudio a Netflix y dos de sus ficciones más exitosas y representativas dentro y fuera de España: *Paquita Salas* y *La Casa de Papel*. Ambas series analizadas han sido un gran ejemplo no solo por su proyección nacional e internacional, sino también por su ejecución y acogida posterior dentro y fuera de las redes sociales.

Del mismo modo, ha sido de gran relevancia la revisión bibliográfica y documental sobre la industria y la propia plataforma, así como sobre la profesión audiovisual atendiendo a autores como Elena Neira, Francisco Campos Freire, Henry Jenkins, Carlos Scolari o Enrique Bustamante, entre otros.

Tal y como se ha expuesto anteriormente, a lo largo de la tesis se ha realizado un recorrido sobre el estado actual de la industria audiovisual española, teniendo como objeto de estudio la incursión de las plataformas de streaming en el entramado

empresarial. Esta alteración productiva, se ve magnificada por el estado de alarma global ocasionado por el covid-19, provocando una aceleración mayor del ritmo de consumo y producción audiovisual.

Con el fin de delimitar la base de estudio, se ha realizado un recorrido claro sobre pasado y presente de la estructura audiovisual española, atendiendo a los cambios narrativos, estilísticos, pragmáticos y de consumo; así como a los diferentes cambios estructurales y organizativos de la profesión tomando como referente el caso de Netflix España. Con todo ello, se ha conseguido lograr los objetivos iniciales planteados en la presente tesis doctoral, los cuales se enumeran y justifican a continuación.

Analizar la evolución de la industria audiovisual española con la incorporación de las OTT

A lo largo de la tesis doctoral se ha abordado la evolución de la industria audiovisual española antes y después de la llegada de las plataformas de streaming, y también, después de la pandemia global que acontecía en 2020.

Las plataformas se encontraban en su llegada a los diferentes territorios con pocas o ninguna restricción, algo que desde un primer momento les otorgó una gran ventaja competitiva frente al resto de medios. Con las plataformas de streaming ya no se puede hablar, por ejemplo, de restricciones de emisión por territorios o mercados locales, se trata de audiencias e impactos en mercados globales y abiertos.

Netflix llegó a España en octubre de 2015, abriendo con su llegada una nueva etapa de producción y consumo de contenidos que desajustaría el entramado empresarial audiovisual español. Las plataformas de streaming asumían poco a poco la producción y distribución de contenidos a gran escala, dejando a la industria más tradicional afectada. En el caso de Netflix fue tal la expansión que actualmente solo sigue sin tener presencia en China, Corea del Norte, Siria y Crimea.

Imagen 85. Disponibilidad global y acceso a la plataforma Netflix.



Fuente: Elaboración propia.

Si al incremento de creación de contenidos originales se le suma la distribución sin fronteras y simultánea de las plataformas, se crea una cartelera de contenidos globales en continua actualización con la que no pueden competir los medios tradicionales.

Esta cartelera global responderá también a las nuevas tendencias de consumo y a la aparición de las redes sociales en el entorno mediático. A través de redes como *Twitter*, *Facebook* o *Instagram* los usuarios generan su identidad digital, hasta el punto que el *Trending Topic* o las publicaciones virales serán los verdaderos medidores de éxito, tanto de información y de actualidad, como de entretenimiento.

Con todo ello, se generan nuevas relaciones entre distribuidores, consumidores y creadores que dan lugar a formatos y narrativas nuevas que tienen una mayor flexibilidad debido a las nuevas normas de consumo y creación, cada vez más volátiles.

Revisar el impacto en las televisiones públicas y privadas

La llegada de las plataformas de streaming se ve complementada por la incorporación de las redes sociales al acto de consumo, algo que alterará los hábitos del espectador, pero también las mecánicas productivas. Netflix entrará en una industria española afectada por la piratería con una baja cuota de suscripción y con estrenos semanales, provocando un cambio en la mentalidad de la población quienes, habituados a consumir audiovisual gratuito, pagaran por el servicio mensual de la plataforma.

Paralelamente, el aumento de las suscripciones en los diferentes territorios provoca que las plataformas se empiecen a plantear la creación de contenidos propios y con ello, dejar atrás la licencia de terceros. Todo ello provocó que las plataformas de streaming se convirtieran en distribuidoras y productoras y que, por lo tanto, alteraran las mecánicas de producción de contenidos. El uso de la inteligencia de datos permite a las plataformas conocer el gusto de sus consumidores para enseñarles contenidos ya creados o generar de nuevos dependiendo de la audiencia que busquen alcanzar.

Con todo ello, las plataformas consiguen captar totalmente la atención del espectador, quien está habituado a ir de catálogo en catálogo decidiendo que ver, quedando atrás el visionado marcado por la programación televisiva. Los espectadores más jóvenes solo consumirán programas televisivos cuando éstos sean en directo, carezca de sentido verlos más tarde o les puedan hacer *spoiler*.

Esto lleva hacia un modelo de producción y consumo rápido, continuo y universal con el que las televisiones públicas y privadas no pueden competir.

Ante la carrera de las OTT, se ha realizado una necesaria revisión legislativa dada la desigualdad existente entre los diferentes medios comunicativos de la industria audiovisual española; por ejemplo, la nueva regulación amplía los prestadores de servicios y afecta a todos aquellos que ofrezcan contenidos audiovisuales, desde cadenas de televisión públicas o privadas como OTT, algo que antes no estaba contemplado.

Pero, a pesar de haber realizado una revisión legislativa, los medios públicos siguen estando en una clara desventaja debido a los altos presupuestos de las plataformas, mientras que los presupuestos públicos se ven continuamente alterados y recortados, afectando directamente al funcionamiento y a la innovación de las televisiones

públicas. Tal y como manifestaba José Manuel Pérez Tornero en *Participación ciudadana y medios de comunicación públicos* (2021), a todo esto, se debe sumar la gran presencia diaria de las redes sociales quienes son ahora la principal fuente de información de los usuarios. Se suprime así una de las principales funciones de los medios públicos, dando lugar a un panorama informativo descontextualizado, disperso y subjetivo que compone el día a día de los ciudadanos.

Esto dificulta enormemente la creación de contenidos de calidad en las televisiones públicas o privadas que lleva a plantear las siguientes preguntas: ¿Se trata de malos contenidos que no tienen audiencia debido a su calidad? O por lo contrario, se trata de mala audiencia que no consume los contenidos independientemente de su calidad? Se debe tener en cuenta en el planteamiento de estas preguntas, que la audiencia no se mueve por la innovación tecnológica o conceptual, un producto de éxito no funciona porque sea de calidad o sea transmedia, sino que, porque un producto funciona, permite hacerlo transmedia, y con eso ampliar su área de impacto y comercialización, y por lo tanto, de beneficio. Actualmente, ya no es suficiente generar contenidos para que el usuario los vea, sino que gana relevancia el proceso en el que éste los consume. Importará el cómo, cuándo, dónde y de qué forma llega el usuario al contenido, pero sobre todo, importará crear una relación, un vínculo en definitiva, del producto-plataforma-medio con el usuario.

Conocer los cambios productivos y de experiencia de consumo alterados con la incorporación de Netflix

La carrera por la creación de contenidos originales por parte de las plataformas vendrá unida por grandes cambios en el proceso de producción de contenidos audiovisuales.

En el caso de Netflix, buscará mejorar su liquidez y poder así seguir creciendo y produciendo contenidos originales, por lo que empezará a licenciar sus propios contenidos originales a terceros. Así como en sus inicios compraba licencias de

contenidos, ahora debido a la magnitud de su producción de originales, buscan que sus contenidos puedan tener una segunda vida comercial fuera del servicio de streaming y poder así aumentar su rentabilidad a largo plazo.

Por otro lado, la calidad audiovisual ya no será una característica unida solamente al mundo cinematográfico sino que se trasladará al medio televisivo. Los contenidos deberán ser de calidad y deberán estar sujetos a la rapidez con la que los usuarios los reproducen. Un claro ejemplo de ello es la corta duración de muchos capítulos de series de ficción de las plataformas, que lejos de durar los 60 minutos que solían ocupar en televisión (además de cortes publicitarios), no llegarán en la mayoría de los casos a la media hora; o también la posibilidad de realizar la reproducción a más velocidad, u omitir las cabeceras.

Unido a estos cambios y al aumento de la calidad, se producirá una resignificación de su función la figura del autor. Así como antes se podía identificar el autor con el director o incluso con el o los guionistas de un producto audiovisual, ahora se hablará de la figura del showrunner como responsable total de la autoría. El incremento de la calidad visual y estética, unida a la contratación de autores de renombre y al uso del big data, provocará una hibridación de géneros televisivos y cinematográficos ilimitados.

Se producirá, por lo tanto, un salto de calidad acompañado de un incremento de consumo, motivado en gran parte por la pandemia a partir de 2020, que tendrá como reacción la lucha de las plataformas por la atención (y la suscripción) del espectador que irá más allá de sus interfaces. Las OTT deben ir más allá e invaden el mundo offline y online con la promoción de sus contenidos, siendo Netflix el máximo exponente en cuanto a gestión, producción y lanzamiento de estrategias comunicativas. Un claro ejemplo de ello son las dos ficciones analizadas (*La casa de papel* y *Paquita Salas*), con las que se ha podido comprobar el ciclo vital dentro y fuera de las redes sociales, independientemente del producto audiovisual base.

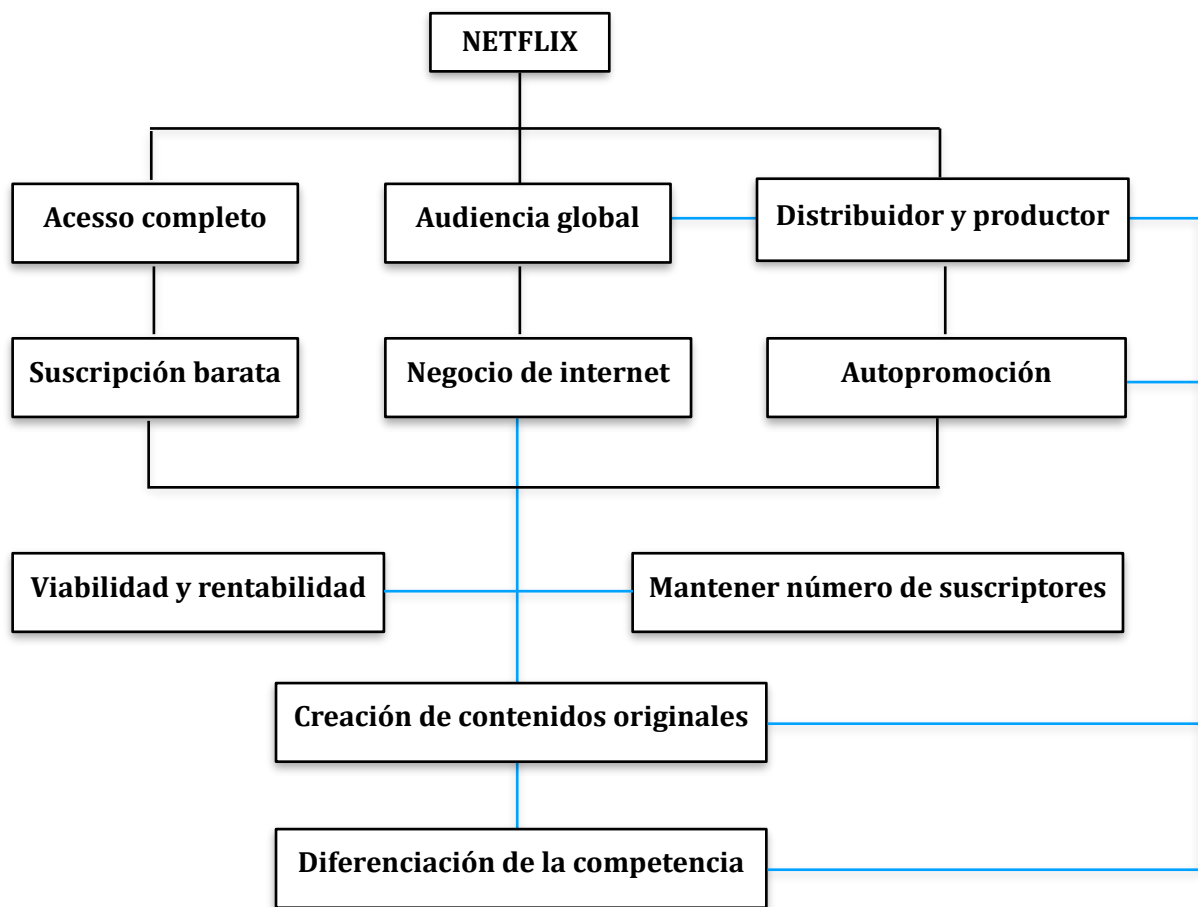
Sistematización de un modelo de creación de contenidos audiovisuales para plataformas

Tal y como se comentaba en el punto anterior, los cambios estilísticos, narrativos y de consumo del sector provocan cambios en el funcionamiento de la producción de contenidos originales en *Netflix* España.

El aumento de la producción y del consumo audiovisual provoca que se apueste desde las plataformas por productos audiovisuales que antes no habrían tenido cabida en la parrilla televisiva, provocando una hibridación de las fórmulas televisivas y cinematográficas. Esta hibridación traerá consigo el aumento de la calidad así como el cambio narrativo, estético, creativo y pragmático de las ficciones audiovisuales, quienes ahora se crearan a imagen y semejanza de los suscriptores, alterando por completo la clasificación convencional de formatos y géneros en pro a nuevas fórmulas.

Estas nuevas fórmulas se verán en todo momento condicionadas por el modelo de negocio de cada una de las plataformas. En el caso de la plataforma analizada, se puede comprobar como la audiencia global unida a la creación de contenidos propios originales, busca generar títulos que se diferencien y que se puedan extrapolar a los diferentes países en los que está presente la plataforma. De este modo no solo se consigue fidelizar a los usuarios, sino que se consigue sacar mayor rentabilidad a los contenidos originales.

Figura 29. Funcionamiento del modelo de negocio de Netflix.



Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de la plataforma de streaming.

La estrategia global de *Netflix* es, por lo tanto, guiar el correcto desarrollo estratégico y creativo de todos los recursos de imágenes, vídeo y texto para que todos los puntos claves de la plataforma representen correctamente el contenido y mejoren la experiencia de usuario con sus títulos. A todo ello se debe sumar la innegable influencia de las redes sociales en las plataformas y en los contenidos, que generaran dos vertientes:

- La utilización de la redes para difusión de contenidos con el fin de captar la atención de la audiencia y crear una comunidad de seguidores.

- La influencia de tendencias sociales en redes que se ven reflejadas en las series y largometrajes de la plataforma.

A pesar de la importancia del uso correcto de las redes sociales y de entablar un diálogo fluido con el espectador, es de gran relevancia la gestión de la interfaz. La plataforma contará con muchos perfiles diferentes de suscriptores, por lo que cada título de la interfaz pueda atraer a alguien y ser descartado por otro.

Es en este punto donde tienen relevancia dos factores. En primer lugar, el estudio y análisis del big data que proporcionará toda la información acerca del visionado y de los hábitos de consumo de los suscriptores. Y en segundo lugar, la generación de una imagen y un flujo de trabajo común que les permita cohesionar su marca de forma global. Para ello, el tratamiento de los contenidos no solo deben ser cuidados por la propia empresa y sus empleados, sino que también por parte de sus colaboradores, partners o socios; es por ese motivo que existen protocolos y aplicaciones específicas para la gestión de contenidos.

De este modo, con el análisis del big data proporcionado por los usuarios, la mejora constante de la interfaz y el cuidado constante de los títulos por parte de la propia plataforma y de los partners; se consigue fidelizar y atraer a nuevos suscriptores, a la vez que generar nuevos flujos de trabajo y de creación de contenidos. Sin embargo, la gestión y procesamiento de los datos también trae consigo cierta dualidad, y es que se deshumanizan los gustos y las preferencias de los consumidores en pro a la relevancia de los datos obtenidos, siendo un reflejo del capitalismo actual en el que las aficiones, gustos o preferencias de los usuarios se mercantilizan, teniendo como resultado la pérdida de los usuarios como ciudadanos siendo esto una gran amenaza para la esfera cívica.

Analizar dos casos de éxito español: La Casa de Papel y Paquita Salas

Cuando *Netflix* se incorporó en la industria española una de sus estrategias para entrar en el mercado y llamar la atención de la audiencia fue apostar por la creación de contenidos originales, y las primeras apuestas seguras con las que contó la cadena de contenidos bajo demanda fueron *La casa de papel* y *Paquita Salas*. Se trataría en ambos casos de una prolongación de contenidos de terceros con los derechos de producción, distribución y exhibición adquiridos. Ambas ficciones consiguieron una nueva vida que les lanzaría al éxito que no habían tenido anteriormente.

En el caso de *Paquita Salas*, ficción que procedía de Flooxer donde pasó desapercibida, contó con dos nuevas temporadas de gran éxito dentro y fuera de las redes sociales. El éxito de esta ficción se debe a varios ítems que se dieron a la vez: la ampliación de la audiencia, la capacidad de Netflix por sugerir la ficción a los usuarios más afines, el éxito paralelo de los dos directores (Javier Calvo y Javier Ambrossi) en *Operación Triunfo* 2017, la facilidad para consumir los capítulos en forma de maratón y la gran viralidad de los productos paralelos generados para redes sociales.

Por otro lado, en el caso de *La Casa de Papel*, surgió el 2 de mayo de 2017 como serie original de *Atresmedia*, donde tuvo un descenso significativo de la audiencia en el punto más álgido y final de la ficción. Esto se debe en gran parte por la gran cantidad de cortes publicitarios que sufre la programación televisiva de *Antena 3*, así como el gran periodo de descanso entre una parte y otra del estreno, teniendo en cuenta también la pérdida de interés por parte de los espectadores. Sin embargo, con el estreno y adquisición de Netflix la serie consiguió batir el récord de audiencia mundial con un total de 34 millones de espectadores en la primera semana de estreno de su tercera parte, situándose como la ficción de habla no inglesa más vista en la plataforma mundialmente.

Al igual que *Paquita Salas*, el éxito de la ficción se deben a: la ausencia de cortes publicitarios, la facilidad para visionar todos los capítulos de forma ininterrumpida, la ampliación de la audiencia y la viralidad y el alcance de los contenidos generados para redes sociales. Pero sobre todo, la clave de su éxito es relatar una historia propia del país de producción con la que usuarios de todo el mundo se pueden identificar.

Si con *Paquita Salas* se asiste a una caricaturización de la sociedad española en forma de parodia, con *La casa de papel* se asiste a la naturalización y empoderamiento de ésta. Se trata pues una vez más de relatos audiovisuales que buscan enmarcar una historia en la cultura popular española, como vínculo esencial entre la ficción y el espectador local, a la vez que buscan crear una imagen de marca nacional.

Profundizar en la evolución de las estrategias comunicativas de Netflix

Después de haber analizado individualmente a Netflix como plataforma y a dos de sus principales ficciones españolas, se ha podido comprobar como Netflix a través del diálogo continuo con el espectador, la retroalimentación con los públicos, el uso de la cultura popular común y su catálogo variado y de fácil acceso; ha creado una estrategia de comunicación que tiene como objetivo la aceptación y acercamiento social. El uso de la cultural popular funciona y permite el acercamiento natural al espectador y reconocimiento como propio a una empresa extranjera.

A través de situaciones reales y del humor, se consiguen contenidos creados especialmente para la ocasión que tienen rápidamente un alto nivel de repercusión haciendo que la interacción entre personajes y público sea más tangible.

Se crea así un sistema de retroalimentación continua que partirá de esta base cultural popular compartida. La estrategia de *Netflix* en redes sociales se basa en la personalización extrema de los contenidos, apoyada siempre en el entretenimiento y el humor. Las redes son, en definitiva, los medidores de reputación y de éxito de la plataforma y sus contenidos. Son medidores de calidad, pero sobre todo medidores de funcionamiento, de contenidos, de estrategias y de públicos.

Verificación de la hipótesis inicial

Al inicio de esta investigación se planteaba como la llegada de Netflix se producía un cambio de paradigma, transformaba por completo la forma de consumir y de producir contenidos a nivel nacional e internacional. Las plataformas de streaming han dado lugar a una nueva forma de televisión líquida gestionada a través del big data que tiene como resultado la creación de un catálogo hecho a medida para cada uno de sus grupos de usuarios.

En un momento en el que el espectador recibe estímulos a todas horas a través de su teléfono móvil, provocando así un descenso de su atención, las plataformas de streaming tienen el reto de mantener la atención y las cuotas de suscripción. Por ese motivo, apuestan por la creación de contenidos originales propios, así como por la contratación en exclusiva de showrunners para el desarrollo de proyectos futuros.

Será esta exclusividad de contenidos la que les permitirá no bajar de suscriptores y poder seguir siendo competitivas entre ellas a medio/largo plazo. Sin embargo, como fruto de esta competitividad, licencia y exclusividad de contenidos se generará la vuelta de la piratería de contenidos audiovisuales o también los llamados nómadas digitales, habituados a cambiar de suscripción de plataformas dependiendo del catálogo mensual de éstas. Son cada vez más las webs que suben los contenidos originales de cada plataforma (a pesar de tener una breve vida) con el fin de evitar las suscripciones.

Esto lleva a otro de los grandes ítems analizados en la presente tesis, es tal el afán de creación de contenidos de las plataformas que ya no se pueden entender como meros medios distribuidores, ya que las plataformas engloban todo el proceso productivo de inicio a fin. Las plataformas de streaming se ven convertidas en las tradicionales majors de Hollywood encargadas de la producción, distribución y visualización de los productos audiovisuales, e incluso contarán con un Star System propio. Un claro ejemplo de ello es el estreno de la película *Don't Look up* de Netflix a finales de 2021, en la que se puede ver un gran reparto actoral entre los que se encuentran Leonardo DiCapio, Meryl Streep, Jennifer Lawrence, Cate Blanchett, Timothée Chalamet o Ariana Grande.

Esta situación que ya se preveía, se acentuó con la pandemia mundial y el cierre de cines, provocando situaciones como el pacto de Sony con Netflix para la distribución de sus largometrajes a partir de 2021 en la plataforma, o la venta de licencias de contenido original de las plataformas a televisiones y otros medios.

Al igual que el cine, la incursión de las plataformas provocará cambio en la televisión, medio que quedará relegado a contenidos informativos de actualidad o a programas televisivos en los que prima el directo. Con ello, el hecho de ver la televisión, dejará de ser un acto comunitario o familiar, dando paso a una actividad individualizada, fragmentada y personalizada según los gustos y tendencias de cada usuario.

En el consumo individualizado tiene gran relevancia el big data, sistema que garantizará la personalización de contenido por usuario basándose en sus patrones de consumo. El uso del big data junto con la oferta de contenidos prácticamente ilimitados y personalizados, se verán potenciados por la práctica del binge watching. Esta tendencia de consumo rápido de contenidos tiene como objetivo que el espectador consuma sin pausas y comente los contenidos dentro y fuera de redes sociales, con el fin de arrastrar al consumo a otros usuarios y aumentar así la comunidad de fans. Sin embargo, esta forma de consumo provoca una pérdida de atención del espectador a corto plazo y el olvido de los contenidos visualizados a largo plazo, provocando una caída en la calidad y trascendencia del audiovisual consumido. Junto con la caída de la calidad y la atención del usuario, se constata una pérdida de humanización de los espectadores, quienes dejaron de ser tratados, en cierto modo, como ciudadanos para ser tratados como proveedores de datos. El uso continuado además de las redes sociales en el día a día de los usuarios provoca una descontextualización y dispersión informativa que tiene como resultado una falta de conocimiento objetivo y completo de la actualidad, constituyendo así una gran amenaza social.

A la par, relacionado con la pérdida de trascendencia audiovisual, el rápido ritmo de consumo provoca una aceleración de los ritmos de trabajo y de los procesos audiovisuales que obliga a los creadores que acortar los tiempos de espera entre temporadas, así como disminuir la duración de los capítulos o de contenidos.

Esto provocará a la vez que se potencie la creación y postproducción simultánea de los contenidos audiovisuales para plataformas siendo un proceso mucho más ágil pero también mucho más difícil de gestionar y cuidar. Así pues, el consumo acelerado y la interfaz de las plataformas de streaming está acompañado de nuevas tendencias de consumo y por ende, nuevas tendencias estilísticas y narrativas de producción audiovisual: capítulos más cortos con más plot points, fotografía cinematográfica, adaptaciones, remakes, hibridación de géneros, spin offs... Pero estos cambios van más allá de los contenidos y plataformas, y trascienden en la organización y estructuración de los roles dentro de la producción, dando lugar a nuevos roles, organigramas y licencias de contenido en la industria.

Por otro lado, se debe añadir a estos fenómenos anteriores la pérdida de interés de los usuarios en los canales de televisión convencionales o en series de estreno semanal. Estas nuevas tendencias dejarán a la televisión convencional tocada, ya que no podrá seguir ni el ritmo de creación de contenidos, ni el nivel ni variedad de la oferta de las plataformas. La televisión pública y privada se quedará con el espacio al que las plataformas (de momento) no han llegado, cubriendo todos los directos o eventos, dándole como principal ventaja la proximidad y localidad a los individuos de su propio territorio. El futuro es pues incierto para la televisión lineal y para las nuevas plataformas de streaming cuyo éxito cada vez es más limitado, por lo que en un futuro no muy lejano es posible que se produzca una alianza entre varias con el fin de subsistir a los gigantes como *Netflix*, habituados a arriesgar y a consolidarse en el negocio streaming.

La intromisión de las plataformas de streaming en el tejido empresarial español provoca, por lo tanto, una serie de ventajas e inconvenientes a corto y largo plazo. Por un lado, promueve la estandarización y uniformización del sector, así como una profesionalización e internacionalización de los profesionales y de los productos audiovisuales, dando lugar a nuevas tendencias de creación y consumo que se adaptan al nuevo consumidor. Netflix globaliza el talento local y europeo, aglutinando la industria en base a sus intereses a la vez que uniformiza el imaginario colectivo.

Pero, por otro lado, el éxito de las plataformas de streaming está afectando al valor, trayectoria y repercusión de las televisiones públicas, sobre todo en el público más joven, quien no consumirá sus contenidos. Se producirá por lo tanto una ausencia de

diversidad y de valores democráticos a raíz del auge de las plataformas de streaming, quienes no concebirán al usuario como ciudadano sino como consumidor que les proporciona una suscripción mensual. Esta falta de compromiso social y de producción acelerada también provocará, tal y como se ha dicho en los párrafos anteriores, una falta de calidad audiovisual a largo plazo.

Cada vez son menos los productos con renombre que destacan debido al elevado estreno de contenidos semanal de las plataformas de streaming, siendo en la mayoría de los casos más importante el marketing y la promoción al rededor de estos que el propio producto audiovisual.

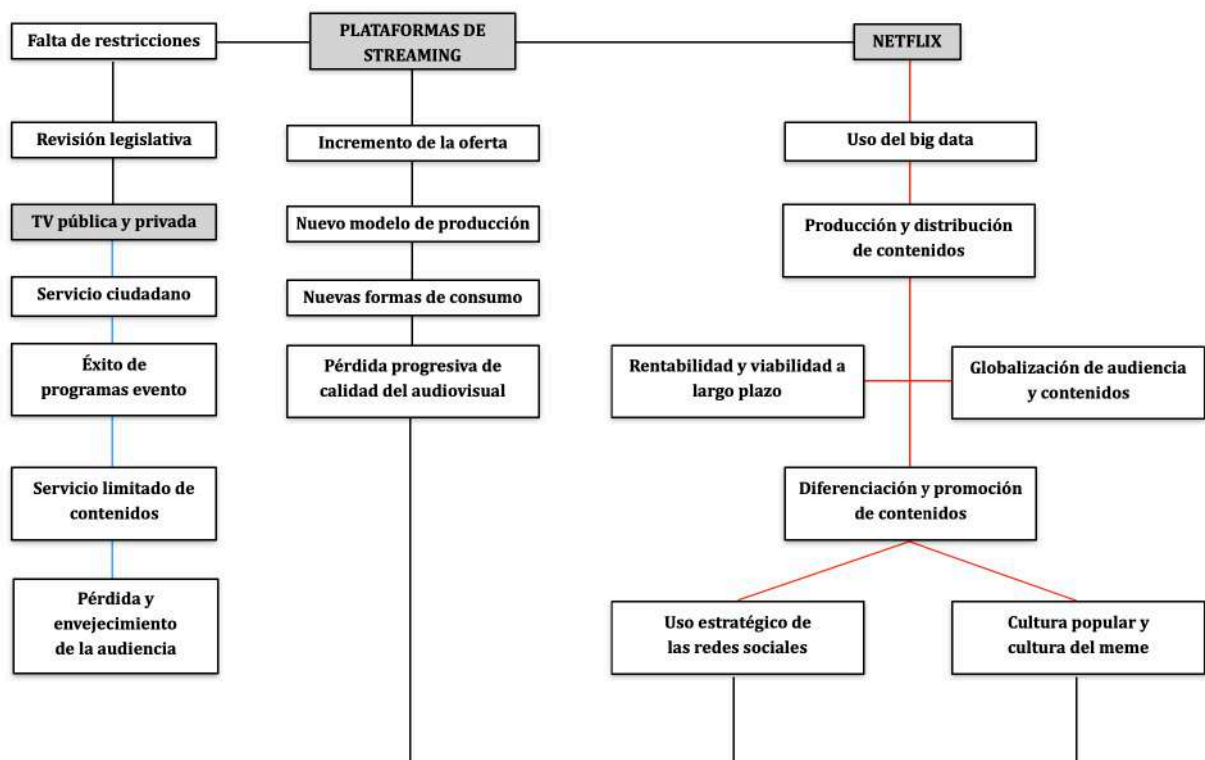
En relación a la promoción de contenidos, destaca cuando *Netflix* se incorporó en la industria española. Uno de los riesgos que corría *Netflix* con su implantación en España era la falta de pertenencia cultural ya que, siendo una plataforma estadounidense, no dejaba de ser una empresa extranjera que se integraba en un entramado empresarial nacional con unos atributos de marca e identidad americanos. Una de sus estrategias para entrar en el mercado y llamar la atención de la audiencia fue apostar por la creación de contenidos originales que les otorgara una imagen nacional, por ese motivo, las primeras apuestas seguras con las que contó la cadena de contenidos bajo demanda fueron *La casa de papel* y *Paquita Salas*. El funcionamiento y tratamiento de estas dos ficciones denotan como la consolidación de *Netflix* como marca en el territorio español ha sido posible en gran parte gracias a la adaptación y adquisición de la cultura popular y todo aquello que esta representa y que la caracteriza. Esta adquisición ha provocado la humanización y encariñamiento de los espectadores con la marca *Netflix*. No se considera a ésta solo como una plataforma de suscripción, sino que con la integración y adquisición de esta cultura popular común se le ha dotado de una personalidad y un valor a nivel nacional con la que la audiencia quiere y necesita verse identificado. Más allá de la imagen de marca conseguida con la adquisición de ambas ficciones, tal y como se ve en los dos capítulos anteriores, las dos presentan una gran mejoría estilística y narrativa a la vez que ponen en evidencia las nuevas tendencias productivas de esta nueva era.

Con la incorporación de los dos títulos a la plataforma no solo se prolongó la vida útil del producto, sino que se expandió su universo y su audiencia hasta tal punto que una de ellas se ha convertido en un fenómeno global, mientras que la otra se ha convertido

en todo un símbolo nacional. Dos productos que ya habían sido lanzados, consumidos y prácticamente olvidados en el territorio español, han conseguido una segunda vida totalmente diferente, que demuestra hasta qué punto condiciona a un producto el medio y el entorno social y productivo en el que se distribuye. Además, el uso de las redes sociales paralelamente al estreno del producto en la plataforma construye una comunidad de usuarios que prolonga dicho título. Tal y como se ha podido ver en los análisis individuales de ambas ficciones, el recorrido de la serie antes y después del estreno en redes sociales consigue tal gran número de impactos que aumenta el número de seguidores y por lo tanto de suscriptores de la plataforma.

Así pues, en rasgos generales se pondrían vincular de la siguiente forma los principales ítems comentados:

Figura 30. Conceptos principales de la incorporación de las plataformas de streaming.



Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de la plataforma de streaming.

El éxito de Netflix en el territorio español se debe pues a la apuesta por la creación de contenidos nacionales como *Paquita Salas* o *La Casa de Papel*, la contratación de profesionales del audiovisual español y valoración del talento propio; y por último, el acercamiento, escucha y lenguaje empleado para fidelizar su público dentro y fuera de las redes sociales. Estos factores han provocado en conjunto una integración y cultural entre todas las vertientes de su marca, que tienen como resultado la aceptación y familiarización del público con ella. Se ha conseguido afianzar en el territorio español una marca estadounidense, provocando en los usuarios un sentimiento de pertenencia y apropiación de los valores de marca que tienen como resultado una distinción de *Netflix* respecto a las demás plataformas de suscripción que se traduce en estabilidad y rentabilidad a largo plazo.

Se produce con todo ello una dominación total del relato y, por lo tanto, una construcción global del imaginario colectivo, dando como resultado la colonización cultural de todos los territorios a manos de las plataformas de streaming.

Esta colonización, cultural e ideológica, representan en gran medida el papel de las plataformas de streaming en nuestra sociedad. Empresas como *Disney*, *Amazon* o *Netflix* monopolizan el mercado, pero también las mentes y los hábitos de los consumidores. Tal y como se comentaba anteriormente, dicha colonización también tiene implícita la concepción de la persona como consumidor que ofrece datos y no como espectador ciudadano.

Mediante el ofrecimiento de un sin fin de contenidos audiovisuales a la carta, se genera una cultura popular compartida que crea un vínculo entre usuarios y plataformas, del que salen afectadas los medios e industrias tradicionales.

Se produce así un imperialismo cultural en el que prima la obtención de datos para generar rápidamente contenidos audiovisuales que serán consumidos con la misma rapidez y voracidad.

Esta inmediatez vendrá compartida por una falta de calidad general en las plataformas de streaming, y una falta de atención del usuario en los medios tradicionales. Ambos factores, se verán acompañados por la irremediable dominación de las redes sociales en el día a día de los usuarios quienes dejarán de informarse de la actualidad en las noticias o periódicos. Esto, a la vez, acompañado de una exposición continua, ilimitada y desproporcionada de noticias que provocará una saturación de

información. Dicha sobreexposición informativa resultará en una falta de información objetiva y veraz sobre la actualidad.

El imperialismo de las plataformas de streaming junto con la dominancia de las redes sociales, supondrá el fin de la vida privada del usuario en pro a la obtención de datos y beneficios privados.

Líneas de investigación futuras

Después del análisis individual de *Netflix*, es importante continuar con el análisis individual de su competencia más directa, como puede ser *HBO*, *Disney+* o *Amazon Prime Video*, de forma que se podría construir posteriormente una comparativa en cuanto a gestión, producción y promoción de los contenidos propios y ajenos entre plataformas de streaming.

En consiguiente, es necesario también realizar un análisis de los productos de ficción propios de éxito y más representativos de cada una de las plataformas, con el fin de delimitar y comparar si se vuelven a producir los mismo cambios estilísticos y de consumo en su audiencia; así como realizar un análisis individual de su gestión estratégica posterior en redes sociales.

Resulta también de interés realizar un análisis de las series *Juego de Tronos* (2011), *El cuento de la criada* (2017) o *Euphoria* (2019) de *HBO*; *The Mandalorian* (2019) de *Disney+*; o también, de *Modern Love* (2019) o *Fleabag* (2016) de *Amazon Prime Video*.

Del mismo modo, la doctoranda se plantea analizar de qué forma se benefician las demás plataformas de la cultura popular española con la promoción de las diferentes ficciones.

Por otro lado, y como expansión al análisis de *Netflix*, es muy ilustrativo continuar con el análisis de ficciones de éxito en la plataforma, tanto a nivel nacional como internacional. Son muchas las ficciones comentadas en las anteriores hojas y que tienen gran relevancia, como es el caso de *Stranger Things* (2016), *Sex Education* (2019), *El juego del calamar* (2021), *Mindhunter* (2017), *Dark* (2017), *The Crown* (2016), *Los Bridgerton* (2020) o *Lupin* (2020).

Además de las plataformas de streaming, resultaría también de interés la comparativa entre el tratamiento en redes sociales de productos similares procedentes de la televisión pública y de las plataformas, como puede ser el caso de *HIT* (2020) de *RTVE* y de *Élite* (2018) de *Netflix*.

El análisis de las demás plataformas y de diferentes productos, permite poder comparar de forma más directa y concisa su relación con *Netflix*. Tanto la temática elegida como los ítems analizados, tratan sobre un fenómeno en continua evolución y construcción que resulta de difícil medición e investigación. A pesar de que se ha realizado una aproximación al inicio de la tesis doctoral a las diferentes plataformas competidoras de *Netflix*, esta visión ha sido breve debido a la necesidad de focalizar el estudio en la plataforma elegida, de lo contrario el análisis se habría dispersado.

Dejando de lado las líneas de investigación futuras, se prevé publicar diferentes artículos que forman parte de la presente tesis, además del artículo '*Paquita Salas. Análisis de la cultura pop española*' ya publicado en *El profesional de la información* en el 2020. Algunos de los artículos previstos corresponden al análisis estratégico en redes sociales de *La casa de papel*, la evolución del sector audiovisual español a raíz de la incorporación de las plataformas de streaming, los cambios de producción y de consumo dentro y fuera de las plataformas, y la figura de *Netflix* como productora y distribuidora de contenidos dentro del entramado empresarial español.

Se creará también un póster de los resultados obtenidos con el presente análisis que se publicará en *LinkedIn* a modo de recapitulación de la investigación.

Por último, se publicará la tesis doctoral como libro en una editorial con el fin de expandir el alcance y aportar conocimiento sobre la temática tratada; para ello será clave la revisión en profundidad y adaptación de la presente tesis doctoral a los requerimientos editoriales.

La presente investigación se terminó de redactar el 11 de enero de 2022.

Imagen promocional de *La casa de papel* de Netflix España.



CAPÍTULO 7.

Fuentes bibliográficas y documentales

CAPÍTULO 7.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

ABC. Hollywood se levanta contra la traición de Warner Bros. [Consultado el 15 de enero de 2021]. Disponible en: <https://cutt.ly/yRC7wxf>

ABC. La cuarentena dispara el consumo de plataformas hasta 45'6 horas semanales [Consultado el 1 de junio de 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/4RC7rIs>

ABC. La taquilla de Tenerhabría sido la causa principal de la decisión de Warner. [Consultado el 15 de enero de 2021]. Disponible en: <https://cutt.ly/YRC7yPm>

Adalian, J. (2019): «FX's Latest War With Netflix, Who's Right and Who's Wrong?» Vulture. <https://cutt.ly/VRC7uJR>

Afilipoaie, A., Iordache, C., & Raats, T. (2021): *The 'Netflix Original' and what it means for the production of European television content*. *Critical Studies in Television*, 16 (3), 304–325.

Agirre, K. (2021). *Lenguas minoritarias en streaming: el caso del cine en euskera en Netflix*. *Communication & Society*, 34(3), 103-115.

Aguado-Guadalupe, G; Bernaola, I. (2019): “El nuevo marco regulador europeo de los servicios audiovisuales bajo petición y de intercambio de vídeo. Su repercusión en el mercado español de plataformas”. *Index.Comunicación*, v. 9, n. 3, pp. 13-34. <https://tinyurl.com/tfzsj7a>

AIMC (2019): La 3a Ola del EGM analiza la influencia de las OTT en el consumo de televisión. AIMC. <https://tinyurl.com/y4bfehe5>

AIMC (2020): Encuesta general de medios 2020, 1a ola. AIMC. <https://tinyurl.com/t4mt82x>

Akass, K. (2015): The show that refused to die: the rise and fall of AMC's *The Killing*. *Continuum: Journal Of Media & Cultural Studies*, 29(5), 743-754.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10304312.2015.1068724>

Albarran, A.; Anderson, K.; Bejar, T.; Bussart, A.; Daggett, E.; Gibson, S. and Khalaf, T. (2007): *What happened to our audience? Radio and new technology uses and gratifications among young adult users. Journal of Radio Studies*, volume 14, number 2, pp. 92–101. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/10955040701583171>

Albornoz, L y García, M. (2017): *El audiovisual en la era digital: Políticas y estrategias para la diversidad*. Madrid: Cátedra.

Álvarez-Monzoncillo, J.M.; López-Jiménez, J. (1999): *La producción de ficción en España: un cambio de ciclo*. ZER, v. 4, n. 7, pp. 65-88. <http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/1739>

Álvarez-Monzoncillo, J.M.; López-Villanueva, Javier (2014): *El audiovisual español: evolución en curso*. En: Bustamante, Enrique; Rueda, Fernando (eds.). *Informe sobre el estado de la cultura en España*. Madrid: Lúa Ediciones 3.0, pp. 65-74. <https://cutt.ly/3RC7s6T>

Álvarez-Monzoncillo, J.M.; Baraybar-Fernández, A.; López-Villanueva, J.

(2015): *Audiovisual production in Spain. Fewer resources, same problems, new challenges. Economía della cultura*, v. 2, pp. 211-222. <http://www.rivisteweb.it/doi/10.1446/81241>

Álvarez Monzoncillo, J. y López Villanueva, J. (2015). *Vidas paralelas de las películas: circuitos estratificados de distribución y consumo*. adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación, No10. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 21-40. Disponible en: <http://bit.ly/1ZS8ZkW>.

Almeida Lima, C.; Gouveia Moreira, D. & Costa Calazans, J. (2015): *Netflix and the maintenance of television genres out of the flow*. Matrizes, 9(2), 237-255. <https://cutt.ly/tRC7hQU>

Anderson, C. (2006): *La economía Long Tail. De los mercados de masas a l triunfo de lo minoritario*. Barcelona: Urano.

Ansola-González, T. (2003): *La producción de cine en España durante la década de los noventa: una aproximación*. Área abierta, n. 6, pp. 1-14. <https://tinyurl.com/yxfjdex8>

Arr, D. (2013): *Giving Viewers What They Want*. Publicado en The New York Times [Consultado el 2 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/HRC7jmG>

Arriaza, K. y Navarro, C. (2022): *The Success of Spanish Series on Traditional Television and SVoD Platforms: From El Ministerio del Tiempo to La Casa de Papel*. International Journal of Communication 16, 482–503.

Arrojo, M., y Martín, E. (2019): El seguimiento activo de las series de ficción en internet. La atención y la emoción como desencadenantes del binge-watching. Revista de comunicación, 18 (2), 3 - 23. <https://revistadecomunicacion.com/article/view/1310>

Arroyo-Almaraz, I. y Díaz-Molina, R. (2021). *El fenómeno del meme en la estrategia creativa de Netflix España en Twitter*, Icono 14, 19 (2), 312-338.

Ascencio, E., Garzón, M. Y López, M. (2021): Netflix: Una pantalla que te saca de aquí. Universidad de Ciencias y artes de Chiapas, Centro de estudios superiores de México y Centroamérica.

Augros, J. (2000): *El dinero de Hollywood. Financiación, producción, distribución y nuevos mercados*. Barcelona: Paidós.

Auletta (2014): *Outside the box. Netflix and the future of television*. Publicado en The New Yorker [Consultado el 2 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.newyorker.com/magazine/2014/02/03/outside-the-box-2>

Azurmendi, A. (2018): Reconectar con la audiencia joven. Narrativa transmedia para la transformación de la televisión de servicio público en España, Francia, Alemania y Reino Unido. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, pp. 927 a 944. Disponible en: <http://www.revistalatinacs.org/073paper/1289/48es.html>

Baccarne, B., Evens, T., and Schuurman, D. (2013): *The television struggle: An assessment of over-the-top television evolutions in a cable dominant market*. *Digiworld Economic Journal*, number 92, pp. 43–61. <https://cutt.ly/zRC7k4T>

Ball, M. (2018): How the Paradox of Term “Original Series” Explains the Video Industry. Redef. <https://redef.com/original/how-the-paradox-of-the-phrase-original-series-explains-the->

v í d e o - i n d u s t r y - n e t f l i x -
misunderstandings-pt-4

Ball, M. (2019): The Mining of Media
(or The “Streaming Wars” are Just a
Battle). MatthewBall.vc. [https://
www.matthewball.vc/all/minedmedia](https://www.matthewball.vc/all/minedmedia).

Ball, M., y Kruglov, A. (2019): 10 lessons
for Disney, Apple, and all the new
streaming companies trying to take
down Netflix. Vox Dot Com. [https://
cutt.ly/LRC7nTj](https://cutt.ly/LRC7nTj)

Bakshi, M. and Mishra, P. (2017):
Drivers of brand equity of television
news channels: evidences from emerging
market, *Marketing Intelligence & Planning*,
Vol. 35 No. 1, pp. 147-162. [https://
doi.org/10.1108/MIP-01-2016-0010](https://doi.org/10.1108/MIP-01-2016-0010)

Barbero, J. M. (1982): 11 Cultura
popular y comunicación de masas. *Teoría
Sociológica*, 535.

Bardají, J. (2003): *El mercado de la
producción independiente para televisión en
España. El caso de Globo Media
(1993-2000)*. Tesis doctoral, Pamplona:
Universidad de Navarra.

Barlovento Comunicación (2016): *Anuario
de la Televisión 2015*. [Consultado el 10 de

junio de 2020]. Disponible en: [http://
www.barloventocomunicacion.es/
images/analisis-televisivo-2015-
Barlovento.pdf](http://www.barloventocomunicacion.es/images/analisis-televisivo-2015-Barlovento.pdf)

Barlovento. (2016): *Informe audiencias tv
enero 2016*. [Consultado el 10 de junio de
2020]. Disponible en [http://
www.barloventocomunicacion.es/blog/
126-informe-audiencias-tv-enero-2016.
html](http://www.barloventocomunicacion.es/blog/126-informe-audiencias-tv-enero-2016.html)

Barlovento Comunicación (2020):
Informe Barlovento: Análisis de las OTT
y TV de Pago en España. [Consultado el
10 de febrero de 2021]. Disponible en:
<https://cutt.ly/zRC7Q9O>

Barroso García, J. (1996): *Realización de
los géneros televisivos*. Madrid: Síntesis.

Barroso García, J. (1995): *Introducción a la
realización televisiva*. IORTV: Madrid.

Beer, J. (2019): Inside the secretly
effective —and underrated— way
Netflix keeps its shows and movies at the
forefront of pop culture. Fastcompany.
<https://cutt.ly/SRC7WJ1>

Benet, Vicente J. (2004): La cultura del
cine. Introducción a la historia y la

estética del cine. Barcelona: Paidós Comunicación 152 Cine.

Benítez, J. (2016): *Así quieren dominar el cine Amazon, Netflix y Apple*. El Mundo. Recuperado de <http://bit.ly/1X7yu3b>

Bellis, R. (2015): *We offered unlimited vacation for one year: here's what we learned*. Fast company: <https://www.fastcompany.com/3052926/we-offered-unlimited-vacation-for-one-year-heres-what-we-learned>

Belinchón, G. (2018): *Los productores de cine cierran su histórica asociación por quiebra*. El país, 15 febrero. https://elpais.com/cultura/2018/02/14/actualidad/1518629258_075425.html

Berrocal Gonzalo, S.; Redondo García, M.; Campos Domínguez, E (2014): La presencia del infoentretenimiento en los canales generalistas de la TDT española Revista Latina de Comunicación Social, núm. 69, enero-diciembre, pp. 85-103. <https://cutt.ly/yRC7E04>

Bigas, N. (2019). Un consumo obsesivo de series aumenta los niveles de dopamina. UOC. <https://www.uoc.edu/portal/es/news/actualitat/2019/041-series-dopamina.html>

Bolter, D. J., & Grusin, R. (2011): *Inmediatez, hipermediación, remediación*. *Cuadernos de información y comunicación*, no6, 29-57. Disponible en <http://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/view/36986>

Bordwell, D., Staiger, J. y Thompson, K. (1997): *El cine clásico de Hollywood: estilo cinematográfico y modo de producción hasta 1960*. Barcelona: Paidós.

Blistein, R. (2007): *At Netflix, vacation time has no limits*. The mercury News: <https://www.mercurynews.com/2007/03/21/at-netflix-vacation-time-has-no-limits/>

Brown, B. (2016): *Frágil: El poder de la vulnerabilidad*. Barcelona: Ediciones Urano.

Bruce, R. (2017): *Extreme Teams Why Pixar, Netflix, Airbnb, and Other Cutting-Edge Companies Succeed Where Most Fail*. Amacom.

Budget Direct. Every Countrys favourite Netflix Original. [Consultado el 10 de Abril de 2021]. Disponible en: <https://www.budgetdirect.com.au/blog/every-countrys-favourite-netflix-original.html>

Budzinski, O., Gaenssle, S. & Lindstädt-Dreusicke, N. (2021): *The battle of*

YouTube, TV and Netflix: an empirical analysis of competition in audiovisual media markets. *SN Bus Econ* 1, 116.

Buschow, C., Schneider, B. and Ueberheide, S. (2014): Tweeting television: Exploring communication activities on Twitter while watching TV. *Communications: European Journal of Communication Research*, volume 39, number 2, pp. 129–149. doi: <https://doi.org/10.1515/commun-2014-0009>

Business Insider (2021): Dos películas españolas se cuelan entre lo más visto en Netflix a nivel mundial. [Consultado el 25 de febrero de 2021]. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/dos-peliculas-espanolas-cuelan-visto-netflix-nivel-mundial-806911>

Business Insider (2018): Alemania y España lideran el crecimiento de Netflix en Europa. [Consultado el 25 de febrero de 2021]. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/alemania-espana-lideran-crecimiento-netflix-europa-298713>

BusinessWire: «*Netflix Ranks as #1 in the Reputation Institute 2019 US Reprtrak 100*». [Consultado el 25 de febrero de 2021]. Disponible en: <https://cutt.ly/8RC7TO7>

Business Insider (2019): 10 diapositivas que definieron la innovadora forma de trabajar en Netflix. [Consultado el 1 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/diapositivas-definieron-innovadora-forma-trabajar-netflix-510547>

Bustamante, E. (1999): *La televisión económica. Financiación, estrategias y mercados*. Barcelona: Gedisa.

Bustamante, E.; Álvarez-Monzoncillo, J.M. (1999): *España: la producción audiovisual en el umbral digital*. Zer, v.4, n. 7, pp. 45-64. <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/17397>

Bustamante, E. (2009): *De las industrias culturales al entretenimiento. La creatividad, la innovación... Viejos y nuevos señuelos para la investigación de la cultura*. Revista de FELAFACS: *Diálogos de Comunicación*, núm. 78, enero-julio. <http://cinelatinoamericano.org/assets/docs/78BustamanteEnrique.pdf>

Bustamante, E. (2013): *Historia de la radio y la televisión en España. Una asignatura pendiente de la democracia*. Barcelona: Gedisa.

Campos Freire, F. (2008): *Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales*, en Revista Latina de Comunicación Social, 63, pp. 287- 293. http://www.revistalatinacs.org/2008/23_34_santiago/francisco_campos.html

Campos Freire, F. (2010): *Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas*. Estudios sobre el Mensaje Periodístico, 16, pág. 13-30. <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP1010110013A>

Campos Freire, F. (2013): *El futuro de la TV europea es híbrido, convergente y cada vez menos público*. Revista Latina de Comunicación Social, 68, pp. 89-118. Disponible en: http://www.revistalatinacs.org/068/paper/970_Santiago/04_Campos.html

Canet, F. & García-Martínez, A.N. (2018): Respuestas ambivalentes ante la moralidad ambigua del antihéroe: Tony Soprano y Walter White como casos de estudio. Palabra Clave, 21(2), 364-386. DOI: 10.5294/pacla.2018.21.2.5

Cantavella, J. (1997): *Participación de los lectores en la prensa local*, en Estudios de Periodística, num 5, 1997, pp. 177-178.

Carpenter, J. M, y Green, M. C. (2012): *Flying with Icarus: Narrative transportation and the persuasiveness of Entertainment*. The Psychology of Entertainment Media: blurring the lines between entertainment and persuasion. Nueva York: L. J. Shrum.

Carr, D. (2013): *Giving Viewers What They Want.*» The New York Times. <<https://www.nytimes.com/2013/02/25/business/media/for-house-of-cards-using-big-data-to-guarantee-its-popularity.html>>.

Carrillo, Bernal (2019): *Paradigma Netflix el entretenimiento de algoritmo*. Barcelona: UOC.

Cascajosa, C. (2009): *La Nueva Edad Dorada de la Televisión Norteamericana*. Secuencias: Revista de Historia del Cine, núm. 29, 2009, p. 18. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/5701>

Cascajosa, C. (2010): *Enmarcando ‘Mad Men’: Elogio del Contexto Televisivo*”.en Guía de Mad Men. Reyes

de la Avenida Madison, de Jesse McLean. Madrid: Capitán Swing Libros, 2010, p. 15.

Cascajosa, C. (2006): *No es televisión, es HBO: la búsqueda de la diferencia como indicador de calidad en los dramas del canal HBO*. *ZER, Revista de Estudios de Comunicación*, 11 (21), 23-33. <https://ojs.ehu.eus/index.php/Zer/article/view/3714>

Cascajosa, Concepción (2016): *La cultura de las series*. Barcelona: Laertes.

Castelló-Martínez, A. (2020): Análisis interdisciplinar de la serie *Élite* (Netflix): narrativas transmedia, generación Z, tendencias del consumidor y Brand placement. *Revista inclusiones*, 7 (número especial octubre), 1-26. <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/1696>

Castelló Martínez, A., del Pino Romero, C. y Tur Viñes, V. (2016): Estrategias de contenido con famosos en marcas dirigidas a público adolescente, *Icono 14*, volumen (14), pp. 123-154. doi: 10.7195/ri14.v14i1.883 <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/883>

Castro, D., y Cascajosa, C., (2020): From Netflix to Movistar+: How subscription vídeo on demand services have transformed Spanish tv production. *JCMS: Journal of cinema and media studies*, 59 (3), 154-160. <https://cutt.ly/0RC7UqU>

Cha, J. (2019): Social television engagement: An examination of content, interpersonal, and medium relationships. *First Monday*, 24 (1).

Clares-Gavilán, J.; Merino, C., y Neira, E. (2019): La revolución over the top. Del vídeo bajo demanda (SVOD) a la televisión por internet. Editorial UOC.

Clares-Gavilán, Judith; Medina-Cambrón, Alfons (2018). “Desarrollo y asentamiento del vídeo bajo demanda (VOD) en España: el caso de Filmin”. *El profesional de la información*, v. 27, n. 4, pp. 909-920. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.19>

CIC. Cuadernos de Información y Comunicación, núm. 9, 2004, pp. 163-183 Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. <https://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/view/CIYC0404110189A/7316>

Ciller Tenreiro, C. y Palacio Arranz, M. (2016): *Producción y desarrollo de proyectos audiovisuales*. Madrid: Editorial Síntesis.

Computer Hoy (2020): Netflix estrena una nueva función que la convierte en un canal de televisión de toda la vida. [Consultado el 25 de febrero de 2021]. Disponible en: <https://computerhoy.com/noticias/entretenimiento/netflix-direct-canal-television-programada-751095>

Control Publicidad (2021): Las ventanas del Hotel Riu anuncian la serie "Sky Rojo" a lo bestia. [Consultado el 1 de abril de 2021]. Disponible en: <https://controlpublicidad.com/campanas-publicitarias/las-ventanas-del-hotel-riu-anuncian-la-serie-sky-rojo-a-lo-bestia/>

Contreras, A. (2019): *De un canal de cine en casa a una de las más prestigiosas factorías de series: la historia de HBO*. Newtral. [Consultado el 11 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://www.newtral.es/historia-hbo-series-originales-canal-pago/20191108/>

Colón-Zayas, E. (2017): "Netflix: Algoritmo de la acción mental o lógica del capitalismo cognitivo". In: Pardo Abril, Neyla Graciela; Ospina Raigora,

Luis Eduardo (eds.). *Miradas, lenguajes y perspectivas semióticas. Aportes desde América Latina*. Bogotá: Instituto Caro y Cuervo, pp. 503-511.

Collins, S. (2018): «Netflix's bright future look a lot like television's dim past.» Deadspin. <<https://theconcourse.deadspin.com/netflixs-bright-future-looks-a-lot-like-television-sdim-1833056161>>.

Costa Sánchez, C. (2012): *Narrativas Transmedia Nativas: Ventajas, elementos de la planificación de un proyecto audiovisual transmedia y estudio de caso*. Historia y Comunicación Social, 18, pp. 561-574. <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44349>

Coyle, D. (2018): *Cuando las arañas tejen juntas pueden atar a un león. El secreto de los equipos de más éxito del mundo*. Barcelona: Conecta.

Coyne, S.M., Linder, J.R., Rasmussen, E.E., Nelson, D.A. and Collier, K.M. (2014): *It's a bird! It's a plane! It's a gender stereotype!: Longitudinal associations between superhero viewing and gender stereotyped play*. *Sex Roles*, 70 (9-10), 416-430. <https://cutt.ly/JRC7IxN>

Cvitanovich, Z. (2013): *Game of Thrones Empowering Women Or Perpetuating Traditional Archetypes?*. Tesis doctoral.

Cuche, D. (2004): *La noción de cultura en las ciencias sociales*. Argentina: Nueva Visión Editores.

Currah, A. (2006): Hollywood versus the Internet: The media and entertainment industries in a digital and networked economy. *Journal of Economic Geography*, volume 6, number 4, pp. 439–468. <https://cutt.ly/1RC7OE8>

Dader, J.L. (1999): Recuperación ciudadana de los medios. Vías de participación y contrapeso crítico de consumidores y usuarios ante los medios de comunicación de masas, en AAVV, *Los usuarios en la sociedad de la información*, CEACU, Madrid, 1999, pp. 200-201. <https://cutt.ly/JRC7Pdw>

Daly, H. (2017): *Black Mirror Season 4: Viewers RAGE over “creepy marketing” stunt “not cool”*. World News: <https://abilk.com/black-mirror-season-4-viewers-rage-over-creepy-marketing-stunt-not-cool/>

Darley, A. (2002): *Cultura visual digital. Espectáculo y nuevos géneros en los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.

De-Aguilera-Moyano, Miguel; Castro-Higueras, Antonio; Pérez-Rufi, José-Patricio (2019): *Between broadcast yourself and broadcast whatever: YouTube’s homepage as a synthesis of its business strategy*. *El profesional de la información*, v. 28, n. 2, e280206.

DeCarvalho, L., y Fox, N. (2016): *Extended ‘visiting hours’. Deconstructing identity in Netflix’s promotional campaigns for Orange is the new black*. *Television & New media*, 17, (6), 504-519. <http://dx.doi.org/10.1177/1527476416647495>

De la Torre, T. (2016): *Historia de las series*. Roca Editorial.

Díaz Nosty, B. (Coord.), (2017): *Diez años que cambiaron los medios (2007 - 2017)*. Barcelona: Ariel.

Diego, P. (2004): *La producción de ficción televisiva en España (1990-2002): Evolución histórica, industria y mercado*. Tesis doctoral, Pamplona: Universidad de Navarra.

Diego, P. (2005): *La figura del productor de ficción en televisión*. *Communication &*

Society /Comunicación y Sociedad, Vol. XVIII, no 1, junio 2005, pp. 9-30.<https://dadun.unav.edu/handle/10171/8203>

Diego, P., y Pardo, A. (2008): *Estándares de producción de 'dramedias' familiares en España: El caso de Médico de familia, Cuéntame cómo pasó y Los Serrano*. MEDINA, Mercedes (coord.), *Series de televisión: El caso de Médico de familia, Cuéntame cómo pasó y Los Serrano*, Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2008, pp. 45-74.

Écija, H. (2000): *El libro blanco del audiovisual. Cómo producir, distribuir y financiar una obra audiovisual*. Écija & Asociados Abogados, Madrid: Grupo Exportfilm.

Edwardes, C. (2019): *Meet Netflix's Ted Sarandos, the most powerful person in Hollywood*. The evening standard:<https://www.standard.co.uk/tech/netflix-ted-sarandos-interview-the-crown-a4138071.html>

Elberse, A., y Cody, M. (2019): The video-streaming wars in 2019: Can Disney catch Netflix. Harvard Business School.

El diablo viste de B-Fashion. Netflix España [<https://www.youtube.com/watch?v=TqHLQGOvlpw>, consultado el 02/02/2020].

El Economista (2019):¿Qué es Netflix? Ted Sarandos, su director de Contenido, nos responde. [Consultado el 25 de enero de 2019]. Disponible en: <https://cutt.ly/JRC7A7Q>

El Español (2020): Netflix retira su polémica campaña de 'Sex Education' con humor: "Hemos durado poco". [Consultado el 18 de enero de 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/eRC7Du0>

El País (2019): Los Jarvis llevan la vida de La Veneno a serie. [Consultado el 18 de enero de 2020]. Disponible en: https://elpais.com/cultura/2019/05/24/television/1558690845_245658.html

El País (2021): Gobierno y ERC llegan a un acuerdo sobre la ley audiovisual que garantiza la aprobación de los PGE. [Consultado el 10 de enero de 2022]. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/12/15/economia/1639566577_789058.html

El País (2021). Las plataformas audiovisuales y el Estado pagarán producciones en las lenguas cooficiales. [Consultado el 10 de enero de 2022]. Disponible en: <https://elpais.com/espana/2021-12-16/las-plataformas-audiovisuales-y-el-estado-pagaran-producciones-en-las-lenguas-cooficiales.html>

El País (2021). Los consejos audiovisuales autonómicos reprueban el proyecto de ley por centralista. [Consultado el 10 de enero de 2022]. Disponible en: <https://elpais.com/espana/2021-12-16/los-consejos-audiovisuales-autonomicos-reprueban-el-proyecto-de-ley-por-centralista.html>

Europapress (2011): Netflix, duda en España: ¿culpa de la piratería o de los "abusivos" derechos? [Consultado el 1 de abril de 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/NRC7Gfc>

Eguizábal, R. (1998): Historia de la publicidad. España: Celeste.

Espinel, R. (2017): *¿Cuáles son las 45 productoras que mandan en la televisión española?*. Producción audiovisual, 14 marzo. <https://cutt.ly/0RC7G8T>

Fapae (2000): *Informe anual. Federación de Asociaciones de Productores Audiovisuales Españoles.*

Fapae (2010): *Informe anual. Federación de Asociaciones de Productores Audiovisuales Españoles.*

Fastcompany (2018): Why Netflix is diving deeper into interactive storytelling. <https://cutt.ly/vRC7JGH>

Faughnder, R., y James, M. (2019): Disney's massive streaming gamble has arrived. It may change the TV industry forever.» Los Angeles Times. <<https://www.latimes.com/entertainment-arts/business/story/2019-11-12/disney-plus-streaming>>.

Feldman, D. (2019): Netflix's dominance in U.S. Wanes as Hulu, Amazon Gain Subscribers. Forbes [Consultado el 10 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/danafeldman/2019/08/21/netflix-is-expected-to-lose-us-share-as-rivals-gain/?sh=3692df5366d6>

Felps, W. et al. (2006): *How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative Group Members and Dysfunctional Group.* Research

in *Organizational Behavior*, vol. 27, pp. 175-222.

Fernández Alonso, I. (2013): Crisis financiera y medios públicos en España. Impacto de los recortes presupuestarios en las radiotelevisiónes públicas autonómicas históricas (2008-2012). *Derecom*, 12, pp. 17-30. Disponible en: <https://cutt.ly/SRC7K65>

Fernández Díez, F.; Martínez Abadía, J. (1996): *La dirección de producción para cine y televisión*. Barcelona: Paidós.

Fernández, J. D. (2013): Branding cultural y branded content. Cuando la marcas crean entretenimiento. *Entretenimiento televisivo basado en hechos reales*, 174-187.

Fernández-Manzano, E. Neira, E. Clares-Gavilán, J. (2016): Data management in audiovisual business: Netflix as a case study. *El profesional de la información*, v. 25, n. 4, pp. 568-576. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.jul.06>

Ferrera, D. (2020): Construcción del personaje adolescente en la ficción seriada europea. Las series originales de Netflix como caso de estudio. Fonseca,

Journal of Communication, 21, pp. 27-41.

Fingas, J. (2019): Maybe private Black Mirror messages weren't a good idea, Netflix. Engadge: <https://cutt.ly/6RC7ZhP>

Finney, A. (1996): *Developing Films in Europe*. Londres: MBS-Routledge.

Fill, C., & Turnbull, S. L. (2016): *Marketing communications: brands, experiences and participation*. Pearson.

Florit, S. L. (2021): *Rompiendo esquemas lgtbq+: el caso de Netflix. Análisis de los discursos lgtbq+ de Élite, La maldición de Hill House y Las escalofriantes aventuras de Sabrina*. Anuario Electrónico De Estudios En Comunicación Social "Disertaciones", 15(1).

Forbes (2018): Netflix and Facebook suffer from the law of large numbers [Consultado el 15 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/TRC7Z1X>

Forbes (2021): *Netflix, HBO y Amazon Prime Video ya son dueñas del 25% del mercado televisivo mundial*. [Consultado el 1 de marzo de 2021]. Disponible en:

<https://www.forbes.com.mx/netflix-hbo-y-amazon-prime-video-ya-son-duenas-del-25-del-mercado-televisivo-mundial/>

Forbes (2020): Disney reaches 265 million subscribers. [Consultado el 1 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://cutt.ly/URC7C6i>

Forte, F. (2020): Streaming platform use due to coronavirus lockdown in Spain March 2020. *Statista*, 3 April. <https://tinyurl.com/w388kz5>

Fuentes, P. (2015): *El showrunner, una figura por implantar en la producción de series de televisión en España*. Trabajo de fin de Grado, Universidad Internacional de La Rioja.

Galán, E. (2007): *Construcción de Género y ficción televisiva en España*. *Comunicar*, 28, 229-236.

Galán, E. (2009): *Personajes, estereotipos y representaciones sociales. Una propuesta de estudio y análisis de la ficción televisiva*. *Revista ECO-Pós*, 9(1), 58-81. <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/9475>

Galán, E. (2008): *Televisión en virtual*. Madrid: Instituto Oficial de Radio y Televisión.

García, A., (2014): *El fenómeno de la serialidad en la tercera edad de oro de la televisión*. En E. Fuster (coord.), *La figura del padre bella serialità televisiva* (19 - 38). Roma: Edusc.

García Campos, J. M. (2010): El servicio de alquiler de películas por internet Netflix podría dar el salto a Europa en 2011. *La Vanguardia*. Disponible en: <https://cutt.ly/7RC7V0w>

García-de-Castro, M. (2002): *La ficción televisiva popular. Una evolución de las series de televisión en España*. Barcelona: Gedisa.

García-de-Castro, M. (2008): *Los movimientos de renovación en las series televisivas españolas*. *Comunicar*, v. 30, pp. 147-153. <https://doi.org/10.3916/c30-2008-02-008>

García García, P. J. (2013): *La serie-novela HBO: Juego de Tronos en la era de la televisión por entregas en Reyes, espadas, cuervos y dragones: estudio del fenómeno televisivo de Juego de Tronos*. Madrid: Editorial Fragua.

- García Jiménez, A., Turviñes, V. y Pastor Ruiz, Y. (2018): Consumo mediático de adolescentes y jóvenes. Noticias, contenidos audiovisuales y medición de audiencias, *Icono 14*, volumen 16 (1), pp. 22-46.
- García Mirón, S. (2010): Televisión y redes sociales: presencia de la estrategia 3.0 de Antena 3 en Facebook. En: Ortega, Félix, L. (eds.). *II Congreso Internacional de Comunicación 3.0*. 1a edición electrónica. Salamanca: II Congreso Internacional de Comunicación 3.0, Abril 2011.
- Garza, V. (2017): La mitad de los internautas españoles ve series de televisión online. Kantar España Insights. [Consultado el 10 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://www.kantarmedia.com/es/sala-de-prensa/press-releases/consumo-series-tv>
- Garzón López, Ascencio (2021): *Netflix. Una pantalla que te saca de aquí*. Chiapas: Universidad de artes y ciencias de Chiapas.
- Gaw, F. (2021): Algorithmic logics and the construction of cultural taste of the Netflix Recommender System. *Media, Culture & Society*.
- Gilbert, R. (2015): E-books: A tale of digital disruption. *Journal of Economic Perspectives*, volume 29, number 3, pp. 165–184. doi: <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.165>
- Giufree, L. (2014): *Netflix: New Media in New Spaces*. Metro, (179), 126-127.
- Gladwell, M. (2013): *Fuera de serie: por qué unas personas tienen éxito y otras no*. Barcelona: Taurus.
- Gómez de Castro, R. (1988): *Iniciación a la producción en televisión*. Unidad didáctica nº128 Centro de Formación de RTVE.
- Gómez Tarín, F. J., Marzal Felici, J. J., & Aranzubia Cob, A. (2015): *Diccionario de conceptos y términos audiovisuales : herramientas para el análisis filmico*. Cátedra.
- Gómez-Uribe, C. A., y Hunt, Neil (2016): The Netflix recommender system: Algorithms, business value, and innovation. *AMC Transactions on Management Information Systems (TMIS)*, v. 6, núm 4, artículo núm 13.
- González, V. (2021): *Cuántos suscriptores tiene Netflix, HBO, Disney+, Apple T+ y Amazon Prime Video*. RevistaGQ.

[Consultado el 11 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://www.revistagq.com/noticias/articulo/cuantos-suscriptores-tiene-netflix-hbo-disney-apple-amazon-prime-video>

Gordillo, I. (2009): *La hipertelevisión: géneros y formatos*. Quito: Quipus CIESPAL.

Grece, C. (2014): On-demand audiovisual markets in the European Union. Strasbourg, France: European Audiovisual Observatory (Council of Europe). <https://doi.org/10.1525/fq.2010.64.2.24>

Gretel (2013): *Netflix branding*. Consultado el 11 de marzo de 2020]. Disponible en: <http://v4.gretelny.com/project/56/netflix-branding>

Gubbins, M. (2012): Digital revolution. Active audiences and fragmented consumption. En: Iordanova, Dina; Cunningham, Stuart (eds.). *Digital disruption: Cinema moves on-line*. St. Andrews: St. Andrews Film Studies.

Gubern, R. (1969): *Historia del Cine*. Barcelona: Anagrama.

Gubern, R. (2000): *El eros electrónico*. Madrid: Taurus.

Guerrero Pérez, E. (2021): *El productor ejecutivo de programas de entretenimiento. Jerarquías de la producción audiovisual*. Ámbitos: Revista internacional de comunicación. No 21, págs. 257-280. <https://revistascientificas.us.es/index.php/Ambitos/article/view/9909>

Guerrero, E. (2010): *El entretenimiento en la televisión española. Historia, industria y mercado*. Barcelona: Deusto.

Guerrero, E. (2010): *El desarrollo de proyectos audiovisuales: adquisición y creación de formatos de entretenimiento*. *Communication & Society/ Comunicación y Sociedad*, Vol. XXIII, no 1, 2010, pp. 237-273. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/16383>

Hadida, A.L., Lampel, J., Walls, W.D. *et al.* (2020): Hollywood studio filmmaking in the age of Netflix: a tale of two institutional logics. *J Cult Econ*. <https://doi.org/10.1007/s10824-020-09379-z> <https://link.springer.com/article/10.1007/s10824-020-09379-z>

Hastings, R. y Meyers, E. (2020): *Aquí no hay reglas: Netflix y la cultura de la reinención*. Barcelona: Conecta.

Heredia Ruiz, V. (2017): Revolución Netflix: desafíos para la industria audiovisual. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación, N° 135, agosto-noviembre 2017 (Sección Ensayo, pp. 275-296). ISSN 1390-1079 / e-ISSN 1930-924X

Hernández Pérez, J.F. y Martínez Díaz, M. (2016): Nuevos modelos de consumo audiovisual: los efectos del *binge-watching* sobre los jóvenes universitarios. *AdComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, no13. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica y Universitat Jaume I, 201-221. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2017.13.11>.

Herrera, S. (2005): Las otras formas de participación: Más allá del rating. Perú: Universidad de Piura.

Hidalgo-Marí, T., Segarra-Saavedra, J. & Palomares-Sánchez, P. (2021): *In-depth study of Netflix's original content of fictional series. Forms, styles and trends in the new streaming scene*. *Communication & Society*, 34(3), 1-13.

Higueras-Ruiz, M. J., Gómez-Pérez, F. J., & Alberich-Pascual, J. (2021): *Productor*

ejecutivo-creativo de series de ficción en la industria televisiva española. *Cuadernos.Info*, (50), 227-248.

Higueras-Ruiz, M.-J., Gómez-Pérez, F.-J. & Alberich-Pascual, J. (2021). The showrunner's skills and responsibilities in the creation and production process of fiction series in the contemporary North American television industry. *Communication & Society*, 34(4), 185-200.

Hopewell, J. (2019): Netflix's Ted Sarandos, Charlie Brooker, Annabelle Jones talk Brexit as Bandersnatch, Working for Netflix. *Variety*. <<https://variety.com/2019/tv/news/netflix-sarandos-brooker-jones-black-mirror-bandersnatch-brexit-1203173668>>.

Horvath, J. C., Horton, A. J., Lodge, J. M., & Hattie, J. A. (2017): The impact of binge watching on memory and perceived comprehension. *First Monday*, 22(9). <https://doi.org/10.5210/fm.v22i9.7729>

Houghton, B. (1992): *What a Producer Does: The Art of Moviemaking (Not the Business)*. Silman-James Press.

LAB Spain, &Elogia (2020): Estudio Anual de Redes Sociales 2020 [Consultado el 2 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://labspain.es/estudio-redes-sociales-2020/>

Innovación Audiovisual (2018): Así convierte Netflix una serie en un fenómeno global: el caso de Élite. [Consultado el 2 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://innovacionaudiovisual.com/2018/11/19/asi-convierte-netflix-una-serie-en-fenomeno-global-el-caso-elite/>

Iordache, C., Ratas, T. y Donders, K. (2022): *The “Netflix Tax”: An Analysis of Investment Obligations for On-Demand Audiovisual Services in the European Union*. International Journal of Communication 16, 545–565.

Izquierdo-Castillo, J. (2015): El nuevo negocio mediático liderado por Netflix: estudio del modelo y proyección en el mercado español. *El profesional de la información*, v. 24, n. 6, pp. 819-826. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.nov.14>

Izquierdo-Castillo, J., & Latorre-Lázaro, T. (2021): *Presencia y liderazgo de la mujer en el audiovisual: el impacto de las plataformas*

streaming. Estudios sobre el Mensaje Periodístico, 27(3), 867-877.

Jacoste Quesada, J. G. (1996): *El productor cinematográfico*. Madrid: Síntesis.

Jasen, G. (2018): *Keeping secrets: Finding the link between trust and well-being*. Columbia News: <https://news.columbia.edu/news/keeping-secrets-finding-link-between-trust-and-well-being>

Jenner, M. (2016): Is this TVIV? On Netflix, TVIII and binge-watching. *New Media & Society*, volume 18, number 2, pp. 257–273. doi: <https://doi.org/10.1177/1461444814541523>

Jenkins, H. (2010): *Piratas de textos: fans, cultura participativa y televisión*. 1a edición. Barcelona: Paidós.

Jenkins, H. *Transmedia Storytelling. Moving Characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling*. Technology Review, 15 de enero. [Disponible en]: www.technologyreview.com/biomedicine/13052/ [Consultado el 5 de Julio del 2017].

Johnson, C. (2012): *Branding Television*. New York: Routledge.

Kantar Media (2019): ¿Qué impulsa a los consumidores a suscribirse (y mantener la suscripción)? Audiencias, anunciantes y apps: el futuro del modelo de negocio de los medios de comunicación. [Consultado el 1 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.kantarmedia.com/dimension/es/audiences-advertisers-applications>

Keating, G. (2012): *Netflixed: The Epic Battle for America's Eyeballs*. Penguin.

Kellerm, K. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>

Keslassy, E. (2019): Netflix's Cindy Holland Says Subscribers Watch an Average of Two Hours a Day. *Variety*. <<https://variety.com/2019/tv/news/netflix-cindy-holland-subscribers-watch-average-two-hours-day-1203159868/>

Kindem, G. y Musburger, R. (2007): *Manual de producción audiovisual digital*. Barcelona: Omega.

Koblin, J. (2016): Netflix's Opaque Disruption Annoys Rivals on TV. *The New York Times*,. Disponible en: http://www.nytimes.com/2016/01/18/business/media/disruption-by-netflix-irks-tv-foes.html?_r=0

Komissarov, Serguei; Sánchez-Narvarte, Emiliano (2019): Go big or go home! La integración vertical AT&T-Time Warner". *Index.Comunicación*, v. 9, n. 3, pp. 35-58.

Kozinets, R. (1999): E-tribalized marketing? The strategic implications of virtual communities of consumption. *European Management Journal*, volume 17, number 3, pp. 252–264.doi: [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00004-3](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00004-3)

Lacalle, C. Sánchez-Ares, M. (2019): Producción de ficción televisiva española a partir de la desregulación: entre la atomización de las empresas y la concentración vertical. *El profesional de la información*, v. 28, n. 1, e280110: <https://doi.org/10.3145/epi.2019.ene.10>

Lacalle, C; Gómez-Morales, B.M; Narvaiza, S. (2021): *Friends or just fans? Parasocial relationships in online television*

fiction communities. *Communication & Society*. 34 (3), 61 - 76.

Laporte, N. (2017): Netflix Offers A Rare Look Inside Its Strategy For Global Domination. *Fastcompany*. <https://cutt.ly/TRC70km>

Lara-Navarra, P., Lopez-Borrull, A., Sánchez-Navarro, J., & Yàñez, P. (2018): Medición de la influencia de usuarios en redes sociales: propuesta SocialEngagement. *Profesional De La Información*, 27(4), 899-908. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.18>

La Vanguardia. Netflix y HBO entre las plataformas más buscadas durante la cuarentena. [Consultado el 1 de junio de 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/wRC72I6>

La Vanguardia. Netflix, Disney, HBO, Amazon... Así es la pugna por la pantalla en casa. [Consultado el 21 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://cutt.ly/yRC79cY>

La Vanguardia (2020): Por qué no debemos fiarnos de las audiencias de Netflix (y de las de 'The Witcher'). [Consultado el 21 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://cutt.ly/7RC79VW>

Lee, W. (2019): Why Netflix isn't worried about the streaming wars. *Los Angeles Times*. <<https://www.latimes.com/entertainment-arts/business/story/2019-10-09/can-netflix-maintain-dominance-over-new-streaming-services>>.

Lindahl, C. (2019): Ted Sarandos Says Netflix Won't Cut Prices Because It Offers the Best Value in Streaming. *IndieWire*. <<https://www.indiewire.com/2019/10/netflix-price-value-ted-sarandos-1202184155/>>.

Littleton, C. (2019): Inside Disney's Daring Dive Into the Streaming World. *Variety*. <<https://variety.com/2019/biz/features/disney-plus-streaming-plans-bob-iger-1203120734/>>.

Lloret Romero, N., Canet Centellas, F. Nuevos escenarios, nuevas formas de expresión narrativa: La Web 2.0 y el lenguaje audiovisual [en línea]. "Hipertext.net", núm. 6, 2008. <<http://www.hipertext.net>>

Lobato, R. (2019): *Netflix Nations. The Geography of Digital Distribution*. Nueva York: University Press.

Lobato, R., & Lotz, A.D. (2020): Imagining Global Video: The Challenge of Netflix. *JCMS: Journal of Cinema and Media Studies* 59(3), 132-136. doi:10.1353/cj.2020.0034.

López-Cepeda, A. López-Golán, Mónica. Rodríguez-Castro, Marta (2019): Audiencias participativas en el servicio audiovisual público europeo: Producción de contenidos y derechos de autor. *Comunicar*, no 60, v. XXVII, Revista Científica de Educomunicación, ISSN: 1134-3478.

López García, X; Toural Bran, C; Rodríguez Vázquez, Al; Silva Rodríguez, A; (2015): "Cibermedios de proximidad en España y Portugal en las redes sociales: vías para estrechar vínculos en comunidades locales". *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, pp. 833 a 858. <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1074/44es.html>

Lorente Cano, M. (2011): "*Social TV*" en *España: concepto, desarrollo e implicaciones. Cuadernos De Gestión De Información*, 1, 55-64. [Consultado el 11 de enero de 2021]. Disponible en: <https://revistas.um.es/gesinfo/article/view/207531>

Madrigal, A. (2014): How Netflix Reverse-Engineered Hollywood. *The Atlantic*. <<https://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/01/how-netflix-reverse-engineered-hollywood/282679/>>.

Martens, T. (2019): Why streaming services need to embrace game design, and give users the illusion of ownership. *Los Angeles Times*. <<https://www.latimes.com/entertainment-arts/tv/story/2019-10-11/streaming-wars-apple-tv-plus-disney-plus-user-look-and-feel-next-wave>>.

Marvin, R. (2019): The New Entertainment Giants: Welcome to the Streaming-Industrial Complex. *PCMag*. <<https://www.pcmag.com/news/367423/the-new-entertainment-giants-welcome-to-the-streaming-indus>>.

Matei, A. (2019): Shock! Horror! Do you know how much time you spend on your phone?. *The Guardian*. <<https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2019/aug/21/cellphone-screen-time-average-habits>>.

Martín, A. (7 de noviembre de 2019). *Netflix supera los 80 millones de usuarios gracias al crecimiento internacional*. El

Mundo. Recuperado de <http://bit.ly/1U3iSLM>

Martín-García, A., López-Carmona, M., y Victoria-Mas, J. S. (2022): *Plataformas de contenidos audiovisuales y el product placement: el caso Netflix*. Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication, 13(1), 417-440.

Martin Scorsese (El País) *Por qué las películas de Marvel no son cine*: https://elpais.com/elpais/2019/11/06/opinion/1573066880_833386.html [Consultado el 8 de Noviembre de 2019]

Martin Proharam, M.A. (1988): *La organización de la producción en el cine y la televisión*. Madrid: Forja.

Martín-Quevedo J., Fernández-GómezE., & Segado-BojF. (2021): La estrategia promocional de Netflix y HBO en Instagram en un escenario de competencia. Análisis de sus perfiles en España y en EE. UU. *Obra Digital*. <https://doi.org/10.25029/od.2021.290.20>

Martín-Quevedo, J., Fernández-Gómez, E., y Segado-Boj, F. (2019): How to engage with Younger users on Instagram: A comparative analysis of

HBO and Netflix in the Spanish and US Markets. *International Journal on Media Management*, 21 (2), 67-87.

Martínez Abadía, J. y Fernández Díez, F. (2011): *Manual del productor audiovisual*, Barcelona: Editorial UOC.

Martínez, J.; Serra, J. (2001): *Manual básico de técnica cinematográfica y dirección de fotografía*. Barcelona: Paidós.

Marzal Felici, J. y Gómez Tarín F. J. (eds) (2009): *El productor y la producción en la industria cinematográfica*. Madrid: Editorial Complutense.

Marzal Felici, J. y López Cantos, F (coords.) (2008): *Teoría y técnica de la producción audiovisual*. Valencia: Tirant lo Blanch.

Marzal, Felici, J. (2012): La convergencia mediática como ideología – algunas reflexiones sobre la evolución de la narrativa audiovisual en la era digital. *Revista faac, Bauru*, v. 2, n. 2, p. 121-129.

Marzal Felici, J., López-Olano, C., Soler-Campillo, M. (2021): *Participación ciudadana y medios de comunicación públicos*, 1. Conceptos y teorías. Valencia: Editorial Tirant Lo Blanch.

Mayorga-Escalada, S. (2019): Netflix, estrategia y gestión de marca en torno a la relevancia de los contenidos. *adComunica*, n. 18, pp. 219-244. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2019.18.11>

McCormick, C. J. (2016): Forward is the battle cry: binge-viewing House of Cards» En McDonald, D. y Smith-Rowsey, D. (coord.). *The Netflix Effect: technology and entertainment in the 21st Century*.

McDowell, S. (2016): Review of Distribution revolution: Conversations about the digital future of film and television. *International Journal of Digital Television*, volume 7, number 1, pp. 138–142.

Medrano, C., Cortes, P. and Palacios, S., (2007): *La televisión y el desarrollo de valores*. *Revista de educación*, 342, 307-328. https://www.researchgate.net/publication/28161209_La_televisión_y_el_desarrollo_de_valores

Mejía Paniagua, E. M. (2004): Internautas y náufragos. La búsqueda del sentido en la cultura digital: José Antonio Pérez Tapias. *Devenires*, 5(10), 165-170. Recuperado a partir de <http://>

devenires.umich.mx/devenires/index.php/devenires/article/view/617

Merino, M. *El factor emocional en la narrativa transmedia y la televisión social*. Fonseca, *Journal of Communication*, 2, 2013, p. 234-257. <https://cutt.ly/ORC780h>

Metcalf, C.; Harboe, G.; Tullio, J.; et al. (2008): Examining presence and lightweight messaging in a social television experience. *Journal ACM Transactions on Multimedia Computing, Communications, and Applications*. 4:4, 1-16. [Consultado el 20 de diciembre de 2020]. Disponible en: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/1412196.1412200>

Meyer, E. (2014): *The culture map: Breaking through the invisible Boundaries of global Business*. Nueva York: Publicaffairs.

Meyer, Erin (2020): Herramientas de medición cultural corporativa. <https://erinmeyer.com/tools/>

Miller, T. (2001): *Global Hollywood*. Universidad de Michigan: British Film Institute.

Mier, J., Kohli, A.K. (2021): *Netflix: reinvention across multiple time periods, reflections and directions for future research*. *AMS Rev* 11,194–205.

Miguel de Bustos, J.C; Izquierdo-Castillo, J. (2019): *¿Quién controlará la Comunicación? El impacto de los GAFAM sobre las industrias mediáticas en el entorno de la economía digital*. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, pp. 803 a 821.

Millerson, G. (2001): *Realización y producción en televisión*. Madrid: IORTV.

Ministerio de asuntos económicos y transformación digital (2020): *Audiencia e información públicas sobre el Anteproyecto de Ley General de Comunicación Audiovisual*. [Consultado el 11 de enero de 2021]. Disponible en: <https://avancedigital.mineco.gob.es/es-es/Participacion/Paginas/DetalleParticipacionPublica.aspx?k=355>

Mittell, J. (2010): *Previously on: Prime time serials and the mechanics of memory*. En Grishakova, M. and Ryan, M. (editores). *Intermediality and Storytelling*. Berlin: Walter de Gruyter, pp. 78–98.

Mittell, J. (2015): *Forensic Fandom: One Of The Reasons TV Storytelling Is Now So Complex*. *Science* 2.0.

Mörtzsch, Friederich (1964): *La industria y el cine*. Madrid: Libros de cine, n° 31.

Mossberg, W. (2016): *Five Things I learned from Jeff Bezos at Code*. *The Verge*, 08 06 2016 [Consultado el 11 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://www.theverge.com/2016/6/8/11879684/walt-mossberg-jeff-bezos-amazon-blue-origin-code-conference-2016>

MPAA (2019): *THEME report*. Los Angeles: MPAA.

Navarro, F. (2021): *Filmin: de cómo la pandemia multiplicó el éxito de la casa del cine exquisito*. [Consultado el 10 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://elpais.com/eps/2021-02-21/filmin-en-la-casa-del-cine-exquisito.html>

Neira, E. (2015): *La otra pantalla. Redes sociales, móviles y la nueva televisión*. Editorial UOC 9788491161165

Neira, E. (2019): *Netflix “quema” muchos millones en contenido original. Necesita aprender a quemarlo mejor*. Xataka. <https://cutt.ly/tRC77WP>

Neira, E. (2020): *Netflix cumple 5 años en España: así consiguió desterrar la cultura del 'todo gratis' y por qué el contenido local es la llave para fidelizar a la audiencia*. Business Insider [Consultado el 21 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/netflix-cumple-5-anos-espana-consiguio-desterrar-cultura-todo-gratis-744639>

Neira, E. (2021): Netflix necesita ganar más dinero: limitar los usuarios que comparten cuenta y licenciar sus contenidos a terceros podrían ser las primeras medidas para conseguirlo. Business Insider [Consultado el 21 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/netflix-limitara-cuentas-comunes-necesita-ganar-dinero-833181>

Netflix Investors (2019): *Letter to stakeholders. 2018 Quarterly Earnings*. [Consultado el 1 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.netflixinvestor.com/financials/quarterly-earnings/default.aspx>

Netflix Media Center (2018): Netflix Timeline. A brief history of the company that revolutionized watching of movies and TV shows. [Consultado el 1 de marzo de 2020]. Disponible en:

<https://media.netflix.com/en/about-netflix>

Newcomb, H.; Alley, R (1983): *The Producer's medium: conversations with creators of American TV*. New York: Oxford University Press, p. xii-xiii.

NG, D. (2018): TCA 2018: Netflix's Cindy Holland says "taste communities" help drive programming. LA Times <<https://www.latimes.com/business/hollywood/la-fi-ct-tca-netflix-cindy-holland-20180729-story.html>>.

Nielsen (2017): *TOPS OF 2017: TELEVISION AND SOCIAL MEDIA*. [Consultado el 11 de Abril de 2019]. Disponible en: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2017/tops-of-2017-television-and-social-media.html>.

Noemi Arguelles y sus seguidores. Netflix España [<https://www.youtube.com/watch?v=Y7ZM95ArSRA>, consultado el 02/02/2020].

Ocimagazine (2020): Entrevista a Jesús Colmenar. [Consultado el 1 de abril de 2021]. Disponible en: <https://www.ocimagazine.es/jesus-colmenar-entrevista/>

O'Falt, C. (2019): David Fincher Wants to Destroy the Concept of the Half-Hour and Hour-Long Show. IndieWire. <<https://www.indiewire.com/2019/03/sxsw-david-fincher-tim-miller-netflix-love-death-robots-1202050195/>>.

Ojer, T. y Capapé, E. (2012): *Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix*. Revista Comunicación, 1 (10), 187-200. Recuperado de [http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n10/mesa1/015.Nuevos modelos de negocio en la distribucion de contenidos audiovisuales-el caso de Netflix.pdf](http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n10/mesa1/015.Nuevos%20modelos%20de%20negocio%20en%20la%20distribucion%20de%20contenidos%20audiovisuales-el%20caso%20de%20Netflix.pdf)

Palacio, M. (2001): *Historia de la televisión en España*. Barcelona: Gedisa.

Pantoja, A., (2015): *Política y comunicación en las series de tv norteamericanas. Historia y serialidad. Tiempo Presente. Revista de Historia*, 3, 49-62.

Pardo, A. (2009): El productor creativo: ¿tautología o excepción?. En MARZAL FELICI, Javier y GÓMEZ TARÍN, Fco. Javier, *El productor y la producción en la industria cinematográfica*, Madrid: Editorial Complutense, 2009, pp. 45-66.

Pardo, A. (2014): *Producción ejecutiva de proyectos cinematográficos*. Pamplona: EUNSA.

Pardo, A. (2003): "Producción", en Sánchez Escalonilla, Antonio (coord.) (2003): *Diccionario de creación cinematográfica*. Madrid: Ariel, pp. 151-220.

Pardo, A. (2000): La creatividad en la producción cinematográfica". *Comunicación y Sociedad*. 2000, vol. XIII, núm 2, p.227-249. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/7916>

Pardo, A. (2001): La producción televisiva: un sector en alza, en AA.VV., *La nueva era de la televisión*, Academia de la Televisión de España y Corporación Multimedia, Madrid, 2001, pp. 41-50. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/38223/1/Producción%20TV%20en%20alza%20%28Pardo%29.pdf>

Pardo, A. (2000): La producción, en AA.VV., *El futuro de la televisión en España. Análisis prospectivo 2000-2005*, Arthur Andersen y Universidad de Navarra, Madrid, 2000, pp. 87-106.

<https://dadun.unav.edu/handle/10171/36340?locale=es>

Pardo, A.; Sánchez-Taberner, A. (2012): Concentración de la distribución cinematográfica en España. *Anàlisis*, n° 47, diciembre 2012, pp. 37-56. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/36338?locale=es>

Parrot Analytics (2020): Navigating COVID-19. Special Report. Practical solutions for Thriving in an altered attention economy.

Pearson, R. (2005): *The Writer-Producer in American Television*. En HAMMOND, Michael y MAZDON, Lucy (eds.), *The Contemporary Television Series*. Edinburgh: Edinburgh University Press.

Pereira-Villazon, T., Portilla, I. (2020): La gestión de la marca del programa frente a la marca corporativa en redes sociales. Caso: La casa de papel. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 26 (4), 1543-1553. <http://dx.doi.org/10.5209/esmp.67807>

Pérez Bowie, J., y Pardo García, P. J. (eds.) (2015): *Transescripciones audiovisuales*. Madrid: Sial Pigmalión.

Pérez-Rufi, José-Patricio; Gómez-Pérez, Francisco-Javier; Castro-Higueras, Antonio (2020): “Panorama de las plataformas de televisión OTT: agentes del mercado audiovisual y estrategias comerciales”. En: *Comunicación y diversidad. Selección de comunicaciones del VII Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC)*. Valencia, España, 28-30 de octubre, pp. 391-403. EPI SL.

Piernas, A. (2016): *6 motivos por los que Netflix ha cambiado el mundo de la televisión*. Recuperado de <http://bit.ly/2vs4bMY>.

Poupakis, S. (2019): The reason Hollywood giants waited so long to challenge Netflix. Quartz. <<https://qz.com/1746121/why-disney-nbc-and-warner-media-waited-so-long-to-take-on-netflix/>>.

Rae, M. (2022): *Netflix employees walk out over company culture*. In SAGE Business Cases. SAGE Publications, Ltd.

Ramachandran, S.; Flint, J. (2018): At Netflix, radical transparency and blunt firings unsettle the ranks. *The Wall Street Journal*: <https://www.wsj.com/articles/at-netflix-radical-transparency->

[and-blunt-firings-unsettle-the-ranks-1540497174](#)

Ramonet, I. (2016): El imperio de la vigilancia. Nadie está a salvo de la red global de espionaje. Madrid: Clave intelectual.

Raya, I., Sánchez-Labela, I. y Durán, V. (2018): La construcción de los personajes protagonistas en las series de Netflix: el perfil del adolescente en 13 Reasons Why y en Atypical. *Comunicación y Medios*, 27 (37), 131-143.

Reason Why (2020): Netflix vuelve a la fachada del Círculo de Bellas Artes [Consultado el 18 de enero de 2020]. Disponible en: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/ayuntamiento-madrid-retira-lona-netflix-sex-education>

Rincón, O. (2006): *Narrativas mediáticas o cómo se cuenta la sociedad del entretenimiento*. Barcelona: Gedisa.

Roth, D. (2009): *Netflix Everywhere: Sorry cable, you're history*. Publicado en Wired. [Consultado el 2 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.wired.com/2009/09/ff-netflix/>

Rowlands, A. (1985): *El guion en el rodaje y la producción*. Madrid: IORTV.

Rodríguez Ortega, V. (2022): *'We Pay to Buy Ourselves': Netflix, Spectators & Streaming* *Journal of Communication Inquiry*.

Rodríguez, J. C. & Fernández Gómez, J. D. (2017): *Teoría y estructura de la publicidad* [Theory and structure of advertising]. Madrid: Síntesis.

Roettgers, J. (2019): Why Netflix will keep breaking hearts and cancelling shows. *Variety*. <<https://variety.com/2019/digital/news/netflix-show-cancellations-metrics-business-1203167540/>>.

Rogers, E. M. (2003): *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.

Roig, A., Clares-Gavilán, J. & Sánchez-Navarro, J. (2021): *Netflix fictional feature film originals: an analysis of release strategies*. *Communication & Society*, 34 (2),125-139.

Roxborough, S. (2019): MIPCOM: Amazon Focusing on “Quality”, Not Quantity, in Global Expansion. *The Hollywood Reporter*. <<https://>

www.hollywoodreporter.com/news/mipcom-amazon-focusing-quality-not-quantity-global-expansion-1247317>.

Sainz, M. (1999): *El productor audiovisual*. Madrid: Síntesis.

Saló, Gloria (2003): *¿Qué es eso del formato? Cómo nace y se desarrolla un programa de televisión*. Barcelona: Gedisa.

Sánchez Castillo, S. y Galán Cubillo, E. (2016): *Narrativa transmedia y percepción cognitiva en El Ministerio del Tiempo (TVE)*. Revista Latina de Comunicación Social, 71, 2016, pp.

Sanmartín, J.F. (2012): *Media, Crossmedia, Transmedia. L'Atalante. Revista de estudios cinematográficos*, Valencia, n. 13, p. 34-39. <http://www.revistaatalante.com/index.php?journal=atalante&page=article&op=view&path%5B%5D=95>

Schulkin, J. (2019): *Claves para comenzar a entender el algoritmo secreto de Netflix*. Infobae. [Consultado el 17 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.infobae.com/america/tecnologia/2019/03/24/claves-para-comenzar-a-entender-el-algoritmo-secreto-de-netflix>

Scolari, C. (2013): *Narrativas transmedia: cuando todos los medios cuentan*. Barcelona: Deusto, cop.

Scolari, C. (2009): *Alrededor de las convergencias. Conversaciones teóricas, divergencias conceptuales y transformaciones el ecosistema de los medios*. Signo y Pensamiento, N°54, Vol. XXVIII, 44-55 Disponible en <http://bit.ly/2hyq07G>.

Semprini, A. (1995): *El marketing de la marca [Brand marketing]*. Barcelona: Paidós.

Simpson, R. (1998): *Manual práctico para producción audiovisual*. Barcelona: Gedisa. Bourdaa, M., 2014. *This is not marketing This is HBO: Branding HBO with transmedia storytelling*. *Networking Knowledge: Journal of the MeCCSA Postgraduate Network*, 7 (1), 18-25.

Silverman, R. E. y Ryalls, E. D. (2016): *Television & New Media, Vol. 17, Issue 6, 520-533*. Vilches, L. (2013). *El fin del modelo único de televisión*. En: Vilches, L. (Coordinador) *Convergencia y Transmedialidad. La ficción después de la TDT en Europa e Iberoamérica* (pp. 27-46). Barcelona: Editorial Gedisa.

Siri, L. (2016): *El rol de Netflix en el ecosistema de medios y*

telecomunicaciones. ¿El fin de la televisión y el cine?. *Hipertextos*, v. 4, n. 5, pp. 47-109. <https://tinyurl.com/rcvdx29>

Smith, M. y Telang, R. (2016): *Streaming, Sharing, Stealing. Big Data and the Future of Entertainment*. MIT Press.

Sotelo-González, J. (2018): La irrupción de las plataformas de streaming: sobre cómo Netflix está forzando la transformación de la industria. In: Albalad-Aiguabella, José María; Busto-Salinas, Lorena; Muñiz-Zúñiga, Viviana *et al.* (coords). *Nuevos lenguajes de lo audiovisual*. Barcelona: Gedisa, pp. 465-479. ISBN: 978 84 17341985

Smith, M., y Telang, R. (2016): *Streaming, Sharing, Stealing: Big Data and the Future of Entertainment*. MIT Press.

Spacey, K. (2014): Discurso ofrecido en Edinburgh International Television Festival. [Consultado el 11 de enero de 2021]. Disponible en: <http://www.theguardian.com/media/interactive/2013/aug/22/kevin-spacey-mactaggart-lecture-full-text>.

Spangler, T. (2019). Disney Plus Hits Estimated 3.2 Million App Downloads on Launch Day. *Variety*. <<https://variety.com/2019/digital/news/disney-plus-3-2-million-app-downloads-launch-day-1203403411/>>.

Spangler, T. (2019): Netflix Spent \$12 Billion on Content in 2018. Analysts Expect That to Grow to \$15 Billion This Year.» *Variety*. <<https://variety.com/2019/digital/news/netflix-content-spending-2019-15-billion-1203112090/>>.

Srnicek, N. (2019): *Capitalismo de plataformas*. Buenos Aires: Caja negra.

Stalman, A. (2014): *El Branding del futuro*. España: Planeta Spain.

Stenovéc, T. (2017): *One huge reason for Netflix's success*. HuffPost. https://guce.huffpost.com/copyConsent?sessionId=3cc-session_2fec75e3-12d7-4d32-af83-7f2041a79c0d&lang=en-us

Striphas, T. (2015): Algorithmic culture. *European journal of cultura studies*, v. 18, n. 4-5, pp. 395-412. <https://doi.org/10.1177/1367549415577392>

Tefertiller, A. (2017): *Moviegoining in the Netflix Age: Gratifications, Planned Behavior, and Theatrical Attendance.*

Communication & Society 30(4), 27-44.

The Guardia. How Money Heist became Netflix's biggest global hit. [Consultado el 10 de enero de 2021]. Disponible en: <https://www.theguardian.com/tv-and-radio/2020/apr/02/how-money-heist-became-netflix-biggest-global-hit>

The Observer. Why Netflix's 'Money Heist' Is the Most In-Demand Show in the World. [Consultado el 6 de octubre de 2020]. Disponible en: <https://observer.com/2020/04/netflix-money-heist-la-casa-de-papel-most-watched/>

The Week Staff (2018): Netflix's culture of fear. The week: <https://theweek.com/articles/805123/netflixs-culture-fear>

Tod Yellin (2007): Most of Big Data is trash [<https://www.bbc.com/news/av/technology-36093007>] [Consultado el 20 de abril de 2020].

Tones, J. (2018): Cómo Netflix se ha ganado la fama de contenedor de toda la basura que no quiere Hollywood... y por qué no es del todo cierto. *Xataka.com*, 11

de marzo.

<https://tinyurl.com/u7f6r8y>

Vandam, Netflix (2021): Promoción de Sky Rojo en el Hotel Riu de Madrid. [Consultado el 1 de abril de 2021]. Disponible en: <https://vandam.netflix.com/shares/48422acf4dce4c0e86fb8d3ee2be3093?assets=28310937>

Van Buskirk, E. (2009): How the Netflix Prize was won. WIRED. <<https://www.wired.com/2009/09/how-the-netflix-prize-was-won/>>.

Vecinas de valencia, Paquita Salas. Netflix España [<https://www.youtube.com/watch?v=vltzxo9zOcI>], consultado el 02/02/2020].

Vega, W. (2015): *Viaje al corazón de Netflix, compañía que reinventó la forma de ver televisión.* El Tiempo. Recuperado de <http://bit.ly/1GKuiiq>.

Vidal Beltrán, J.M. (2015): *La incorporación del Derecho de la Unión Europea en la regulación española del audiovisual. Marco jurídico, naturaleza e incidencia en la normativa estatal.* *Revista de derecho de la Unión Europea*, ISSN 1695-1085, n°29, 75-130.

Villareal, Y. (2019): How Apple plans to win the streaming wars without Friends or Game of Thrones. Los Angeles Times. <<https://www.latimes.com/entertainment-arts/tv/story/2019-10-30/apple-tv-plus-morning-show-dickinson-see-for-all-mankind>>.

Whipps, K. (2016): Netflix's new Brand Identity might be the best we've seen all year. [Consultado el 11 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://creativemarket.com/blog/netflixs-new-brand-identity-might-be-the-best-weve-seen-all-year>

Wyman, Oliver (2008): Libro blanco de los contenidos digitales en España 2008. Madrid: ONTSI. <https://tinyurl.com/y53cfnwz>

Xataka. Netflix supera los 200 millones de usuarios, pero sus competidores acechan: así está el mercado de los servicios de streaming;<https://www.xataka.com/cine-y-tv/netflix-supera-200-millones-usuarios-sus-competidores-acechan-asi-esta-mercado-servicios-streaming>

Xataka. HBO Max declara la guerra al cine tradicional. [\[declara-guerra-al-cine-tradicional-como-decision-warner-ha-impactado-hollywood-despeja-x-119\]\(https://www.xataka.com/cine-y-tv/hbo-max-declara-guerra-al-cine-tradicional-como-decision-warner-ha-impactado-hollywood-despeja-x-119\)](https://www.xataka.com/cine-y-tv/hbo-max-</p></div><div data-bbox=)

Xataka (2020): Netflix prueba una características para poner temporizador a las reproducciones de series y películas. [Consultado el 25 de febrero de 2021]. Disponible en: <https://www.xataka.com/streaming/netflix-prueba-caracteristica-para-poner-temporizador-a-reproducciones-series-peliculas>

Zenit Media (2021): Online video viewing to reach 100 minutes a day in 2021. [Consultado el 25 de febrero de 2021]. Disponible en: <https://www.zenithmedia.com/online-video-viewing-to-reach-100-minutes-a-day-in-2021/>

Zetlin, M. (2019): Blockbuster Could Have Bought Netflix for \$50 Million, but the CEO Thought It Was a Joke. Inc.Com <<https://www.inc.com/minda-zetlin/netflix-blockbuster-meeting-marc-randolph-reed-hastings-john-antioco.html>>.

Zeko, A., Jakopec, A., y Lesinger, G. (2019): Television vs social media - a new

concept for viewing series. Collegium Antropologicum, 43 (4), 281-288.

Zorrilla, M. (2021): Así es Star, la nueva marca para adultos de Disney+: características, precio, catálogo y próximos estrenos. Espinof. [Consultado

el 18 de febrero de 2021]. Disponible en: <https://www.espinof.com/otros/asi-star-nueva-marca-para-adultos-disney-plus-caracteristicas-precio-catalogo-proximos-estrenos>



CAPÍTULO 8.

Glosario y anexos

CAPÍTULO 8.

GLOSARIO Y ANEXOS

8. Glosario de términos

Alfabetismo mediático

Media literacy en inglés. Conjunto de competencias o habilidades que permiten a las personas analizar, evaluar y crear mensajes en una amplia variedad de medios de comunicación, géneros y formatos.

Algoritmo

Conjunto de secuencias de instrucciones sencillas que permiten poner solución a un problema. El uso de algoritmos está extendido en el ámbito informático con el fin de procesar información de forma sencilla, permitiéndole a un sistema resolver problema en base a los algoritmos. Empresas como Netflix utilizan los algoritmos para ordenar de forma personalizada el contenido de su catálogo, de forma que el usuario puede visualizar en su pantalla de inicio aquel contenido que es más afín a sus gustos. De este modo, los algoritmos serían la herramienta que permiten poner en práctica todo el *Big data* recopilado en la plataforma.

Análisis de audiencias: Forma de conseguir información sobre el número total de personas que ven los contenidos televisivos. En el caso español, el análisis de audiencia vendría determinado por el uso de audímetros.

ATL

Publicidad por encima de la línea o tradicional (del inglés 'Above-the-Line').

Audiencia

Conjunto de espectadores que ven un contenido televisivo concreto.

Audímetro

Dispositivo empleado en una selección de hogares españoles con el fin de medir la audiencia nacional de los contenidos televisivos.

AVA

Herramienta de selección de imágenes durante la reproducción que funciona con algoritmos. Con ella, los usuarios pueden extraer imágenes del archivo audiovisual codificado, que pueden seleccionar con precisión fotograma a fotograma.

Big Data

También llamados datos masivos o datos a gran escala. Esta expresión se utiliza para referirse al conjunto de datos cuyo tamaño y velocidad de crecimiento dificultan su gestión individual, por lo que necesitan para su procesamiento aplicaciones informáticas de procesamiento de datos.

Binge And Burn

Relacionado con el término 'binge watching' surge este. Referido a la visualización rápida de contenidos estrenados, 'quemando' así el contenido ofrecido por la plataforma.

Binge Racing

Término también referido al 'binge watching', viene a referirse a conseguir ver todo el contenido de un producto en solo 24 horas, con el fin de lograr ser los primeros usuarios en terminar un contenido cuando ha sido recién estrenado. Es frecuente entre los usuarios que lo practican que sea una acción que ostentan entre amigos y familiares, fuera y dentro de las redes sociales. Según Netflix esta práctica es adoptada por 8'4 millones de usuarios. Canadá es el país que más desarrolla esta actividad, y es frecuente entre los fans de series como *La casa de papel*, con el fin de no recibir ningún spoiler o ser los primeros en hacerlos.

Binge Watching

Consumo compulsivo y sin pausa de contenidos audiovisuales. Es una de las estrategias de visionado de contenidos que promueve y forma parte de la identidad de Netflix. En lugar de consumir los capítulos de una serie de forma semanal e o interrumpida, se produce un “maratón” de la serie televisiva viendo todos los capítulos disponibles de golpe.

BLT

Publicidad por debajo de la línea o no tradicional (del inglés ‘Below-the-Line’).

Burbuja audiovisual

Término empleado a partir del 2015 para referirse al aumento de producción de contenido original seriado motivado por la aparición y crecimiento de plataformas de streaming. Su aparición implicó un incremento de la oferta que iba acompañado de un mayor ritmo de consumo y volatibilidad de visionado.

CAC

Acrónimo referido al Coste de Adquisición de un Cliente. Término empleado en las plataformas de streaming para referirse al coste para conseguir nuevos suscriptores.

CI

Opiniones de los consumidores, del inglés ‘Consumer Insights’.

Cliffhanger

Recurso narrativo empleado para dejar la trama en un momento álgido de tensión, con el fin de crear en el espectador la necesidad y dependencia psicológica del siguiente capítulo.

Clusters de usuarios

Agrupación de usuarios según gustos, tendencias o patrones de actividad. Podríamos llamarlo también grupos de audiencia o nichos de mercado. Dentro de plataformas de streaming como Netflix los cluster de usuarios es la clasificación de sus suscriptores

según las especificaciones técnicas, estilísticas y narrativas de sus visualizaciones en la plataforma.

Coste por primer stream

Beneficio dividido entre diferentes áreas que determinan la primera elección del usuario o suscripción en el servicio de suscripción bajo demanda.

Crossover

Expresión utilizada para referirse a un cruce entre historias. Este puede ser el caso de un gran encuentro entre personajes de diferentes universos en uno mismo. Suelen ser productos muy llamativos para los fans y formar parte de campañas de marketing y estrategia. Un claro ejemplo son *Los Vengadores*.

Churn rate

También llamado tasa de cancelación, es el índice que refleja el número de clientes que abandona un servicio durante un tiempo determinado.

Cultura pop

Movimiento social que engloba ideas, costumbres, imágenes o actividades mainstream; es decir, es una corriente de la cultura occidental de masas que está muy vinculada a los medios de comunicación y a las redes sociales. La cultura popular es la tendencia que rodea el imaginario social de gran parte de la población occidental. Es una forma cultural comúnmente relacionada con las clases bajas, aunque dentro de esta tendencia muchas veces se tiende a considerar inferiores a las personas con un nivel cultural menor o con unas tendencias religiosas y políticas determinadas.

DAB

Designa a un título que se estrena en Netflix al día siguiente de estrenarse en su país de origen. Del inglés 'Day After Broadcast'.

Dailys

Término técnico referido a los nuevos contenidos que se crean en cada día de rodaje y que se envían a la productora o a la plataforma para que sean revisados de forma 'diaria'. De esta forma, el equipo de rodaje, dirección y producción sabe sin abandonar el set, y sin que se enfríe el plan de rodaje, si los contenidos están bien o deben rehacerse o mejorar.

Doblaje

Audio traducido a otro idioma (en contenidos). 'Dubs' en inglés.

Efecto Pratfall

Efecto psicológico que provoca que cuando una persona comete un error en público, la percepción de los demás de ésta cambie. Si una persona resulta atractiva (o laboralmente, demuestra liderazgo y determinación) y comete un error, tenderá a gustar más a los demás, ya que ese error lo 'humaniza'. En cambio si la persona que comete el error es poco atractiva (o laboralmente se muestra dubitativa o poco segura), gustará o será menos respetada aún por el resto.

E-Staff

Reunión de evaluación trimestral que realizan los altos cargos de Netflix para evaluar el trabajo de los directivos mediante las críticas. También llamada ET o Executive Staff.

Experiencia de usuario

Expresión utilizada para definir la interacción producida por el usuario con un servicio online. En el caso de Netflix, vendría referido a cómo se mueve el usuario por la plataforma, qué contenidos busca, cuáles descarta, desde dónde los visualiza, etc.

Fanbase

'Base' de fans con la que cuenta un producto antes de su creación, cuenta ya con un 'ejército de fans'. Este fenómeno lo podemos ver sobre todo en libros bestsellers que

más tarde son adaptados al audiovisual. Un ejemplo de ello puede ser *Los zapatos de Valeria* y la creación de *Valeria* en *Netflix*, o la adaptación de *El tiempo entre costuras* de *Antena 3*.

Fatiga de decisión

Sensación que lleva a los usuarios a reducir las horas de consumo, o incluso a borrarse de la plataforma. Esta sensación lleva a los usuarios a volver a ver series muy queridas que saben que les van a entretener, con el fin de no desperdiciar tiempo buscando qué ver. Por ese motivo, las plataformas bombardean al usuario con propuestas de visionado personalizadas: trailers que se autorreproducen, la opción de guardar contenido que te gusta en tu *Lista de Reproducción*, recomendaciones según tu historial, listas de novedades, las series más populares, etc.

FoMO

Acrónimo en inglés del miedo a quedarse fuera de las tendencias. Viene referido también a la angustia generada por no llevar un buen ritmo de consumo de series.

Fotograma in-stream

Una imagen extraída del metraje. También conocida como captura de pantalla.

Freemium

Característica de algunas aplicaciones que permiten al usuario acceder a ellas de forma gratuita de forma total, pero que tienen la probabilidad de pagar una tarifa (de ahí la unión de *free* y *premium*). Un caso representativo de freemium es *Spotify* que, a pesar de ofrecer sus servicios de forma gratuita, ofrece la opción de pagar una tarifa mensual con el fin de saltar la publicidad que aparece la plataforma, y poder tener los contenidos descargados en el soporte.

Glocal

Ir más allá del país de origen, es decir, construir lo local buscando llegar a un público o un mercado internacional.

HDR

Alto rango dinámico: resolución con un contraste superior y mayor capacidad cromática. Del inglés ‘High Dynamic Range’.

HP/Perfil alto

Título considerado de gran potencial mediático, y por ello prioritario para todos los equipos que integran Netflix. Del inglés ‘High profile’. Suelen ser series clave o películas recientes.

Home entertainment

Forma de entretenimiento definida por el equipamiento que hay en casa, referido por ejemplo a sistemas de música, ordenadores, tablets, DVD, xbox... Y ahora también plataformas de streaming. Un claro ejemplo de ello podría ser la empresa Apple, quien no solo fabrica productos para el entretenimiento, sino que además también cuenta con otros elementos como la Apple TV o iTunes.

IO

Originales internacionales (del inglés ‘International Originals’)

Long Tail

Expresión popularizada por Chris Anderson (editor de la revista Wired) para describir negocios como Netflix o Amazon que cuentan con productos de nicho que, a pesar de no tener mucha demanda, a largo plazo pueden tener mucho potencial y mercado. Vender menos de más, sobre una amplia gama de productos especializados (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Machine Learning

Referido al aprendizaje automatizado desarrollado por máquinas, es decir, inteligencia artificial. Unido a las plataformas de streaming, el machine learning está directamente relacionado con el Big Data, ya que desarrolla la gestión y proceso de datos tomados dando como resultado la medición y adopción de nuevas técnicas.

Mainstream

Conjunto de actividades, ideas, habilidades o actitudes que comparten un gran segmento de la población, haciendo que sea algo normal y/o convencional en una sociedad determinada.

Major

Término acuñado en 1910 con el nacimiento del sistema de estudios para referirse a un número reducido de grandes empresas cinematográficas de la industria de Hollywood. Entre ellas encontramos 20th Century Fox, Columbia Pictures, Metro Goldwyn Mayer, Paramount Pictures, Wagner Bros o RKO; aunque actualmente, la Major con mayor cuota de mercado es Disney. La diferencia de las majors es que son capaces de acaparar la taquilla con sus estrenos y dominar las ventas o en este caso, los contenidos de las plataformas en streaming.

Meme

El término meme se emplea en Internet para referirse a un concepto, expresión, idea que se expresa mediante una imagen, un gif, o un vídeo creado por un usuario y que cuenta con un potencial viral en las redes sociales. Los contenidos audiovisuales son una fuente inagotable de memes en internet, y son frecuentemente utilizados de forma viral en redes sociales.

Merch

Todo el proceso lógico incluido en el ‘merchandising’, que implica sugerir títulos a clientes. El ‘merch’ permite influir en el surtido de títulos que quieren los clientes.

Merch-Still

Un fotograma seleccionado en el vídeo. Donde es más visible es como imagen de un episodio, pero también sirve de material (asset) base de origen para crear otras imágenes.

Modo offline

Función presente en muchas aplicaciones de servicios de streaming que permite la descarga de contenidos para verlos sin conexión wifi o datos, es decir, de forma offline.

Nichos

Referente a la agrupación por grupos de personas con gustos o características afines, permitiendo una segmentación del mercado. A partir de estas agrupaciones, las empresas pueden generar estrategias y/o productos dirigidos especialmente a cada nicho.

Netflix Originals

Producciones exclusivas propias creadas por *Netflix*.

No original ('Non-Branded')

Contenidos y/o materiales (assets) de socios de contenidos. También denominados 'contenidos con licencia'. Los contenidos no originales también pueden ser originales en los países donde Netflix sea la única empresa que disponga de los derechos.

Nómadas digitales

Nombre empleado para suscriptores que van de una plataforma de streaming a otra dependiendo de su catálogo y oferta de contenidos mensual. Frecuenta la baja y alta y cambio de plataformas en pro a la variedad de contenidos.

OPM

Es el 'dinero de otras personas', en inglés 'other people's money' en jerga de las start-ups. Una gran frase que lo resume y representa es: 'Si quieres financiación para cumplir tu sueño, usa única y exclusivamente el dinero de otras personas' (Popular frase pronunciada por Cuba Gooding Jr en la película Jerry Maguire (Cameron Crowe, 1996).

OTT

Siglas en inglés referidas a Over The Top, que significa servicio de libre transmisión. Son aquellos servicio cuyos contenidos forman parte del mundo online, sin las restricciones de ningún operador ni necesidad de licencias.

Panel de Nielsen

Nielsen Holdings es una compañía global de medición y análisis de datos que proporciona una radiografía completa y precisa de los consumidores y los mercados en todo el mundo. Como líder en el sector de la investigación multimedia y de consumo, Nielsen hace uso de un abanico de diferentes enfoques para la recolección de información, desde métodos tradicionales como el teléfono, el correo electrónico o las encuestas en línea.

Parrilla de programación

Conjunto de contenidos programados por una cadena para cada franja horaria del día. La parrilla de programación suele indicar los programas que se van a retransmitir, así como la duración, la tipografía y el tiempo de emisión.

Precuela

Es una producción cuya trama transcurre antes que otra en el tiempo. Este es el caso por ejemplo, de *Harry Potter* cuya precuela se estreno posteriormente con la saga *Animales fantásticos*, a pesar de ser una historia diferente que busca ampliar y poner antecedentes a la historia ‘principal’, se mantienen muchos elementos que se vinculan con la obra posterior para darle continuidad narrativa (y estética).

Reboot

Término utilizado para el relanzamiento de una historia. Los reboots no suelen ser fieles a la historia original, sino que pueden variar algunos elementos de la trama; aunque aquellos elementos más importantes sí suelen aparecer con el fin de darle sentido y continuidad con la historia original. A modo de ejemplo, podemos ver el ‘relanzamiento’ de *Cazafantasmas* (2016), esta vez protagonizado por chicas. La gran

diferencia entre un remake y un reboot, es que en el caso del último los personajes y la historia puede ser diferente.

Remake

Término empleado para rehacer un producto audiovisual, es frecuente esta práctica para actualizar un éxito de años anteriores. Un claro ejemplo de remake puede ser *Funny Games* (1997 y 2007) o *Psicosis* (1960 y 1998). La gran diferencia entre un remake y un reboot, es que en el caso del último los personajes y la historia puede ser diferente.

Rewatch

Término acuñado con la adquisición de contenidos que ya habían sido estrenados y vistos; y que en cambio, se vuelven a ver. Este acto es muy frecuente en las plataformas por streaming cuyos catálogos tienen continuamente películas o series que han triunfado anteriormente. A modo de ejemplo, podemos ver el rerun de series como *Friends*, *Lost* o *Big Bang Theory* por *Netflix*.

Royalties

Son los pagos que recibe el creador o propietario de los contenidos por los derechos de autor. Su importe se calcula antes de firmar el contrato o licencia entre ambas partes.

Rerun

La adquisición y posterior emisión de contenidos que ya han sido emitidos. Tal y como hemos visto en el concepto anterior de rewatch, es una práctica frecuente con contenidos que ya han triunfado anteriormente (en su estreno) entre la audiencia, y que por lo tanto, las plataformas deciden pagar los royalties con el fin de poder volver a emitirlas y contar con estos contenidos en su catálogo.

Screen intimacy

Proceso acuñado por algunos autores para referirse al acto de consumo audiovisual individual desarrollado en los smartphones. Se trata de un hábito que genera nuevos

entornos de ocio audiovisual y que, además, suele aislar al espectador de su entorno por el uso habitual de auriculares para escuchar el contenido audiovisual.

Secuela

Una secuela es una obra cuya historia es posterior a la de otra, se desarrollará de esta forma en el mismo universo narrativo pero en un tiempo posterior. A diferencia de la precuela, la secuela sería la historia que continuaría la ‘obra original’ manteniendo parte los elementos originales (como por ejemplo el reparto). Siguiendo con el caso mencionado anteriormente de Harry Potter, mientras que la precuela sería Animales Fantásticos (ya que nos contaría la historia que precede a Harry Potter), la historia central sería Harry Potter, mientras que la secuela sería la historia posterior a la historia central, en este caso Harry Potter y el legado maldito.

Seed money

Se podría traducirlo como ‘dinero semilla’, es decir, el capital inicial que hace falta para la creación de un proyecto.

Share

Posición que ocupa una cadena de televisión con respecto a las cadenas de la competencia dentro de una franja horaria, es decir, su cuota de mercado.

Sitcom

Siglas en inglés referidas a «comedia de situación». Es un género televisivo que se caracteriza por tener muchos episodios pero de poca duración, suelen acontecer en los mismos espacios y con los mismos personajes protagonistas. Un ejemplo de ello sería la mencionada *Friends*, *Cómo conocí a vuestra madre* o *The Big Bang Theory*.

Showrunner

Productor ejecutivo y guionista principal de una serie de televisión. Es la persona encargada de supervisar todo el proceso de creación, desde la elaboración del guion, a

la supervisión del montaje final, con el objetivo de que el producto final tenga coherencia.

Social TV

Nueva herramienta televisiva que permite a los amigos y las familias alejados conectarse y disfrutar del visionado conjunto

Spin off

Una nueva historia que tiene como referencia una historia anterior en el tiempo. Es un concepto bastante similar a la secuela, la diferencia de éste es que se suele centrar en un solo individuo para esta nueva trama. Los casos más significativos es cuando a un personaje secundario en una historia se le da un spin off, es decir, una trama en la que él es el protagonista. A modo de ejemplo podemos ver la película de *El gato con botas* (personaje que aparecía en *Shrek*).

Stack Ranking

Método de evaluación de empleados que divide un determinado porcentaje de trabajadores en diferentes niveles de rendimiento. Es un sistema que genera competencia interna y que, en cierto modo, desincentiva la colaboración entre el personal ya que suscita la búsqueda del éxito y supervivencia individual.

Studio on the cloud

Forma de concebir y almacenar todas las etapas del proceso creativo de un proyecto (preproducción, producción y postproducción) en la nube, con el fin de facilitar y agilizar la comunicación entre los equipos humanos que se encuentran en diferentes espacios.

Streaming

Tecnología que permite la distribución digital de contenido multimedia al que se accede mediante un dispositivo conectado a la red, de manera que el usuario puede consumir el producto a la vez que lo descarga.

Streaming adaptativo

Capacidad de un dispositivo o software de vídeo de Netflix de cambiar de fuentes de streaming durante la reproducción del vídeo.

Streaming Wars

El término ‘guerra del streaming’ empezó a utilizarse después de que la Major *Disney* anunciará en 2018 la creación de una plataforma streaming de pago para todos sus contenidos. Con esta acción, *Disney* quitaba de todas las demás plataformas sus contenidos provocando que parte de su catálogo se desestabilizara por la carencia de contenidos como *Star Wars* (película por la que se acuñó el término). Con ello, empezó una verdadera lucha por los contenidos (y por la atención del público) entre las plataformas de streaming.

SVOD

Siglas en inglés referidas a Subscription Vídeo On Demand. En estos modelos de vídeo bajo demanda, el usuario puede acceder sin publicidad al contenido mediante el pago de una suscripción, mensual o anual.

Tasa Netflix

Medida legislativa que obliga a las nuevas plataformas de streaming como Netflix a invertir un total del 5% de sus ingresos en las producción de contenidos audiovisuales europeos.

Trending Topic

El término acuñado en Twitter hace referencia a el tema o palabra que mas repeticiones ha tenido en un momento concreto en la misma red social. En la página de inicio de la aplicación se mostrará una lista con los temas de los que más están hablando los usuarios a nivel nacional, y otra lista también a nivel internacional, ya sea por la repetición de palabras o por la utilización de un hashtag.

Valuación

En el ámbito del emprendimiento, significa decir lo que vale tu idea, pensar un número o cifra antes de vender las primeras participaciones de ésta.

Viral

referido a un contenido (ya sea imágenes, vídeos, gifs, o textos) que gracias a las redes sociales se propaga con mucha velocidad entre los usuarios. Actualmente, la industria de la publicidad y del marketing (y de la misma forma, plataformas como *Netflix*) suelen preparar sus contenidos y campañas teniendo en cuenta esta viralidad, para así poder multiplicar el alcance de sus campañas.

Workflow

También llamado ‘flujo de trabajo’. Término referido al modo de trabajar de un departamento, sección o actividad. Es, por lo tanto, el estudio o modo de trabajo dentro de una actividad, comprendiendo aspectos como cómo se gestionan los diferentes aspectos, qué herramientas se usan, cuántas personas están implicadas en ese proceso y cuál es su función, cuál es el orden de tareas, cómo fluye la información...

9. Anexos

9.1. Índice de figuras

Figura 1. Estructura general de la investigación e interrelación entre apartados.....	31
Figura 2. Cambios estructurales del mercado tras la aparición de las plataformas de streaming.....	44
Figura 3. Incorporación de las OTT en el entramado empresarial español.....	45
Figura 4. Consumo de plataformas OTT en España durante el 2020.....	53
Figura 5. Géneros y formatos más y menos consumidos durante la pandemia de 2020.....	55
Figura 6. Plataformas OTT más y menos consumidas durante la cuarentena de 2020.....	57
Figura 7. Principios de neutralidad tecnológica según Van Der Haar (2007).....	62
Figura 8. Cambios generados por la incorporación de Netflix en la industria audiovisual española.....	83
Figura 9. Cambios en la venta de proyectos audiovisuales antes de la incursión de las plataformas de streaming.....	131
Figura 10. Cambios en la venta de proyectos audiovisuales después de la incursión de las plataformas de streaming.....	132
Figura 11. Motivos del aumento de suscriptores de Netflix en su entrada al territorio español.	177
Figura 12. Desarrollo estratégico de conceptos asociados a la marca y brand claim de Netflix.	184
Figura 13. Causas del funcionamiento interno de la cultura empresarial de Netflix.....	202
Figura 14. Modelo 4A para realizar críticas constructivas entre empleados y directivos de Netflix.....	205
Figura 15. Ciclo de la innovación de Netflix.....	211
Figura 16. Modelo ‘árbol de la innovación’ seguido por los empleados de Netflix.....	213
Figura 17. Gráfica realizada por el equipo de recursos humanos de Netflix con el fin de conocer el proceso de toma de decisiones y de acción de las diferentes sucursales internacionales.....	214
Figura 18. Organigrama de producto de Netflix.....	218

Figura 19. Organigrama corporativo de Netflix.....	220
Figura 20. Organigrama de contenido de Netflix.	222
Figura 21. Organigrama de marketing y publicidad de Netflix.	224
Figura 22. Organigrama empresarial completo de Netflix.....	224
Figura 23. Premisas básicas para el funcionamiento del modelo de negocio de Netflix.	227
Figura 24. Producción de las diferentes temporadas de Paquita Salas.	327
Figura 25. Hilos narrativos de los personajes de Paquita Salas.	333
Figura 26. Producción de las diferentes temporadas de La casa de papel.....	395
Figura 27. Hilos narrativos de los personajes de La casa de papel.	402
Figura 28. Mapa global de los países en los que La casa de papel ha estado en el top 5 de series más vistas en Netflix.	502
Figura 29. Funcionamiento del modelo de negocio de Netflix.....	514
Figura 30. Conceptos principales de la incorporación de las plataformas de streaming.	522

9.2. Índice de tablas

Tabla 1. Cronograma de las diferentes técnicas de investigación aplicadas en la presente tesis doctoral.	34
Tabla 2. Procedimiento a seguir de los productos audiovisuales dependiendo del medio de distribución.	60
Tabla 3. Programas más consumidos por los usuarios de plataformas OTT en televisión. ...	71
Tabla 4. Edad Media de los espectadores de los canales de televisión lineal.....	72
Tabla 5. Similitudes y diferencias entre las Majors de Hollywood y las plataformas de streaming actuales (OTT).	114
Tabla 6. Diferentes documentos en las diferentes fases de producción de un proyecto.....	156
Tabla 7. Fases de la creación de un proyecto y cargos.....	161
Tabla 8. Diferentes entre small y big data.	238
Tabla 9. Evolución de los perfiles técnicos antes y después de la adquisición de Netflix.	329
Tabla 10. Seguimiento de las principales tramas de Paquita Salas.	344

Tabla 11. Seguimiento de las principales tramas de Paquita Salas.	355
Tabla 12. Seguimiento conjunto de las principales tramas de Paquita Salas.	371
Tabla 13. Seguimiento conjunto de las principales tramas de Paquita Salas.	373
Tabla 14. Evolución de los perfiles técnicos antes y después de la adquisición de Netflix. ..	397
Tabla 15. Seguimiento de las principales tramas de La casa de papel.	417
Tabla 16. Seguimiento de las principales tramas de La casa de papel.	424
Tabla 17. Seguimiento de las principales tramas de La casa de papel.	440
Tabla 18. Seguimiento de las principales tramas de La casa de papel.	455
Tabla 19. Seguimiento de las principales tramas de La casa de papel.	471
Tabla 20. Seguimiento conjuntos de las principales tramas de La casa de papel.....	474

9.3. Índice de imágenes

Imagen 1. Carteles de las series de ficción de Netflix Alguien tiene que morir (2020) y Bandersnatch (2018).	50
Imagen 2. Fotograma de Stranger Things (Netflix).	76
Imagen 3. Pantalla de inicio de Netflix España.	87
Imagen 4. Pantalla de inicio de HBO España.	91
Imagen 5. Pantalla de inicio de Amazon Prime Video España.	93
Imagen 6. Pantalla de inicio de Disney + España.	96
Imagen 7. Pantalla de inicio de Apple TV + España.	97
Imagen 8. Posts empleados por Netflix España cada vez que se estrena una serie o película promocionada.	134
Imagen 9. Hotel Riu de Plaza España y metro de Atocha (Madrid, España).	136
Imagen 10. Pantalla de inicio de Netflix España con los 10 destacados del día, junto con una fotografía de making of de la serie Sky Rojo (2021) de Netflix.	137
Imagen 11. Carteles promocionales de la serie Sky Rojo (2021) y Stranger Things (2019).	138
Imagen 12. Explicación de Gretel del apilamiento (Stack) de diseños.	179

Imagen 13. Explicación de Gretel del apilamiento (Stack) de diseños en diferentes soportes. ...	179
Imagen 14. Explicación de Gretel en diferentes soportes.	180
Imagen 15. Logo de Netflix actual (izquierda), y anterior (derecha).	180
Imagen 16. Logo actual de Netflix y color.	181
Imagen 17. Delimitación correcta de los alrededores del logo.	181
Imagen 18. Buenas y malas prácticas de utilización del logo sobre fondo.	182
Imagen 19. Logo de Netflix con los dos colores reglamentarios.	182
Imagen 20. Dimensiones permitidas en el uso del símbolo de marca.	183
Imagen 21. Ejemplos de buenas y malas prácticas de utilización del símbolo sobre fondos diferentes.	183
Imagen 22. Explicación de Gretel del apilamiento de diseños en diferentes soportes.	185
Imagen 23. Muestra de buenas prácticas de miniaturas de contenidos en el catálogo de Netflix.	186
Imagen 24. Diferentes miniaturas de Sky Rojo empleadas por la plataforma.	188
Imagen 25. Diferentes miniaturas del tratamiento de la misma pieza.	190
Imagen 26. Ejemplo de diversidad eficaz de tratamiento en plataforma de contenidos no originales.	191
Imagen 27. Diferentes miniaturas del tratamiento de la misma pieza.	192
Imagen 28. Diferentes miniaturas de elementos censurables.	192
Imagen 29. Diferentes miniaturas del tratamiento correcto e incorrecto de los títulos.	193
Imagen 30. Ejemplos de mala edición de miniaturas.	194
Imagen 31. Plantilla de zonas editables y variaciones de composición de título.	196
Imagen 32. Tratamiento de portada del mismo título con la marcación de las zonas editables.	197
Imagen 33. Portada e interior de las memorias de Paquita Salas, Superviviente, publicadas en 2020.	296
Imagen 34. Antes y después de la campaña promocional de la segunda temporada de Sex Education en España.	298

Imagen 35. Promoción de la segunda temporada de Sex Education en Cuenca y en Valencia (respectivamente).	299
Imagen 36. Post realizado por Netflix antes de la salida del trailer promocional de La casa de papel, temporada 5.	304
Imagen 37. Stories realizados por Netflix de forma semanal con sus 5 fotos imprescindibles de miembros del reparto de sus títulos.....	305
Imagen 38. Stories realizados por Netflix una vez al mes con los estrenos próximos.	305
Imagen 39. Stories realizados por Netflix para promocionar el podcast de Sigues ahí.....	306
Imagen 40. Posts realizado por Netflix de forma promocional utilizando tendencias frecuentes en la red, así como realizando subidas de contenido de fans de los títulos.....	307
Imagen 41. Cuenta de Netflix en Tik tok y vídeo del boot de Netflix.....	309
Imagen 42. Ejemplos de Tik toks realizados por Netflix: colaboración con tiktokers, reaprovechamiento de clips de títulos, contenidos generados para la propia plataforma y reaprovechamiento de contenidos de otras redes como Youtube.	310
Imagen 43. Posts realizados por Netflix en Twitter aprovechando tendencias virales y/o temas de actualidad.....	312
Imagen 44. Posts realizados por Netflix en Twitter para promocionar el estreno de nuevos contenidos.	313
Imagen 45. Recomendaciones de títulos a los usuarios realizadas desde la cuenta de twitter de Netflix.	314
Imagen 46. Pantalla de inicio del perfil de Netflix España en Twitter, junto con el tweet fijado por la plataforma desde mayo de 2021.....	314
Imagen 47. Pantalla de inicio del perfil en Youtube de Netflix España, junto con la división de contenidos en grupos.	316
Imagen 48. Diferentes contenidos promocionales creados específicamente para el canal de Youtube de Netflix España.	318
Imagen 49. Fotogramas de la segunda temporada de de Paquita Salas.	345
Imagen 50. Fotogramas de la tercera temporada de de Paquita Salas.	357
Imagen 51. Fotogramas de The Office (2005), Modern Family (2009) y Paquita Salas (2016) en los que se entrevista a los personajes en cámara en mano.	374
Imagen 52. Fotogramas de las tres temporadas de Paquita Salas.....	375
Imagen 53. Capturas de tweets virales durante la cuarentena de 2020.	381

Imagen 54. Capturas de la cuenta de Netflix España y del usuario viral de Nueva York. ...	382
Imagen 55. Capturas de la cuenta de Paquita Salas en Instagram y Twitter.	383
Imagen 56. Capturas de la cuenta de Paquita Salas en Twitter, del creador Javier Calvo y de un usuario con el folleto de las páginas amarillas.	384
Imagen 57. Capturas de la cuenta de Paquita Salas en Twitter.	384
Imagen 58. Capturas de la cuenta de Paquita Salas en Twitter.	385
Imagen 59. Capturas de la cuenta de Netflix España en Instagram.	385
Imagen 60. Fotograma de la escena de la salida de Lisboa de la carpa.	452
Imagen 61. Fotograma de la penúltima y segunda temporada de Juego de tronos (2011)...	452
Imagen 62. Imágenes de Street art en Berlín y en Madrid.	473
Imagen 63. Imágenes sacadas de las diferentes temporadas de La casa de papel.	476
Imagen 64. Imágenes sacadas de la última temporada de La casa de papel.	477
Imagen 65. Imágenes sacadas de diferentes manifestaciones y de cánticos en campos de fútbol con el lema de la banda de atracadores.	479
Imagen 66. Fotogramas de ambos videos promocionales de Netflix en Eurovision, de La casa de papel y de Paquita Salas correspondientemente.	482
Imagen 67. Imágenes de stories de La casa de papel de Netflix España.	486
Imagen 68. Imágenes de La casa de papel de Netflix España.	486
Imagen 69. Imágenes de La casa de papel de Netflix España.	487
Imagen 70. Imágenes de La casa de papel de Netflix España.	489
Imagen 71. Imágenes de La casa de papel de Netflix España.	490
Imagen 72. Imágenes de La casa de papel de Netflix España.	491
Imagen 73. Imágenes de La casa de papel de Netflix España y de diferentes actores de la ficción.	491
Imagen 74. Imágenes de La casa de papel en la cuenta paralela de La casa de papel.	492
Imagen 75. Stories una semana previa al estreno presentando los nuevos personajes.	493
Imagen 76. Stories una semana previa generando la campaña de mupis por toda España.	494
Imagen 77. Stories y publicación de la cuenta de Vanocuvermedia y Netflix España la semana del estreno.	495
Imagen 78. Monumento de Los 5 caídos en Buenos Aires (Colombia).....	496

Imagen 79. Imágenes de la falla de La casa de papel y de la promoción de Netflix.	497
Imagen 80. Stories promocionales de diferentes empresas la semana del estreno.	498
Imagen 81. Imágenes del juego de abrir cajas fuertes.	499
Imagen 82. Imágenes del evento de La casa de papel: El legado.	500
Imagen 83. Promoción de exteriores de la parte 5 de La casa de papel.....	501
Imagen 84. Cabecera de Netflix España con la estrategia del TUDUM.....	503
Imagen 85. Disponibilidad global y acceso a la plataforma Netflix.	509

9.4. Desglose de episodios de los casos de estudio

CASO DE ESTUDIO 1. PAQUITA SALAS

Temporada 1

1. Casada con esto.
2. La actriz 360.
3. Hasta Navarrete.
4. Divacel.
5. La magia que hay en ti.

Temporada 2

1. La voz de la secta.
2. Solidaria.
3. El secreto.
4. El último torrezno de Tarazona.
5. Punto de partida.

Temporada 3

1. Cadillac solitario.
2. Edwin.
3. B-Fashion.
4. La actriz viral.
5. Bailes regionales.
6. Hasta Navarrete (II).

CASO DE ESTUDIO 2. LA CASA DE PAPEL

Temporada 1

1. Efectuar lo acordado.
2. Imprudencias letales.
3. Errar al disparar.
4. Caballo de Troya.
5. El día de la marmota.
6. La cálida guerra fría.
7. Refrigerada inestabilidad.
8. Tú lo has buscado.
9. El que la sigue la consigue.

Temporada 2

1. Se acabaron las máscaras.
2. La cabeza del plan.
3. Cuestión de eficacia.
4. ¿Qué hemos hecho?
5. Bella Ciao.

Temporada 3

1. Hemos vuelto.
2. Akido.
3. 48 metros bajo suelo.
4. La hora del delfín.
5. Bum, bum, ciao.
6. Todo pareció insignificante.
7. Pequeñas vacaciones.
8. La deriva.

Temporada 4

1. Game over.
2. La boda de Berlín.
3. Lección de anatomía.
4. Suspiros de España.
5. 5 minutos antes.
6. KO técnico.
7. Tumbar la carpa.
8. Plan París.

Temporada 5

1. El final del camino.
2. ¿Crees en la reencarnación?
3. El espectáculo de la vida.
4. Tu sitio en el cielo.
5. Vivir muchas vidas.
6. Válvulas de escape.
7. Ciencia ilusionada.
8. La teoría de la elegancia.
9. Lo que se habla en la cama.
10. Una tradición familiar.

9.5. Fases de creación de proyectos para SVOD

FASE 1: COMPRA DEL PROYECTO - CONTRATACIÓN DEL SHOWRUNNER O PRODUCTORA

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Productor (Netflix, función de supervisión)

- Coproductor
- Productor asociado

Productor ejecutivo (financiación y legal)

- Coproductor ejecutivo

FASE 2: MODULACIÓN DE LA IDEA - GUIONIZACIÓN

- Productor (del estudio)
- Director producción
- Director
- Guionistas

FASE 3: CASTING, ARTE

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Productor ejecutivo (financiación y legal)

- Coproductor ejecutivo
- Production manager (financiación contratación)

Director producción

- Ayudante de producción

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN

Director

DEPARTAMENTO DE CASTING

Dirección de actores

- Coach de diálogo
- Coordinador de stunts

Director de casting

FASE 4: PLANIFICACIÓN. PREPRODUCCIÓN

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Productor ejecutivo (financiación y legal)

- Coproductor ejecutivo
- Coordinador de producción (alquiler y transmisión de información x departamentos)
- Production manager (financiación contratación)
- Ayudante de production manager

Director producción

- Ayudante de producción

Diseñador de producción (comprendido también en el departamento de arte)

- Asistente del diseñador de producción
- Coordinador de departamento de arte
- Comprador de producción
- Investigador especialista (research specialist)

Jefe de producción

- Primer ayudante de producción
- Auxiliar de producción
- Location manager (encargado de la estancia en el set - conexión a internet, calefacción, baños, nevera)
- Coordinador de producción
 - Secretario de producción
 - Consultor de producción

- Gestor financiero
 - Contable
 - Asistente financiero

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN

Director

- Director de la segunda unidad/set (tercero, cuarto... dependiendo siempre de las unidades de trabajo y de cada set).
- Primer asistente de dirección
- Ayudante de dirección (primer ayudante de dirección, segundo ayudante...)

DEPARTAMENTO DE ARTE

Director de arte (unido al director y al diseñador de producción) Cuando el Director de Arte es la máxima autoridad del departamento de arte, éste es el responsable de coordinar todo lo referido al diseño espacial: ambientación, escenografía, vestuario, maquillaje, peinado y objetos de acción (utilería), como también los presupuestos que a él correspondan. Comúnmente es utilizado de esta forma en películas independientes, de bajo presupuesto o en cortometrajes, donde se trabaja con un equipo reducido de personas; incluso en dichos proyectos, el Director de Arte puede terminar desempeñando algunas labores de un Diseñador de Producción.

- Coordinador del departamento de arte
- Ayudante de director de arte
- Supervisor de director de arte
 - Storyboard artist
 - Decorador de set
 - Asistente del decorador de set
 - Director de arte de escenografía
 - Artista de escenografía
 - Diseñador de set
 - Artista gráfico
 - Ilustrador
 - Escultor
 - Decorador y lettering

- Pintor
- Diseñador de vestuario
 - Supervisor de pruebas de vestuario
 - Comprador de vestuario y coordinador
- Diseñador de maquillaje
- Diseñador de peluquería
- Prop master
 - Asistente del prop master
- Coordinador efectos especiales
 - Ayudante efectos especiales
 - Supervisor de vfx
 - Técnico de efectos especiales
 - Constructor de vfx
 - Moldeador vfx
 - Escultor de vfx
 - Carpintero vfx
 - Maquillaje y caracterización VFX

DEPARTAMENTO DE FOTOGRAFÍA

Director de fotografía

- Operador de cámara
- Primer ayudante de cámara
- Segundo ayudante de cámara

FASE 5: RODAJE

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Director producción

- Ayudante de producción
- Coordinador de producción (alquiler y transmisión de información x departamentos)

- Ayudante de production manager
- Ayudante de production manager on set
- Supervisor de producción

Diseñador de producción (comprendido también en el departamento de arte)

- Asistente del diseñador de producción
- Coordinador de departamento de arte

Jefe de producción

- Primer ayudante de producción
- Auxiliar de producción
- Location manager (encargado de la estancia en el set - conexión a internet, calefacción, baños, nevera)
- Coordinador de producción
 - Coordinador de asistentes de producción
 - Asistente de producción
 - Asistente de set

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN

Director

- Segundo director (tercero, cuarto... dependiendo siempre de las unidades de trabajo y de cada set). Director de la segunda unidad/set
- Primer asistente de dirección
- Ayudante de dirección (primer ayudante de dirección, segundo ayudante...)
- Auxiliar de dirección

DEPARTAMENTO DE CASTING

Dirección de actores

- Coach de diálogo
- Coordinador de stunts

Reparto

- Actores y actrices
 - Principales
 - Asistentes de los actores y actrices
 - Secundarios

- Especialistas /STUNT
- Dobles
- Figurantes/extras

DEPARTAMENTO DE ARTE

Director de arte

- Coordinador del departamento de arte
- Ayudante de director de arte
- Supervisor de director de arte
 - Decorador de set
 - Asistente del decorador de set
 - Director de arte de escenografía
 - Artista de escenografía
 - Diseñador de set
 - Artista gráfico
 - Ilustrador
 - Escultor
 - Decorador y lettering
 - Pintor
 - Diseñador de vestuario
 - Supervisor de pruebas de vestuario
 - Comprador de vestuario y coordinador
 - Asistente de diseñador de vestuario
 - Asistente de vestuario
 - Supervisor de vestuario
 - Diseñador de maquillaje
 - Artista de maquillaje
 - Diseñador de peluquería
 - Peluquero
 - Prop master
 - Asistente del prop master
 - Supervisor de props
 - Coordinador efectos especiales

- Ayudante efectos especiales
- Supervisor de vfx
- Técnico de efectos especiales
- Constructor de vfx
- Moldeador vfx
- Escultor de vfx
- Carpintero vfx
- Maquillaje y caracterización VFX

DEPARTAMENTO DE FOTOGRAFÍA

Director de fotografía

- Operador de cámara
- Primer ayudante de cámara
- Segundo ayudante de cámara
- Foquista
- Gaffer (cableado)- Gaffer/jefe técnico de iluminación o jefe de eléctricos: Lleva a cabo técnicamente la iluminación con su equipo de electricistas; iluminación que es diseñada por el director de fotografía.
 - Asistente del gaffer
 - Gaffer encaragado de equipo.
 - Key grip (encargado de trípodes, monturas, etc.).
 - Dolly grips
 - Best boy - El "best boy" también acompaña o sustituye al Grip o Gaffer clave durante exploraciones técnicas comúnmente.
 - Fotógrafo de stills Foto fija (fotos de making, promoción, prensa, etc).

DEPARTAMENTO DE SONIDO

Operador de sonido

- Asistente del mezclador de sonido (boom operator)

DEPARTAMENTO DE CONTINUIDAD

Script

- Supervisor de script

Claqueta

OTROS

Asesor legal

Catering

Transporte por unidades

Encargados de limpieza

Bomberos

Coordinador de seguridad

Seguridad

FASE 6: POSTPRODUCCIÓN

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Productor (del estudio, función de supervisión)

- Coproductor

Productor ejecutivo (financiación y legal)

- Coproductor ejecutivo

DEPARTAMENTO DE EDICIÓN

Coordinador de postproducción

- Supervisor de postproducción

Editor

- Primer asistente del editor
- Montador de sonido
 - Asistente del editor de sonido
 - Sound Mixer
 - Supervisor editor de sonido
 - Editor de efectos de sonido

- Editor de diálogos
- editor de adr
- Editor foley
- BSO - Música
- Diseñador gráfico - créditos
- Etalonador
- VFX
 - Productor de efectos visuales
 - Asistente editor VFX
 - supervisor VFX

FASE 7: PROMOCIÓN Y EXHIBICIÓN

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

- Productor (del estudio)
- Equipo de Contenidos Originales y Physical Production

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

- Creative Marketing Production.
- Creative Marketing.
- Brand & Editorial.
- Publicity.
- Partner Marketing

9.6. Entrevistas a expertos

Marc Randolph, creador de Netflix.

Eva Leira y Yolanda Serrano (Las Leiras), directoras de casting.

Elena Neira, experta en distribución y plataformas de streaming.

Abdón Alcañíz, director de arte de La casa de papel.

Diego Ávalos, Vicepresidente de Netflix Contenidos Originales España y Portugal.

Víctor Martí, Responsable de Postproducción en Netflix España.

Iñaki Juaristi, Responsable de Producción en Netflix España.

Alfredo Murillo, Responsable de Publishing & Social Media en Netflix España.

José Luís Berlanga, productor y director de cine.

Irene Casulà y Yaiza Martínez - Coordinadora digital y Responsable de comunicación de Operación Triunfo en Gestmusic Endemol Shine Group.

Dario Madrona, productor ejecutivo de Grupo Z y cocreador de Élite.

Miguel Salvat, responsable de contenido original de HBO España.

9.7. Currículum vitae



JOANA DOÑATE

Dirección de producción

CONTACTO

✉ jdonate@uji.es
dovenjoana@gmail.com

☎ 649668989

📷 @joanadoven

FORMACIÓN

**DOCTORADO
PRODUCCIÓN ORIGINAL
EN NETFLIX ESPAÑA:
LA CASA DE PAPEL Y
PAQUITA SALAS**
Universitat Jaume I
2017-2022

**MASTER
NUEVAS TENDENCIAS Y
PROCESOS DE
INNOVACIÓN EN
COMUNICACIÓN,
CREACIÓN Y PRODUCCIÓN
AUDIOVISUAL**
Universitat Jaume I
2016-2017

**GRADO
COMUNICACIÓN
AUDIOVISUAL**
Universitat Jaume I
2012-2016



EXPERIENCIA

- Beca FPI - Personal investigador en formación - *Universitat Jaume I* (2019/2022)
- Profesora universitaria - *Universitat Jaume I* (2020/2022)
 - Comunicación para la igualdad, Trabajo final de grado, Prácticas externas, Cultura visual y medios de masas, Teoría y técnica de la producción.
- Cursos de formación *Estudia e Investiga (USE)* - *Universitat Jaume I* (2020/2022)
- Dirección de producción - *WANNA* (2017/2020)
- Dirección de producción y postproducción independiente
 - *Atzar* (2021)
 - *Nada Será Igual* (2017/2020)
 - *Trofeo* (2019)
 - *D'ací al cel* (2020)
 - *Así o Así* (2021)
- *Colegio de Psicología de la Comunidad Valenciana* (2019)
 - Formación como modelo antibullying
- Fotógrafa de marcas - *Agencia Twelfthundred* (2018/2019)
- Diseño gráfico - *EMTC* (2019)
- Operadora de cámara - *Aula cine y tv* (2018)
- Fotógrafa de medios - *Arenal Sound* (2018)
- Técnica superior de comunicación - *Cruz Roja Española* (2018)
- Beca de creación y producción de contenidos - *Universitat Jaume I* (2016/2017)
- Programa *Estudia e Investiga* - *Universitat Jaume I* (2012/2016)
- Locutora de radio - *UJI Ràdio* (2013/2014)

PREMIOS

- Premio jóvenes talentos - Cadena SER - *Nada Será Igual* (2019)
- Premio Festival Madrid Orgullo Muestra-T - *Nada Será Igual* (2019)
- Premio mejor cortometraje (Geldo y Acción) - *D'ací al cel* (2020)
- Premio mejor cortometraje (Cortometrando) - *Trofeo* (2019)
- Beca excelencia académica - Generalitat Valenciana (2017)
- Premio excelencia académica (2017)
- Premio excelencia académica (2016)
- Premio de jóvenes investigadores (2015)
- Premio excelencia académica (2014)
- Premio excelencia académica (2013)
- Premio Ernest Brea excelencia académica (2012)

HABILIDADES

Gestión de redes sociales
Planificación estratégica
Edición fotográfica
Creación y postproducción de contenidos
Organización y gestión de eventos
Liderazgo en equipos
Búsqueda y gestión de partners

IDIOMAS

Catalán (nativo)
Español (nativo)
Inglés (C1)

