



Palabra Clave

ISSN: 0122-8285

ISSN: 2027-534X

Universidad de La Sabana

Formoso, María Josefa
Transformación de los sistemas de producción audiovisual tras
la pandemia. Estudio del caso de España en el contexto europeo
Palabra Clave, vol. 25, núm. 3, e2537, 2022, Julio-Septiembre
Universidad de La Sabana

DOI: <https://doi.org/10.5294/pacla.2022.25.3.7>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64974000006>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

The logo for Redalyc.org, featuring the text 'redalyc.org' in a red, lowercase, sans-serif font, with a small red square icon to the right.

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

Transformación de los sistemas de producción audiovisual tras la pandemia. Estudio del caso de España en el contexto europeo

María Josefa Formoso¹

Recibido: 07/07/2021
Aprobado por pares: 24/01/2022

Enviado a pares: 04/08/2021
Aceptado: 22/02/2022

DOI: 10.5294/pacla.2022.25.3.7

Para citar este artículo / to reference this article / para citar este artigo

Formoso, M. J. (2022). Transformación de los sistemas de producción audiovisual tras la pandemia. Estudio del caso de España en el contexto europeo. *Palabra Clave*, 25(3), e2537. <https://doi.org/10.5294/pacla.2022.25.3.7>

Resumen

Se analizan los cambios producidos en el sector audiovisual, especialmente en Europa y España, por la crisis causada por la pandemia de covid-19, con un enfoque particular sobre las alteraciones en la producción de contenidos cinematográficos y televisivos. Para conseguir este objetivo, se combinan la revisión de la literatura existente sobre comunicación audiovisual durante la crisis sanitaria y entrevistas a profesionales de la industria con distintas funciones dentro de las empresas del sector. Las principales consecuencias de la investigación revelan un cambio en los modelos de producción, distribución y exhibición de las obras audiovisuales. Estos avances venían atisbándose en los últimos años, debido, entre otras causas, al crecimiento de consumo por internet y la crisis de audiencias. Visto lo anterior, cuestiones como la versatilidad en las ventanas de explotación, la aparición de nuevos

¹ ✉ <https://orcid.org/0000-0002-9561-4915>. Universidade de A Coruña, España. m.formoso@udc.es

profesionales en los rodajes, encargados de velar por la seguridad sanitaria, y la expansión de los contenidos de ficción son algunos de los aspectos examinados en el texto. Al final encontramos que la crisis sanitaria ha acelerado los procesos de transformación respecto a la distribución y exhibición de productos audiovisuales, lo que posibilita la contemplación de soluciones mixtas, y se halló que la producción apenas sufrió cambios, salvo los estrictamente sanitarios, que desaparecerán con el tiempo.

Palabras clave (Fuente: tesauro de la Unesco)

Covid-19; crisis sanitaria; medios de comunicación de masas; producción audiovisual; tecnología de la información; televisión.

Transformation of Audiovisual Production Systems after the Pandemic. Study of Spain's case in the european context

Abstract

The changes produced in the audiovisual industry, especially in Europe and Spain, due to the effects of the COVID-19 crisis are analyzed with a particular focus on film and television content production. To achieve this goal, a review of the existing literature on audiovisual communication during the health crisis is combined with interviews with professionals with different roles within companies in the industry. The main consequences of this re-search reveal a change in audiovisual work production, distribution, and exhibition models. These advances have been observed in recent years due, among other causes, to the growth of streaming services and the audience crisis. Considering the above, issues such as versatility in the operating windows, the emergence of workers in charge of ensuring health safety during the filming, and the expansion of fictional content are some aspects examined in the text. In the end, we find that the health crisis has accelerated the transformation processes regarding distribution and exhibition, enabling hybrid solutions and allowing production to undergo very few changes except those strictly related to health, which will disappear over time.

Keywords (Source: Unesco Thesaurus)

COVID-19; health crisis; mass media; audiovisual production; information technology; TV.

Transformação dos sistemas de produção audiovisual após a pandemia. Estudo do caso da Espanha no contexto europeu

Resumo

São analisadas as mudanças produzidas no setor audiovisual, especialmente na Europa e na Espanha, devido à crise causada pela pandemia ocasionada pela covid-19, com particular incidência nas mudanças na produção de conteúdos cinematográficos e televisivos. Para atingir este objetivo, são combinadas uma revisão da literatura existente sobre comunicação audiovisual durante a crise sanitária e entrevistas com profissionais da indústria com diferentes funções dentro de empresas do setor. As principais constatações da pesquisa revelam uma mudança nos modelos de produção, distribuição e exibição de obras audiovisuais. Esses avanços vêm se vislumbrando nos últimos anos, devido, entre outras causas, ao crescimento do consumo da internet e à crise de audiência. Diante do exposto, questões como versatilidade nas janelas de operação, o surgimento de novos profissionais nas filmagens responsáveis por garantir a segurança da saúde e a ampliação do conteúdo da ficção são alguns dos aspectos examinados no texto. Concluímos que a crise sanitária acelerou os processos de transformação da distribuição e da exibição de produtos audiovisuais, o que permite contemplar soluções mistas, e que a produção praticamente não sofreu alterações, exceto as estritamente sanitárias, que vão desaparecendo com o tempo.

Palavras-chave (Fonte: tesouro da Unesco)

Covid-19; crise sanitária; meios de comunicação de massa; produção audiovisual; tecnologia da informação; televisão.

La llegada de internet en la última década del siglo pasado se enmarca en un largo proceso en el que todavía estamos y que ha provocado notables cambios en la sociedad (Boyd y Ellison, 2007; Castells, 2009). La importancia creciente de lo audiovisual en los consumos culturales es evidente y ha venido de la mano del incremento en la penetración social de internet y en la velocidad de transferencia de datos en la red de redes (Arana *et al.*, 2020). Las tecnologías de la información y la comunicación están muy extendidas y el nivel de alfabetización funcional facilita su uso generalizado (Martínez, 2019).

La crisis sanitaria provocó que las cifras de conexión a la red crecieran en todo el mundo a medida que avanzaba la pandemia de covid-19 (Madinaveitia, 2020), y también ha contribuido a ese aumento el trabajo desde casa (Li y Lalani, 2020). En este periodo se ha demostrado que en momentos de crisis social el consumo de medios crece y que la gente recurre especialmente a aquellos de carácter audiovisual, no solo para cubrir sus necesidades de información, sino también en busca de contenidos de entretenimiento (Ellis, 2020; Negra, 2020). Los medios han sido un servicio esencial para la población y entre ellos destaca la capacidad de la televisión para proporcionar sensación de unión (Fish, 1980; Lindlof *et al.*, 2017). En situaciones críticas de alta complejidad, como la calamidad de la covid-19, la televisión, un medio declarado casi muerto a principios de siglo, se ha convertido en un medio fundamental para la búsqueda de información (Casero, 2020) y esencial para el consuelo y la ensoñación (Ellis, 2020).

En la última década, la televisión tradicional ha visto tambalear su hegemonía, como modelo de negocio y como estrategia de programación o audiencia. No obstante, durante la crisis sanitaria el consumo se multiplicó, especialmente en la televisión, en todos sus soportes: tradicional, en directo (*streaming*) o por demanda, y en entornos en línea, justo en un momento de preocupación por la audiencia (Bonini, 2017). Esto trajo incrementos en segmentos de la población, como los jóvenes, que habían abandonado la televisión convencional (Túñez *et al.*, 2020). En este contexto, la disminución de los ingresos por publicidad comercial y de derechos de licencia se

espera que traerá enormes pérdidas financieras a las emisoras públicas europeas, especialmente a aquellas que mantienen modelos de financiación mixtos (Howcroft, 2019).

A raíz del confinamiento, empresas como Netflix, Amazon TV, HBO, Appel TV y YouTube se comprometieron a rebajar temporalmente “la intensidad de su señal a favor de la sostenibilidad de las redes fijas y móviles” (Lorenzo, 2020). También el uso de la inteligencia artificial se ha utilizado para comprender y mejorar la cobertura de la información, en contextos publicitarios (Marlow, 2020). Los medios digitales recurrieron a aplicaciones de búsqueda y gestión de datos (Costa y López, 2020). Casero Ripolles (2020) considera el sistema de medios con un análisis de las consecuencias comunicativas y democráticas del consumo de noticias durante la crisis sanitaria.

La cadena de producción de contenidos también se ha visto alterada y pone en evidencia la necesidad de medios más ágiles, tolerantes al riesgo y experimentales (Curran, 2020). Es por ello que las corporaciones no solo encaran ajustes puntuales, sino que se embarcan en una reconstrucción corporativa en la que la crisis ha acelerado sus planes de transformación digital (De-Tender *et al.*, 2020). Para realizar este trabajo es necesario analizar el panorama europeo de la crisis anterior a la covid-19, porque facilita realizar una comparativa y determinar cuáles de esos cambios han sido adaptaciones puntuales y cuáles se convertirán en reformas estructurales que varíen el modo de hacer televisión y cine.

El sector audiovisual antes de la crisis sanitaria mantenía un frágil equilibrio, caracterizado por: a) el estancamiento de la publicidad en televisión, que, aunque resistía mejor que la publicidad impresa, disputaba abiertamente con internet por esa hegemonía. La inversión publicitaria en 2019 se estancó e incluso, según Barlovento Comunicación (2020b), se redujo, ya que estaba al mismo nivel que en el año 2015; b) la televisión lineal perdía audiencia y a finales de 2019 uno de cada tres hogares con acceso a internet usaba plataformas digitales de pago para ver contenidos audio-

visuales (Barlovento Comunicación, 2019). En general, los países donde está extendido el uso de televisión por pago se está consolidando el consumo de suscripción a videos por demanda (SVOD - Subscription Video on Demand), porque tiene precios más asequibles.

En Europa la estructura de la industria antes de la crisis por covid-19 se caracterizaba por el hecho de que las empresas de radiodifusión actuaban en su mayoría en territorio nacional, salvo RTL Group, Mediaset y Canal+, aunque estas dos últimas han obtenido la mayor parte de sus ingresos en el mercado nacional. Sin embargo, los principales operadores de SVOD están activos a nivel mundial en Europa (European Audiovisual Observatory, 2021).

En lo que concierne a la producción cinematográfica, no existe una casa matriz europea. La internacionalización del mercado está impulsada por las coproducciones internacionales con gran presencia en los festivales donde cosechan premios, pero las taquillas son nacionales. La producción de cine no evoluciona del mismo modo que la de televisión y SVOD, donde se están generando conglomerados de trabajo con la creación de grupos de producción que trabajan para todas las emisoras (Endemol Shine Group y Banijay Group).

Las tendencias en la producción de contenido durante los últimos años suponían un aumento en el número de películas producidas, la bajada de los ingresos en taquilla, una gran presión sobre la financiación debido a las limitaciones, la creación de productos de ficción de alta gama impulsada por los servicios SVOD, la necesidad de más medios para este género, a través de coproducciones entre canales de televisión, la incentivación de la producción a través de agrupaciones de interés económico (AIE) y su éxito comercial (Pérez y Castro, 2020) y la integración de las *majors* estadounidenses a través de sus filiales nacionales en la distribución.

El objetivo de este trabajo es analizar la transformación de los sistemas de producción audiovisual tras la crisis sanitaria y prever si estos cam-

bios van a incorporarse al sistema de trabajo de forma definitiva o temporal. La producción de esta industria se articula en torno a tres sectores clásicos, que son la producción, la distribución y la explotación (exhibición, emisión o venta), que se adapta según los casos al cine, televisión, internet, etc. (Pardo, 2014). El análisis se realiza específicamente en estos tres sectores y, en concreto, en la producción de cine y televisión.

Metodología

Como investigación empírica, para analizar y responder a la problemática planteada se ha considerado un método de investigación mixto con el fin de obtener la mayor comprensión del fenómeno (Chen, 2006; Teddlie y Tashakkori, 2009; Plano y Creswell, 2008; Bergman, 2008; Hernández y Mendoza, 2018). Para delimitar la investigación y analizar el estado del arte se realizó un rastreo cuantitativo con el fin de recopilar datos objetivos. Para ello, se ha hecho una búsqueda de documentos científicos y se han tenido en cuenta principalmente informes del sector audiovisual en los que se considera la crisis sanitaria. Se realizó una búsqueda exhaustiva en la base de datos de Scopus, en la que se incluyeron las tipologías de publicaciones que están relacionadas con los términos covid-19, audiovisual y producción, tanto en castellano como en inglés. Se escoge esta fuente por ser una de las bases de datos de revistas revisadas por pares más completas y para proporcionar información académica y científica de calidad. El número de artículos resultante fue de 14, aunque tan solo cuatro están directamente relacionados con el sector audiovisual y la covid-19 (Johnson, 2021; Mittal y Sinha, 2021; Eze *et al.*, 2021). El resto de artículos tienen proximidad con la covid-19 y la cultura (Kolokytha y Rozgonyi, 2021; Pérez, 2021; Ptasznik, 2020; Medoff y Kaye, 2021); periodismo y redes sociales (Carro y García, 2021; Rodríguez *et al.*, 2020), y también con salud pública y cine (Hoang *et al.*, 2021). De los cuatro artículos relacionados directamente con el sector audiovisual ninguno se ocupaba directamente de la producción, distribución y exhibición audiovisual y los efectos de la crisis sanitaria.

Esta fase de evaluación, ante la escasez de documentos científicos que avalen el motivo de estudio, se completó con el análisis de una gran cantidad de fuentes documentales de carácter profesional, entre las que cabe citar

Barlovento, GECA, ICAA, Kantar Media, AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación), CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y Competencia), Netflix, Observatorio Europeo del Audiovisual, tomando como referencia temporal los años 2020 y 2021. En concreto, desde la fecha en la que se desata la crisis sanitaria, siempre con apuntes a los meses previos y posteriores al confinamiento y el primer semestre de 2021. Esta revisión documental se realizó para identificar las líneas y recomendaciones a seguir en el audiovisual con respecto a la pandemia y para establecer el panorama del sector audiovisual previo a la crisis sanitaria. De este modo, se podía comprobar si las productoras y producciones españolas, objeto de este estudio, seguían las sugerencias establecidas, y ver cómo se afectó el sector audiovisual nacional.

Una vez completada la fase de evaluación, se realizó un análisis cualitativo para completar la investigación empírica del objeto de estudio. Se contrastan las teorías con profesionales del sector y para ello se realizan entrevistas en profundidad a directores de equipos de trabajo de producciones específicas de empresas audiovisuales asentadas en el mercado español. Se decidió entrevistar a profesionales cuya labor en las producciones era determinante y a los que podía afectar en mayor medida la gestión de la pandemia: directores de contenido, directores de producción, guionistas, directores generales de compañías, distribuidores. Los equipos humanos de una producción han sido investigados, entre otros, por Pardo (2012; 2014), Diego (2005) y Guerrero (2012).

Se seleccionaron 10 productoras de la clasificación de empresas de producción cinematográfica y de video (El Economista, s.f.), grandes y pequeñas, con modos de trabajo diferentes y abordajes desiguales de los proyectos, tanto cinematográficos como televisivos. Después se solicitó realizar entrevistas con los responsables de los departamentos seleccionados y entrevistó a profesionales de seis productoras. La muestra, a pesar de no ser representativa cuantitativamente, abarcó a los responsables de todos los departamentos y esto permitió descubrir los cambios ocasionados en los modelos de producción audiovisual. Las entrevistas fueron semiestructuradas, es decir, con un conjunto de preguntas y temas a explorar, pero sin una redacción exac-

ta ni orden de exposición. Las conversaciones tuvieron lugar entre 2020 y 2021 y partieron de un cuestionario de preguntas abiertas planteadas en función de la experiencia y el dominio específico de la actividad realizada por cada profesional. En la Tabla 1 se listan las preguntas y los objetivos específicos que se quería alcanzar con cada una de ellas.

Tabla 1. Objetivos y preguntas en las entrevistas

Objetivo	Pregunta
Conocer la percepción de los profesionales que trabajan en productoras audiovisuales y los cambios en los diseños de producción.	¿Cómo ha afectado la covid-19 el sistema de producción?
Confirmar los protocolos utilizados por cada productora y conocer cuáles de estos se aplican.	¿Cuáles son los protocolos establecidos en la empresa?
Concretar los trabajos específicos de cada departamento dentro de una producción audiovisual y comprobar los cambios en los métodos de trabajo.	¿A qué departamentos de la productora afecta más dentro de sus rutinas de trabajo?
Saber si, además de los modos de grabación, hubo cambios en la manera de exportar, vender y exhibir las obras audiovisuales.	¿Cuáles son los cambios en los modelos de distribución y exhibición?
Conocer si los técnicos del desarrollo tuvieron en cuenta los cambios sociales originados durante la crisis sanitaria para crear historias.	¿Considera que el proceso creativo y la escritura de guiones han cambiado durante la crisis sanitaria?

Fuente: elaboración propia.

Las aportaciones de los profesionales resultaron fundamentales para corroborar los cambios en los procesos productivos del sector en las fases de producción, distribución y exhibición y para hacer una valoración evolutiva del mismo. Gracias a sus testimonios, fue posible identificar y comprender las tareas que desempeñan las nuevas figuras involucradas en los procesos de revisión sanitaria en los rodajes.

Por lo dicho, en lo fundamental, por su carácter mixto y aplicado, el presente texto se mueve entre la reflexión y la práctica, al tiempo que aporta un análisis histórico descriptivo de los cambios que ha habido en las nuevas formas de relación y de trabajo en el sector audiovisual y también ayuda a categorizar las nuevas tareas y profesionales que surgen como resultado de esta situación, así como el incremento de los costes de producción.

Tabla 2. Profesionales entrevistados

Profesional entrevistado	Cargo que desempeña	Empresa
Laura Miñarro	VP Coproducciones Internacionales	Antena 3 Estudios
Carlos Benito	<i>Head of Production</i>	Mediapro
María Fernández	Responsable de ficción nacional	Globomedia
Lidia Fraga	Guionista	<i>Freelance</i>
Pedro Revaldería	Director General	Mandarina Producciones
Pepe Ripoll	Director de Producción	Buendía Estudios

Fuente: elaboración propia.

Resultados

El frágil equilibrio en el que estaba sustentado el sector audiovisual, en plena fase de transformación por la llegada de internet, se quebrantó durante la crisis sanitaria. La estructura de la industria, así como los sistemas de producción, han sufrido cambios y se han acelerado procesos ineludibles para su establecimiento. Así, el mercado de la publicidad televisiva disminuyó entre 15% y 20% en comparación con el año 2019, pese al aumento de la audiencia (Barlovento Comunicación, 2020a). Las suscripciones a SVOD crecieron durante la crisis y se desarrollaron más, a expensas de los canales de televisión y los ingresos de taquilla de cine (Srivastava, 2020). La financiación pública no aplicó recortes masivos y, más bien, incrementó las ayudas al sector (Hernández, 2020). Entre tanto, en España, las ventanas de distribución de las obras audiovisuales colapsaron, por el cierre de los cines. En este contexto, se detuvieron las producciones que estaban en curso y se pospusieron los proyectos preparados para distribuir, lo que hizo que los sectores de producción, distribución y exhibición se vieran profundamente afectados en paralelo con los cambios sufridos por el sector.

Efectos en el desarrollo

El desarrollo, es decir, la concepción de ideas y la creación de guiones, se incrementó. Ello originó una sobresaturación de proyectos en el mercado,

que no consiguieron concretarse (P. Revaldería, comunicación personal, 12 de marzo de 2021). Esta actividad se fue normalizando y apenas ha tenido consecuencias. La interacción de los personajes sigue siendo la misma. Se comprobó que en localizaciones de interiores se controlaban mejor los riesgos, aunque en un primer momento se pensó que grabar en exteriores sería más saludable (C. Benito, comunicación personal, 5 de abril de 2021). Los interiores resultaron más sencillos de gestionar, porque los equipos de higiene podían actuar mejor.

Los guionistas no encontraron restricciones a la creación de tramas narrativas ni para la formación de los personajes. Se incrementó el interés por historias más ligeras, alegres y en tono de comedia (L. Fraga, comunicación personal, 25 de marzo de 2021). Y mientras en los últimos años destacaban los guiones de distopías y *thrillers* oscuros, con la crisis se notó “un cambio hacia temáticas *feel good*, porque existe el interés común de contar historias positivas” (L. Fraga). Además, se decidió “no utilizar personajes con mascarilla para obtener vigencia, salvo que la historia se enmarque en un momento histórico relacionado con la pandemia” (M. Fernández, comunicación personal, 13 de febrero de 2021).

Los planes de rodaje no se vieron alterados con más frecuencia que años atrás pues se tuvo “especial precaución en los planos generales que se graban en exteriores o cuando se necesita mucha figuración por motivos de seguridad” (P. Ripoll, comunicación personal, 5 de mayo de 2021). Para solventar estos inconvenientes se aumentó el uso de efectos digitales.

En la búsqueda de financiación, hubo que tener en cuenta que existen varias normas nacionales e internacionales que regulan la financiación audiovisual de manera directa, es decir, que prevén mecanismos de ayuda concretos que se traducen en unas convocatorias, generalmente anuales, para apoyar diferentes fases de la creación o comercialización de las obras audiovisuales (Marzal y López, 2008; Poveda, 2013). En el año 2020, la mayoría de las medidas tomadas en el sector de la producción cinematográfica correspondía a financiación pública directa y los incentivos a la producción mediante la relajación de requisitos o permitiendo el pago de las ayudas por

adelantado (Gobierno de España, 2020). A nivel europeo, las asociaciones de productores y distribuidores solicitaron flexibilidad en las normas de financiación pública y exigieron un aumento del presupuesto para Europa Creativa 2021-2027.²

Efectos en la producción

En relación con la producción en rodajes, destaca que en mayo de 2020 comenzaron a aparecer medidas relacionadas con las directrices operativas, consistentes en “recomendaciones o normas de obligado cumplimiento sobre cómo reanudar las grabaciones durante la crisis” (M. Fernández). Estas medidas permitieron al sector de la producción retomar gradualmente su actividad, adaptándose a las exigencias sanitarias, para garantizar la seguridad de los equipos de filmación. Pero también supusieron un cambio en los procesos de trabajo que continúan instaurados (P. Ripoll).

Hay que tener en cuenta que el perfil de los clientes y las producciones cambió, porque “las productoras ya no trabajan directamente con las televisiones y esto se debe al cambio de modelo en el negocio audiovisual” (L. Miñarro, comunicación personal, 6 de mayo de 2021). En el entorno de la televisión por pago se prestó mayor atención a la integración de servicios de transmisión libre (OTT - *over-the-top*) por parte de terceros. En Europa, operadores de pago como Sky, Canal+ y Deutsche Telekom han incorporado a su ecosistema servicios de *streaming* como Netflix, Discovery+, Disney y Amazon. Los servicios OTT necesitan ayuda en la distribución, en un mercado cada vez más competitivo, para adquirir y mantener suscriptores. En España, por ejemplo, Buendía Estudios es una productora de cine y televisión creada conjuntamente por el grupo audiovisual Atresmedia y Movistar, una operadora de telecomunicaciones.³

En los rodajes, tras los primeros meses de incertidumbre, se mantuvo el mismo modelo de trabajo, con algunas particularidades: el primer gran

2 El 10 de noviembre de 2020 se produce el acuerdo entre el Parlamento Europeo, los Estados miembros en el Consejo y la Comisión en relación al presupuesto 2021-2027 de la UE (Marco Financiero Plurianual y NextGenerationEU). Tiene un presupuesto de 2,4 mil millones de euros con la finalidad de promover la diversidad cultural y lingüística europea.

3 La Comisión Europea aprueba la operación entre Telefónica y Atresmedia. La nueva compañía estará participada al 50% por ambos grupos de comunicación.

cambio se dio en perfiles, como pasó con los técnicos de prevención de riesgos laborales (PRL), que estaban incorporados por ley a las producciones, pero no tenían un trabajo especialmente reconocido, por lo cual pasaron a ser piezas clave en las producciones (C. Benito). En segundo lugar, los protocolos fueron cambiando y se adaptaron las medidas de seguridad, al tenerse conocimiento del riesgo. Estos protocolos se vinieron adecuando en función de la evolución de la pandemia de covid-19. Así, ahora es el área de riesgos laborales quien realiza los protocolos de cada productora y sus técnicos son los que se responsabilizan del cumplimiento. En tercer lugar, ahora los actores se consideran las personas más vulnerables y están especialmente protegidos en los sets de grabación, donde las medidas de seguridad son extremas en los departamentos de vestuario, dirección, sonido (especialmente en la colocación de micrófonos), cámaras, maquillaje y peluquería, que son los departamentos más próximos a los actores (P. Ripoll).

Tabla 3. Medidas de prevención adoptadas en los rodajes

Equipos de trabajo	Necesidades por departamento
Equipo artístico	Permanecer en sus espacios, cuando no estén grabando. Después de cada secuencia, volver a sus espacios, evitando aglomeraciones. Test de antígenos cada cinco días.
Vestuario	Asignar espacios que garanticen distanciamiento social. Se designa solo una persona que se acerque al elenco para hacer retoques. La ropa estará siempre identificada y no se intercambiará. La ropa está desinfectada cada jornada.
Maquillaje y peluquería	Se asignan espacios amplios para garantizar distancia social. Uso de guantes y pantallas. Kit individual de rodaje para cada actor.
Sonido	El equipo artístico tendrá micrófonos, fundas y petacas individuales y marcadas. Se desinfecta el material que esté en contacto directo con el reparto.
Cámara	Se intentará no acercar la cámara a menos de dos metros del actor, jugando con ópticas, si es posible. No se comparten fungibles. Se utilizan pantallas adicionales para distribuir la señal del combo. El técnico en imagen digital (DIT) estará fuera del set si es posible.
Eléctricos y maquinistas	En el set, el equipo imprescindible.
Arte	Desinfección del material utilizado durante las secuencias. Kit de toallitas desinfectantes. Si hay comida en escena deberá ser envasada. El atrezzo y mobiliario se desinfecta previamente.

Equipos de trabajo	Necesidades por departamento
Dirección	Llevará mascarilla para comunicarse con actores y equipo. Ayudará al equipo técnico a extremar las precauciones cuando el equipo artístico no lleve la mascarilla.
Producción	Favorecerá que el equipo en set sea el imprescindible. Ayudará a que se cumplan las medidas de prevención, tomadas por el equipo covid. Responsables del material y elementos del equipo covid.
Equipo artístico	Permanecer en sus espacios cuando no estén grabando. Después de cada secuencia volver sus espacios, evitando aglomeraciones. Test de antígenos cada cinco días.
Vestuario	Asignar espacios que garanticen distanciamiento social. Se designa solo una persona que se acerque al elenco para hacer retoques. La ropa estará siempre identificada y no se intercambiará. La ropa está desinfectada cada jornada.

Fuente: elaboración propia.

Para preservar la seguridad en los rodajes, los cambios en los procesos y sistemas del entorno laboral se aceleraron. Ahora los responsables de la producción muestran al responsable de PRL el plan de rodaje y las características particulares del mismo; enseguida se establece un protocolo particular, que es una adaptación del general, previamente consensuado y compartido con los clientes, que son quienes definen las medidas que se deben cumplir. Estos protocolos se revisan cada semana y lo aplica cada producción con el técnico de PRL. Por tanto, cada rodaje tiene un reglamento personalizado en el que se adaptan las pautas generales a cada producción y sus especificidades. Las entrevistas realizadas a los profesionales revelan que, al grabar varias producciones en el mismo plató, se encapsula a cada equipo de rodaje (zonas de movimiento, horas de comedor, entradas y salidas de equipo).

Los directores de producción son los encargados de la adecuación de los recursos a las necesidades del rodaje (García y Diego, 2018) y los responsables de supervisar los procesos relacionados con la seguridad en las grabaciones. Los planes de producción ya se diseñan previendo la posibilidad de detener la grabación por protocolos médicos, aunque se están rodando las mismas secuencias diarias que en años precovid. El total de las productoras entrevistadas han incrementado personal, especialmente en el departamento de producción para cada uno de sus rodajes. En cuatro

de ellas, el incremento es de una media seis personas por rodaje y, en dos de ellas, de cuatro técnicos en el departamento de producción.

Las productoras han examinado el papel de cada miembro del equipo, para delimitar el número de personas en el plató al personal esencial, y establecen grupos de trabajo más pequeños en diferentes partes del set, para evitar grandes reuniones. La interrelación entre los diferentes departamentos es similar a los años previos a 2020. Lo que sí ha variado son los tiempos, ya que son más pausados y han llegado a ser especialmente lentos al retomar las grabaciones. Por ejemplo, los turnos de maquillaje son más contenidos, ya que “las entradas de los actores se efectúan paulatinamente, no como antes, que se realizaba en un mismo espacio y al mismo tiempo” (P. Ripoll). Asimismo, los métodos de limpieza de los materiales y espacios son más exhaustivos y constantes y los traslados del personal artístico y técnico también son más escalonados (P. Ripoll).

Además de los cambios en los procesos de producción, hay que tener en cuenta el asentamiento de la cultura anglosajona, donde se exige gastar el presupuesto que las productoras manejan. En este sentido, “los operadores de televisión han establecido políticas de control en la producción de costes y presupuestos que obligan a gastar el presupuesto pactado” (C. Benito). De ahí que se haya tenido que reorganizar los presupuestos, por el incremento de costes que la implementación de las medidas sanitarias supone a una producción. En el caso de las que estaban en marcha en marzo de 2020, se tuvo que revisar el plan financiero, mientras que en los encargos de producción con televisiones o plataformas se tuvieron que renegociar los acuerdos ya firmados (P. Ripoll). El aumento, en cada caso, oscila entre 10% y 20%, dependiendo de la productora y del cliente. Normalmente, es este último quien se hace cargo de la ampliación de los costes y quien marca las líneas de seguridad, así como los protocolos que se deben establecer en cada proyecto.

Efectos en el sector de distribución y exhibición

En la mayoría de países europeos, algunas agencias cinematográficas, ante la imposibilidad de estrenar películas en los cines durante el período de confi-

namiento, tomaron medidas para relajar requisitos relacionados con las reglas aplicables a las ventanas de explotación. Esto impulsó los estrenos digitales, que han alterado la lógica de las ventanas de distribución (Neira, 2020). También se han incluido medidas como el aumento y pago anticipado de las subvenciones a las empresas distribuidoras, el aplazamiento de las obligaciones fiscales y flexibilidad respecto al sistema de ventanas de lanzamiento.

Dos de los sectores más amenazados por la pandemia fueron los de distribución y exhibición. En el primer caso, se tuvieron que reformular gran parte de los esquemas asentados en el lanzamiento de los productos audiovisuales. Por su parte, los exhibidores se resignaron, al no contar con los grandes títulos, que las distribuidoras han decidido estrenar el próximo año o estrenar directamente en las plataformas en línea, sin pasar por las salas.

Eventos como mercados de cine y festivales fueron cancelados. Muchos países europeos han tomado medidas para apoyar al sector, ya sea a nivel gubernamental, por iniciativa de los Ministerios de Cultura, o a través de agencias cinematográficas, flexibilizando los requisitos para la financiación pública directa de eventos y festivales. Al mismo tiempo, la distribución de contenidos televisivos ha sido permanente y no ha cesado. “Las productoras que tenían en marcha proyectos a principios de 2020 han seguido trabajando, alargando los procesos de desarrollo y generando nuevos contenidos. Esto ha forjado un superávit de ideas en el mercado” (L. Miñarro).

A pesar de la paralización de festivales, podemos afirmar que la distribución televisiva no se vio tan afectada, por dos razones: a) por ser un mercado que se ha democratizado en la última década y b) por el cambio de modelo de negocio con la agregación de participantes (*players*). En los últimos 10 años, el incremento de los mercados internacionales de contenido ha posibilitado a las grandes productoras el reconocimiento de los agentes implicados y ha permitido la comercialización de productos audiovisuales televisivos a un buen ritmo. Las grandes distribuidoras tienen productos clave, un catálogo claro y los clientes definidos; por tanto, no es imprescindible su asistencia a los mercados. Lo que ha cobrado importancia son los pequeños creadores de contenido, que en los mercados internacionales sí tienen un mayor acceso a los distribuidores (L. Miñarro).

En segundo lugar, es necesario analizar que la agregación de operadores coincidió con la crisis sanitaria. Los años 2020 y 2021, en plena pandemia, fueron muy dinámicos y vieron el lanzamiento de plataformas como Paramount y HBO Max y la reestructuración de Warner. En los últimos años, las productoras audiovisuales han pasado de producir para cadenas en su territorio nacional a hacerlo para canales fuera de su entorno, en coproducción, y también con plataformas que a su vez son clientes. Esto ha propiciado que los proyectos puedan ser financiados, que tengan un mayor presupuesto, si bien la financiación se realiza a un ritmo más lento (P. Revaldería).

Los mercados de contenido han continuado la modalidad en línea, pero Laura Miñarro nos dice que “no han funcionado, porque las plataformas de trabajo se han hecho en poco tiempo y son poco intuitivas. Además, los mercados se han largado dos semanas y no es un sitio cómodo donde buscar proyectos”. El bloqueo también afectó al sector de la exhibición, pues los cines fueron obligados a cerrar y se aplazaron los lanzamientos. Esto tuvo un impacto económico negativo, también en lo que respecta a la diversidad, porque las películas van a tener que competir con diferentes presupuestos y en un mercado saturado que puede reventar.

En Europa existen múltiples normativas que, para proteger la exhibición en sala, y ante la irrupción de plataformas, ponen plazos al lanzamiento de películas. Por ejemplo, en España las subvenciones estatales a través del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA) se condicionan al cumplimiento de ciertas regulaciones aparejadas a los estrenos en sala: las ayudas se supeditan al estreno en 40 salas, a la inversión de 15% de los presupuestos en promoción y a la espera (o periodo de *ventana*) de 16 semanas, tras el estreno en salas, para poder explotar la película por otros medios.

Por todo lo señalado, el sector de la exhibición cinematográfica se vio afectado, no solo por las pérdidas económicas, sino también por la desvinculación con la audiencia, debido al cierre de las salas. En este sentido, observamos en los exhibidores tres tipos de medidas destinadas a interactuar con las audiencias: a) fomentar conferencias en línea y seminarios web sobre

cine; b) medidas dirigidas a un público joven, donde prima el uso de redes sociales; y c) buscar alternativas para estrenar películas inéditas, como los cines virtuales. En este contexto, varios exhibidores europeos se han asociado con plataformas en línea, como Filmin en España, La Toile en Francia, Curzon Artificial Eye en el Reino Unido, MioCinema en Italia, Picl en los Países Bajos y Nettkino en Noruega para que las películas puedan llegar al público específico (Clapp, 2021).

Conclusiones

Esta investigación da relevancia a los cambios en los sistemas de producción de las obras audiovisuales, que ya habían comenzado con la llegada de la tecnología digital y que se aceleraron con la crisis sanitaria. Esto afectó no solo a la producción sino su distribución, financiación y consumo. La gran magnitud de la producción y los cambios originados en la era del *streaming* han favorecido que tanto productoras como plataformas unan esfuerzos para establecer pautas que permitan realizar el contenido audiovisual del modo más seguro posible. Se ha observado un esfuerzo común en todos los agentes implicados (operadores, productoras, distribuidores, exhibidores) para conseguir poner en funcionamiento cuanto antes el sector, y para ello se establecieron protocolos de seguridad y se impusieron medidas, con recursos económicos notables, con la finalidad de continuar rodando con la mayor confianza y manteniendo la calidad.

“Los contenidos tan solo tienen limitaciones estrictamente presupuestarias” (L. Fraga). Una película de bajo presupuesto o una serie de ficción destinada a un canal autonómico tienen más limitaciones económicas y, por tanto, más narrativas que un producto audiovisual dirigido a una plataforma SVOD, que se va a hacer cargo de los sobrecostes del rodaje.

Cada una de las plataformas o clientes tiene instaurado sus propios protocolos de seguridad y los adecúa a las características de cada grabación. Estas normativas son consensuadas con la productora y, una vez aprobadas, los responsables de cada área deben ejecutarlas. Cada operador tiene protocolos particulares y, por tanto, asume presupuestos en consonancia.

Surgieron figuras específicas encargadas de la seguridad y el control sanitario en los rodajes (PRL) que se coordinan con el departamento de producción, sobre el que ha recaído la responsabilidad de velar por el cumplimiento de las normas. Muchas de las medidas adoptadas, sobre todo las relacionadas con higiene y seguridad, van a permanecer, porque se ha comprobado que mejoran las condiciones de trabajo; en concreto, las medidas de higiene de los equipos de sonido, cámaras, cableados y el uso de mascarilla, para evitar posibles infecciones. Para Ripoll, en todas las producciones en las que resulte factible, se establecerán jornadas de 8 horas con fin de jornada a las 4:00 de la tarde, para evitar contagios por *catering* y en la reunión del equipo.

La ejecución del trabajo audiovisual en cine no evoluciona del mismo modo que en televisión, donde se están generando conglomerados audiovisuales que trabajan para todos los canales. Europa se encamina hacia un modelo de sedes de producción (L. Miñarro). En cuanto a géneros y temáticas, María Fernández, de Mediapro, considera que “el espectador demanda de modo inmediato comedia o series románticas en donde el refuerzo positivo esté presente en las tramas”, aunque también observa que se está trabajando en contenidos con diversidad temática, para el futuro próximo, al igual que el resto de los entrevistados.

Otra de las conclusiones destacadas de las entrevistas es que el modelo lineal de explotación cinematográfica basado en ventanas que se van sucediendo ha dejado de ser riguroso y, a pesar de que los productores demandan su mantenimiento, las pruebas realizadas durante la pandemia, donde se estrenaron películas directamente en plataformas SVOD, pronostican un cambio (L. Miñarro). Es probable que el modelo lineal revierta en un sistema mixto que implicará la obtención de beneficios para todas las partes implicadas (P. Revaldería). Esto no solo tendrá un impacto económico y también afectará la pluralidad, porque las películas compiten en un mercado saturado y previsible, que puede poner en riesgo la diversidad cultural.

Por tanto, la evolución en los modelos de producción puede ser abordada como un objeto de estudio, por la inmediatez que ha supuesto en los cambios de modelo de distribución y las mejoras en los sistemas de produc-

ción. Este artículo se enmarca en una investigación más amplia en la que se actualiza y revisa periódicamente esta transformación y donde se analiza la incidencia de este momento histórico en el sector audiovisual.

Referencias

- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2021). Marco general de los medios en España 2021. <https://www.aimc.es/otros-estudios-trabajos/marco-general/descarga-marco-general/>
- Arana Arrieta, E., Mimenza Castillo, L. y Narbaiza Amillategi, B. (2020). Pandemia, consumo audiovisual y tendencias de futuro en comunicación. *Revista de Comunicación y Salud*, 10(2), 149-183. DOI: [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\)](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2))
- Barlovento Comunicación (2019). Análisis televisivo 2019. <https://www.barloventocomunicacion.es/audiencias-anuales/analisis-televisivo-2019/>
- Barlovento Comunicación (2020a). Balance del consumo de televisión durante el estado de alarma. 22 de junio. <https://www.barloventocomunicacion.es/informes-barlovento/consumo-television-estado-alarma/>
- Barlovento Comunicación (2020b). Cambios de hábitos y preferencias de la ciudadanía española frente al televisor por la crisis del coronavirus. <https://www.barloventocomunicacion.es/wp-content/uploads/2020/03/Informe-especial-coronavirus-MARZO-2020.pdf>
- Bergman, M. M. (ed.) (2008). *Advances in mixed methods research: Theories and applications*. Sage. <https://doi.org/10.1177/1558689809339316>
- Blanco Pérez, B. (2021). Cinema and transdiscursive semiotics. Digital cinema in the multiscreen era: A new environment, a new spectator. *Comunicación y Sociedad*, 18, 1-21. <https://doi.org/10.32870/cys.v2021.7886>

- Bonini, T. (2017). The participatory turn in public service media. En Głowacki, M. y Jaskiernia, A. (eds.), *Public service media renewal. Adaptation to digital network challenge* (pp. 101-115). Peter Lang. <https://doi.org/10.3726/978-3-653-07253-2>
- Boyd, D. y Ellison, N. (2007). Social network sites. Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Carrero, O. y García, F. (2021). Changes in journalism during the state of alarm in Spain: The use of video in El País. *Estudios Sobre el Mensaje Periodístico*, 27(1), 295-306. <https://doi.org/10.5209/esmp.71302>
- Casero-Ripolles, A. (2020). Impacto de covid-19 en el sistema de medios. Consecuencias comunicativas y democráticas del consumo de noticias durante el brote. *Profesional de la Información*, 29(2). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.23>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2020). Panel de Hogares. <https://www.cnmc.es/prensa/cnmc-panel-hogares-ott-audiovisual>
- Clapp, P. (2021). Annual report 2021. UNIC. https://unic-cinemas.org/fileadmin/user_upload/Publications/2021/UNIC_annual_report_2021.pdf
- Costa-Sánchez, C. y López-García, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones. *Profesional de la Información*, 29(3), 290-304. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.04>
- Creswell, J. W. y Plano Clark, V. L. (2006). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage. <https://doi.org/10.1177/1049731508318695>

- Curran, N. (2020). Covid-19 crisis makes compelling case for digital transformation. European Broadcasting Union, 3 de junio. <https://www.ebu.ch/news/2020/06/covid-19-crisis-makes-compelling-case-for-digital-transformation>
- Chen, T. (2006). A theory-driven evaluation perspective on mixed methods research. *Evaluation and Program Planning*, 12(4), 299-305.
- De-Tender, J., Eeman, E., Scott, S. y O'Sullivan, E. (2020). Casebook. The digital transformation initiative. European Broadcasting Union. <https://www.ebu.ch/publications/strategic/membersonly/case-study/the-digital-transformation-casebook>
- Diego, P. (2005). La figura del productor de ficción en televisión. *Communication & Society*, 23(1), 237-273.
- El Economista (s.f.). Ranking de Empresas del sector Actividades de producción cinematográfica y de vídeo. <https://ranking-empresas.economista.es/sector-5915.html>
- Ellis, J. (2000). *Seeing things: Television in the age of uncertainty*. I.B. Tauris. <https://doi.org/10.5040/9780755604784>
- Ellis, J. (2020). What do we need in a crisis? Broadcast TV! CST Online, 24 de abril <https://cstonline.net/what-do-we-need-in-a-crisis-broadcast-tv-by-john-ellis/>
- European Audiovisual Observatory (2021). *Yearbook 2020/2021*. https://www.oficinamediaespana.eu/images/media_europa/Anuario-YearbookObservatorioEuropeoAV.pdf
- Eze, V., Okonkwo, U., Ezeugwu, C., Ukwueze, C. y Ezeugwu, F. (2021). Covid-19 and the entertainment industries in Nigeria. *Rupkatha Journal on Interdisciplinary Studies in Humanities*, 13(1). <https://doi.org/10.21659/rupkatha.v13n1.09>

- Fish, S. (1980). *¿Existe un texto en esta clase? La autoridad de las comunidades interpretativas*. Harvard University Press.
- García, I. y Diego, P. (2018). Perfiles profesionales en la adaptación de series de televisión. *Palabra Clave*, 21(2), 310-337. <https://doi.org/10.5294/pacla.2018.21.2.3>
- Gobierno de España (2020). El Consejo de Ministros autoriza al ICAA a convocar las ayudas generales a la producción de largometrajes sobre proyecto con una dotación de 40 millones de euros. 4 de agosto. <https://www.culturaydeporte.gob.es/actualidad/2020/08/200804-ayudas-produccion-largometrajes.html>
- Guerrero, E. (2012). El productor ejecutivo de programas de entretenimiento. Jerarquías en la producción audiovisual. *Ámbitos*, 21, 257-280. <https://doi.org/10.12795/Ambitos.2012.i21.13>
- Hernández de Cos, P. (2020). El impacto del covid-19 en la economía española. Banco de España. <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/Gobernador/hdc010720.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.17993/CcyLl.2018.15>
- Hoang, U. *et al.* (2021). Reflections on running an international public health film competition during the Covid-19 pandemic and implications for future film festivals. *Journal of Communication in Healthcare*, 14(1), 8-11. <https://doi.org/10.1080/17538068.2021.1878751>
- Howcroft, C. (2019). The financial impact of Covid-19 on European public broadcasters. Public Media Alliance, 13 de mayo. <https://www.pu>

blicmediaalliance.org/the-financial-impacts-of-covid-19-on-european-public-broadcasters/

ICAA - Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (2020). *Memoria de ayudas*. <https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/cine/contenedora-noticias/2020/junio/boe-orden-de-ayudas.html>

Johnson, M. (2021). Hollywood survival strategies in the post-Covid-19 era. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(100). <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00776-z>

Kolokytha, O. y Rozgonyi, K. (2021). From social distancing to digital un-distancing: The covid-19 pandemic and new challenges for digital policy in the cultural and audiovisual sectors. *Journal of Digital Media and Policy*, 12(1), 177-184. https://doi.org/10.1386/jdmp_00054_7

Li, C. y Lalani, F. (2020). The Covid-19 Pandemic has changed education forever. This is how. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/coronavirus-education-global-covid19-online-digital-learning/>

Lindlof, T. y Taylor, B. (2017). *Qualitative communication research methods*. Sage.

Lorenzo, A. (2020). Netflix rebaja su calidad de 'streaming' para preservar la sostenibilidad de internet. *El Economista*, 19 de marzo. <https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/10427402/03/20/Netflix-rebaja-su-calidad-de-streaming-para-preservar-la-sostenibilidad-de-Internet.html>

Martínez, J. (2019). La importancia de la alfabetización en la lectura de la imagen. *Didacticae*, 6, 1-2. https://revistes.ub.edu/index.php/didacticae/issue/view/2225/pdf_7

- Madinaveitia, E. (2020). Experimento general con todo: Los medios y la publicidad en el confinamiento. [Blog], El Vigía, 26 de julio. <http://www.el-vigia.es/experimento-general-con-todo-los-medios-y-la-publicidad-en-el-confinamiento-ii/>
- Marzal Felici, J. y López, F. (2008). *Teoría y práctica de la producción audiovisual*. Tirant lo Blanch.
- Marlow, T. (2020). Coronavirus ad adjacency study. IAS Insider, 17 de marzo. <https://insider.integralads.com/consumers-on-covid/>
- Mittal, R. y Sinha, P. (2021). TVR cinemas: Film prioritization and negotiation during crisis. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 11(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-06-2020-0242>
- Negra, D. (2020). *América unfiltered: Bienvenidos a pandemic television*. EA WorldView, 17 de abril. <https://eaworldview.com/2020/04/america-unfiltered-pandemic-television/>
- Neira, E., Clarés, J., Roig, A. y Sánchez, J. (2020). El papel del VOD en distribución audiovisual post covid-19. En Herrero, J. (ed.), *La narrativa audiovisual del concepto a la alfabetización mediática* (pp. 49-62). Fragua.
- Observatorio Europeo del Audiovisual (2019). Observatorio Europeo del Audiovisual: Informe Focus 2019, tendencias del mercado europeo. Europa Creativa Media, 29 de mayo. <https://www.oficinamediaes-pana.eu/noticias/item/1654-observatorio-europeo-del-audiovisual-informe-focus-2019-tendencias-del-mercado-europeo>
- Medoff, N. J. y Kaye, B. K. (2021). *Now media: The evolution of electronic communication*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003020721>
- Pardo, A. (2012). *Producción ejecutiva de proyectos cinematográficos*. Eunsa.
- Pardo, A. (2014). *Fundamentos de producción y gestión de proyectos audiovisuales*. Eunsa.

- Ptasznik, M. (2020). Film marketing: The case of the New Horizons Association. *Cultural Management: Science and Education*, 4(2), 75-94. <https://doi.org/10.30819/cmse.4-2.05>
- Pérez, D. y Bustamante, Y. (2009). Fiscalidad de las inversiones cinematográficas en la nueva ley del cine. *Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento*, 25, 171-177.
- Pérez-Rufí, J. P. y Castro-Higueras, A. (2020). Producción de cine en España: El éxito condicionado por las empresas participantes. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 11(1), 169-178. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2020.11.1.3>
- Plano, V. L. y Creswell, J. W. (2008). *The mixed methods reader*. Sage.
- Poveda, M. A. (2013). *Producción de ficción en cine y televisión*. Malpe.
- Rodríguez, C. C., Nogués, P. M. y Cristófol, F. J. (2020). Release of the fourth season of money heist: Analysis of its social audience on twitter during lockdown in Spain. *Information*, 11(12), 1-15. <https://doi.org/10.3390/info11120579>
- Srivastava, S. (2020,). After Covid-19, will movie fans return to the theater—or keep watching at home? Deloitte, 7 de agosto <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/pvod-upend-content-covid.html>
- Teddle, C. y Tashakkori, A. (2009). *Fundamentos de la investigación de métodos mixtos: Integración de enfoques cuantitativos y cualitativos en las ciencias sociales y del comportamiento*. Sage.
- Túñez, M., Vaz, M. y Fieiras, C. (2020). Covid-19 and public service media: Impact of the pandemic on public television in Europe. *El Profesional de la Información*, 29(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.sep.18>