

Año LXXXV. urtea

290 - 2024

Septiembre-diciembre
Irraila-abendua



Príncipe de Viana

SEPARATA

**Productores y cambios en
la industria: Morena Films
y el cine español en la era
del *streaming***

Christopher Meir

Sumario / Aurkibidea

Príncipe de Viana

Año LXXXV • n.º 290 • septiembre-diciembre de 2024
LXXXV. urtea • 290. zk. • 2024ko iraila-abendua

EL AUDIOVISUAL EN NAVARRA / IKUS-ENTZUNEZKOAK NAFARROAN Ana Herrera Isasi (coord./koord.)

Presentación / Aurkezpena

Ana Herrera Isasi

659

Productores y cambios en la industria: Morena Films y el cine español en la era del *streaming*

Christopher Meir

679

LA PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS AUDIOVISUALES EN NAVARRA / IKUS-ENTZUNEZKO EDUKIEN EKOIZPENA NAFARROAN

Una historia de la producción cinematográfica en Navarra (1960-2000)

Natalia Ardanaz Yunta

723

La producción cinematográfica en Navarra en el siglo XXI

Andrés García de la Riva

755

Navarra, producción audiovisual y Patrimonio Cultural Inmaterial (PCI)

Gaizka Aranguren Urroz

793

LA EXHIBICIÓN. SALAS DE CINE Y TELEVISIONES / EDUKIAK EMATEA. ZINEMA-ARETOAK ETA TELEBISTAK

Los cines parroquiales en Navarra

Alberto Cañada Zarrazn

831

Golem: de la misión al legado

José Félix Collazos

867

La financiación de las televisiones privadas navarras, del presente austero al futuro incierto

Carlos Campo Ustároz

899

Sumario / Aurkibidea

FESTIVALES DE CINE EN NAVARRA / NAFARROAKO ZINEMALDIAK

Muestra Internacional de Cine y Mujeres de Pamplona/Iruña

Elena San Julián Resano, Nerea Madariaga Rodríguez

915

De la Muestra de Vídeo / Festival de Creación Audiovisual de Navarra al Festival Punto de Vista: un recorrido por la historia de dos festivales pioneros

Miguel Zozaya Fernández

939

El Festival de Cine Ópera Prima Ciudad de Tudela. Una mirada histórica

Julio Mazarico Soria

969

POLÍTICAS AUDIOVISUALES PÚBLICAS /

IKUS-ENTZUNEZKOEN ALORREKO POLITIKA PUBLIKOAK

Fundación pública INAAC, nacimiento de Navarra Film Commission y Filmoteca de Navarra (2009-2014)

Ion Stegmeier

985

Los incentivos fiscales en la Comunidad Foral de Navarra a la inversión en producciones cinematográficas

Juan Carlos Orenes Ruiz

1019

La industria audiovisual en Navarra, sector estratégico

Beatriz Blasco Felipe

1053

Navarra Film Industry: la marca del sector audiovisual navarro

María Rodríguez Abad

1063

TESTIMONIOS / LEKUKOTZAK

NAPAR: quince años impulsando el audiovisual navarro

Juan San Martín

1081

De la cultura a la economía: la consolidación industrial del audiovisual navarro

Miguel Iturralde

1085

Curriculum

1089

Analytic Summary

1093

Normas para la presentación de originales / Idazlanak aurkezteko arauak /

Rules for the submission of originals

1099

Productores y cambios en la industria: Morena Films y el cine español en la era del *streaming*

Ekoizleak eta aldaketak industrian: Morena Films eta Espainiako zinema *streamingaren* aroan

Christopher Meir

Departamento de Comunicación
Universidad Carlos III de Madrid
cmeir@hum.uc3m.es

DOI: <https://doi.org/10.35462/pv.290.2>

© Autor o autores bajo licencia exclusiva de Springer Nature Suiza AG 2024
C. Meir, R. Smits (eds.), *European Cinema in the Streaming Era*, Palgrave European Film and Media Studies
https://doi.org/10.1007/978-3-031-42182-2_10

La investigación en la que se basa este capítulo se llevó a cabo como parte de un proyecto de investigación más amplio titulado «Cartografías del Cine de Movilidad en el Atlántico Hispánico», que fue financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación de España a través de la Agencia Estatal de Investigación y FEDER (número de referencia: CSO2017-85290-P).

Publicamos la traducción de este artículo del profesor Christopher Meir, que formó parte del libro *European Cinema in the Streaming Era*, editado por Springer Nature (Cristopher Meir y Roderik Smits [eds.]) y que forma parte de la serie de Palgrave European Film and Media Studies. En el capítulo 10 de dicha publicación, dedicada al impacto de las plataformas de *streaming* en el cine europeo, se incluye este estudio que analiza los modelos actuales de producción y distribución de contenidos audiovisuales, que han sufrido grandes cambios en los últimos años. Christopher Meir analiza el caso de la productora Morena Films, explorando los puntos de fricción y confluencia entre los intereses creativos y los aspectos industriales de la producción audiovisual, una constante en el análisis de la industria audiovisual contemporánea. Esta perspectiva es una aportación esencial para este monográfico, por lo que se procede a su reedición traducida.

Christopher Meir irakaslearen artikulu honen itzulpena argitaratzen dugu. Artikulu hori *European Cinema in the Streaming Era* liburuan agertu zen. Liburu hori Springer Nature-k argitaratu zuen (editoreak Christopher Meir eta Roderik Smits izanik) eta Palgrave European Film and Media Studies sailean sartuta dago. Argitalpen horren 10. kapitulua streaming plataformaek Europako zinemaren duten eraginari buruzkoa da, eta bertan agertzen da azterlan hau. Lan honek ikus-entzunezko edukien egungo ekoizpen-eta banaketa-ereduak aztartzan ditu, azken urteotan aldaketa handiak izan baitituzte. Christopher Meir-ek Morena Films ekoiztetxearen kasua aztartzan du, sortzeko interesen eta alderdi industrialen arteko tirabirak eta bat-etortzeak ikertuz ikus-entzunezko produkzioaren alorrean; gai hori maiz agertzen da ikus-entzunezko industria garaikidea aztartzan denean. Ikuspegi hau funtsezko ekarpena da monografiko honetarako, eta horregatik itzuli eta berrargitaratu da.

We publish a translation of a chapter by Christopher Meir, assistant professor at the Universidad Carlos III de Madrid, from *European Cinema in the Streaming Era* published by Springer Nature (edited by Christopher Meir and Roderik Smits) as part of the Palgrave European Film and Media Studies series. His study, which constitutes Chapter 10 of this publication on the impact of streaming platforms on European cinema, analyses current audiovisual production and distribution models, in which significant changes have been seen in recent years. Meir takes a look at the case of the production company Morena Films, exploring both the sources of friction and the common ground between the creative interests involved in and the industrial aspects of audiovisual production, a constant in analysis of the modern-day audiovisual industry. This perspective is an essential contribution to this monograph, the reason why it is republished here in translation.

1. MORENA FILMS: LA PRODUCCIÓN INDEPENDIENTE ESPAÑOLA ANTES Y DESPUÉS DE LA LLEGADA DE LAS PLATAFORMAS.
2. NETFLIX Y MORENA I: DIABLERO Y EL GIRO HACIA LAS SERIES DRAMÁTICAS.
3. MORENA Y NETFLIX II: PRODUCCIÓN DE PELÍCULAS «ORIGINALES» DE NETFLIX.
4. MORENA, AMAZON PRIME VIDEO Y EL CINE ESPAÑOL.
5. PRODUCCIONES DE SERIES PARA OTRAS PLATAFORMAS.
6. LA PERSISTENCIA DEL MODELO DE CINE INDEPENDIENTE.
7. CONCLUSIONES: LOS PRODUCTORES Y LA HISTORIOGRAFÍA DEL CINE ESPAÑOL Y EUROPEO.
8. LISTA DE REFERENCIAS.

Más allá de su importancia como parte de las denominadas «cinco grandes» economías de los medios de Europa Occidental, España ha demostrado ser un mercado especialmente atractivo para los servicios mundiales de vídeo a la carta por suscripción (en adelante SVOD, por sus siglas en inglés). Desde la llegada de Netflix en 2015 y el encargo poco después de la serie original *Las chicas del cable* (Netflix, 2017-2020), las principales plataformas mundiales han mostrado un gran interés no solo en aumentar su base de suscriptores en España, sino también en invertir en producciones originales del país.

Entre estos inversores se encuentran las plataformas operadas por compañías tecnológicas de Silicon Valley (por ejemplo, Amazon Prime Video y Apple TV+), así como plataformas operadas como divisiones de los estudios tradicionales de Hollywood, como Disney+, HBO Max y StarzPlay de Lionsgate. En lo relativo a la demanda de contenidos locales españoles por parte de las plataformas, el Observatorio Europeo del Sector Audiovisual estimó en 2022 que, en términos relativos, el país era el primero de Europa en inversión procedente de las plataformas mundiales, representando esta inversión un 37% de la producción audiovisual del país, una cifra que duplica con creces la media europea del 16% y que se encuentra muy por delante de los Países Bajos, que ocupan el segundo lugar con un 23% (Fontaine, 2022, 14)¹. Se ha insistido

1 Cabe señalar que, según el informe del European Audiovisual Observatory, el Reino Unido sigue recibiendo la mayor inversión global de los SVOD mundiales, con unos 5.000 millones de euros procedentes de las plataformas entre 2011 y 2021, mientras que España ocupó el cuarto lugar en inversión global durante este período, recibiendo 1.500 millones de euros (Fontaine, 2022, 13). La diferencia fundamental se encuentra en el aumento relativo de la actividad productiva que representan estos totales. La inversión entrante en el Reino Unido supuso alrededor del 18% del gasto total en producción del país, mientras que en España representó el 37% del gasto en producción de películas y series (14).

en que el idioma es un factor especialmente importante en el aumento de la demanda de producción audiovisual española, ya que las plataformas mundiales consideran que este tipo de contenido resulta atractivo para la audiencia de América Latina y Estados Unidos, pero otros factores, como la necesidad de cumplir con las cuotas de contenido europeo y la gran popularidad mundial de series como *La casa de papel* (Antena 3/Netflix, 2018-2022) de Netflix, también podrían estar ayudando a impulsar esta demanda. Sean cuales sean las razones exactas, desde 2015 España ha experimentado un auge sin precedentes en la producción de películas y series, impulsado no solo por los encargos y coproducciones de las plataformas, sino también por un enérgico gasto por parte de las cadenas nacionales y los operadores de televisión de pago, algunos de los cuales han lanzado sus propios servicios de vídeo a la carta (VOD, por sus siglas en inglés) y los han provisto de contenidos originales. Este auge se produjo tras una penosa primera mitad de la década de 2010, un período en el que las industrias audiovisuales lidiaron con las secuelas de la crisis económica de 2011, y ha continuado a pesar de las presiones económicas causadas por la pandemia de COVID-19.

El protagonismo de España en el emergente panorama internacional de las plataformas de SVOD no ha pasado desapercibido para los académicos que trabajan en este campo, que han documentado el impacto de las actividades de encargo de las plataformas en la producción de series de televisión (por ejemplo, Cascajosa, 2021; Castro & Cascajosa, 2020); la integración tecnológica de las plataformas en los sistemas de televisión de pago del país (Wayne & Castro, 2020); mientras que otros han analizado el impacto que han tenido las plataformas en la circulación de contenidos en el propio país². Se echa en falta en la literatura en inglés un debate en profundidad sobre el impacto de las plataformas en la industria cinematográfica nacional, a pesar de la considerable inversión que Netflix en particular ha realizado en la producción y distribución internacional de películas españolas y de las grandes sumas que todas las plataformas han invertido en la concesión de licencias de películas del país. Estas inversiones directas en la industria cinematográfica se suman a la implicación más documentada que prácticamente todas las plataformas mundiales han tenido en las series dramáticas españolas, cuyo crecimiento en este sector ha contribuido a atraer a la industria televisiva a muchos artistas que, hasta entonces, habían trabajado exclusivamente en el cine.

A pesar de la falta de atención en publicaciones en lengua inglesa, un reciente artículo publicado en español de Francisco Javier Gómez-Pérez et al. (2022) ha destacado y examinado críticamente el papel de Netflix en la industria cinematográfica española, centrándose en la relación entre las producciones originales de la compañía y las coproducciones del país y las instituciones nacionales, como el fondo cinematográfico del país, el ICAA (Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales) y otros. Este artículo tratará de profundizar en estos estudios críticos, ampliando su alcance para incluir otras plataformas y, paradójicamente, centrándose en un grupo específico de creativos españoles. Para ilustrar los diversos impactos que los servicios de *streaming* están

2 Albornoz y Gallo en C. Meir, R. Smits (eds.) (2024) *European Cinema in the Streaming Era*, Palgrave European Film and Media Studies.

teniendo en el cine español, se utilizará a los productores de cine en general como punto de vista desde el que observar esos cambios y apreciar su importancia. Al hacerlo así, se despliega una comprensión teórica que sitúa al productor como un «intermediario» entre los diversos aspectos creativos e industriales de la producción cinematográfica y televisiva y, por lo tanto, se encuentra en una buena posición para ilustrar las interconexiones de lo que suele describirse dicotómicamente como fuerzas «comerciales» y «culturales» (Spicer et al., 2014).

En este caso, el artículo se centrará en la productora Morena Films, una empresa cuya trayectoria durante esta etapa se demostrará sintomática de las grandes tendencias industriales y artísticas que han caracterizado al período en su conjunto. En primer lugar, se presenta a Morena y traza su desarrollo como compañía hasta 2015, cuando Netflix llegó al país. A continuación, se analizarán las diversas alianzas de Morena con servicios de streaming durante el período analizado, incluidas las obras vendidas a y/o producidas con Netflix, Amazon Prime Video y otras plataformas, así como obras de distribución más tradicional que la compañía ha continuado produciendo en medio de los cambios que aquí se comentan. Por último, el artículo concluirá con una evaluación de lo que la trayectoria de Morena nos dice tanto sobre el impacto del SVOD mundial en el cine español, como sobre las estrategias que los productores españoles y europeos han adoptado en respuesta a este entorno industrial cambiante.

1. MORENA FILMS: LA PRODUCCIÓN INDEPENDIENTE ESPAÑOLA ANTES Y DESPUÉS DE LA LLEGADA DE LAS PLATAFORMAS

Para comprender mejor hasta qué punto las plataformas mundiales de SVOD han afectado a la industria cinematográfica española, una compañía como Morena resulta especialmente útil, en parte, por su longevidad, ya que su trayectoria como compañía abarca varios períodos importantes de la historia de la industria. Aunque aquí no se relatará toda esa historia, es importante para los objetivos de este capítulo explicar, al menos, dónde se encontraba la compañía antes de 2015, de manera que podamos apreciar mejor la importancia de los cambios y las continuidades con prácticas más antiguas que se observaron después de ese año. Sin embargo, antes conviene aclarar ciertos aspectos sobre la estructura de la compañía. Si bien los métodos utilizados en este capítulo favorecen a la agencia de Morena como productora, es importante entender que la compañía siempre ha estado compuesta por más de un productor creativo en activo, así como por un gran equipo de empleados que se encargan de los diversos aspectos de la producción de películas y series de televisión. La empresa fue fundada por dos productores creativos: Álvaro Longoria y Juan Gordon, que fundaron la empresa en 1999 junto con Lucrecia Botín, que ayudó a financiar la nueva compañía. Posteriormente, la compañía incorporó a su plantilla a otros dos productores creativos, Pedro Uriol y Merry Colomer, así como a la actual CEO Pilar Benito, que supervisa gran parte de los negocios de la empresa.

En los primeros años, Longoria y Gordon generaron todos los proyectos cinematográficos de la compañía y entre los dos ayudaron a cimentar su reputación tanto en España como a nivel internacional. En el mercado nacional, la compañía produjo éxitos

comerciales y películas aclamadas por la crítica. Entre ellas destaca el thriller *Celda 211* (Daniel Monzón, 2009), que alcanzó un gran éxito tanto por parte de la crítica como del público, siendo la película española más taquillera a nivel nacional y ganando el Premio Goya a la Mejor Película, el galardón cinematográfico más prestigioso del país. Entre otros trabajos importantes de la compañía en este período se encuentran las películas realizadas con los directores de cine de autor españoles Icíar Bollaín (*También la lluvia* [2009] y *El olivo* [2016]) y Julio Medem (*Habitación en Roma* [2010] y *Ma Ma* [2015]). En el ámbito internacional, la compañía también ha colaborado con los directores de cine de autor estadounidenses Steven Soderbergh (*Che: El argentino* [2008] y *Che: Guerrilla* [2008]) y Oliver Stone (Comandante [2002]), al tiempo que ha trabajado en coproducciones europeas como *Astérix & Obélix: Au service de sa Majesté* (Laurent Tirard, 2012) y *Les adieux à la reine* (Benoît Jacquot, 2012), películas de autor latinoamericanas (por ejemplo, *Elefante blanco* [Pablo Trapero, 2012]) y otros proyectos.

Si bien Morena había trabajado desde sus inicios con socios de todo el mundo, la internacionalización de la compañía cobró mayor importancia a principios de la década de 2010, cuando la crisis de la zona euro golpeó con especial dureza al cine español, provocando una recesión que se prolongaría hasta la segunda mitad de la década de 2010. Durante este período, en el que las entradas en las salas de cine del país cayeron en picado y se agotaron muchas fuentes de financiación de la producción, Morena buscó diversificarse creando una filial en Francia, llamada Mare Nostrum, y abriendo una oficina en Los Ángeles dirigida por Pedro Uriol. En una entrevista conjunta con motivo del decimoquinto aniversario de la compañía, Gordon y Longoria explicaron las razones de estas medidas y evaluaron el estado de la industria cinematográfica española en términos contundentes:

«El año pasado pudimos observar que el mercado español se estaba reduciendo a cenizas. No íbamos a morir con él», dijo Gordon.

«Queremos ser una productora internacional verdaderamente independiente, no una española. La crisis ha acelerado esta transformación», argumenta Longoria (citado en Hopewell, 2014)

Aunque ambas iniciativas estratégicas serían importantes para el futuro de la compañía, sería la oficina de Los Ángeles la que permitiría a Uriol concertar reuniones con Netflix en 2013 para plantear al entonces prometedor servicio de *streaming* una idea para una película de terror que se convertiría en el primer proyecto de la compañía en la era del *streaming*.

2. NETFLIX Y MORENA I: DIABLERO Y EL GIRO HACIA LAS SERIES DRAMÁTICAS

La película de terror que Uriol propuso a Netflix se basaría en la novela mexicana *El diablo me obligó*, un título que Morena había adquirido. Siguiendo las tendencias del cine europeo y español de principios de la década de 2010 (véase Meir, 2019, 1-2),

el plan inicial era hacer una película en inglés y ambientar la historia en Estados Unidos, no en México, donde se desarrollaba la acción de la novela (Uriol, 2021)³. Sin embargo, cuando Uriol se reunió con Netflix, el operador de la plataforma tenía tres peticiones para el desarrollo del proyecto: que se plantease como una serie, en lugar de como una película; que se rodara en español; y que se ambientara y filmara en México. En ese momento, Netflix estaba en el proceso de comenzar sus labores de localización en América Latina y estaba encargando series como *Club de Cuervos* (2015-2018) e *Ingobernables* (2015-2017) en México. *Diablero*, título con el que se conoció la serie, se desarrolló a lo largo de varios años posteriores y la primera temporada se estrenó en 2018, momento en el que Netflix ya había producido numerosas series en mercados mundiales (entre ellos España, donde se estrenó *Las chicas del cable* en 2017), pero su historia de producción como un proyecto que lo vio pasar de película a serie dramática se convertiría en algo habitual en la era del *streaming*. Entre los muchos ejemplos de esta práctica se encuentran *The Queen's Gambit* (Netflix, 2020), *13 Reasons Why* (Netflix, 2017-2020) y *The Witcher* (Netflix, 2019), tres de las series más populares de Netflix. La industria cinematográfica española también ha visto cómo la línea que separa las películas de las series se ha vuelto más permeable, con un gran número de proyectos cinematográficos reconvertidos en series, como la miniserie de Netflix *Los favoritos de Midas* (2021) (Lang, 2020). Esta tendencia también forma parte de otra aún mayor que ha visto a los productores de cine en España y, de hecho, en todo el mundo, volcarse en la producción de series, una tendencia en la que, como veremos, Morena ha participado prolíficamente.

3. MORENA Y NETFLIX II: PRODUCCIÓN DE PELÍCULAS «ORIGINALES» DE NETFLIX

En breve se profundizará en el giro de Morena hacia las series dramáticas, pero, por ahora, podemos remontarnos a 2018, cuando se estrenó la película de la productora *El aviso* (Daniel Calparsoro). Esta película también supuso otro hito en el trabajo con Netflix, pero de una forma diferente a la que se ha visto en el caso de *Diablero*. *El aviso* fue otro proyecto pensado en un comienzo para ser filmado en inglés, habiéndose desarrollado inmediatamente después de la crisis de la zona euro (Hopewell, 2014), pero que finalmente se realizó en español. Netflix no participó en la producción de la película, sino que adquirió sus derechos exclusivos de distribución para una franja de territorios internacionales fuera de España, incluidos los de EE. UU. y América Latina, y catalogó la película como «película original de Netflix» en dichos territorios. Este fue solo el comienzo de los acuerdos de Morena con Netflix específicamente para películas, con la plataforma pasando a adquirir todos los derechos de distribución mundial de *Dos Cataluñas* (Longoria & Olivares, 2018), un documental de la compañía sobre el movimiento separatista catalán contemporáneo en España, como original de Netflix en todos los mercados mundiales.

3 A menos que se indique lo contrario, toda la información privilegiada relativa a la producción de *Diablero* procede de la entrevista del autor con Pedro Uriol (2021).

Ambas películas fueron representativas de importantes desarrollos industriales a medida que Netflix comenzaba a invertir de una forma más enérgica en películas originales en general y en cine español en particular. Aunque hasta entonces la compañía se había hecho un nombre como productora y distribuidora exclusiva de series de alta calidad con las que los suscriptores podían hacer un maratón, a mediados de la década de 2010 también se estaba expandiendo hacia producciones originales de otros géneros, siendo los largometrajes originales una rama de su producción especialmente importante desde el punto de vista numérico y de alto perfil cultural. Comenzando en 2015 con el estreno de *Beasts of No Nation* (Cary Fukunaga), la compañía haría crecer esta rama de su contenido original de siete estrenos en 2015 a más de 263 en 2022 (Tabla 1). Netflix comenzaría a estrenar películas «originales» producidas en España en 2016 con la adquisición de la película *7 años* (Roger Gual) y su primer largometraje español completamente financiado en 2017 en forma del filme *Fe de etarras* (Borja Cobeaga), una película que presentaba un tratamiento cómico del controvertido tema del terrorismo separatista. Estas dos películas fueron estrenadas por Netflix más o menos al mismo tiempo que estrenaba las primeras series originales españolas, como *Las chicas del cable* y *Élite*, y también fue en esa época cuando la compañía contrató a un ejecutivo especializado afincado en España (Francisco Ramos) para supervisar el contenido original en español y anunció planes para un importante centro de producción en estudio en el país (Cascajosa, 2021).

Tabla 1. Número total de películas «originales» de Netflix estrenadas en el mercado estadounidense, 2016-2022

Año	Largometrajes estrenados como originales de Netflix
2016	31
2017	69
2018	132
2019	159
2020	203
2021	256
2022	263

Estas tablas y aquellas que se refieren a películas originales de Netflix a lo largo del capítulo han sido recopiladas por el autor a partir de material publicitario publicado en varios sitios web periodísticos estadounidenses, siendo estas listas mensuales de los nuevos contenidos que aparecen en Netflix en los Estados Unidos. Para ser considerada película original en esta encuesta, la película debía tener una duración de más de una hora y estar catalogada como original de Netflix en el mercado estadounidense.

Tal vez debido a estos desarrollos corporativos de mayor envergadura, el año 2018 sería testigo de una rápida aceleración en el número de películas originales españolas estrenadas por Netflix, con un total de 13 títulos estrenados, más de seis veces por encima de la biblioteca existente de títulos originales españoles de la compañía en ese momento. Más adelante, la compañía pasaría a estrenar 55 películas españolas más en-

tre 2019 y 2022, a un ritmo medio de 14 películas al año. Para apreciar la importancia que ha adquirido el cine español en el conjunto de la estrategia de películas originales de Netflix, podemos observar que entre 2015 y 2022 la compañía estrenó 69 películas originales españolas, un total que convierte a España en la tercera nación más prolífica del conjunto en cuanto a suministro de películas originales al servicio, solo por detrás de Estados Unidos (que ha producido 435 películas en este tiempo) y Francia, tradicionalmente el país productor de cine más prolífico de la Europa continental (Tabla 2). La aparente popularidad de las películas españolas en la plataforma ha contribuido a explicar esta notable cantidad de títulos originales procedentes de España. Según las estadísticas de la propia plataforma de Netflix, tres películas españolas han figurado en diferentes momentos entre las diez películas originales de habla no inglesa más populares en la historia del servicio: *El hoyo* (Galder Gaztelu-Urrutia, 2019), *A través de mi ventana* (Marçal Forés, 2022) y *Bajocero* (Lluís Quílez, 2021), esta última producida por Morena⁴. Además de estos excepcionales éxitos, los representantes de Netflix han hablado de la popularidad mundial de las películas españolas en el servicio en general, afirmando para la publicación especializada *Variety* en 2021 que aproximadamente la mitad de su base total de suscriptores en todo el mundo había visto, al menos, una película española durante el año anterior, incluidas las catalogadas como películas originales y los títulos con licencia (Hopewell & Lang, 2021).

Tabla 2. Películas catalogadas como originales de Netflix, clasificadas por la nacionalidad de los principales productores creativos de las películas, productores más frecuentes, 2015-2022

País	Número de películas
EE. UU.	435
Francia	72
España	69
India	55

Las películas españolas son, por tanto, productos muy codiciados para Netflix y la compañía ha invertido considerablemente en la industria. Pero no todas las películas «originales» llegaron a la plataforma de la misma manera y, aunque sin duda todas representan algún desembolso financiero significativo por parte de la compañía, es importante entender las diferencias en los tipos de acuerdos alcanzados con productores, distribuidores y agentes de ventas españoles para apreciar el impacto que la compañía está teniendo en la infraestructura industrial del cine español. Es bien sabido que los principios industriales concretos de las películas y series originales de Netflix pueden variar mucho y varios autores, entre los que se incluyen Petar Mitric, Eduard Cuelena-

4 Las listas de Netflix de las diez mejores películas y series vistas en la plataforma cambian con el tiempo a medida que se estrenan nuevos títulos. Las diez mejores películas de todos los tiempos en lengua no inglesa de la plataforma figuran en el siguiente sitio web: <https://top10.netflix.com/films-non-english> [consulta: 25-08-2022].

re y Stijn Joye⁵, entre otros (por ejemplo, Iordache et al. 2021, que escribieron específicamente sobre series), han intentado clasificarlos con cierta precisión. En el caso de las películas españolas de este período en particular, podemos distinguir tres categorías de obras «originales» diferentes (la Tabla 3 detalla la frecuencia con la que Netflix ha estrenado películas españolas de las siguientes formas):

- Encargos originales: películas de las que Netflix fue la principal y a menudo única parte financiadora, participó en el proyecto antes de que comenzara el rodaje y, posteriormente, actuó como distribuidora exclusiva de las películas en todos los mercados mundiales en los que Netflix opera, incluido España.
- Adquisiciones mundiales: películas de las que Netflix adquirió todos los derechos de distribución mundial (para los territorios en los que opera la compañía), incluidos los del mercado español. Normalmente, estos derechos se adquieren en una fase tardía del proceso de producción, a menudo una vez terminada la película.
- Coproducciones y acuerdos de distribución exclusiva: son películas de las que Netflix adquiere los derechos exclusivos de distribución para un gran número o la totalidad de los mercados internacionales en los que opera la compañía, excepto el mercado español. En esos mercados internacionales la película se cataloga como original de Netflix, pero en España las películas suelen proyectarse en cines y/o en televisión y, en muchos casos, se licencian después a Netflix en el país. Para obtener estos derechos, en ocasiones Netflix invierte en las películas antes de que empiecen a rodarse y actúa así como coproductor; en otras ocasiones, los derechos se adquieren más adelante en el proceso de producción.

Cada uno de estos modelos de producción/distribución presenta ventajas e inconvenientes tanto para la compañía como para los productores que participan en los proyectos. Para entender cuáles son y qué significan para todas las partes interesadas, podemos volver ahora al trabajo de Morena con la compañía.

Tabla 3. Tipos y frecuencias de acuerdos de películas originales de Netflix para películas españolas (datos compilados por el autor)

Año de estreno en Netflix	Encargos originales	Adquisiciones mundiales	Coproducciones/Distribución exclusiva	Total
2016	0	1	0	1
2017	1	0	0	1
2018	0	1	12	13
2019	5	1	14	20
2020	2	2	11	15
2021	5	1	7	13
2022	7	2	7	16

5 En C. Meir, R. Smits (eds.) (2024). *European Cinema in the Streaming Era*, Palgrave European Film and Media Studies

Incluyendo las películas comentadas con anterioridad, Morena ha realizado hasta la fecha cuatro largometrajes que, de una forma u otra, se convirtieron en películas originales de Netflix. Convenientemente para nuestros propósitos actuales, estos cuatro ejemplos abarcan las tres categorías de originales descritas en los párrafos anteriores, al tiempo que describen vívidamente el importante impacto que Netflix tuvo en la industria cinematográfica española durante la crisis de COVID-19. Como ya se ha descrito, *El aviso* se vendió como película original en múltiples territorios internacionales, más concretamente en todos aquellos en los que Netflix operaba en ese momento, excepto en determinados territorios de Asia; en estos territorios la película ya había sido vendida por los agentes de ventas Film Factory (Pedro Uriol, 2018). Este acuerdo permitió que la película pudiera explotar toda la cadena de valor en España, donde, al fin y al cabo, la película tenía la mayor parte de su potencial comercial, al tiempo que se minimizaban los riesgos y costes asociados a la distribución internacional (Benito, 2020). Dado que *Dos Cataluñas* fue adquirida para todos los territorios internacionales de Netflix, incluida España, desde el punto de vista de Morena había menos posibilidades de obtener beneficios en el mercado español, pero la condición de documental de la película y su controvertida temática hacían improbable que tuviera un recorrido significativo en los cines o que se emitiera en las cadenas de televisión nacionales. Otro aspecto atractivo de este tipo de acuerdos desde el punto de vista de los productores es que, en ambos casos, Morena y sus coproductores también pudieron conservar la propiedad de las películas a largo plazo y la compra por parte de Netflix consistió en los derechos de distribución solo durante un determinado período de tiempo. De este modo, Morena podría conservar sus derechos de propiedad intelectual sobre ambas obras y, por tanto, la capacidad de beneficiarse de ellas a largo plazo. Como se ha visto en varios capítulos de este libro y en otros textos que hablan sobre las actividades de las plataformas en Europa (por ejemplo, Meir, 2021, 31-32), existe una gran consternación por parte de los productores en Europa y en todo el mundo cuando se trata de la capacidad de los productores para conservar tales derechos. Este tipo de acuerdos de adquisición proporcionaron a Morena libertad creativa, un lanzamiento internacional sencillo y predecible para ambos proyectos y la propiedad a largo plazo del trabajo de la compañía. Por otro lado, las películas no tenían ninguna posibilidad de aumentar los ingresos en las salas de cine u otras ventas adicionales, pero, en general, Morena consideraba que el intercambio era ventajoso para la compañía, en especial dada la creciente competencia por el tiempo en pantalla en los mercados internacionales (Benito, 2020).

En la coproducción de Morena con Netflix de *Bajocero* se pudo ver una dinámica similar. Netflix se unió a este proyecto antes que en los casos de las dos adquisiciones, antes de que las cámaras comenzasen a rodar, pero Morena solo se acercó a la compañía una vez que la mayor parte de la financiación del proyecto estaba en marcha, lo que significa que los productores aún podían negociar términos ventajosos con respecto a la propiedad y los derechos de propiedad intelectual (Benito, 2020). A cambio de su inversión en la película, Netflix, en un principio, iba a poseer todos los derechos internacionales fuera de España, así como los derechos de SVOD en la propia España, y la película estaba destinada originalmente a estrenarse en salas de cine en el país. Pero, además, el estreno de la película estaba previsto para otoño de

2020, cuando España, como muchos otros países del mundo, sufría graves oleadas de infecciones por COVID-19 que hacían inviables los estrenos en salas de cine para muchas películas. Ante el temor de que estos factores perjudicaran el rendimiento de la película en taquilla, su estreno se retrasó en varias ocasiones antes de que Netflix interviniere y aceptara estrenar el filme directamente en la plataforma en España en enero de 2021 (Fig. 1).



Figura 1. Javier Gutiérrez protagoniza *Bajocero*, una película producida por Morena Films con la financiación de Netflix en coproducción y estrenada finalmente como original de Netflix incluso en España, debido a la incertidumbre sobre la distribución en salas de cine durante la pandemia.

Mientras que Morena (junto con los coproductores Amorós Producciones) perdió así la capacidad de beneficiarse del posible éxito de taquilla de la película, los productores fueron, al menos, capaces de conseguir que la película se estrenara a nivel nacional e internacional y su ya mencionado éxito entre el público de Netflix ayudó, al menos, a mejorar la reputación de la empresa como productora de populares *thrillers* de acción. Aunque se desconocen los detalles financieros de este acuerdo, dado que la película tuvo, según Uriol, un presupuesto superior a la media para los estándares españoles (Hopewell, 2021), los productores pudieron, por lo menos, recuperar parte de sus costes con esta venta. Como tal, *Bajocero* es un buen ejemplo para apreciar el importante papel que desempeñaron las plataformas de SVOD a la hora de distribuir y monetizar películas durante los días más oscuros de la pandemia. Esto puede compararse provechosamente con numerosos ejemplos de compras realizadas por Netflix y otras plataformas, incluidos ejemplos europeos como la adquisición por parte de Netflix de la película francesa de gran presupuesto *Bronx* (Olivier Marchal, 2020), así como la película española *Orígenes secretos* (David Galán Galindo, 2020).

Como veremos, Morena también llegaría a confiar en Amazon Prime Video para ayudar a distribuir sus películas durante este tiempo.

La última película original de Netflix que Morena ha realizado hasta el momento en el que se escribe este artículo es la comedia *Amor de madre* (Paco Caballero, 2022), una película realizada con el modelo de negocio de encargo original. En algunos aspectos, este es el tipo de acuerdo más sencillo y directo para la producción de películas de Netflix. Netflix financió íntegramente esta producción y se quedó con todos los derechos de distribución mundial. Si bien Netflix no participó en los aspectos creativos de las adquisiciones de *Bajocero*, la compañía formó parte del proceso creativo de toma de decisiones de *Amor de madre*, proporcionando notas de guion y ayudando a tomar decisiones creativas importantes, como el reparto de Quim Gutiérrez para uno de los dos papeles principales (frente a Carmen Machi, a quien los productores ya habían vinculado al proyecto) y el traslado del destino de la luna de miel de las Islas Canarias a Mauricio (Gordon, 2022)⁶. Además de procurar la distribución internacional de la película terminada (una garantía importante dado el impacto constante del COVID-19 en el sector de la exhibición en 2022), la participación de Netflix representó un enfoque más simplificado para la financiación de la película. Morena se había planteado financiar la película de la forma habitual en que se hacen las películas independientes en España (que implica el laborioso y lento proceso de conseguir financiación de compañías de televisión, agentes de ventas y distribuidores, así como encontrar subvenciones de organismos gubernamentales y otras organizaciones), pero, en su lugar, optó por la relativa facilidad de contar con una única parte financiadora en la forma de la plataforma de SVOD.

Este proceso relativamente sencillo de financiación completa de proyectos a través de Netflix (y, de hecho, de otras plataformas mundiales) ha sido citado por numerosos productores europeos como un incentivo para elegir trabajar con la compañía en lugar de buscar financiación de forma independiente, lo que da testimonio de la manera en que los recursos financieros de las plataformas las hacen atractivas para los productores y las convierten en rivales peligrosas para los financiadores y distribuidores de medios nativos europeos (Meir, 2021, 23-24). En última instancia, los abundantes recursos económicos de los que Netflix dispone serían importantes para la producción de la película de otras formas, ya que su rodaje estaba programado para principios de 2020 y, como tal, estaba destinado a ser interrumpido por el brote de la pandemia. Al final, el rodaje se retrasaría en múltiples ocasiones, tanto por los confinamientos como por infecciones de COVID-19 entre el reparto y el equipo, pero el apoyo financiero de Netflix y las pólizas de seguro garantizaron que se pudiera completar sin pérdidas económicas para Morena, un escenario que habría sido poco probable si la película se hubiera financiado de forma independiente o si Netflix solo hubiera coproducido la película. Junto con estas ventajas del modelo de negocio de encargo original, también surgieron inconvenientes para Morena, el principal de ellos relacionado con la propiedad y los derechos de propiedad intelectual. Netflix se quedó con todos ellos a perpetuidad y Morena fue compensada por su trabajo en la película mediante el modelo *cost-plus*, recibiendo una mayor cuota inicial como productora. En el caso de que la película fuera rehecha por

6 A menos que se especifique lo contrario, todos los detalles sobre la producción de *Amor de madre* proceden de esta entrevista entre el autor y Juan Gordon (2022).

Netflix o si se encargara una secuela de la misma, Morena tendría que ser contratada como productora en los nuevos proyectos, pero la compañía tampoco sería la dueña de esos proyectos (Benito, 2020).

De este modo, *Amor de madre* refleja de una forma muy gráfica tanto las ventajas como los inconvenientes de trabajar con Netflix en encargos originales. Este modelo en particular es quizá el más importante de entender para el futuro de las inversiones de Netflix en las industrias cinematográficas españolas. Como han demostrado Catalina Iordache y sus colegas, a nivel estratégico, Netflix está persiguiendo activamente este tipo de acuerdos en todas sus inversiones en contenidos (2021), lo que se pone de manifiesto en el caso de las actividades de la compañía en el cine español, donde el número de encargos originales ha crecido drásticamente desde 2019 (véase la Tabla 3). Además, una tendencia dentro de este impulso estratégico por parte de Netflix ha sido la búsqueda de propiedad intelectual que pueda engendrar franquicias de secuelas, spin-offs y/o remakes, una estrategia que también analizan Eduard Cuelenaere y Stijn Joye⁷. Esta es una ambición que tanto Morena como Netflix albergan para *Amor de madre* y que, si tuviese éxito, se uniría a otras películas originales españolas de Netflix como *A través de mi ventana* para sentar las bases de una franquicia de este tipo.

A pesar del potencial de esta película en particular para generar una franquicia, esta práctica de Netflix ha sido controvertida en los círculos europeos, ya que los responsables políticos, los grupos comerciales y los productores independientes temen que una compañía estadounidense acabe siendo propietaria de partes significativas del patrimonio cultural europeo. Irónicamente, uno de los productores independientes que más se ha pronunciado sobre este tema ha sido el cofundador de Morena, Álvaro Longoria, que durante un tiempo ocupó un alto cargo en el European Producers Club. Sin embargo, enfrentados a las realidades del mercado, muchos productores europeos están haciendo películas de esta manera, pero también esperan diversificar sus modelos de negocio y hacer películas de diversas formas. Este ha sido un objetivo estratégico en Morena (Benito, 2020) y así se aprecia en las cuatro películas que ha realizado con Netflix, siendo solo una de ellas un encargo original. Esto sin mencionar el trabajo de la compañía con otras plataformas y en el molde tradicional del cine independiente.

4. MORENA, AMAZON PRIME VIDEO Y EL CINE ESPAÑOL

Los acuerdos de Morena con Netflix han sido, por tanto, extensos y variados, pero la productora también ha establecido relaciones continuas con otras plataformas de SVOD, incluida una con Amazon Prime Video (en adelante, APV) que ha abarcado tanto la producción de películas como de series. A pesar de que su existencia se remonta a principios de la década de 2010, y de su larga presencia en mercados europeos clave como Alemania y el Reino Unido, se ha prestado poca atención a APV en comparación con la amplia cobertura que recibe Netflix en los estudios académicos sobre las

⁷ En C. Meir, R. Smits (eds.) (2024). *European Cinema in the Streaming Era*, Palgrave European Film and Media Studies

plataformas de SVOD en Europa. APV comenzó a operar en España a finales de 2017, aproximadamente al mismo tiempo que se lanzaba en numerosos mercados europeos y mundiales, ampliando rápidamente un servicio que, hasta ese momento, solo estaba disponible en un puñado de mercados, como Estados Unidos, Reino Unido y Alemania. APV comenzó a invertir en contenido original español a una escala relativamente pequeña en 2018, produciendo, coproduciendo y adquiriendo series dramáticas como *Pequeñas coincidencias* (2018-2021) y *El pueblo* (APV & Telecinco, 2019), a veces junto con cadenas nacionales, como fue el caso de esta última serie.

APV comenzó a invertir en la producción cinematográfica española ya en 2018 (para películas que se estrenarían en 2019), pero lo hizo de una forma muy distinta a Netflix. En lugar de los tres escenarios descritos en los párrafos anteriores, que implican que la plataforma mundial de SVOD conserve los derechos de distribución internacionales y, en ocasiones, también los nacionales, Amazon adoptó un modelo mucho más cercano al modelo de precompra de las cadenas de televisión europeas, como fue el iniciado por Canal+ en Francia o por ZDF en Alemania. Se trata de invertir en la fase de guion a cambio de una ventana exclusiva de estreno después de que la película haya pasado por los cines. La estrategia de Amazon consiste entonces en catalogar estas producciones como «exclusivas de Amazon» en la interfaz de APV. En el contexto de la industria cinematográfica española, esto significaba que Amazon contaba con que sus películas se hubieran exhibido en los cines y, en el mejor de los casos, que hubieran cosechado cierta notoriedad durante esa ventana. También significaba que la compañía competía directamente por los estrenos de películas nacionales no solo con Netflix, sino también con operadores de televisión de pago como Movistar+ y, en menor medida, Filmin, Vodafone y OrangeTV. Todos los anteriores precompran la primera ventana de emisión televisiva o los derechos de *streaming* de películas españolas y las ofrecen a los suscriptores durante un período de tiempo exclusivo antes de que estén disponibles en otras cadenas y plataformas. En algunos aspectos, dicha estrategia era más conservadora que la de Netflix, invirtiendo menos por producción y en ningún caso financiando totalmente las producciones, pero también se basaba en una filosofía similar a la que albergaba Amazon cuando empezó a hacer películas originales en Estados Unidos: que los estrenos exclusivos en salas de cine añadían valor a las películas a ojos de los suscriptores (para más detalles sobre esta estrategia, véase Smits, 2019, 178-179).

Aplicando esta estrategia, Amazon ha precomprado hasta la fecha más de 20 películas españolas, incluidas las tres películas de la franquicia *Padre no hay más que uno*, todas ellas grandes éxitos de taquilla antes de llegar a APV. Hasta la fecha, la compañía ha precomprado tres películas de Morena: *Historias lamentables* (Javier Fesser, 2020), *Poliamor para principiantes* (Fernando Colomo, 2021) y *En los márgenes* (Juan Diego Botto, 2022). En los tres casos y, de hecho, con todas las películas que Amazon ha precomprado, los productores pueden utilizar estos compromisos para garantizar simultáneamente los préstamos de flujo de efectivo necesarios para financiar producciones independientes y atraer más inversiones en los proyectos en cuestión. Como tales, constituyen una parte importante de las ecuaciones de financiación de las películas independientes en España y en otros lugares, pero también contribuyen a que los productores conserven los derechos de propiedad intelectual, ya que la estructura de financiación

sigue siendo independiente en el sentido de que ninguna parte financiadora aporta todo el capital de desarrollo y producción.

Si bien los tres proyectos eran interesantes por derecho propio, es la trayectoria de *Historias lamentables* la que resulta más reveladora tanto sobre el mercado de la inversión en precompra en España, como por el papel que desempeñó Amazon en la mitigación de algunos de los impactos de la crisis derivada del COVID-19. A la hora de reunir la financiación para esta película, Morena siguió el patrón que había establecido con la financiación de la anterior película del director Javier Fesser, *Campeones* (2018), que también es una producción de Morena, que incluyó una precompra de Movistar+, pero Amazon intercedió con una oferta más alta por los mismos derechos (*Historias lamentables*, 2020). No obstante, una vez terminada la película, el COVID-19 volvió a afectar al estreno de una producción de Morena, ya que la película estaba prevista para el verano de 2020. Como el estreno en cines de una película con un presupuesto considerable para los estándares españoles parecía demasiado arriesgado dadas las circunstancias, Morena y Amazon llegaron a un acuerdo muy parecido al alcanzado con Netflix para *Bajocero*: APV estrenaría la película en España y a nivel internacional, asegurando así algún tipo de recuperación para las partes financieradoras de la película.

Además de su acuerdo para vender los derechos de distribución mundial de *Historias lamentables* a Amazon, Morena también cerró un acuerdo en pleno confinamiento por COVID-19 en España, en marzo y abril de 2020, para vender su primera serie a APV, aunque no se trataba de una ficción episódica, sino de una colección de cortometrajes titulada *Relatos confinados*. La serie estaba compuesta por cinco cortometrajes dirigidos por cinco directores españoles diferentes. Proyectos como esta serie actuaron como salvavidas para Morena y para su coproductora en la serie, Gessas Films, así como para los artistas que trabajaron en las películas, un equipo que incluía al director Fernando Colomo, colaborador habitual de Morena, y a Juan Diego Botto, que llegaría a dirigir su ópera prima *En los márgenes* con Morena. Conseguir producir algo en lo que quizás fue el peor momento de la historia del cine europeo desde la Segunda Guerra Mundial fue un logro en sí mismo, pero la serie también ayudó a Morena a mantener sus relaciones creativas y comerciales, a la vez que desarrollaba otras nuevas.

Quizá alentado por el crecimiento del uso del SVOD que trajo consigo la pandemia, desde 2020 Amazon ha comenzado a invertir más activamente en APV. Los ejecutivos de Amazon revelaron en 2022 que APV había triplicado el número de películas y series originales producidas anualmente para el servicio entre 2018 y 2021 (Hayes, 2022). Entre otras cosas, este aumento significaba que Amazon comenzaría a invertir más extensamente en la producción de películas en Europa, incluyendo el encargo y la coproducción de películas originales, de forma muy similar a como lo ha hecho Netflix. Los primeros ejemplos de estas labores de localización incluyeron películas de Francia (por ejemplo, *Le bal des folles* [Mélanie Laurent, 2021]) e Italia (*Anni da cane* [Fabio Mollo, 2021]). En España, Amazon ha encargado largometrajes financiados en su totalidad solo recientemente, comenzando con *Mañana es hoy* (Nacho Velilla), que se estrenó a finales de 2022, pero la compañía ya había comenzado a coproducir largometrajes antes, incluyendo dos proyectos con Morena. Las dos películas en las que han colaborado

las dos compañías han sido de temática navideña: *Cuidado con lo que deseas* (Fernando Colomo, 2021) y *Reyes contra Santa* (Paco Caballero, 2022). Además de su ambiente festivo, estas dos películas se realizaron de forma similar en el sentido de que ambas contaron con complejos acuerdos financieros que han incluido la participación de Viacom International Studios (VIS) y Amazon, haciéndose esta última con los derechos exclusivos de SVOD en España (de forma muy similar a las precompras analizadas en párrafos anteriores), así como con los derechos exclusivos de distribución para numerosos territorios internacionales. En ambos acuerdos, VIS actuó como agente de ventas para las partes del mundo en las que Amazon no tiene derechos de distribución y Morena participa en las ganancias de esas ventas y mantiene la titularidad de las propiedades intelectuales que sustentan las dos películas (Gordon, 2022). Amazon también ha alcanzado acuerdos de coproducción similares para realizar una serie de películas con Sony Pictures y los productores españoles Pokeepsie Films, una serie de películas realizadas con el sello *The Fear Collection* que están supervisadas por el famoso director de cine de terror Álex de la Iglesia (Hopewell, 2020). Este acuerdo demuestra una vez más que el trabajo de Morena con las empresas de SVOD a menudo es representativo de las tendencias más amplias en la industria cinematográfica española.

5. PRODUCCIONES DE SERIES PARA OTRAS PLATAFORMAS

De este modo, Amazon se ha convertido en un actor importante en la industria cinematográfica española y el trabajo de Morena con Amazon ha ayudado a impulsar las estrategias cinematográficas de ambas compañías en los últimos años. Pero Amazon y Netflix son solo dos de los nuevos competidores en el panorama español de SVOD. HBO Max, Disney+, Apple TV+, StarzPlay de Lionsgate y competidores locales como Atresplayer (dirigida por la cadena comercial Atresmedia) y Movistar+ también han sido actores importantes en términos de inversión en producción. Aunque Movistar+ sigue precomprando películas, e incluso ha financiado íntegramente un puñado de largometrajes españoles, en conjunto la gran mayoría de las inversiones en producción original de los nuevos competidores se han realizado en forma de series de guion. Morena ha anunciado hasta la fecha proyectos de series con Disney+ (*La chica invisible* e *Invisible*) y Atresplayer (*Zorras*). Además, la compañía ya está trabajando de forma activa con la última de las plataformas mundiales de SVOD en entrar en el mercado español, que es la plataforma conjunta de Viacom y Universal, SkyShowtime, cuyo lanzamiento en España está previsto para 2023. Antes de esa fecha de lanzamiento, la plataforma ha encargado activamente series dramáticas españolas a través de Viacom International Studios, el agente de ventas con el que Morena ha estado trabajando y, de hecho, las dos compañías ya han anunciado un proyecto de serie (*Las invisibles*) que se estrenará en la plataforma de SVOD Paramount+ de Viacom en Norteamérica y Sudamérica. Tras estas colaboraciones, VIS y Morena anunciaron la firma de un acuerdo que dará a VIS la primera opción para financiar y distribuir las películas y series de Morena durante varios años (Hopewell, 2022), sentando así las bases para que Morena produzca mucho más contenido tanto para SkyShowtime como para Paramount+. Sea cual sea el resultado de este acuerdo, las series son claramente un área prioritaria para Morena de cara al futuro, al igual que lo son para muchos productores españoles con esta afluencia de inversión en SVOD.

6. LA PERSISTENCIA DEL MODELO DE CINE INDEPENDIENTE

El giro de Morena hacia las series, aunque siga haciendo películas, nos demuestra que la diversificación es la virtud fundamental para los productores independientes en España: diversificación en cuanto a géneros de contenido y diversificación en términos de modelos de negocio y socios de producción. Así, además de los diferentes escenarios de producción que hemos visto utilizar a Morena en este capítulo, la compañía también ha seguido produciendo películas en el formato independiente a lo largo de este período, reuniendo financiación de compañías de televisión, agencias nacionales y locales y preventas a agentes de ventas y distribuidores, todo ello conservando la titularidad de la propiedad intelectual y una relativa libertad creativa en lo que respecta a sus proyectos. De hecho, en este período Morena tuvo su mayor éxito comercial y uno de sus mayores éxitos de la crítica con *Campeones*, una producción independiente realizada con la radiotelevisión pública española RTVE como principal parte financiadora, que fue vista en los cines españoles por más de 3,3 millones de espectadores (Lumière Database), arrasó en los Premios Goya a principios de 2019 y que ahora ha dado lugar a una secuela, así como a un *remake* estadounidense. Además de este gran éxito *mainstream*, la compañía ha seguido colaborando con talentos del cine de autor en España, habiendo producido durante este período dos largometrajes con Icíar Bollaín (*El olivo* [2018] y *Yuli* [2019]), así como la ópera prima de la aclamada directora de cortometrajes Carlota Pereda (*Cerdita* [2022]), e internacionalmente (por ejemplo, produciendo la película de Asghar Farhadi *Todos lo saben* [2018]), entre otros numerosos proyectos. En algunos casos, como el de la película *En los márgenes*, que Longoria ha descrito como una «coproducción independiente muy tradicional» (citado en Cineuropa, 2022), los socios de SVOD se han integrado en este sistema, lo que sugiere que algunos de los temores relativos a que las plataformas representan una amenaza para la producción cinematográfica independiente son quizá exagerados o, al menos, necesitan matizarse (Fig. 2).



Figura 2. Juan Diego Botto (que también escribe y dirige) y Penélope Cruz protagonizan *En los márgenes*, una «coproducción independiente muy tradicional» que Amazon Prime Video ayudó a financiar a través de una precompra televisiva en España.

7. CONCLUSIONES: LOS PRODUCTORES Y LA HISTORIOGRAFÍA DEL CINE ESPAÑOL Y EUROPEO

Para concluir este capítulo, podemos volver sobre lo que se ha conseguido si nos centramos en la agencia del productor independiente como «intermediario» en un momento de gran cambio industrial en el cine español, cambio que ha visto a la industria cinematográfica nacional recuperarse de una forma espectacular de la crisis de principios de la década de 2010. Dada la diversificación de su catálogo de series y películas, es evidente que Morena está prosperando en el panorama industrial contemporáneo, al igual que otras muchas productoras en lo que seguramente será recordado como un momento de auge en la historia de las industrias audiovisuales del país. De hecho, las condiciones en España han sido tan prolíficas que no solo los productores de cine se han pasado a la producción de series, sino que, en una especie de anomalía en el cine europeo contemporáneo, al menos un importante productor de televisión, Bambú Producciones, se ha diversificado hacia la producción cinematográfica (Cascajosa, 2021, p. 237). Sin querer pasar por alto los retos a los que se enfrentan los exhibidores en particular en el entorno actual, ni los peligros a largo plazo que podría entrañar para el cine español la excesiva dependencia de las plataformas mundiales, este auge de la producción es un resultado directo y positivo para el cine español de la llegada de las plataformas mundiales. Frente a la marea de temores por el futuro del cine europeo en medio del auge de las plataformas de *streaming*, la tarea de los historiadores durante este período actual no consistirá únicamente en buscar cómo el *streaming* es una amenaza para el cine independiente, sino también en apreciar los cambios positivos que han traído consigo las plataformas. También es necesario buscar casos de fertilización cruzada entre el cine independiente tradicional y el que cuenta con la inversión de las plataformas. Tales historias pueden, por ejemplo, poner de relieve las formas en que Morena fue capaz de aprovechar el éxito de taquilla de *Campeones* para vender a Netflix una potencial franquicia de comedia en forma de *Amor de madre* (Gordon, 2022); o iluminar las formas en que trabajar con Amazon ha ayudado a Morena a desarrollar su relación con el director emergente Juan Diego Botto; o ayudarnos a examinar la relación actual de Morena con la consagrada directora de cine de autor española Icíar Bollaín, que ahora tiene a los productores ayudándola a desarrollar una serie dramática de guion (Hopewell & Barracough, 2022). Estos puntos de confluencia, más que la supuesta disonancia entre el *streaming* y el cine, son los desarrollos más reveladores de este período y, por lo tanto, siguen siendo cruciales si queremos comprender plenamente los impactos actuales de las plataformas mundiales de SVOD en el cine español.

También merece la pena recordar el valor potencial de utilizar a los productores de toda Europa como punto de vista para comprender la localización de las plataformas mundiales en diversos contextos nacionales. Situar a productoras como Gaumont (Francia), Constantin (Alemania), Lucky Red (Italia), Working Title (Reino Unido) y muchas otras como intermediarias entre las comunidades creativas locales y las audiencias de los países en los que operan, por un lado, y las plataformas mundiales, por otro, puede ayudarnos a comprender los productos que están surgiendo en este período, tanto las películas que produce cada compañía como las series en las que, a menudo, participan talentos que ahora van y vienen entre la producción de películas

y series⁸. Además, como se vio en el caso de Morena Films, un análisis tan fino puede ayudarnos a apreciar los matices de la dinámica industrial entre los gigantes industriales estadounidenses y las pequeñas y medianas empresas que componen gran parte de la industria cinematográfica europea. Petr Szczepanik ha analizado una variante productiva de esta metodología, donde la figura del productor se utiliza para ilustrar el cambio industrial durante este período, incluso en países donde se hace poca o ninguna producción original para plataformas. De esta manera, el productor es ahora (quizá más que nunca en este momento de ruptura de las bases económicas del cine europeo) un rico recurso analítico para comprender este profundo cambio industrial y las repercusiones creativas que conlleva⁹.

8. LISTA DE REFERENCIAS

- Benito, P. (2020). Interview with Christopher Meir. 9 July.
- Cascajosa, C. (2021). Bambú Producciones and the Transformation of Spanish Television Fiction Production. En L. Barra & M. Scaglioni (eds.), *A European Television Fiction Renaissance: Premium Production Models and Transnational Circulation* (pp. 227-240). London: Routledge.
- Castro, D. & Cascajosa, C. (2020). From Netflix to Movistar+: How Subscription Video-on-Demand Services Have Transformed Spanish TV Production. *Journal of Cinema and Media Studies*, 59(3): 154-160.
- Cineuropa. (2022). Episode 41: *On the Fringe* (Spain/Belgium), Podcast published 15 December. Available online at <https://cineuropa.org/en/newsdetail/436048/> [accessed 30 Dec 2022].
- Fontaine, G. (2022). *Investment in Original European Content, 2011-2021*, Technical report from the European Audiovisual Observatory. Available online at: <https://rm.coe.int/investments-in-european-original-content-2011-2021-analysis-september/1680a75db4> [accessed 23 Sept 2022].
- Gómez-Pérez, F. J., Castro-Higueras, A. & Pérez-Rufí, J. P. (2022). Producción cinematográfica de Netflix en España: políticas de comunicación y relaciones con la estructura de la producción de cine español. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación = Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 27(53): 145-164. <https://doi.org/10.1387/zer.23784>.
- Gordon, J. (2022). Interview with Christopher Meir. 25 March.
- Hayes, D. (2022). Amazon Has Tripled the Number of Original Films and Series Since 2018, Says It Spent \$13 Billion in 2021. *Deadline Hollywood*, 4 February. <https://deadline.com/2022/02/amazon-originals-film-tv-prime-video-spending-2021-1234926697/> [accessed 23 Sept 2022].

8 Para más información sobre las colaboraciones de Lucky Red con Netflix, véase el capítulo de Luca Barra y Paolo Noto en este volumen. Véase Meir para un análisis detallado de la relación entre Gaumont, las plataformas mundiales de streaming y el cine y la televisión franceses (2024).

9 En C. Meir, R. Smits (eds.) (2024). *European Cinema in the Streaming Era*, Palgrave European Film and Media Studies.

- Historias lamentables* de Javier Fesser se estrenará este año antes en Amazon Prime Video que en los cines. (2020). *Audiovisual 451*, 16 October. <https://www.audiovisual451.com/historias-lamentables-de-javier-fesser-se-estrenara-este-ano-antes-en-amazon-prime-video-que-en-los-cines/> [accessed 23 Sept 2022].
- Hopewell, J. (2014). Morena Films: Thinking Outside of the Box. *Variety*, 21 September. <https://variety.com/2014/film/festivals/morena-films-thinking-outside-the-box-1201309842/> [accessed 23 Sept 2022].
- Hopewell, J. (2020). Sony Pictures, Amazon, Alex de la Iglesia set *The Fear Collection*. *Variety*, 26 May. <https://variety.com/2020/film/news/sony-pictures-alex-de-la-iglesia-the-fear-collection-1234617032/> [accessed 23 September 2022].
- Hopewell, J. (2021). Spain's Morena Films Adds Vertice Cine for Penelope Cruz Starrer, Talks Netflix Hit *Below Zero*. *Variety*, 10 May. <https://variety.com/2021/film/global/morena-penelope-cruz-netflix-below-zero-1234969705/> [accessed 23 Sept 2022].
- Hopewell, J. (2022). Paramount's VIS, Spain's Morena Films Close First Look Deal. *Variety*, 23 June. <https://variety.com/2022/tv/markets-festivals/vis-paramount-morena-films-first-look-1235301486/> [accessed 23 September 2022].
- Hopewell, J. & Barraclough, L. (2022). Studiocanal Links with Paul Laverty, Icíar Bollaín as TV and Film Become a Two-Way Street. *Variety*, 4 April. <https://variety.com/2022/tv/global/studiocanal-global-screen-101-films-abcus-1235224908/> [accessed 23 Sept 2022].
- Hopewell, J. & Lang, J. (2021). Netflix Acquires Pedro Almodóvar's *Parallel Mothers* for Latin America. *Variety*, 2 November. <https://variety.com/2021/film/news/netflix-pedro-almodovar-parallel-mothers-latin-america-1235102733/> [accessed 23 Sept 2022].
- Iordache, C., Raats, T. & Afilipoiae, A. (2021). Transnationalisation Revisited Through the Netflix Original: An Analysis of Investment Strategies in Europe. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*: 1-19. <https://doi.org/10.1177/13548565211047344>.
- Lang, J. (2020). How Werewolves and a Jack London Story Inspired Netflix's Spanish Political Thriller Series *Minions of Midas*. *Variety*, 12 November. <https://variety.com/2020/streaming/global/netflix-mateo-gil-minions-of-midas-1234825876/> [accessed 23 Sept 2022].
- Meir, C. (2019). *Mass Producing European Cinema: Studiocanal and Its Works*. London: Bloomsbury.
- Meir, C. (2021). *European Conglomerates and the Contemporary European Audiovisual Industries: Transforming the Industrial Landscape Amid the Arrival of SVOD Platforms, a High-End Television Boom and the COVID-19 Crisis*. A report prepared for the European Commission's DG Connect, Communications, Networks, Content and Technology, I.3 Unit: Audiovisual Industry & Media Programmes. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25894.45126>
- Meir, C. (2024). Depuis que le streaming existe? Gaumont and French Cinema in the Streaming Era. En M. Harrod, and R. Moine (eds.), *Postnational Frenchness in Mainstream Film and Television* (pp. 237-255). London: Palgrave Macmillan.

- Smits, R. (2019). *Gatekeeping and the Evolving Business of Independent Film Distribution*. London: Palgrave Macmillan.
- Spicer, A., McKenna, A. T. & Meir, C. (2014). Introduction. En A. Spicer, A. T. McKenna & C. Meir (eds.), *Beyond the Bottom Line: The Producer in Film and Television Studies* (pp. 1-24). London: Bloomsbury.
- Uriol, P. (2018). El cine independiente ahora tiene sentido contando historias locales, aunque luego tenga elementos universales. *Audiovisual*, 451, 20 March. <https://www.audiovisual451.com/pedro-uriol-el-cine-independiente-ahora-tiene-sentido-si-lo-haces-contando-historias-locales-aunque-luego-la-pelicula-tenga-elementos-universales/> [accessed 23 Sept 2022].
- Uriol, P. (2021). Interview with Christopher Meir. 8 October.
- Wayne, M. & Castro, D. (2020). SVOD Global Expansion in Cross-National Comparative Perspective: Netflix in Israel and Spain. *Television & New Media* 22(8): 896-913.