

Daniel Wark

La Ficción Conectada



Herramientas prácticas para creativ@s de
ficción audiovisual en la era digital

La ficción conectada

*Herramientas prácticas
para creativ@s digitales 1*

Temporada 1: LA FICCIÓN CONECTADA

1x00 Introducción

1x01 El futuro de las series de televisión. Ni series ni de televisión.

1x02 I+D+I para contenidos de ficción audiovisual

1x03 Códigos y formatos narrativos en la era transdigital

1x04 Estructura atómica del Nuevo Paradigma de Ficción Digital.

1x05 Lean Thinking: Desarrollo ágil para proyectos de ficción.

1x06 KPI's de éxito de una serie digital: Cómo medir y optimizar tu estrategia de contenidos.

1x07 Generación de ficción para Boomers Xgen Millennials y Z-entennials

1x08 Social Fiction: Bye espectador, hello User.

INTRODUCCIÓN

El nuevo paradigma digital lo ha cambiado todo. Desde los procesos de esbozo y diseño de las ideas originales hasta la distribución final, pasando por la puesta en producción del contenido, nada se lleva a cabo hoy en la creación de ficciones audiovisuales como se hacía hace apenas 15 años. De hecho, el único elemento que siempre permanece en pie, inalterable a cualquier novedad, moda o transformación, es la necesidad que tenemos los seres humanos de contar y escuchar historias, de aprender de ellas, de transmitir con sus ejemplos los conocimientos a nuestra tribu, y establecer cimientos culturales sobre arquetipos eternos que mutan y se modernizan para encajar en los nuevos modelos narrativos según estos van actualizándose. El *fondo* -el mensaje- de un contenido es su sustrato trascendente, y como tal, es independiente de las tecnologías empleadas como canal de comunicación, aunque esté indivisiblemente vinculado a ellas en el aspecto formal. Tampoco dicho sustrato narrativo universal está sujeto a las peculiaridades específicas de la sociedad a la que va dirigido el cuento. En cambio, cuando nos referimos a la *forma* de contar historias, cada época y cada civilización se ha tenido que inventar la manera de hacerlo lo mejor posible utilizando los recursos disponibles. Nuestros antepasados, los narradores de otros tiempos desde la Edad de piedra hasta el siglo XX se han comunicado con sus audiencias contemporáneas a través de aquellos medios y formatos a los que tenían acceso en su momento, adaptando sus narrativas para optimizarlas a las innovaciones que los avances científicos podían ofrecerles. Nosotros, los creativos de hoy, somos un eslabón más en

esta cadena de narradores, nuestro momento es el *siglo digital* y aquí y ahora, como nunca antes, está de nuevo todo por inventar, Una vez más

Lo que tenemos delante de nuestros sentidos es un mundo a estrenar, potencialmente infinito y creativamente más rico que ninguno que haya conocido la humanidad anteriormente. Nos enfrentamos a un lienzo en blanco por primera vez en la historia, lo que supone inaugurar una auténtica y verdadera libertad creativa. A este excitante camino de re-descubrimiento de nuestro amado oficio que nos exige el momento tecnológico que vivimos, es a lo que hemos llamado *Ficción conectada*. Bajo este concepto queremos recoger todos los elementos que confluyen en una visión de conjunto que nos ayude a entender cómo diseñar la generación de contenidos de ficción audiovisual en el recién nacido paradigma digital. Cómo estar a la altura y *domar* una ficción fractal, conectada, colaborativa, escalable, personalizada, modular, inmersiva, deslocalizada, permeable y liberada como un *corpus transdigital* con vida propia, entre otras mil características aún por definir.

El objetivo que este volumen pretende es establecer y fomentar el diálogo sobre las rutas de la innovación entre los creativos de ficción audiovisual, poniendo sobre el tablero las nuevas piezas de un juego que todos los participantes dominábamos con soltura hasta que internet llegó para invalidar todas las antiguas normas. Entonces nos quedamos huérfanos de un reglamento sustitutorio, pero no nos dimos cuenta de que se nos había entregado un regalo mucho mayor al permitirnos la

oportunidad de colaborar unidos para contribuir a rediseñar el viejo arte de contar historias, ahora más allá de los formatos físicos, en las galaxias interactivas del universo eléctrico.

Nuestra misión como guionistas, productores o directores es y seguirá siendo siempre la misma. Emocionar, entretener, enamorar, sorprender y deslumbrar a nuestra audiencia. Conducir su imaginación hacia un viaje emocional en el que puedan sentirse únicos y más vivos que en sus propias vidas «reales». Sin embargo, la manera en la que veníamos haciéndolo hasta ahora ha quedado repentinamente obsoleta y necesita de nuestra participación para terminar de transformarse en lo que es su evolución natural. Para que podamos estar alineados con las necesidades de la nueva audiencia y en condiciones de continuar aportando un valor acorde con la potencialidad de este nuevo ecosistema digital. Como no puede ser de otra manera en los entornos colaborativos en red, de forma natural y orgánica, ya ha comenzado a surgir y crecer en forma ramificada espontáneamente, una nueva forma de contar historias. Del huerto digital han empezado a brotar los llamados *contenidos líquidos* cuyo flujo narrativo se bifurca y penetra por cada grieta en la que encuentra un código o un formato *parasitable* en el que pueda instalarse una parte de su *wordiness*, para tejer complejos *universos transdigitales 360°*. Estos mundos conectados y sociales tienen siempre como centro de la experiencia al usuario, punto de partida y destino de todos los trayectos medibles y activador de los componentes de cada circuito de las ingenierías narrativas.

Los nuevos contenidos ya no son lineales si no modulares, expandidos y extendidos, participados horizontalmente por los usuarios en una conversación bilateral que diluye la línea que divide los dos lados de la pantalla (el creativo y el destinatario de la creatividad, los antiguos *emisor-receptor*). Esa línea que hasta hace muy poco era un muro inexpugnable, se ha ido haciendo cada vez más difusa hasta que ha dejado de ser una barrera para transformarse en un puente de información compartida. Una frontera anacrónica e innecesaria entre dos términos complementarios que se comunican co-creando valor y transformando juntos los contenidos. Disfrutando juntos de la creación mientras llevan las narrativas a crecer sin límites.

No hay que asustarse, ni mirar hacia otro lado, abrumados por la complejidad del nuevo lienzo creativo. Es mejor estar preparados y estudiar en profundidad las variables hasta ahora desconocidas que la integración de la inteligencia colectiva, la inteligencia artificial y el diseño narrativo nos ofrecen para la construcción de universos de ficción. No somos realmente conscientes del cambio de paradigma que esto supone. Apenas empezamos a comprender que la disrupción tecnológica del nuevo milenio nos ha hecho entrega de un poder mágico, cuyo potencial necesitamos primero asimilar. La mayor y más importante transformación que el siglo digital nos ha entregado es la capacidad de servir nuestros contenidos directa e instantáneamente a los espectadores de todo el planeta, sin más intermediarios que una conexión inalámbrica a internet y la pantalla de sus dispositivos personales, a los que están *hiperconectados* como una prolongación de su propia biología.

Los espectadores que nazcan mientras lees esta introducción no se conectarán jamás a una narrativa que no les incluya como agente activo. Para la audiencia del futuro, la propia palabra *audiencia* será un anacronismo y un concepto incomprensible con el que les resultará imposible identificarse. Tratamos de hablar a unos espectadores para los que lo digital no es un entorno ni un medio, si no un contexto integrado que forma parte indisoluble del mundo real tal y como ellos únicamente lo conocen. La vida sin conectividad e interacción no es su vida, ni su mundo, sino algo artificial e irreal. Esto es una inversión radical del paradigma mental precedente y por esa razón es el elemento primordial que debemos comprender profundamente, porque es el concepto central desde el que vamos a emprender las dinámicas creativas multinivel de escalado infinito y modularidad iterable.

El contenido de *La ficción conectada* está orientado a conversar con perfiles creativos, diseñadores narrativos y muy particularmente con quienes se dedican al guión, la producción y la dirección de ficción audiovisual, sean noveles o profesionales avanzados. En esta *'Temporada 1'* nos centraremos exclusivamente en cómo aplicar las metodologías ágiles a la producción de ficciones independientes, sea imprescindible por motivos estratégicos del despliegue del contenido.

Por lo demás, y aunque a la vista de lo dicho anteriormente resulte redundante, *La ficción conectada* no es un manual de claves certeras para crear series *mainstream*. Quien quiera saber cómo vender una biblia a los gigantes del *OTT*, solo tiene que visitar los rankings de los

contenidos más consumidos en cada plataforma a escala de la masa indiscriminada, elegir el que más resuene con sus gustos y clonarlo cambiando un par de cosas. Éxito asegurado.

Los conceptos que trataremos bajo la metodología *Smartfiction* significan -por supuesto sin renunciar al éxito ni a concentrar millonarias comunidades de usuarios- lo contrario a dicho modelo *mainstream*. Queremos investigar, innovar, explorar y colonizar territorios nunca alcanzados, mostrar al mundo y a otros aventureros lo que hay allí. El concepto completo y su enfoque práctico como primer movimiento de un plan de acción basado en la innovación se resume en un lema que desarrollaremos ampliamente a lo largo y ancho de este libro: ¡Queremos crear, no replicar!

Lo que esperamos de ti es que leas *La ficción conectada* de forma proactiva, cuestionando lo que encuentres en cada párrafo y aportando tu opinión personal a fin de completar cada concepto. Que hagas tuya cada idea que te aporte valor, probando mentalmente cada recurso expuesto y aplicando las propuestas específicas de trabajo a tus propios procesos de desarrollo. Que vuelvas a él cuando te haga falta, cuando estés escribiendo, rodando o implementando módulos *online* a tu contenido matriz. Si conseguimos mejorar el rendimiento de tu sistema creativo aunque solo sea en un único aspecto, la elaboración y compilación de este manifiesto habrá cobrado contigo el sentido para el que lo concebimos. ¡Gracias!

Sin más, deseamos que disfrutes de tu viaje y que si así lo deseas, compartas con otros como nosotros lo que te haya resultado de provecho.

D.Wark

1X01 El futuro de la series de televisión. Ni series, ni de televisión.

El mundo avanza a una velocidad desconocida, más rápido de lo que nos da tiempo a asimilar. La mayor parte de lo que era imprescindible para la vida cotidiana de nuestros abuelos ya no existe, únicamente ha sobrevivido aquello que se ha transformado en un artículo de valor alineado con las necesidades y deseos que tenemos hoy, que siendo en el fondo los mismos que los de nuestros antepasados no tienen ya nada que ver cómo se satisfacían entonces. Lo primero que tenemos que asumir es que muy pronto las series de televisión no serán de televisión, ni siquiera serán series. El escenario en el que ya estamos inmersos nos lleva a pensar más en una malla de burbujas transmedia detonadas en forma de big bang, expandiendo en todas direcciones universos multicanal de 360° que se materializarán con la interacción del usuario. Él será quien abrirá caminos a su paso en una experiencia única, y al mismo tiempo compartida en tiempo real.

La UX del que ya no podemos llamar espectador, será inmersiva y personalizada, los principios cuánticos actuarán haciendo que la propia existencia del producto dependa totalmente de la observación de cada individuo particular, la audiencia tal y como la conocemos desaparecerá para convertirse en una comunidad que co-crea en una aparente libertad, siempre guiada por los *Showrunners* del mañana. No hay que proyectarse muy lejos en el tiempo para encontrarnos con el momento en el que ya no habrá nadie al otro lado de la pantalla. Porque no habrá

lados. Creativos y destinatarios compartirán el proceso de desarrollo de forma colaborativa, se influirán mutuamente, se retroalimentarán y se parasitarán en una simbiosis win-win.

Las ficciones del futuro se construirán sobre 3 elementos clave:

- **Multiversos fractales transdigitales.**

El material de las ficciones que ya nos están demandando los nativos digitales trascenderá la dependencia de soportes específicos. Nunca en la historia han dispuesto los creadores de contenidos de tantos códigos distintos para hacer llegar sus relatos. Primero la palabra y los diferentes tipos de representación, la transmisión escrita, y con el paso de los siglos la tecnología audiovisual, han sido los sistemas que nos han servido de intermediarios para comunicar pensamientos y emociones a través de cuentos y personajes para interpretarnos e interpelarnos a nosotros mismos. Hasta ahora los autores elegían un único código como soporte, y si la obra sobresalía en su disciplina original, se hacía una transposición a otro lenguaje. La fórmula más habitual ha sido en el último siglo la adaptación de una novela de éxito a largometraje cinematográfico o serie de televisión. Sin embargo, los autores de ficción del futuro trabajarán todos los códigos simultáneamente, generando una vivencia envolvente que estará integrada por fractales complementarios en vídeo, audio, libros, blogs, redes sociales, videojuegos, comics, realidad aumentada y virtual, incluyendo acciones intermediadas por el usuario y vinculantes para la narrativa en el plano físico 3D. Como los propios fractales de Mandelbrot, cada uno será parte, imagen y reflejo de la totalidad de la

ficción, cuyo nivel de profundidad pondrá a prueba la imaginación de todos los implicados.

- **Niveles inmersivos escalables: El usuariocentrismo**

Los multiversos transdigitales ofrecerán la posibilidad de añadir una amplia variedad de «*plugins*» gratuitos y de pago para los que quieran adentrarse hasta los más remotos confines de la estrategia 360° de una ficción futurista. *The man in black*, el buscador solitario de chutes experienciales que interpreta *Ed Harris* en el parque de *Westworld* (HBO 2016-) sirve como buena metáfora para ejemplificar esto. En el futuro el usuario -*el antiguo espectador*- decidirá el tiempo y los recursos que invierte en la exploración de la nebulosa de galaxias y sistemas que generarán las ficciones más vanguardistas, buscando encontrar la pared de la cúpula de *Truman Burbank*... Su nivel de conocimiento y participación estará indisolublemente ligado a su estatus dentro de la comunidad. Habrá tantos spin-off yuxtapuestos y superpuestos como usuarios conectados a la ficción transmedia, los niveles de profundidad en todas direcciones son potencialmente infinitos.

- **Social gaming**

El hecho de que la liturgia de sentarse frente al televisor a ver un capítulo de estreno sea un anacronismo, no es sinónimo de que no necesitemos compartir con otros nuestras experiencias, gustos y conocimientos. Esto es lo único que no ha cambiado desde el principio de los tiempos, y es también la razón principal de todo avance humano. La única diferencia es que ahora cuando queremos compartir algo con los demás lo hacemos en red, anulando cualquier distancia geográfica

que nos separe de aquellos con los que expresamos nuestras opiniones en torno a un asunto de interés común, aunque nunca hayamos coincidido en persona ni siquiera en el mismo continente. Todo pierde interés si no se puede comunicar o compartir con otros, así que esta característica no solo no desaparecerá, si no que se potenciará exponencialmente en los próximos años. Como ya sucede en la sociedad, el individualismo asociado al uso del *Smartphone* es también el síntoma de que nuestra tendencia no es a aislarnos, sino a *hiperconectarnos*.

Conclusiones: En este nuevo tablero, las historias las crearemos entre todos y, aunque unos las facturemos y otros las consumamos, serán productos co-creados. Más allá del *big data*, los usuarios participaremos en la creación de contenidos de forma activa. Hasta ahora, tanto los canales tradicionales como las plataformas VOD han venido ofreciendo al público un menú con varios platos a elegir, cada guiso de la carta preparado con cierto criterio y fundamento respecto al hipotético gusto de los comensales para que a nadie le sepa demasiado insípido, especiado, picante, salado o amargo. Sea cual sea el género o tema impera el término medio, por norma las grandes plataformas prefieren abarcar audiencia en manadas a segmentar aportando más valor a los micronichos. Y esto es una clara contratendencia.

¿Alguien se imagina ir con un grupo de amigos a cenar a un italiano y que solo por haber elegido un tipo de restaurante, estuviéramos todos obligados a comer el mismo plato de la carta? A todos nos gusta la comida italiana, a todos nos gusta la pasta, pero a uno le puede gustar

como mezcla con la carne picada y otros con salmón y gambas, o bañada en parmesano. En este caso dar de comer a todos lo mismo se traduce en terminar por no satisfacer verdaderamente a nadie. Eso era y es todavía en su mayor parte la ficción en cine y televisión, pucheros para espectadores que esperábamos la tajada en masa, plato de plástico en mano, y aunque tuvo sentido en su momento, ahora es un sistema de racionamiento de entretenimiento que debe descansar junto a las herramientas obsoletas de nuestros antepasados.

La naturaleza de la fuerza de la ficción digital conectada deviene en el empoderamiento del *espectador-persona*, una figura emergente de la que hablaremos con frecuencia y que aporta a la ciencia de contar historias, no solo la diversificación y ramificación de productos, si no también la excelencia de los mismos, además de la satisfacción total del usuario. Todos tenemos algo que contar y todos contamos ya con las herramientas necesarias para aportar innovación y talento a la ficción del futuro. Ese futuro es ahora, así que ¿Por dónde empezamos?

1X02 I+D+I para contenidos de ficción audiovisual.

La inmediata evolución de los formatos, tecnologías y todo tipo de infinitas *expansiones transdigitales* que está experimentando la ficción audiovisual, presentan un futuro tan próximo, que ya lo llevamos todos metido en el bolsillo. Aún ni hemos empezado a atisbar las infinitas posibilidades de las mil funcionalidades, botones, y sobre todo sensores

que usamos todos los días en nuestros dispositivos personales, y que más temprano que tarde formarán parte de nuestra paleta creativa. Nos centraremos en abordar la tarea de la innovación atendiendo exclusivamente al desarrollo de contenidos, sin tener en cuenta ningún otro aspecto que no sea el propio cuento. Es decir, hablaremos sobre innovación en el “*Qué*” vamos a contar en nuestra serie o película que sea innovador por sí mismo.

- **Definición de innovación**

Pero, ¿qué es innovar? Según una de las definiciones más plausibles, recogida por Carlos Domingo, ex-responsable de I+D en Telefónica, en su libro *El viaje de la innovación*, esta consiste en:

«Crear una oferta viable que es nueva de acuerdo a un contexto, creando valor tanto para el usuario como para el proveedor»

No podríamos estar más de acuerdo. En la creación de contenidos de ficción como en cualquier otra actividad de servicio a un público, ambas partes tienen que ganar. Debe ser una relación *win-win* en la que cuanto más disfrute el creativo más lo haga también el usuario y viceversa. Sin embargo, en la ecuación de la innovación es imprescindible tener en cuenta la comercialización y la rentabilidad de ese nuevo valor, y aquí es donde en el audiovisual de ficción -principalmente en la televisión y en el cine- empezamos a encontrarnos con barreras hasta ahora indestructibles.

- **El problema de innovar cuando el modelo es replicar**

El cine y la televisión apoyan su modelo de negocio en la captación de audiencias masivas. Se invierten cantidades ingentes de recursos para dar con la fórmula que más espectadores acumule frente a las diferentes pantallas, y una vez se ha testado con éxito, se replica hasta que se agota. Se sabe que una misma acción provocará una idéntica reacción, y que a las personas nos gusta repetir lo que anteriormente nos ha resultado placentero. Por esto veremos *Fast and the furious 457* y se seguirán produciendo melodramas de época en cadena, en los que solo cambiará el disfraz que llevan los actores (quienes también serán los mismos..). Las cadenas y productoras te abrirán sus puertas y sus brazos siempre que traigas entre las manos algo parecido a algo que ya les ha funcionado antes. Lo cierto es que tienes que saber que si pretendes innovar con tu historia, no te vas a ganar muchos amigos en la industria tradicional del «entretenimiento» audiovisual. Pero debemos ser optimistas, creer que las cosas pueden cambiar y que algún día algún directivo influyente se volverá loco y enviará un comunicado de este estilo a sus unidades creativas de base:

«Excedencia indefinida hasta nueva orden para polis medicados, detectives iluminados, e intrépidos periodistas. No más casos por resolver durante algún tiempo, por favor.»

Descanso también para la aventura épica medieval en nuestros teclados. Entre los *spin-off* de *GOT*, la avalancha *Lord of the rings* de Amazon, *The Witcher*, y los 500 millones de tipos barbudos con

espadas en escenarios de cartón piedra, imposibles de diferenciar unos de otros, ni identificar a qué mundos pertenecen sin ver la cabecera de la serie. Muchos productos, muy buenos en su mayoría, también muy caros, y sobre todo muy parecidos... cero innovación. Por muy innovador que pretenda ser un producto de catálogo, el género siempre te ganará la partida y tu proyecto acabará en el otro lado de la innovación. En el bucle del cliché en el que a las *Mayors* de la Tv mundial les interesa mantener a la audiencia.

- **¿Por qué innovar?**

Está muy de moda en el discurso de innovación de la escuelas de negocio recurrir al ejemplo de *Henry Ford*: Si hubiera preguntado qué quería la gente, le hubieran respondido que caballos más rápidos. *Ford* en cambio, desarrolló un concepto disruptivo: Más rápido sí, caballos no. Un creativo no innovador, es en realidad un replicante, no un creativo. Sin creativos innovadores continuaríamos despellejando presas con los dientes. A nosotros, como veremos un poco más abajo, no nos pedirán caballos veloces, si no emociones más intensas. Es entonces cuando nos viene a la cabeza... *¿Qué haría el viejo Henry?* Llevaos este pensamiento a dormir, al trabajo o clase, dejadlo que os acompañe hasta que se convierta en un automatismo.

- **La falsa innovación**

Muchas veces tratamos de innovación lo que no lo es. La desarticulación del relato, la *infraexposición* de elementos clave de la trama y el conflicto, o la alteración temporal de los hechos son

estrategias relacionadas con la distribución del material, que pudiendo tratarse de narrativas novedosas o experimentales no se pueden considerar innovaciones. Mola pero no cuela.

- **¿Cómo reconocer un contenido innovador?**

Si quieres ser innovador, lo primero que tienes que hacer es vencer las creencias limitantes. La base de la I+D+I en un relato de ficción pasa por llevar el modelo narrativo tradicional hasta reducirlo a su *MVP (Minimum Viable Product)*. Al hacerlo nos quedará desnudo de artificios el *modelo estándar* con las partículas fundamentales necesarias y suficientes para la creación de todos los relatos posibles en todas sus posibles versiones y variantes. A partir de ese punto podremos expandir un universo entero completamente nuevo.

En nuestro caso, esas partículas fundamentales, mínimas y obligatorias son:

- *Emocionar al cerebro del espectador*
- *Emocionar al corazón del espectador*

Conociendo, aplicando y llegando a dominar estas 2 leyes «secretas» podemos emprender la tarea de innovar desde cero. El cerebro de los humanos se emociona por muchas y muy diferentes razones. El corazón tampoco entiende de uniformes, a unos les palpita con los amores imposibles, a otros con las tragedias injustas, tenemos a los que se ponen a 100 con las persecuciones de vehículos y los mamporros, y

a quienes pagan porque les metan el miedo el cuerpo. Aunque parezca imposible, dada tan amplia variedad de estímulos, de todo este magma, concluimos una única fórmula, una «*Teoría del Todo*» tan sencilla como bella:

Nos emocionamos por razones distintas, pero nuestras emociones no son distintas.

La emoción es el único idioma común a todo ser humano, es nuestra conexión original, y por esta razón creamos historias para establecer puentes de comunicación entre nosotros. Desde la premisa básica y original es desde donde comenzaremos el viaje a la innovación en la creación de tramas, temáticas, conflictos y personajes. Para ello usaremos las herramientas que son inherentes a la innovación en cualquier campo creativo. Sobre esta base mínima, esperamos haber puesto las carreteras sobre las que podéis echar a andar vuestras tácticas personalizadas de I+D+I para trabajar una estrategia integral de diferenciación, elaborar el diseño de argumentos sobre la Innovación incremental y romper todos los moldes conocidos con la Innovación disruptiva.

1x03 Códigos y formatos narrativos en la era transdigital

Continuemos en este punto con un episodio *especial checklist* en el que os proponemos diseñar un albarán actualizado de herramientas creativas básicas. Los creativos de nuestro tiempo disponemos de unas

condiciones de trabajo que las generaciones precedentes solo podían soñar, y si nos remontamos a hace poco más de 20 años ni siquiera eso. Hoy, todos los códigos expresivos y culturales que ha desarrollado la humanidad en algún momento de su historia en cualquier rincón del planeta tienen su equivalente digital. Tal es la capacidad de absorción del *multiverso digital*, que hasta un acontecimiento que se desarrolla en vivo y en directo es digitalizable, y se puede experimentar colectivamente desde cualquier parte del mundo en tiempo real simplemente con que un solo miembro de una comunidad virtual haga una grabación compartida en un *streaming live*. Los usos tecnológicos preceden desde siempre a la optimización de su verdadero potencial. La funcionalidad de un medio es la base sobre la que después se desarrolla y se extiende la creatividad, y en este sentido, el potencial digital es aún terreno virgen que está deseando experimentar fértiles innovaciones y nuevos usos, a día de hoy aún desconocidos..

A continuación vamos a generar un inventario de medios y formatos digitales disponibles para que valores cada uno de ellos como un lienzo en blanco de posibilidades ilimitadas sobre el que desplegar una ofensiva de valor agregado a tu estrategia narrativa multicanal.

Fusión de tecnologías y medios

En la narrativas transmedia tradicionales, el concepto de «medio» hace referencia a un paquete de contenido que está concretado en tres aspectos: *Código, canal y soporte*. Por ejemplo: Soporte físico en papel y código escrito de acceso en puntos de venta será una expansión en

forma de libro. Lo mismo, sustituyendo la letra por elementos gráficos, será un cómic. Pero este cómic se puede expandir también en su soporte físico por medio del canal digital. Es decir, si comercializamos una línea de objetos de merchandising de nuestro producto en una web de *e-commerce*, el canal digital transportará una extensión del contenido físico en soportes variados (camisetas, tazas de desayuno, muñecos) y el propio artículo definirá su código en relación a su usabilidad. El medio digital, como ves, no tiene restricciones ni límites, extendiéndose a todos los rincones del universo material.

Un contenido audiovisual puede consumirse en distintos dispositivos por diferentes medios –Tv, cine, web- y empaquetarse en distintos soportes –archivo digital, DVD / Blu-ray, film- sin que la esencia del contenido varíe, aunque sí lo haga el entorno y por lo tanto también la experiencia de usuario. La innovación tecnológica de los últimos 20 años ha transformado las sociedades, y principalmente la comunicación entre sus miembros. Que cada individuo disponga de su propio terminal multimedia ha revolucionado el concepto de medio tradicional, encerrado desde hace milenios en la fórmula Emisor (canal-mensaje) Receptor. Los dispositivos personalizados que acceden en tiempo real a millones de bytes de información deslocalizada y compartida, superan categóricamente la suma de los medios tradicionales (físicos y no físicos) habiéndose convertido ya en una auténtica centralita mediática cuyo centro no es el dispositivo, si no el propio usuario. En este contexto nuestras creaciones narrativas no van ya dirigidas a una audiencia, si no a un individuo. El contenido por lo tanto debe interactuar y relacionarse con cada usuario de manera independiente, siendo la suma de

individualidades la que configurar una comunidad heterogénea y diversa que comparte una serie de intereses, gustos o necesidades que se ven satisfechas por tu producto.

En la práctica digital, los medios confluyen en un único entorno interactivo. Una interfaz de usuario (web / app / social media) controlada por el arquitecto transdigital a través de la que establecer y gestionar la relación entre el contenido y la comunidad.

Soportes y dispositivos para una narrativa transdigital

Para poder desplegar eficazmente todo tu catálogo de contenidos, ya sea una narrativa tradicional por episodios o un formato más contemporáneo, inmersivo, interactivo y modular, necesitas hacerlo a través de dispositivos conectados en red cuyas funcionalidades sean capaces de responder a los requisitos necesarios.

En orden de rendimiento y posibilidades, los equipos óptimos en los que debemos pensar al diseñar nuestras narrativas digitales en este momento, atendiendo a la usabilidad y las funcionalidades, son los smartphones y tablets. Gracias a su multifuncionalidad, inmediatez, movilidad, sensores táctiles y personalización, entre otras características, nos ofrecen una gama de acciones interactivas mucho más amplias y avanzadas que los soportes de sobremesa o portátiles.

Códigos narrativos universales

Los formatos, los medios y las tecnologías son de naturaleza efímera, su propia evolución los aniquila dejándolos pronto inservibles por la infalible *Ley de Moore*. Sin embargo los códigos narrativos (expresivos, comunicativos, etc.) aunque bien es cierto que se transforman y se vuelven más complejos, son mucho más «estables». El surgimiento en la civilización decimonónica del código audiovisual «impreso y reproducible» es sin duda el accidente cultural que ha impactado con mayor trascendencia a la humanidad en los últimos 5 milenios. Lo que durante 50 siglos se había venido comunicando por la tradición oral, simbólica, plástica, o también por la representación directa, la música o la literatura, tuvo a partir de entonces, no un nuevo medio, sino un nuevo código con un potencial tan ilimitado como la propia literatura. Un siglo después, esta potencialidad aumenta exponencialmente hasta el infinito con la fusión interactiva de todos los códigos en el entorno digital. Como veréis, todos los códigos que utilizamos para comunicarnos están intrínsecamente y esencialmente conectados –unidos, siendo realmente extremos de la misma entidad sensorial- a nuestros sentidos, ya que fuera de ellos no podríamos percibir ningún estímulo y mucho menos una narración compleja. Hagamos pues una lista del instrumental narrativo principal del que disponemos:

Códigos auditivos:

- Voz
- Sonidos
- Música

Códigos visuales:

- Texto
- Imagen fija (pintura / dibujo / foto)
- Texto + imagen fija (cómic / fotonovela / post)

Códigos auditivos + visuales

- Audiovisual (Vídeo / gif / animación / fotohistoria)

Códigos táctiles

- por sensibilidad táctil
- Sugestiones táctiles
- Interacción por sensores táctiles

Códigos olfativos:

- Impresiones olfativas
- Sugestiones olfativas

Códigos gustativos:

- Impresiones gustativas
- Sugestiones gustativas

Veamos ahora cómo materializar digitalmente estos códigos para poder servirnos de ellos en nuestra estrategia transdigital.

Formatos / Soportes

En la traducción de los códigos narrativos a los soportes digitales podemos establecer la siguiente lista de formatos básicos:

En relación a los códigos auditivos

- Podcast / audiolibro
- Notas de audio
- Canciones / BSO / Música

En relación a los códigos visuales

- Fotografías
- GIFS
- Dibujos / Pinturas / Art
- Texto (Nota de texto, chat, subtítulo, cartel, inscripción, etc.)
+ imagen (post, artículo, blog, ebook, etc.)

En relación a los códigos auditivos + visuales

- Vídeo (streaming / descargable)
- Live video
- Video 360°
- AR (Realidad aumentada)
- VR (Realidad virtual)

En relación a los códigos olfativos / táctiles / gustativos.

- Sugestivas: Imagen, video, texto o audio que sugiera olor tacto o sabor.
- Sensoriales: Expresiones táctiles vinculadas a los sensores del dispositivo
- Impresivas (requieren de realización en el mundo físico-sensorial):
Acciones que comienzan en el entorno digital pero una parte de

ellas lo supera, generándose la experiencia final (individual o colectiva) en el mundo físico.

En relación a los códigos auditivos + visuales + táctiles

- Videojuegos interactivos

Dicho lo cual, solo nos queda un consejo que ofrecerte en relación a este inventario de posibilidades: Aprovecha la época del universo en que te ha tocado vivir, experimenta con todos los códigos y formatos, deslumbra al mundo con tu creatividad sin límites y disfruta al máximo de hacer disfrutar a los demás con tu talento, ingenio y dominio de la técnica.

1x04 Estructura atómica del Nuevo Paradigma de Ficción Digital

Tenemos que volver a empezar. Redefinirlo todo, retornar a los principios esenciales que están más allá de los procesos utilizados en una u otra época, o lo que es lo mismo: regresar al magma primordial, previo a la configuración molecular cuyo devenir evolutivo sirvió de base y condición a las maravillosas producciones del siglo pasado. Es decir, lo que hoy conocemos como el entrañable, analógico y viejo paradigma. Los materiales y procedimientos con los que los pioneros forjaron las obras maestras del cine durante la primera centuria, deben inspirar a los guionistas y cineastas del presente, guiándoles a través de sus valores artísticos. El ingenio creativo de dichos maestros pioneros fue el motor

del desarrollo técnico que nos ha traído hasta el momento actual en el que los factores que han gobernado la producción del cine y la televisión durante los últimos cien años, se han transformado de tal manera que en el momento en que nos encontramos, los procesos vetustos y los modelos tradicionales son absolutamente incompatibles con la interactividad de los *contenidos líquidos*, los *flujos transdigitales* y las experiencias de usuario individualizadas inmersivas e *hiperconectadas*.

Como en todo periodo de transición, los entornos industriales más amenazados y los gremios corporativos en extinción son los últimos en darse por enterados, y por ello se ven mal y tarde obligados sin opción ni margen de maniobra a darse por vencidos. De hecho, la gran mayoría de aquellos que han disfrutado y exprimido las bondades de la abundancia durante el esplendor del viejo modelo, no dan su tozudo brazo a torcer hasta que no pueden más con el peso de las bolas de acero encadenadas a sus desollados tobillos de huesudos ectoplasmas fantasmagóricos. Un sobrepeso insoportable que arrastran como ánimas de otro mundo que ya no es este, cuyos cadáveres hace mucho tiempo que la propia fuerza transformadora de la evolución disolvió hasta desintegrarlos a tal velocidad que ni siquiera se dieron cuenta. Que se lo digan a *Kodak* o *Blockbuster*, por poner dos ejemplos muy representativos dentro de nuestro ámbito de lo que queremos ilustrar con este planteamiento. De nada sirve aferrarse al antiguo mundo, cuyas piezas se van descatalogando en progresión geométrica hasta desaparecer en el vacío del que una vez surgieron. Y lo que es aún más absurdo y disparatado es intentar sobrevivir en un alambre, desde un negacionismo adaptativo a medias, haciendo coexistir dos paradigmas

excluyentes, el extinto y el que vino a reemplazarlo por evolución imperativa y categórica.

Sin embargo, paradójicamente y no tanto, observamos cada día como es precisamente ese término medio demencial el que impera aún como norma en las factorías de producción de ficciones. Esto tiene su lógica implícita, que por una parte es consecuencia de la combinación letal entre la transformación radical de las tecnologías en todos y cada uno de los procesos -desde la fase embrionaria hasta la exhibición-, y por otra de la formación teórico-práctica; esto es, la costumbre y la experiencia acumulada en el modelo antiguo donde aprendieron el oficio aquellos que en el momento del cambio estaban mejor posicionados en la industria. Por otra parte, estando tan pétreamente establecidos los gremios sindicados, los puestos y equipos especializados, habiendo convertido en necesidad a los intermediarios, los repartidores, los que abanicán a los que abanicán a los que abanicán al último figurante en un fractal infinito en el que todo el mundo clava el colmillo y arranca su mordida al presupuesto, las partidas de producción siguen siendo tan elevadas o más de lo que lo eran antes. Y por lo tanto, la puerta a productos innovadores de retorno no garantizado, sigue estando para los nuevos creativos y su energía transformadora, igual de cerrada o más, que en los días de *Médico de familia* o *Los Serrano*.

No obstante, la historia está para enseñarnos que igual que las olas se repliegan sobre sí mismas y vuelven con más fuerza a romper contra el espigón más robusto, esto ya ha sucedido tantas veces como alcanza la

memoria civilizada a recordar. No se pasa de un modelo a otro sin un intervalo de *fusión interparadigmas*, y menos aún cuando uno de los opuestos es tan disruptivo como nuestro actual escenario, en el que los contenidos se han desprendido de sus soportes corpóreos y se accionan desde nubes digitales en un universo eléctrico inmediato, apenas comprensible para la neurona media humana. No cabe duda ninguna de que rápidamente terminaremos de atravesar esta zona mixta de paradigmas superpuestos, que de un lado tiene a la mano de obra especializada y diversificada (antiguo paradigma) y del otro la automatización de todos los procesos integrados y la optimización garantizada de todos y cada uno de los recursos (nuevo paradigma). La referencia inmediata al modelo que ha de consolidarse –hasta la próxima ola- la tenemos ya disponible para el análisis y el estudio en el sector de los negocios a escala planetaria. Nadie en su sano juicio fabrica un millón de unidades de nada nuevo antes de ser validado en fase de prototipado, ni se ponen los recursos operativos de una compañía a funcionar en cadena para producir en grandes cantidades bienes acabados para todos por igual, como se hacía hace... 20 años. Esos tipos se juegan millones de dólares en cada operación, y si desde hace años han empezado a hacer las cosas de otra manera, nos conviene poner atención y tomar nota porque quiere decir que por donde van ellos es por donde van los tiros.

La agilidad, la versatilidad, la iteración y la innovación son los elementos constituyentes de ese nuevo magma primordial del que hablábamos al principio de este episodio. Estos elementos no solo modifican la implementación de los procesos de fabricación de los contenidos, si no

que modifican la composición misma de los átomos y las moléculas de dichos procesos de manera profunda e irreversible. Una definición de «molécula» es una «*Agrupación definida y ordenada de átomos que constituye la porción más pequeña de una sustancia pura y conserva todas sus propiedades.*» En el nuevo paradigma de ficción digital -en el que el acceso universal a una vanguardia tecnológica que cada día es más potente, más compacta y más asequible, nos ha puesto a todos al alcance de la mano todas las posibilidades para que lo importante no sea *tener*, si no *saber hacer*- la molécula de la que realmente depende tu proyecto sois *tú y tu equipo humano*. Vosotros/as sois el núcleo y las partículas en todos los átomos de la molécula del nuevo paradigma de ficción digital. Con la optimización como objetivo, hemos concebido un nuevo organigrama funcional basado en el esquema imperante en el desarrollo y ejecución de los negocios digitales, que tanto en el nivel teórico como en el práctico nos aplica perfectamente a la fabricación de productos de ficción audiovisual en serie. Así quedaría compuesto el organigrama de un escuadrón de producción *Smartfiction*:

- **CEO: Showrunner**

Aquellos a los que antiguamente llamábamos directores y guionistas son ahora los flamantes *Showrunners-CEO*, el alma del proyecto, la visión y la misión. El *CEO* en la empresa digital es el núcleo del átomo, de la misma forma el showrunner es el principio y el fin de todas las decisiones que afectan a todas y cada una de las partidas de cada departamento. Una condición esencial, para llevar con garantía de éxito el timón de una embarcación de ficción a buen puerto, es poseer de

partida al menos el 51% del *accionariado* de conocimiento teórico y como mínimo un 20% del práctico que tiene cada líder de departamento. Sin necesidad de ser un especialista en cada una de las funciones si se requiere para ser un buen capitán, poseer una experiencia suficiente en cada puesto del equipo. Es decir, la capacidad y la confianza para liderar, no un equipo sino un conglomerado de equipos coordinados, son dos cualidades que se retroalimentan en un ciclo continuo. Ambas beben de la fuente de dicha experiencia, de las horas de rodaje que llevemos en las piernas y de haber tropezado y fracasado estrepitosamente ininidad de veces. El fracaso es el único punto partida para el éxito, esto lo saben los lectores de manuales de autoayuda y los que se han liado la manta a la cabeza y se han puesto a la *ídem* de un equipo de filmación. A cada sesión de rodaje habrás tenido que combatir con siete demonios de colmillos afilados, a alguno habrás podido derrotarlo sobre la marcha pero los otros te habrán vencido hasta dejarte como un actor de reparto de *The Walking Dead* en su último día de trabajo. Cuanto más ruedes, más errores, más caídas, más soluciones creativas para intentar apagar fuegos extendidos, iteraciones constantes, gabinetes de crisis... pero también más aprendizaje, nuevas capacidades, más recursos para que cuando vuelvas a pasar por esas situaciones, esta vez sí, estés “completamente” preparado para vencer a todas las adversidades que puedan presentarse (ya que si de algo podemos estar seguros, es que se presentarán).

Cuanto mejores sean los átomos que le rodean, más debe saber el *Showrunner-CEO*. Para pedir desafíos técnicos con rigor, claves

estéticas concretas o cualquier otro particular con criterio, y para poder resolver problemas o dudas de tu equipo, es necesario hablar el mismo idioma que habla cada uno de los átomos que cohesionan el núcleo duro de tu *Smart-team*. Si nunca has cogido la cámara ni has iluminado, si no has sentido vibrar una pértiga en tus manos sudorosas durante un plano general eterno con diálogos interminables, si no te has encontrado con 4 *gatos* de figuración cuando te confirmaron por *whatsapp* que vendrían 40, y si no has llevado la lupa de script a la caza del gazapo, tendrás que pasar primero por todo ello antes de ponerte la gorra de comandante de ninguna nave que dependa de ti para llegar a buen puerto. Y lo agradecerás muchísimo cuando llegue el momento en que te encuentres preparado para comandar la flota ¡hacia el infinito y más allá!

- **CTO: Un freak de la tecnología en el equipo**

Si el *Showrunner-CEO* dicta el discurso, el *CTO* es quien lo escribe en imágenes y sonidos. Centralizar toda la responsabilidad técnica en uno de los átomos es crear una ventanilla única para todas las cuestiones en las que intervengan aparatos y cacharrería tecnológica de cualquier clase. En nuestra molécula, el *CTO* lidera a nivel técnico los departamentos de imagen, sonido, edición y postproducción, asumiendo personalmente una o varias de estas competencias y coordinando las restantes. Bajo la responsabilidad y la coordinación de esta figura se encuentran todas las partículas especializadas, desde el *DOP* y su equipo de cámara, luces, etc., hasta los procesos de color, mezcla de sonido y formato de copia final. Evidentemente, el número de estas partículas o miembros de los equipos técnicos con tareas específicas y

singulares se puede extender sin fin, como sucede en las producciones tradicionales descendientes de los viejos modelos, batallones a los que desde aquí despedimos con sincero agradecimiento para que descansen en sus sepulcros, dado que como habéis ido comprobando en los capítulos anteriores -salvo en casos muy especiales- ese organigrama es precisamente el reverso tenebroso, disfuncional y anti paradigmático de lo que hemos dado en denominar *Smartfiction*.

- **CFO: El genio financiero**

Hace falta que alguien que sepa lo que hace haga lo que hay que hacer con los recursos con los que se cuentan, Es decir, sacar el jugo máximo a cada céntimo, a cada cesión conseguida, localización, material disponible o necesidad especial. En la escuela nos enseñan que un director de producción es quien convierte el presupuestos en cosas con que filmar y en cosas –y personas- para ser filmadas, pero nosotros al *transmutarlo* en *CFO* vamos a cargarle con alguna que otra función más. El *CFO* asume las competencias de jefe de equipo de producción y de los ayudantes de producción y dirección. Lleva las cuentas, asegura el timing del proyecto en todas sus escalas, a nivel de gestión y organización, delegará y distribuirá competencias entre sus subordinados en función de la magnitud del proyecto, como es lógico. En rodaje lleva el control del trabajo en set y realiza los reportes, órdenes y partes. Tu *CFO* debe abastecer las partidas necesarias del proyecto, trabajando codo con codo con el resto de átomos, y fundamentalmente debe alimentar las necesidades y requerimientos del *CQO* y el *CTO*. Contar con un *CFO* de confianza libera al showrunner de una pesadísima carga y le permite dedicarse con más concentración

a los aspectos creativos, narrativos y emocionales, como director de orquesta de la sinfonía por entregas que debe ser toda buena serie de ficción, tenga la duración que tenga cada episodio, y sea cual sea el músculo financiero que la acompañe.

- **CQO: Responsable de Calidad**

Siguiendo con la tendencia de sintetizar partículas para crear nuevos compuestos que se adapten a los requerimientos del *Lean Thinking* que requiere la Smartfiction, la figura del jefe/a de continuidad, el/la script, la dirección de arte y la de los técnicos de supervisión de producción se fusionan como una parte de la poderosa figura del CQO. Debe ser alguien con un enorme criterio estético y un no menos vasto conocimiento de arte, historia, arquitectura y montaje. Detallista al milímetro, con capacidad para observar cada parte y el todo al mismo tiempo, para conseguir que los recursos que aporta el CFO sean optimizados al máximo. Sin duda habrá quien se eche las manos a la cabeza y se le desencaje el gesto al estilo de *Munch*, ¿la gran idea para aligerar procesos, costes y tiempos es sobrecargar el trabajo de 4 sobre 1 por el mismo precio?, ¿no será mejor que cada uno sea especialista en lo suyo como siempre se ha hecho, en lugar de tener haciendo de todo a uno que sabe solo un poco de cada cosa que hace? Estas preguntas al aire lanzan el viejo y temeroso paradigma. La molécula NPDF es totalmente flexible, mutable y metamórfica, y es adaptable a formatos de 30 segundos con dos personajes y un sillón desvencijado, como a la producción más ambiciosa. Se trata de sintetizar, no de precarizar, de invertir en talentos multitask, en lugar de cubrir puestos por exceso como si fuéramos todos *David O. Szelnick* o viviéramos en

la era dorada de la MGM. Ese quizá sea el sistema óptimo todavía para las productoras que manejan altísimos presupuestos y contratos previos con los gigantes de las OTT, pero de ninguna manera es aconsejable para las productoras de ficción independiente donde forjan a diario sus combates los *Showrunners* emprendedores y sus tropas, que son para quienes escribimos este manual de *Smartfiction*.

- **CMO: Coordinación de Marketing y ventas**

Siempre han sido acciones necesarias para obtener rendimiento comercial la promoción, difusión y al fin y al cabo, la propaganda de un film o serie de Tv. Sin una mínima campaña promocional, el mejor producto queda en el anonimato total. Desde siempre, un buen mordisco del presupuesto se ha tenido que arrancar a la manufactura para hacer llegar el acabado al cliente final. La competencia de las novedades cinematográficas por la taquilla en las salas o las audiencias en los estrenos episódicos en la Tv tradicional ha sido feroz durante décadas, pero vista a día de hoy, queda reducida a un (carísimo) juego de niños. En el multiverso digital contemporáneo coexisten millones de contenidos de toda procedencia, clase y condición en una relación horizontal, formando una espiral infinita que empieza y termina en el usuario. Este accede desde el mismo dispositivo a una webserie documental independiente sobre el *Parkour* en NYC en *Youtube*, un episodio de *GOT* en *HBO*, un espectacular piloto financiado por *crowdfunding* de una serie de Sci-fi en un canal de *Vimeo*, o a lo último *Matt Groening* ambientando en un decadente Medievo en *Netflix*. Al mismo tiempo interrumpe el visionado para seguir en tiempo real una fotohistoria en forma de cluedo tuiteado o una serie de micro tutoriales

en *IgTv*. Todos estos contenidos son interesantes, de magnífico acabado y solo se diferencian entre sí, porque para el usuario todos son contenidos digitales que consume sucesivamente, generalmente en el mismo dispositivo y siempre a costa de su único tiempo personal e intransferible. Esa es la gran batalla: la lucha por el tiempo, el del usuario, antiguo espectador, este es ahora más escaso, fragmentado y solicitado que nunca, todos queremos abrirnos paso a empujones para que nos elija, y quien no esté dispuesto a dar codazos por captar su pedazo del minuterero, no debería tampoco estarlo ni a encender el portátil para escribir ni el título de su corto. La procedencia y la institucionalidad de los fabricantes ha pasado a un segundo plano, una webserie de ínfimo presupuesto puede alcanzar audiencias fidelizadas cifradas en millones de visualizaciones, que con una buena estrategia de monetización en los diferentes canales resulta ser un negocio de altísima rentabilidad, sobre todo en función de la inversión. Pero para llegar a eso, necesitas tener un mago *CMO*, que diseñe la estrategia de promoción, lanzamiento, activación y motivación, así como haber hecho previamente todos los estudios necesarios basados en los targets principales y secundarios de los nichos potencialmente alcanzables. No basta con subir un teaser a *Youtube*, si vamos en serio hay que desplegar una estrategia multicanal 360°, crear perfiles sociales, fanpages, creatividades, material gráfico optimizado a cada site o social media, meter un poco de gasolina (de pasta) para llegar a un número suficiente de nuestros potenciales usuarios, y desde esa base calcular el coeficiente de viralización. Lo cierto es que llegar con nuestro producto a la pantalla del usuario es entrar a luchar en una jungla saturada, plagada de fieras enormes con dientes muchísimo más

afilados y millones de veces más grandes que los tuyos, pero también es verdad, que ante los gigantes solo se puede competir con algo que a nosotros nos sobra: Talento, creatividad, imaginación y valentía.

Es fundamental que quien se encargue de liderar el átomo de comunicación, ventas y marketing forme parte de la molécula desde el primer momento. Si tu proyecto tiene previsto expandirse con una estrategia transmedia multicanal, se debe trabajar esta vía en perfecta conjunción con el desarrollo del producto principal y no a posteriori. Su misión será entre otras cosas trabajar el social media, el social selling, la adquisición de *partners*, los canales de distribución, etc. Un buen diseño de la operativa de marketing digital enfocará al resto de departamentos hacia una visión comercial del producto, y eso a día de hoy es lo que separa el éxito del fracaso de un proyecto.

Con estos 5 elementos se cohesiona la molécula del nuevo paradigma de ficción digital orientado a producciones independientes. Tened en cuenta que la lista anterior hace referencia a los responsables de departamento, y que cada uno de estos pueden estar formados por una persona o un equipo de cincuenta, y tener a su cargo tantos técnicos como sea necesario según el volumen y necesidades de cada producción. No obstante la idea principal es centralizar y optimizar. No deja de ser curioso que mientras en todos los sectores la transformación digital y todo lo que conlleva ha derivado en enfoques ágiles, en el nuestro seguimos empeñados en la idea de que la única posibilidad de sacar un proyecto profesional de calidad adelante es adaptarnos al viejo paradigma, que pasa por someter la idea y el desarrollo a procesos de

producción que pertenecen a otra época. Por esta razón, para lograr adaptarnos a los tiempos que corren -¡y como corren!- debemos comenzar por emprender la transformación de las competencias y la distribución de los recursos humanos de una forma que sea nueva y mucho más efectiva. Enfocando la ejecución de un proyecto de ficción como si fuera una *startup* que tiene un producto/servicio que comercializar, cuyo organigrama directivo reemplaza al antiguo modelo dando lugar a una molécula indestructible que en la suma de sus partes, garantizarás el éxito de tu *empresa*.

1x05 Lean Thinking: Desarrollo ágil para proyectos de ficción

En este episodio, continuamos el tema expuesto en el capítulo precedente, y ahora vamos a poner el foco en la adecuación de los fundamentos ágiles –*generalmente vinculados a la creación de startups*– con las necesidades de producción de contenidos de ficción. La tecnología lo ha cambiado todo, por más veces que lo digamos no va a dejar de ser menos cierto. Como acabamos de ver, con ella nace una nueva especie de *Showrunners emprendedores/as* que están tomando consciencia de que en el mundo en el que ya nos encontramos no tienen que esperar a que nadie produzca su contenido. Estamos en edad del *talentismo* y tenemos a nuestra mano -literalmente- todas las condiciones y requisitos necesarios para asumir todos los procesos de

un proyecto de principio a fin. Ya no somos artistas bohemios que recorren despachos mendigando una oportunidad, ahora somos *autoempresarios* creativos con el infinito por límite y destino, y un usuario hipersegmentado al otro lado de la pantalla esperando interactuar horizontal y multilateralmente con nuestros contenidos y con nosotros mismos. Esta especie de creativo/a, crea desde su conocimiento analítico –medible y accionable-, sin someterse a intereses de terceros que no sean los usuarios potenciales de sus creaciones, siempre en beneficio de sus *clientes* y, por ende, en el suyo propio y en el de su equipo. Esta última frase por sí sola podría muy bien resumir en líneas generales todo el concepto de la filosofía *Smartfiction*, veamos ahora cómo aplican estos términos combinados con las metodologías *lean* aplicadas al desarrollo de tu proyecto:

- **Misión y visión: El porqué y el para qué de tu producto.**

¿Te has parado a pensar de dónde surge el impulso de contar una historia?, ¿cuál es la razón, más allá de hacerlo porque nos encanta, por la que un escuadrón de técnicos y artistas van a remangarse y a trabajar de la mejor manera que saben y lo más duro que puedan para dar vida a ese cuento en concreto que tú les has propuesto? Muy sencillo: Tu proyecto tiene que ser importante, algo que debe hacerse. Y tú debes ser quién recuerde cuando haga falta a los demás, por qué es importante y cómo va a impactar en los demás aquello a lo que tú y tu equipo vais a dar luz. Ese *por qué* es tu misión y ese *cómo* es tu visión.

Al frente y detrás de ese escuadrón estás tú, showrunner emprendedor/a, tu *empresa* tiene un producto que ofrecer al mundo (al mercado), lo fabricarás con ingenio e inteligencia a partes iguales, desafiarás todas las pautas establecidas para conseguirlo con éxito y garantizar beneficios para todos los implicados, aportando todo el valor del que seas capaz. Porque ahora el mayor activo es tu capacidad, lo repetimos: No se trata de lo que tienes si no de lo que sabes hacer con lo que tienes.

- **Modelo de negocio**

Emitir episodios en abierto o en VOD de 74 minutos y cubrir la Puerta del Sol con el telón más grande y la estrella más top es un modelo de negocio. Uno de muchos. Quizá no sea el tuyo. Casi todo el presupuesto que en estas superproducciones se *va en lo que no está en la pantalla* a ti no te aplica, así que estás de suerte, eso -y «eso» es muchísimo capital- que te ahorras. Empapelar la Gran Vía de cualquier ciudad no es barato, hacer 1000 minutos por temporada tampoco, y apoyar un proyecto en los rostros de moda se paga. Son productos de alto coste, que dependen de un fortísimo aparato publicitario porque necesitan también un muy elevado retorno para obtener beneficios. Durante un siglo este ha sido el único modelo que ha aplicado al negocio audiovisual, en 2020 es solo una elección entre muchas otras.

- **Propuesta de valor**

A un click, hay más series y películas que estrellas en el cosmos visible, ¿qué viene a aportar la tuya que no podamos encontrar *googleando* un poco?, ¿Qué vas a hacer distinto?, ¿Qué vas a hacer

mejor? Si la respuesta es nada, entonces no hagas nada. Si en cambio, tienes una misión y una visión, estas tendrán siempre como fundamento una propuesta de valor diferencial para proveer la satisfacción de un nicho mercado concreto. Algo tiene valor cuando otro se lo confiere, y lo que cada persona valora es lo que tú tienes que descubrir. Ejemplo extraordinario de valor añadido sobre una producción sencillísima es la season 1 de *Fargo* (HBO 2014-). La adaptación por fascículos del universo dibujado en el film de los *Coen* cuenta con un pequeño puñado de personajes, y los escenarios se cuentan también con los dedos de una mano. Pero no nos damos cuenta, nada es repetitivo, hay tanto contenido, tanto guión, tanto personaje hipnótico que podría desarrollarse todo en una escombrera que ni aún así lo advertiríamos. *Fargo* es guión puro y su propuesta de valor es la singularidad de sus personajes. Esa factura no la paga el dinero invertido en producción, eso es talento desplegado y aleteando, puesto al servicio de un proyecto.

- **Calidad en los procesos.**

Hoy en día, argumentar que algo deficitario en la factura de tu proyecto porque tú no dispones del músculo financiero que soportan las producciones comerciales de cine y tv, es engañarte a mismo/a. Sin duda habrá cosas que no puedas hacer, pero hay algo que siempre puedes hacer: hacer a la perfección lo que Sí puedes hacer.

Este es un momento tan bueno como cualquier otro para poner la mano sobre una biografía de *Orson Welles* y jurar como si fueses la mismísima *Scarlett O'hara*, que jamás permitirás que llegue a montaje

un solo plano que técnicamente no esté en un 10/10, que el sonido será la niña de tus ojos a la que cuidarás más que a nada en el mundo, y que no pararás hasta que tus actores sean tus personajes en todos y cada uno de los frames. No hay excusas, si por falta de tiempo, infraestructura o dinero no puedes rodar los casi 100 planos de la secuencia del tren de *Breaking Bad*, no intentes hacer 50 shoots chapuza para después montar *Dios sabe qué*.

Recuerda el mandamiento: «Haz a la perfección lo que Sí puedes hacer.» Si puedes hacer 3 planos perfectos, rueda la escena en esos 3 planos, dedícate a ellos en cuerpo y alma, y olvídate del resto. Cuando intentas hacer más de lo que es posible, descuidarás, perjudicarás y empobrecerás. Estarás forzando al proyecto a ser lo que no puede ser, estarás jugando en su contra y destruyéndolo desde dentro.

- **Optimización de recursos:**

Cuidar de obtener la excelencia en todos los procesos de tu producto no es cuestión de presupuestos. En ningún caso como en el nuestro es más cierta la manida frase hecha de que «el papel lo soporta todo». Es matemática pura que si con el presupuesto de *Reservoir dogs* intentas hacer la *season 7* de *GOT*, dejarás pequeño a *Ed Wood*. Cuando tus recursos y tu guión están desequilibrados, las cuentas no van a salir nunca. Será un viaje penoso plagado de renunciadas y defectos que te agotará, y cuando consigas –si lo consigues- alumbrarlo con tormento y forceps, lo que tendrás en los brazos será un engendro al que no querrás ni mirar a la cara. Con el presupuesto de *Reservoir Dogs*, lo máximo que se puede hacer es *Reservoir dogs*, pero esta frase es

reversible y encierra en sí misma la enseñanza que se quiere transmitir con este episodio. El mítico y geométrico guión de Tarantino ya es máximo por sí mismo, su presupuesto se ajusta a él y no al revés. De esto hablamos cuando decimos que optimizar recursos no es hacer el máximo con el mínimo, si no el máximo con el máximo.

Persona (Ingmar Bergman, 1966) es un film que todo el mundo puede hacer y nadie puede hacer. Si es por costes, dos actrices, dos decorados y una hora de metraje es lo mínimo de lo mínimo. Sin embargo, es imposible pensar en *Persona* con el doble o el triple de presupuesto. Ni siquiera una Corona más de lo que costó. Es perfecta en su máximo-máximo, nada sobra, nada falta.

- **Costumer development:**

Si creáramos para nosotros mismos podríamos suspender en la mente nuestras ideas y degustarlas sin invertir un céntimo, ni un gramo de esfuerzo. Pero creamos para «los demás», con la salvedad de que «los demás» es algo opaco y desfigurado, que además no existe. «Los demás» tampoco es un espejo desenfocado de tus delirios onanistas. Si tu historia es importante y necesaria, concretemos ¿Qué necesidad/deseo cubre tu producto?, ¿Quién es el beneficiario/a del proyecto que vas a poner en el mercado? En definitiva, ¿Quién te comprará? Si no has pensado en esto, la respuesta es nadie (que no seáis vosotros y vuestros *fools, friends and family*). En pocas y duras palabras, estaréis trabajando para nadie. Cuando vuestro barco zarpe os encontraréis pronto con la necesidad de atravesar por los procesos de iteración y allí, sin un buen trabajo en la etapa de *desarrollo de*

clientes, el naufragio es algo más que simplemente una de las posibles opciones. Ponle las pilas al *CMO* y tu proyecto irá como un fuera borda, al menos en lo que respecta al rumbo a seguir en función de un objetivo definido.

Observa como *Sharon Horgan* y *Rob Dellaney* saben perfectamente para quién escriben y ruedan *Catastrophe* (Channel 4), y más aún, saben para quién no lo hacen. En su producto, el *customer journey* está estratégica y manifiestamente *hipersegmentado* (hombres y mujeres +40, urbanitas y padres tardíos) con el objetivo de focalizar y centralizar su oferta en un mercado infinito como es el de las comedias de situación. En ningún momento aspiran a llevarse una pequeña porción de la gran tarta, si no el bocado completo de un pastel más pequeño, pero nunca más modesto. Ellos quieren el 100% de su mercado objetivo. Aprende de ellos. Planifica tu éxito conociendo lo mejor que puedas a quienes te lo proporcionarán y cocina para ellos el plato más exquisito a criterio de sus paladares.

- **Design thinking:**

Quien ha sido llamado a contar historias para la pantalla no puede mirar para otro lado, es algo que está dentro de ti, que te sacude interiormente como un *alien* rabioso, hasta que lo sacas fuera y lo compartes en el mundo exterior. Cuando esto sucede, la urgencia por expulsar de las entrañas propias a tu criatura te puede llevar a entender la simplificación de tus necesidades de una forma errónea e irreversible. ¿Necesitas una casa para rodar?, No hay problema, ¡La de mi abuela está disponible y sin tocar desde que la metimos en la residencia hace

100 años!, que el gotelé está *de modé*, ¡No importa, «es lo que hay» y esas cuatro palabras lo han justificado todo desde el origen de los tiempos!, que hay pelos de gato en el sillón que en 4k parecen banderillas, ¡No importa, somos artistas, la intención es lo que cuenta!, ¿necesitas actores?, ¡Eso está resuelto!, con mi prima youtuber y un par de colegas será suficiente, que los leds rebotan en las puertas de contrachapado y los interruptores tienen churretes de tomate frito, ¡Cinema verité!

El irónico párrafo anterior viene a reforzar el concepto global de que no puedes escudarte en que algo te falta para no hacer las cosas bien. Se ha diseñado un universo entero, una historia con docenas de civilizaciones completas y se han construido planetas con todo tipo de arquitecturas naturales y fabricadas, solo para que tú puedas rodar en ellas! *The Girlfriend Experience* (Starz), por ejemplo, puede inspirarte en cómo diseñar un producto de presupuesto (muy) controlado con un look totalmente pro, sofisticado y vanguardista. Ya hemos mencionado que igual que *Jean Luc Godard* llevó la *Smartfiction* a los 35 mm, *Steven Soderbergh* es su equivalente en la era digital.

- **Minimum viable product (MVP):**

Todos estos procesos bien desarrollados te llevarán a obtener un MVP de máxima calidad con la máxima agilidad y al menor coste. Es decir, un prototipo que con la mínima inversión represente los valores máximos de tu proyecto en potencia. Ya hemos dicho que hoy en día ninguna compañía en su sano juicio se lanza fabricar 1 millón de unidades de ningún producto nuevo sin una validación previa del interés del

consumidor en la novedad. En nuestros tiempos es una locura hacer una inversión basada en suposiciones que generalmente no son más que felices ilusiones no contrastadas en la realidad práctica, sin validar el modelo de negocio tras el producto, servicio o artículo que se va a construir (costes) para el mercado de consumo (ingresos). ¿Cómo se aplica el MVP a nosotros, los nuevos *Showrunners emprendedores*? Muy sencillo, todos los recursos, materiales talentos y fortalezas que acumules, se tienen que concentrar en un único prototipo que tenga la capacidad de mostrar rápida y claramente todos y cada uno de los puntos analizados anteriormente en este episodio. Si será un teaser, un tráiler, un piloto de corta duración o un cartel, eso dependerá del tipo de proyecto, del canal elegido, de los segmentos potenciales que se quieran impactar, de la estrategia de validación elegida, etc. Lo que dará a tu prototipo la entidad de MVP es que cuando el usuario sea impactado, pueda captar sin atisbo de duda la misión, la visión, la propuesta de valor diferencial, las calidades, la propuesta estética y sentir si tu cuento es para él/ella, o si en cambio no se siente identificado en absoluto. Trabaja en esto y solo en esto, porque lo que no consigas en 1 minuto, no lo conseguirás en 1 hora y menos aún en 10.

- **El ajuste producto-mercado**

¿Y después del MVP qué? Medirás, validarás, iterarás, y volverás a medir. Tu proyecto debe fluir en una evolución constante hasta alcanzar el más codiciado de los tesoros, el deseado por todos y solamente

disfrutado por unos pocos: el siempre alabado y nunca bien ponderado «Ajuste Producto-Mercado».

Para ejemplificar bien esto, alternemos un supuesto práctico con la teoría. Vamos a imaginar que estás preparando una biblia para una serie que quieres que llegue a estar disponible en una plataforma SVOD para todos los suscriptores del planeta. Debo aclarar, ya que puede prestarse a cierta confusión si el concepto es mal entendido, que es erróneo pensar que este planteamiento –escribir con ínfulas de vender un éxito universal a Netflix- se ajusta más al híbrido interparadigmas que al modelo Smartfiction, sin embargo no es así en absoluto. De hecho es un momento perfecto para señalar que la filosofía *Smartfiction* no se identifica –aunque la incluye- con la producción *indie* de guerrilla, si no que, muy al contrario, constituye un enfoque ágil que es aplicable a todos y cada uno de los procesos, en todas y cada una de las modalidades de generación de contenidos y capas de negocio que existen entre la mente del creativo y la del consumidor final del producto resultante, que se originó en la primera para extenderse y expandirse en la segunda.

Imaginemos que estamos preparando un documento preliminar que incluye a grandes rasgos el tema, la trama, los personajes, los escenarios y los episodios mínimamente esbozados y escaletados. Una visión general y una idea clara de dónde queremos llegar; por supuesto, el género y el tono, y las claves estilísticas tanto visuales como argumentales. ¿Lo tienes? Perfecto, no continúes rellenando folios. Coge lo que ya tienes, arma tu MVP y lánzalo al mundo real para

recoger *feedback* real. En cualquier escuela nos dirán que antes de presentar la biblia a ninguna productora seria debemos desarrollar las líneas argumentales, los arcos dramáticos de los personajes, los conflictos, el desarrollo de las subtramas temáticas y episódicas, y todo esto es cierto, pero ahora antes de eso vamos a hacer otra cosa mucho más práctica. La razón es muy simple, si esta otra cosa que vamos a hacer no sale bien, nos ahorraremos muchísimo esfuerzo y trabajo totalmente en balde que podremos dedicar a otra cosa. Ahora tu única misión consiste en recoger *feedback* externo, se trata de saber, antes de ir al temido *pitch* con tu súper, si existe alguien aparte de ti a quien le interese mínimamente eso a lo que está dedicando tu alma, tu cuerpo, tus días, tus noches, y tu mente entera. Tú y yo sabemos que cuando nos metemos de lleno en algo que nos mueve a crear desde la pasión interior no tenemos límites, al igual que no los tiene la decepción posterior cuando todo ese esfuerzo termina enterrado en una carpeta del escritorio de tu ordenador o en la oscuridad perpetua de un cajón. Se trata precisamente de evitar esto, de caminar hacia adelante desde el primer momento con paso firme y garantías, pero esas garantías –consíguelas como consideres mejor- te las tiene que dar el otro. No sirve de nada que tú mismo, como parte del proceso, te auto-refutes las posibles críticas, debilidades o puntos subdesarrollados de tu proyecto. Hacer de abogado del diablo de ti mismo es, obviamente, parte del trabajo, la forma de demostrarte la solidez, la coherencia, el sellado de fisuras que necesitas tú como ingeniero de tu proyecto. Pero sigues sin saber si hay alguien a quien le interesa o le importa tu historia tanto como para dedicarle ni 1 minuto de su tiempo, crees que lo devorarán en masa pero esa percepción es una ilusión, una hipótesis que hay que

fundamentar y documentar porque de otra manera puede costarte muy cara en sentido literal. Esa es tu única misión ahora. Salir de esta fase con un dato positivo no es que sea bueno, es determinante. De hecho, si al medir el impacto de tu MVP no alcanzas un buen dato, por mucho que te guste tu historia y creas en sus posibilidades, desde la honestidad y el cariño te invitamos a considerar que debes abandonar el proyecto o reestructurarlo integralmente hasta dar con un mercado en el que encaje. Y este consejo no es un recurso defensivo para evitar que vayas a fracasar, si no una solución operativa, porque ya lo has hecho. Siempre y cuando hayas medido correctamente, si los resultados no son los esperados, algo en tu producto no está funcionando y mejor saberlo ahora que después de haberte pasado 6 meses creando una biblia al detalle que va a ir a quirófano para ser intervenida de emergencia .

- **Métricas: Análisis y marcos referenciales**

No se puede medir nada sin un marco de referencia establecido, unos parámetros y unos límites previamente fijados. En nuestro caso vamos a buscar un objetivo mínimo de reacción positiva del 70%, y el mínimo prototipo en el que podríamos pensar para hacer el test sería diseñar el cartel de nuestra serie con un *logline* potente que defina nuestra propuesta de valor -evidentemente con un nivel gráfico y estético profesional máximo- y luego distribuirlo en los canales que consideremos oportunos. Por ejemplo, en el grupo de whatsapp de los colegas de la facultad y en un grupo de Facebook de *seriefilos* empedernidos que no se pierden ni una y que participan activamente con sus comentarios sobre estrenos. Por supuesto, no diremos en ningún caso que es nuestro proyecto y que está en fase de validación y

testeo, apoyaremos el cartel con un texto que invite a la consideración de la audiencia a prestar atención a lo que queremos medir. Puede ser algo del tipo: «¿Os parece interesante?» «¿La habéis visto?», «¿Sabéis cuándo se estrena?», intentando por todos los medios no inducir demasiado la tendencia de las reacciones, y trabajando a partir de ahí distintos niveles de profundidad en el sondeo, según la actividad participativa y la demostración de interés individual y colectiva. A la hora de medir, debes ser completamente honesto, recuerda que si te engañas seguirás esforzándote y consumiendo recursos en algo que nadie quiere, ni ahora ni después. Si lo has subido a una *fanpage* de series y de 50 reacciones solo una docena son positivas, tengo malas noticias, tu serie nunca llegará a existir tal y como la estás planteando, por lo que debes replantear el proyecto, entrando en una nueva fase curativa de iteración-validación. Si el número se invierte, las noticias también lo hacen y pasan a ser buenísimas, 38/50 es un dato fantástico que indica que ¡3 de cada 4 espectadores quieren ver tu serie, sin saber que es tuya y que no está ni escrita!. Amplía la muestra, mantén el dato, haz un pantallazo para adjuntarlo a tu dossier junto al análisis de las mediciones y ahora sí, desarrolla la biblia y vete a ver al productor con los deberes hechos. Por poner otro ejemplo más identificado con el emprendimiento, si vas a autoproducir una webserie de 12 episodios de 10 minutos cada uno, primero produce exclusivamente un teaser (misión, visión, tema, personajes calidades, estética y propuesta de valor) mide y valida, y si el dato te cuadra, ahora sí puedes lanzarte a rodar con la seguridad y la confianza de que lo haces para una audiencia real.

- **Feedback, retroalimentación y catálisis**

Un largometraje o una serie de presupuesto medio-alto es un producto de riesgo económico, aun cuando se hayan contemplado varios escenarios incluyendo los peores posibles. Siempre puede ser peor. Hay tantos factores que pueden alterar las expectativas a lo largo de la fase de creación de una producción de alto coste, que llegado el momento de recoger el fruto de la inversión, muy pocos son los estrenos por cuyo éxito comercial se puede apostar con seguridad. La fórmula para ser uno de estos pocos es muy sencilla, productos de género que clonen éxitos cuyos rendimientos se quieren repetir y aumentar. Vidas y milagros de todos los Superhéroes habidos y por haber, sagas de acción sobre ruedas, fantasías medievales en mundos amenazados y comedietas ligeras fabricadas a base de chascarrillos. Si queréis garantías de recoger un capital mayor del invertido, por ahí es por donde van los tiros. Ahora bien, si lo que queréis es dignificar vuestro apelativo de creativos, entonces tendréis que trabajar desde la innovación y la creatividad, el camino no va a ser en absoluto tan «sencillo», desde luego será mucho más bonito y aunque lleno de complicaciones, aquí sí que nadie puede aseguraros nada, y quien lo haga os miente a sabiendas de que lo hace. Una serie empieza a dar beneficios a medio-largo plazo, de ahí que construir un *worldness* caro signifique la necesidad de amortizarlo en varias temporadas y con varios contratos de distribución internacional, aspectos que debes tener muy en cuenta si esta es la liga en la que pretendes moverte. Esto no es una ley, ya que encontraremos miniseries de altísimo presupuesto que

cierran filas sobre un único bloque, pero su estrategia también es distinta y los riesgos generalmente están perfectamente calculados

Pero, ¿qué pasa cuando eres un *Showrunner emprendedor* que va fletar un ambicioso buque pero carece del músculo financiero para construirlo de proa a popa y aguardar hasta llegar al último puerto para empezar a recuperar la inversión? Hasta ahora lo que pasaba es que te quedabas en tierra, con los planos de la nave dibujados en pergaminos enrollados, mirando al horizonte oceánico sin divisar nunca superficie sólida, todo lo «divisible» era agua y brumas, un infinito en el que ahogarte. Sin embargo, hoy podemos elevarnos sobre el nivel del mar y superar las brumas, ver claramente tierra firme, y con esa claridad construir únicamente una maqueta a escala de nuestro navío y ponerla a navegar. Al demostrar que funciona y promete una experiencia fascinante, muchos serán los que quieran viajar en él a conquistar las tierras desconocidas que tú ya has visto, con su empuje colectivo pondréis entre todos rumbo a la aventura y el buque se irá completando como consecuencia de su propio desarrollo. En esta analogía queremos que visualicéis que el barco llegará completamente formado a su destino, pero al salir de puerto no tiene porque ser más que una vela o un remo solitario que en sí contiene el potencial completo de un Galeón Real en toda su magnitud.

En resumidas cuentas, empieza con poco y capta (y capitaliza) a tu tribu, valida sin parar y mide resultados. Reinvierte, genera negocio y aporta más valor para recibir más valor de tu audiencia, crea un sistema auto-catalizado que se retroalimente y que incluya tus procesos de

producción y podrás llegar –siempre que aportes valor de verdad a una audiencia suficiente- donde queráis ir juntos. Hasta el infinito, ¿por qué no? No hay límites. Un magnífico caso de estudio del incremento progresivo y validado de un MVP a gran escala es *Mad Men* (AMC 2007-2015), cuya primera temporada se centra en el despliegue de su *worldbuilding*, con los mínimos exteriores, haciéndose fuerte escena a escena en el decorado matriz de *Sterling & Cooper*, para crecer exponencialmente con el desarrollo de las siguientes entregas. La desbordante inteligencia operativa de *Matthew Weiner* se exhibe impúdicamente en fases más avanzadas del desarrollo. Analicemos brevemente uno de esos diseños técnicos del argumento en equilibrio con los recursos de producción que cuando están tan majestuosamente ejecutados como en este caso, son imperceptibles para el espectador. Nos referimos a una de las subtramas relacionadas con la boda de la hija de *John Sterling*. A nivel temático y narrativo ocupa varias escenas a lo largo de un buen número de episodios, lo que genera de forma muy efectiva una elevada expectativa en la audiencia, quien es invitada a proyectar una escena de convite nupcial en el New York de 1960 en el ambiente más sofisticado que se espera de estos tipos de *Madison Avenue*. Sin embargo, esta ilusión fabricada en la mente del espectador es interrumpida de forma abrupta pero natural al mismo tiempo, coincidiendo «casualmente» tan señalada ocasión para los *Sterling* con –nada menos- el magnicidio de Dallas, el asesinato del presidente J.F.K. el 22 de noviembre de 1963. La consecuencia directa es que el 99% de los invitados decide no asistir por miedo o precaución. Como consecuencia indirecta la escena queda resuelta en un plano general con una docena de actores y dos mesas. A *Weiner* le sale redonda la

jugada porque además de entrelazar su mundo ficticio con la historia enciclopédica, se ahorra miles de dólares en diseño de producción, y el público no se lo recrimina, muy al contrario, consigue crear un efecto innovador, sorprendente y que, por muy buena que hubiera sido la secuencia de la boda, la supera con un estilo incuestionable.

Estas que hemos analizado son solo algunas de las múltiples posibilidades que puede ofrecerte un enfoque *Lean Thinking* de tu proyecto. Porque la inversión de metodologías consiste precisa y primeramente en esto, en el enfoque. Enfocarse en agilizar y optimizar en tiempo, costes y recursos todos los procesos, siempre ha de estar equilibrado con un compromiso consciente con la calidad, ya que de nada servirá haber doblgado al músculo financiero poniendo ensu lugar el talento operativo del músculo creativo, si el resultado final es una chapuza indigna de un youtuber del montón. Tienes a tu disposición los medios para crear y llegar a tu audiencia, las condiciones que nunca antes ha tenido ningún creativo, úsalas con criterio y conseguirás todo lo que te propongas, incluyendo por supuesto, transformar el mundo tal y como lo conocemos.

1x06 KPI's del éxito de una serie digital: cómo medir y optimizar tu estrategia de contenidos.

En este episodio nos vamos a dedicar a profundizar en los KPI's -indicadores clave de rendimiento que siempre deben ser medibles y accionables- básicos que te ayudarán a saber si lo que te traes entre

manos es un buena historia, bien diseñada y además un buen negocio. No obstante, los procesos de innovación solo pueden considerarse exitosos cuando además de aportar transformaciones y nuevas vías experimentales de comunicación, se consolidan también como propuestas rentables en el terreno económico. Si eres un innovador nato pero todo lo que entregas no te aporta ningún valor de vuelta, si sale mucho pero no entra nada, tu sistema está fallando y colapsara en cuanto se agoten tus recursos. Cuando te enfrentas en solitario o en equipo a la elaboración del texto de una serie de ficción, la forma en la que ofreces la historia, la acción y el desarrollo del argumento tiene que obedecer a una estrategia basada en optimizar tus KPI's de referencia, y estos deben estar orientados a una estrategia basada en el modelo de negocio que hayas elegido para su distribución. En este caso nos centraremos en el canal online, no solo porque es aquel en el cual vamos a poder medir, recibir *data* y comparar analíticas, si no porque es donde está la audiencia, y por tanto el campo idóneo para cultivar nuestra semilla, ahora y en el futuro.

Hay un axioma que debes tener meridianamente claro, por encima de todos los demás, y debe ser la brújula que guíe todas y cada una de las acciones que acometas:

Tus KPI's deben orientar toda la acción creativa a la adquisición y fidelización de espectadores-clientes.

¿Qué son los KPI's?, como hemos avanzado, denominamos con estas siglas a los indicadores de rendimiento aplicables a cualquier objetivo alcanzable-medible. Por eso es tan importante tenerlos perfectamente definidos, tanto si operamos desde un canal, una productora o un portátil autónomo y temerario, lleno de sueños sobre la mesa descolada de una cafetería. Si no sabes cuáles son tus KPI's, no sabes tampoco si estás consiguiendo los objetivos, a qué distancia estás de lograrlos ni dónde tienes que accionar para modificar lo que no está funcionando. Todas las veces que pasemos esto por alto estaremos trabajando sobre el abismo, sin suelo ni techo, escribiendo sobre el éter para nadie más que para nosotros mismos. Los indicadores que nos aplican a los creativos -desde cuyo punto de vista se desarrolla el tratamiento de los KPI'S en este episodio- de contenido audiovisual de ficción, se pueden reducir a un único ratio que engloba todos los demás:

Métrica única de valor

- **% de espectadores que consumen el producto completo.**
Customer life value. (ciclo de vida del cliente/usuario)

Si quien comienza el piloto, ve también el fundido a negro de tu episodio final, has alcanzado el máximo valor en el rendimiento entre tu producto y tu usuario-cliente. Si tu producto tiene 5 temporadas de 10 episodios cada una, tendrás un cliente que te ha comprado 50 veces. Que te ha pagado con su atención 50 veces. Eres un creativo ganador. El ciclo de vida de tu cliente ha llegado al 100%, y si lo has hecho bien, también habrás obtenido el máximo rendimiento posible de ese cliente en la fase

de explotación comercial. Todo el mundo implicado ha recibido sus dosis de valor y todo gracias a tu control sobre los KPI's.

Si eres de los que no te conformas con el 100%, este usuario-espectador-cliente puede tener aún más beneficio que rendirte. Aquí intervienen las diferentes estrategias basadas en *Upsells* (*spin-offs*, expansiones multicanal, *merchandising*), pero para que estas resulten realmente eficaces y alarguen de manera natural el ciclo de vida de tu espectador-cliente, deberían estar anticipadas en la estrategia global del proyecto desde la fase más temprana posible, y no como añadidos improvisados para acabar de sacudir la última gota de néctar de la gallina de los huevos dorados. Esta métrica única basada en el *% total de espectadores que efectúan el trayecto completo* incluye el tráfico segmentado y el no segmentado, pero obviamente nosotros debemos tener en cuenta al diseñar nuestros KPI's la diferencia entre nuestro target objetivo, nuestro "horizonte de sucesos", y el que se pasaba por allí y no sabe muy bien ni cómo ni mucho menos *por qué* ha acabado al otro lado de nuestra pantalla.

Verificad, evaluad y validad cada paso. Veamos los KPI'S que os proponemos, resumiendo en dos grandes bloques las etapas del *customer journey* (*Viaje del usuario, experiencia de usabilidad del producto*) de nuestro proyecto.

Etapas de adquisición

- **Nº de clicks al botón de pausa/retroceso en los primeros 5 minutos/usuario.**

El viejo mando a distancia, ese objeto transformado en arma con el que el espectador ejecutaba de un solo y certero disparo a nuestro querido contenido cuando ya lo ha condenado a muerte, deja paso a un artilugio con una capacidad mil veces más mortífera: El botón «atrás» de nuestros dispositivos digitales es una constante invitación al espectador a replantearse la elección de tu contenido en detrimento de otros 500 que dejará de ver al haberse decidido por el tuyo. ¿Crees que tienes tiempo para atraparlo?, ¡No lo tienes! Cada segundo del primer acto de tu episodio piloto corre en tu contra y posiciona en la mente de tu espectador el tráiler de la serie que ha descartado para ver la tuya. La tiene a dos clicks y tienes que convencerle ¡ahora! Los más benevolentes de los menos convencidos van a darte la «tregua del piloto», pero a los más exigentes los habrás perdido mucho antes. No llegarán a la quinta escena si las anteriores no contienen el magnetismo que pega el ojo y el oído a tu *worldness* como si no existiera otra cosa en el mundo. Sea cual sea el metraje o formato de tu serie, tienes las 4 primeras escenas para conseguir la atención de tu espectador, y la atención es el centro especial de operaciones avanzadas de todas tus KPI's. La atención es el oro del siglo XXI, tan escurridiza y dispersada como las minúsculas motas de oro en el barro que se esforzaban por atrapar los buscadores del far west con sus redecillas. Atrapa la atención cuando pase a tu lado, si no se te escapará entre los dedos y se irá río abajo, donde otros tratarán de darle caza. Los viajes por episodios son largos, eso es una característica que no aplica a la medición por ser común a tu producto y a todos los de la competencia. Lo que debes conseguir para mantener la atención, es que ese largo viaje a tu espectador se le haga lo más corto posible, tanto que nunca le

parezca lo suficientemente largo. Ten en cuenta que cuando el cuento se dispensa por fascículos, este viaje tiene parada en tantas estaciones como capítulos tenga tu serie. Pon toda tu atención en no descuidar que cada uno de esos cierres de episodio es otra invitación al viajero a bajarse del tren y coger otro. De ti depende que no quiera ni asomar la nariz por la ventanilla, no vaya a quedarse en tierra y se pierda la continuación de tu aventura en movimiento. Es un viaje lleno de trampas, usa tus armas y lidera a tu público hasta vuestro común destino.

Sigamos haciendo el camino al andar, y de paso afiancemos nuestro posicionamiento en la siguiente fase con un KPI decisivo.

Etapas de consolidación, fidelización y expansión

- **Coste por valor de escena.**

Ya entrados en la autopista, con nuestros viajeros (los espectadores) acomodados en confortables compartimentos, entramos en una nueva fase. El espectador ya está captado, tus personajes ya forman parte de su vida, ya no le resulta tan sencillo dejarte para irse con otro. Ahora tiene preguntas, quiere saber qué pasará en el próximo episodio. Enhorabuena, ¡Sembraste bien y recogiste tu *Súper-KPI*! Ahora toca mantenerlo. Tienes algo muy valioso, cuídalo. No puedes dar siempre el total de tus recursos, ni siquiera los narrativos y dramáticos. Cuando algo excepcional se convierte en lo normal pierde su efecto, si no es sustituido por una nueva excepcionalidad que la iguale o supere en valor. Esto no quiere decir tampoco que tengas que ir a medio gas,

interpretalo más bien como una optimización del fuel del que dispones. Viaje largo, lo más importante es llegar al final sin que nadie abandone. Pon una marcha que siendo alegre no fuerce el motor, y cuando necesites pisar el pedal a fondo, tu audiencia agradecerá la sensación de vértigo de un acelerón inesperado. Entonces te exigirán el máximo que puedas dar a todos los niveles, no debes escatimárselo, es necesario que se sacien para que después se vacíen y podamos volver a poner piloto automático de nuevo. Este es un punto muy peligroso de sostener si no se hace realmente bien, la tasa de abandonos cuando el espectador se da cuenta de que le están alargando escenas y conflictos *sine die* con el único fin de estirar el material y dilatar los impactos, va a ser cada vez mayor.

Quien quiera escribir con absoluta libertad debe escribir para papel – ya que como hemos hecho referencia anteriormente, «*el papel lo soporta todo*»- pero quien escribe para una pantalla, tenga esta las dimensiones y pulgadas que tenga, debe hacerlo teniendo en cuenta que cada palabra que se teclea y sube al texto va a tener un coste llegada la fase de producción. Fíjate cómo hasta en las series de mayor presupuesto hay ciertos oasis donde la acción se establece en condiciones mínimas de gasto por escena. Estos remansos de ahorro son característicos de la fase intermedia entre el fin de la expansión y el comienzo de la consolidación. Generalmente no se trata de un ahorro real, si no de secuencias o episodios completos de coste inferior a la media de la temporada, cuyo presupuesto sobrante se aplica a los episodios que necesitan gasolina por encima de la media. Por ejemplo, cuantos más minutos tengamos charlando en un mismo set a *Tyrion* y a *Cersei*, más

coins se generan para aplicar en episodios de 10 millones de dólares como *La batalla de los bastardos*.

Es momento de hacerte entrega de una de las fórmulas maestras e inamovibles del decálogo básico de la filosofía Smartfiction:

«Tus escenas más «pobres» deben ser tus escenas más ricas.

Suple medios con talento y recursos con ingenio.»

No podemos sentarnos a divagar sin aterrizar una horquilla presupuestaria, esto también queda exclusivamente para afortunados novelistas y poetas, y para sus inspirados carboncillos sobre hojas secas, a la sombra vespertina de frondosas higueras estivales.

1x07 Generación de ficción para Boomers Xgens Millenials y Z-entennials

Uno de los factores imprescindibles a la hora de diseñar un contenido de ficción, para acertar con los KPI'S y con el resto de parámetros establecidos en los episodios precedentes, es identificar la *generación* a la que pertenecen las personas para quienes escribes. En este artículo vamos a analizar los 4 targets generacionales activos – segmentos que no describiremos ya que a buen seguro nuestra audiencia objetiva los conoce bien- para establecer una guía de claves orientadas a satisfacer los gustos de cada uno de ellos. Estudiaremos cómo se comportan *Baby boomers*, *Generación X*, *Millennials* y *Generación Z* respecto a los

contenidos de ficción audiovisual. Sirva de preámbulo el tener en cuenta que cada generación está determinada por sus experiencias, es decir por la suma de sus vivencias y creencias. Este material cultural que nos dota de un entorno generacional, por norma general es diseñado y producido por miembros de generaciones previas a la nuestra. Se nos entrega como legado, pero también como material inacabado que nuestra generación debe transformar para donarle su propia interpretación al siguiente grupo.

- **Baby Boomers**

Los *Boomers* son la generación que tenía 20 y tantos cuando se estrenó *Star Wars*. Su infancia audiovisual son los westerns de los 50, la ebullición de los cineclubs, la época del dorada cine de autor europeo -*Bergman, Fellini, Godard, Antonioni, Fassbinder...*- y el cinemascope americano en technicolor. Sin embargo olvidamos muchas veces que esta fue la generación que fue sacudida por la innovación disruptiva con mayúsculas del siglo pasado: El televisor doméstico. Para la gran masa de *Baby Boomers*, la televisión fue algo que apareció en el mundo después de su propia existencia. Que surgió de los futuristas avances tecnológicos que estaban cambiando el mundo para siempre. Un humano que nace hoy, en el mismo momento en el que estás leyendo este episodio, ha perdido la capacidad de entender la realidad inmediata sin la mediación de dispositivos remotos que la reconfiguren. Para los nativos digitales, la vida antes de la televisión es antinatural.

Los primeros formatos de vídeo portátil se comercializaron a partir de 1971 con la salida al mercado de los equipos *Umatic* de *Sony*,

prototipados en 1969. Pronto, muchos tenían entre las manos un objeto mágico que ni podían soñar de niños: Una cámara doméstica para grabar sus recuerdos y encapsularlos enrollados en cajas de plástico. Definitivamente los *Boomers* son la generación pionera del audiovisual moderno, los únicos que vieron nacer la comunicación del futuro y convertirse en lo que es a día de hoy. *Falcon Crest, Dinastía, Los Colby, Curro Jiménez Starsky & Hutch* fueron en los 70 y en los primeros 80 el entretenimiento de medio planeta. El menú cocinado para los *Boomers* lo forman en su mayor parte melodramas folletinescos concebidos por admiradores de *Douglas Sirk*, pertenecientes a una generación anterior, que se crió escuchando radionovelas al calor del brasero. Hoy los miembros de esta generación han terminado su etapa laboral o están cerca de llegar a ese momento. Han tenido largos períodos de desempeño dentro de una misma compañía, repitiendo la misma función día tras día, alquilando el mismo apartamento en la playa año tras año. Su sistema de creencias acepta como necesarias la repetición y la monotonía para alcanzar un objetivo, que mes tras mes y año tras año es siempre el mismo. Por esa razón funcionan tan bien los melodramas de sobremesa, aportan a los *Boomers* todo eso: Longevidad, melodrama y radionovela en imágenes.

Si nuestro target son los *Baby Boomers*, la fórmula no debe alterarse, repite lo que ha funcionado desde hace 40 años, cambia un poco el decorado para que no se note tanto, y funcionará una vez más.

- **Generación X**

Es la generación que tenía 20 y tantos cuando se estrenó *The Matrix*. Si a los *boomers* les impactó *Star Wars* -que no dejaba de ser un western del espacio con sables láser y monstruos galácticos- *The Matrix* expandió la consciencia creativa en la imaginación del espectador. Este ya no solo tenía que seguir la trama para entender la historia, ahora tenía que comprender la idea distópica encriptada, y aceptarla en el marco de las posibilidades reales. Se le instaba a pensar, a procesar la información e interpretarla de forma nueva. Y así fue como de las transgresoras manos de las *Wachowsky sisters* (*brothers* por aquél entonces), surgió el modelo más sofisticado de ficción contemporánea, que 20 años después aún seguimos explotando. No obstante, cuando nos referimos a la *Generación X*, estamos hablando de un conjunto de personas cuya infancia no fue en absoluto *ciberpunk*. Quizá punk sí, pero los mundos virtuales tan de andar por casa pocos años después gracias a la world wide web y al internet de las cosas, simplemente no existían. Existían en su lugar los viernes de asaltar el videoclub de la esquina en familia, los posters en las paredes de las estrellas de las *sitcom* familiares -*Kirk Cameron*, quien después de sus días de gloria se dedicó a repoblar el solo el occidente católico, no podía faltar cerca de la almohada de una teen de finales de los 1980's-, *Alf*, *Dragones y mazmorras*, *Michael Knight*, *Steve Urkel*, *The A-Team*, las paredes de los *X-childs* eran auténticos altares dedicados a las *superstars* de la pequeña pantalla.

Algo estaba empezando a cambiar. El cine aún no se había entregado. El auge del *star system* televisivo compartía influencia en los jóvenes espectadores X con *la era Spielberg*, la edad de oro del cine comercial

americano. La generación X creció con aliens extraviados y bicis voladoras, aventuras arqueológicas con sombrero y látigo, viajes en el tiempo con *Michael J. Fox* sobre patines, los mocos gelatinosos de los *Ghostbusters*, o el barco pirata en la gruta de *Los Goonies*. Aquello se hacía por alguien de una generación anterior, pero más avanzado en la concepción del espectáculo de masas que nadie en las generaciones posteriores. Todos los grandes *Showrunners* de hoy le deben a *Spielberg* la materialización de ese concepto. En aquellos 80, el cine proporcionaba al espectador un espectáculo grandioso mientras en la Tv se encontraban los personajes que poco a poco, pasaban a formar parte de la familia, de las rutinas diarias de cualquier casa. En este contexto surgieron los poderosísimos *híbridos X+Boom*, que pegaron a la familia al completo al televisor del salón: En España, con *Médico de familia* y *Compañeros* como buques insignia, la fórmula del dramedia familiar / estudiantil para todas las edades, surgida en los años 90 consiguió concentrar audiencias millonarias en torno a sus personajes y mundos. En el mismo producto convivían tramas y conflictos que afectaban a los abuelos, a los benjamines de la casa / colegio, a padres, e hijos de todas las edades. Un escenario matriz y 3 o 4 periféricos, 10-15 personajes, con una pareja destacada (de la edad del target objetivo principal) cumpliendo el rol protagónico, fueron el escenario perfecto para desarrollar cualquier tema de actualidad / interés para cada uno de los targets implicados.

Estamos ante una generación que se desarrolló en torno a la diversidad, a la ilusión, a la fantasía y a la integridad de los valores sociales del individuo como miembro de un microsistema, y que además -al

dispensarse la oferta televisiva con fecha y hora de emisión concreta- pudo experimentar también el lado lúdico de la experiencia física, sintetizado en un kit imprescindible: balón agrietado, camiseta del mundial´82 y bocata de Nocilla para ellos, y la *Superpop + walkman* con las cassettes de los grupos de moda para ellas. Los X, fueron adoctrinados para continuar la labor gregaria de sus padres y abuelos, ocupando puestos de trabajo cualificados dentro del engranaje de compañías ya existentes, pero de pronto lo ya existente dejó de ser una oferta de futuro para convertirse en la preexistencia de un mundo que era completamente nuevo. Si los *boomers* fueron transformados por la televisión, la Generación X vio surgir en el mundo la tecnología de la conectividad planetaria y los dispositivos individuales.

Si tu target es la Generación X, vas a dirigirte a un público para el que funcionará exitosamente la combinación de tradicionalismo e innovación, que le gusta ser retado y al que puedes presentarle productos de una mayor complejidad porque es el último que posee un big data cultural localizado en unidades aisladas, dentro de su propio cerebro.

- **Millennials**

Los Millennials son la generación que tenía 20 y tantos cuando se estrenó *Lost*. Como observaréis esta generación es la primera a la que definimos enlazándola a un producto televisivo en lugar de uno cinematográfico. También son la generación del *Empowerment*, *el Engagement*, *la UX*, *el Personal Branding*, y *el Design Thinking* pero antes de esto estudiaron en la escuela de magia y hechicería Hogwarts,

en el reloaded de los mundos épicos de *Tolkien* y en las fallidas precuelas sobre la catarsis juvenil del Lord oscuro *Darth Vader*. En televisión sufrieron la vena innovadora desenfocada hacia la provocación de *FyQ*, que vino a sustituir los valores de sus predecesores por interrogantes sin una respuesta dogmatizada. Y en estas llegó el cambio de paradigma. Lo que antes había estado separado, ahora ya no estaba ni localizado, ni definido. Los actores de cine pasaron a la televisión, los presupuestos se multiplicaron, los canales digitales y sus terminales con memoria de almacenamiento, liberaron a los Millennials de horarios y compromisos impuestos por las cadenas. Fueron los primeros que disfrutaron sus contenidos a la carta, adaptados a sus horarios particulares y no como rutinas impuestas por las cadenas para todos por igual. El individuo empezaba a destacar sobre la masa, el concepto de *usuario* empezaba a brotar de entre la *audiencia*. Durante un tiempo, al menos en España, se hizo creer a la gente que los concursantes de los *Reality Shows* representaban una muestra generacional de los Millennials, y por tanto, el tronar de una trompeta apocalíptica social. Se puede engañar a algunos todo el tiempo, a todos algún tiempo, pero nunca a todos, todo el tiempo. Internet y la aparición *macrodisruptiva* de las redes sociales, desenmascaró esa percepción manipulada, ofreciendo voz a los implicados y descubriendo a una generación participativa, que exige que se les tome en cuenta, a los que no les agradan las conversaciones verticales, sino el «*tú a tú*», que te escucharán en proporción a lo que tu les escuches a ellos, y que se reirán de ti sin pudor alguno si les hablas de hacer lo mismo año tras año, hasta el fin de sus días. Sufren el síndrome *FOMO* (*Fear of missing out*), un pánico paralizante ante la idea de una desconexión que dure

más de 5 minutos. No obstante los últimos Millennials ya son nativos digitales, y para todos ellos/as su *smartphone* es la prolongación de su cuerpo y su mente en 6 pulgadas. Los Millennials serán el 70% de la fuerza laboral mundial en menos de una década, sin miedo a los cambios, con una alta tolerancia a la innovación, totalmente digitalizados y conectados, sociales hasta la médula, si tienes algo entre manos que aún no está definido, trata de poner tu mira telescópica en este grupo porque ninguno te dará mayor rendimiento a corto y medio plazo.

Si escribes para Millennials, provoca, arriesga, no dogmatice, ofréceles un espacio de conversación y no les trates como un rebaño lobotomizado.

- **Centennials / Z**

Los miembros de la Generación Z son los que tenían 20... en el futuro. Los "Centennials" son aquellos/as que aún no han llegado a la veintena. Son los hijos de la Generación X y con 2 años ya manejaban tu móvil mejor que tu. No conocen el mundo sin Internet. No les sorprende, es su hábitat, fuera de conectividad están en universo extraño. Son los primeros totalmente digitalizados, pero en lo que no se diferencian ni un poco de cualquier otra generación pasada, desde los albores de nuestra especie, es en basar la búsqueda de su propia identidad -generacional e individual- en la oposición al modelo marcado por el patriarcado / matriarcado. Así pues, no veremos muchos Z's en *Facebook*, el club social de sus padres los *X-gen*. Ellos y ellas crean sus redes sociales a su gusto, crean su propia forma de comunicarse entre ellos, no crean

dentro de lo que existe, crean los entornos creativos, así que si quieres crear para los centennials vas a tener que dejarles crear contigo. Tampoco vamos a ver Z's en torno a la Tv del salón familiar -¡otro símbolo para ellos del patriarcado decadente!- si quieres comunicarte con ellos, hazlo en sus terminales móviles. Hazlo rápido, en tramos cortos, allí donde sus padres y hermanos mayores *aguantaban* bien 60 minutos de episodio, estos te habrán liquidado 60 veces. Son la generación *Youtube* por excelencia, mucho, corto, rápido y variado.

Si escribes para la Generación Z, sé concreto, potente y llama su atención constantemente. Están habituados a interactuar con la información dispersa de forma fragmentaria, enlazando hipervínculos, construyendo mosaicos de información unipersonal y después compartiéndola de forma sintética y casi codificada. Sin duda será un gran reto escribir para la primera generación de humanos que engendró a los primeros híbridos biotecnológicos.

- **Cloud?-enials**

Estos nunca sabrán quién fue *John Wayne*, del que su bisabuela tenía una foto en blanco y negro en una caja de cartón. Cosas que ya no existirán en el mundo físico -seguramente el propio mundo físico no sea tratado más que como el lugar donde se aloja el servidor local desde donde se ejecuta la vida cotidiana digital- y que no se podrán conseguir ni siquiera en la *deep web* del futuro. Los que tendrán 20 y tantos en la segunda mitad del siglo XXI no almacenarán localmente nada de la cultura de sus antepasados, pero si necesitan cualquier dato de cualquier materia lo obtendrán de la nube solo con pensar en ello,

preguntándose a sí mismos. Serán seres de sabiduría algorítmica. Seres de capacidades aumentadas, que poco a poco dejarán de tener cosas en común con nosotros, los descendientes de los primates, y que probablemente consuman tu producto transfiriéndolo a su centro cerebral de proceso de datos en un nanosegundo desde la nube.

1x08 Social Fiction: Bye espectador, Hello User

Venimos directamente de reflexionar sobre cómo debemos comunicarnos para hablar con la Generación Z, y especular con las leyes dialécticas que en el futuro deberemos establecer, si queremos entender el lenguaje de las nuevas generaciones que van a venir tras ella, cuyos primeros miembros ya están aquí. Si algo tenemos que tener claro antes de abordar esta misión, es que aquellos que no se preocupen de la inclusión del usuario en las narrativas perecerán como las tiendas de fotografía analógica, las máquinas de vapor o la mencionada -y en otro tiempo líder del sector del vídeo doméstico- cadena *Blockbuster*, arrasados por el natural devenir de los tiempos. Por ello, debemos estar preparados para comprender que la transformación de las dinámicas de consumo de contenidos no es una tendencia exclusivamente de consumo, si no que es la transformación global en sí misma, y por lo tanto, afecta integralmente a los procesos raíz del diseño de los propios contenidos.

En este episodio queremos situarnos ya completamente dentro del enfoque *SocialFiction*, que incluye los componentes de la *CrowdFiction* y la *GamingFiction*. Una *Smartfiction* expandida y aumentada, co-participada por los usuarios como individuos y como comunidad viva, naturalmente integrada con la narrativa y sus particiones modulares transdigitales, vertidas y abiertas a la audiencia a través de los diferentes códigos y formatos a disposición de ambos extremos (creativos y usuarios). Ahora necesitamos toda vuestra atención activa porque vamos a realizar un acercamiento teórico-práctico a los conocimientos y las capacidades básicas que necesitaremos dominar una vez que abramos al fuego real nuestro mundo de ficción a los usuarios, para que estos puedan colonizarlo y expandirlo a sus anchas y sin límites. ¿Preparados? Definiremos los objetivos y las palancas de activación para inspirar a otros a participar, enriquecer y transformar con sus aportes e interacciones el flujo y el funcionamiento de nuestra narrativa, y las estrategias que debemos implementar a la hora de gestionar grupos masivos de personas que serán muy diferentes en cuanto a sus motivaciones y objetivos particulares, así como en sus personalidades y formas de comunicarse entre sí, con el producto y con vosotros los creativos que le dais origen y soporte, ya que sois principio y fin del universo ficcionado. Comencemos por definir el perfil de comunidad en la que operará la narrativa inmersiva y participada; como vais a ver, no se diferencia a gran escala de cualquier otra comunidad temática virtual, aunque es importante prestar atención a sus peculiaridades:

La comunidad virtual como base de operaciones de la narrativa colectiva

La comunidad virtual a la que vamos a desplegar nuestra estrategia de contenidos es lo que antes llamábamos «audiencia», y que ahora hemos centralizado y reconceptualizado en un entorno digital controlado (web / app / fanpage / canal) a través de diferentes estrategias de marketing, «troceada» en paquetes y segmentada desde nuestras redes social media. La comunidad de una ficción colectiva es la suma de nuestra narrativa original más el impacto transformador de nuestros colaboradores voluntarios, a los que debemos integrar como socios creativos para construir un mundo narrativo mejor, más rico, más completo, más grande, más diverso, más vivo. La comunidad es la manera generalista de referirnos a la versión digital unificada de miles de personas, en el mejor de los casos cientos de miles e incluso millones, cada una de ellas con sus características, sus historias, sus manías, sus ideas y sus gustos, que conectan en un punto del espacio-tiempo digital que les une: Tu contenido, tus personajes y su mundo. Fuera de allí seguramente no se reconocerían, probablemente ni siquiera coincidirían jamás, pero allí, dentro de tu historia, son una unidad: Tu comunidad, está formada a su vez por miles de unidades independientes y complementarias: sus miembros. La razón de existir de todo los demás.

Piensa en los variopintos perfiles humanos sentados en las butacas de una sala de cine, dispuestos a recibir la misma información horizontal y unidireccional de la pantalla. Ahora piensa en cómo podrías comunicarte

con ellos para ofrecer y recibir tanto valor como sea posible de cada uno de ellos, y habrás comprendido a la perfección el sentido, el objetivo, la dinámica operativa, las posibilidades infinitas y la esencia cooperativa de una comunidad narrativa *Smartfiction*.

Elementos de una comunidad SocialFiction

Es totalmente necesario que empieces ya a pensar en la triada entorno-contenido-comunidad como una sola entidad indivisible, y crear conforme a esta ley constitucional de las narrativas aumentadas, en colaboración con la audiencia (comunidad de usuarios). Toda comunidad –física o virtual- por el hecho de serlo obedece a una serie de criterios o reglas que debemos conocer a fin de tenerlas identificadas para poder definir estos parámetros fundamentales respecto a nuestra narrativa.

Objetivos comunes Vs objetivos individuales de los usuarios de una comunidad

Las comunidades humanas se organizan en torno a un objetivo común, ya sea sobrevivir o disfrutar de un show de Tv. En nuestro caso el objetivo de una comunidad narrativa es tan claro que quizá sea el único parámetro que se puede aplicar a todas las *arquitecturas transdigitales* de forma universal:

- **Objetivo común:**

Desde el lado del equipo creativo, el objetivo único es maximizar la experiencia colectiva incluyendo a los usuarios en la narrativa, permitirles co-crear, con nosotros y entre ellos, para obtener un grado máximo de vinculación y de satisfacción con el producto, que será mayor y más placentero cuanto más se involucren, se comprometan y participen.

Desde el lado del usuario el objetivo es el complementario, sentir que sus aportaciones suman, que sus *inputs* participativos forman parte realmente de la integridad del contenido, y que él o ella pertenece y es valorado por la comunidad, a la vez que reconocido y recompensado por la organización según sus logros / méritos. Todos los módulos, acciones, particiones, extensiones o expansiones que se construyan y se implementen como contenidos periféricos que permitan la participación de la comunidad de usuarios conforme a este objetivo estratégico, triunfarán con total garantía y sumarán puntos en el casillero del «valor percibido» por los usuarios. Por añadidura, en caso contrario, el efecto es el inverso.

Una vez establecidos los objetivos que nos unen, debemos contemplar también aquellos que están relacionados con las razones personales de cada individuo para pertenecer a la comunidad y permanecer en ella.

- **Objetivos individuales**

Tenemos que pensar y analizar metódicamente las motivaciones profundas que están directamente relacionadas con las necesidades

básicas de pertenencia a un grupo, como pueden ser las de reconocimiento personal y autorrealización, de aprendizaje-maestría, demostración de habilidades-capacidades, socializar y conocer gente nueva, ocio y diversión compartida, vivir nuevas experiencias, etc. Es un dato importante a la hora de segmentar nuestra comunidad, ya que la motivación de todos, como vemos, no es la principal necesidad de cada uno, y esto hará que se comporten y reaccionen de formas distintas a las diferentes propuestas y actividades, como veremos más adelante. Debemos estudiar a los miembros más comprometidos de la comunidad, detectar cuáles son sus motivaciones reales, qué les hace esforzarse. Así podremos hacerles partícipes de nuestra estrategia y diseñar recompensas que estén a la altura de su motivación.

Sigamos con los elementos constitutivos de las comunidades virtuales:

- **Medio**

Es el entorno en el que se desarrolla e interactúa la comunidad, el producto y la organización creativa. En las narrativas *SocialFiction* se trata de un medioambiente digital, con capacidad multimedia, conectado e interactivo, integrado en una web / app diseñada a tal efecto para proveer a todos los agentes implicados en el sistema, de los recursos y las necesidades logísticas necesarias para desplegarse y crecer.

- **Identidad**

Cada narrativa inmersiva debe ser distinta, tener su personalidad inconfundible y generar en los usuarios orgullo y estatus por ser miembro de la comunidad. Fallar en esto provocará una peligrosa

rotación de usuarios y una alta tasa de abandonos; es decir, un fallo crítico que afectará al desarrollo del producto y al que hay que poner remedio en cuanto se detecte. Si se produce esta situación, revisad inmediatamente este ítem, cómo perciben los usuarios el *branding* de comunidad que transmitís y reforzarlo convenientemente para fidelizar a los miembros que lleguen a vuestro mundo de ficción.

- **Engagement/Compromiso**

Es imprescindible que un *Showrunner emprendedor* en la era de la *Smartfiction* sea también un *Social Media Manager* y un *Arquitecto Transdigital*. Tiene que tener una marcadísima orientación estratégica a la inclusión, y por tanto a la fidelización, a inculcar en el usuario el compromiso con la narrativa y con la comunidad. No debemos confundir la invitación o inducción mediante atractivas propuestas de valor que llevan al usuario a comprometerse voluntariamente en la construcción de vuestro worldness, con forzar a los usuarios a participar, haciéndoles sentirse obligados a hacerlo. En el primer caso será un gran activo con el que podremos crecer, en el segundo crearemos un usuario estresado que terminará por abandonar la experiencia al resultarle tensa en lugar de placentera. El grado de *engagement* puede variar con el tiempo, así que debéis identificar los indicadores para poder medirlo y trabajarlo como una de las métricas de negocio más importantes.

Recuerda: Cuesta infinitamente más esfuerzo y recursos captar un cliente (usuario, espectador fidelizado) nuevo que mantener a uno que ya lo es.

- **Jerarquía**

Una de las mejores maneras de motivar a una persona o un grupo es reconocer –de forma pública + privada- el esfuerzo y el compromiso de los usuarios con mayor *engagement* y fomentar además el deseo de los demás de ascender en la jerarquía de la comunidad, apelando a la necesidad básica que todos tenemos, en mayor o menor medida, de autorrealización y reconocimiento externo.

- **Liderazgo**

El miembro del equipo de Arquitectura Transdigital que realice las funciones de *Social Media Manager* es el encargado de orientar el rumbo de la comunidad y de guiar a los miembros hacia la consecución de los objetivos. La comunidad tiene que percibir que la misma estructura que provee el contenido matriz, es la que sustenta, guía y diseña el itinerario comunitario.

- **Normas**

Son los parámetros y reglas internas que definen la interacción entre creativos, miembros y contenidos. Muchas de estas reglas estarán vinculadas a las capacidades que permita el entorno y serán iguales para todos los sistemas. Sin embargo, muchas otras reglas serán las que regularicen, explícita e implícitamente, los comportamientos de todas las partes dentro de cada narrativa colectiva, y estas, al contrario, serán distintas en cada sistema.

Otras características importantes son las siguientes:

- Las comunidades narrativas colectivas deben incorporar a todos sus procesos de producción y distribución al total de los agentes implicados (entorno-creativos-comunidad) para que participen en la cadena de valor del contenido, desde la concepción, hasta la distribución y el consumo.
- Estos ecosistemas narrativos tienen por objeto, además de la comunicación del propio contenido, ofrecer a los usuarios una posibilidad de obtener un beneficio añadido de su participación en la comunidad bajo la forma de relaciones con otras personas, información nueva o especial, experiencia de valor extra, conocimientos adquiridos, recompensas. Al mismo tiempo los creativos pueden (y deben) aprovechar la contribución que pueden aportar los usuarios a la cadena de valor de la organización.

Crecimiento exponencial de una comunidad narrativa colectiva

La dinámica de las comunidades virtuales está orientada al «principio del beneficio creciente», tanto para la organización que administra (tú y tu equipo) como para los usuarios. Este beneficio se produce en forma de una espiral acumulativa ascendente, el modelo se explica de forma sencilla en los siguientes pasos:

1. Un contenido interesante atrae miembros a la comunidad, que a su vez generan, entre otras cosas, nuevos contenidos creados por ellos mismos, lo que a su vez hace más atractiva la comunidad

para todos los miembros, y así se completa un primer ciclo acumulativo.

2. Los miembros perciben ahora un mayor valor de la comunidad, lo que promueve una mayor interacción entre ellos que como consecuencia se traduce en compromiso y permanencia (segundo ciclo). A medida que se conoce el sentir/pensar de la comunidad se pueden diseñar módulos especialmente pensados para los *heavy users*, subgrupos, o la masa crítica de la audiencia.
3. El valor percibido supera las fronteras de la comunidad y atrae a nuevos miembros, llegados de otras comunidades, generando un tercer ciclo de crecimiento exponencial.

A diferencia de las comunidades temáticas, que dependen casi en exclusiva de las fluctuaciones interactivas entre los contenidos aportados por los usuarios y sus reacciones, en las comunidades colaborativas es la narrativa la que marca –guía- el itinerario, pudiendo expandirse y reactivarse cada módulo participativo con independencia del tiempo transcurrido desde su publicación, o del viaje realizado anteriormente por otro usuario. La experiencia es comunitaria pero también personalizada, tu grupo de compañeros de viaje serán los que lo emprendan contigo por coincidencia en el tiempo, pero también los que lo hayan hecho antes –puesto que habrán quedado impresas sus huellas- y los que vendrán después –que se sumarán al evolutivo del módulo después de haber pasado tú por allí, dejando tu impronta y contribuyendo al crecimiento del contenido.

La comunidad como laboratorio de mutaciones y transformaciones del contenido matriz de tu historia

Una vez publicado en el entorno de la comunidad un primer contenido base –en una pieza o en un bloque de episodios- este queda blindado y protegido de cualquier alteración, «lo hecho, hecho está» y además es el cimiento de todo lo demás, por tanto, es inalterable. Lo mismo sucede con la incorporación al sistema de un segundo bloque de contenido base, continuador del *worldness* presentado en el primero. Una vez hecho y publicado, es ley. Sin embargo -y esta es una de las más importantes diferencias entre una narrativa colaborativa y cualquier otro medio de difusión de contenidos- este segundo contenido matriz (y los siguientes) habrá sido diseñado y producido *incluyendo a la comunidad en el proceso creativo*, por consiguiente, la co-creación colectiva que incluye a la audiencia la habrá transformado. Es aquí donde veremos el resultado de la co-creación en base al *bucle de feedback* obtenido del primer bloque, de los KPI's que vayamos validando o corrigiendo, de los *inputs* recibidos de la audiencia -sean inducidos o espontáneos- y la información recogida de todos los factores activos que te ofrece el sistema para catalizar y generar la continuación de la experiencia, sirviéndote de la poderosa fuerza creativa de la inteligencia colectiva como la mejor y más agradecida compañera de viaje.

Desde luego el equipo creativo no está obligado a ceder mecanismos del sistema narrativo que no quiera exponer a mutaciones co-creativas (en ese caso no la ofrezcas como elementos sobre los que jugar o la comunidad se sentirá confusa con tus intenciones), ni siquiera a admitir

e implementar el resultado obtenido en aquellos módulos de valor diegético sensibles a la transformación, que de ser llevados a efecto, supondrán una alteración en el rumbo previsto por la narrativa. Es decir, una narrativa *SocialFiction* no es en ningún modo –a no ser que tú quieras que lo sea y diseñes tu arquitectura tecnológica y de contenidos para que responda a esa fórmula- un «elige tu propia aventura» comunitario, ni individual según el modelo *Black Mirror: Bandersnatch* (Netflix 2019), por ejemplo. Si abres la narrativa explícitamente (es decir, si pides colaboración y prometes incorporarla) a ser transformada en un módulo transdigital participativo, estarás condicionando la acción de los usuarios a un resultado que impactará en el contenido base, y tienes la obligación moral y la responsabilidad con tu comunidad de ser consecuente con tu palabra y llevarla a la práctica, te guste o no te guste el rumbo elegido por los la comunidad para un personaje, trama, escenario, o cualquier otro elemento de tu ficción.

Si tu estrategia es más conservadora y tus contenidos modulares llevan implícito un sondeo de los gustos o afinidades de la audiencia, también quedará implícito –por muy unánime o vehemente que sea la respuesta de la comunidad en una u otra dirección- que no te obligas a nada más que a recoger los datos, y queda exclusivamente a tu criterio el procesarlos y usarlos de una u otra forma. Puede que te parezcan buenas ideas las que aportan tus fans, pero quizá están muy desalineadas con la evolución del contenido porque no saben las sorpresas que tienes preparadas y que mejoran (al menos, según tu criterio como autor) categóricamente sus expectativas, o quizá decidas que esas buenas ideas que representan el gusto de tus *users* no

encajan ahora mismo, pero puedes ponerlas en la lista de flujos a desarrollar para entrar en el sistema narrativo en un futuro.

En definitiva, usa la inteligencia colectiva como un recurso de altísimo valor, y la tuya propia para no “pillarte los dedos”, proteger el sistema y nunca jamás permitas que la comunidad se sienta engañada, cosa que ocurrirá en el momento que alguien encuentre una diferencia entre lo que se esperaba y que lo se ha obtenido. No tengas miedo de dejar meridianamente claros los límites, pero hazlo por adelantado, nunca a posteriori. Todos te lo agradecerán y sentirán que sus intereses están protegidos en tu *worldness*.

Gestión operativa de la comunidad de usuarios

Si no hay usuarios activos no hay comunidad, no hay retroalimentación, ni catálisis. El entorno quedará desierto. La arquitectura narrativa se derrumbará por falta de una energía que la sostenga y la provea de motricidad evolutiva. Es el fin de la historia, nunca mejor dicho. Veamos los aspectos más importantes a tener en cuenta en el modelo de gestión de una comunidad narrativa para evitar que se extinga por falta de riego y nutrientes.

- **Mentalidad de negocio**

Debes desarrollar un sentido comercial descomunal. Tanto como el del propietario de un comercio que tiene que levantar la reja cada día y atender a sus clientes con amabilidad, fomentando el *up-selling* y el

cross-selling para conseguir que cada usuario de sus productos quede más satisfecho con cada compra que realiza y al mismo tiempo que la interacción sea más rentable para las dos partes. La base de esta mentalidad es cuidar al usuario, estar siempre disponible para resolver sus dudas, quejas o demandas, pensar siempre en ofrecer más valor que ayer, garantizar confianza, compromiso, vocación de servicio y máxima profesionalidad, transparencia y eficacia.

- **Gestión de la comunicación.**

Una comunidad virtual es un sistema de información compartida multidireccional, en el que tú eres el conector. De cómo te comuniques con tu audiencia dependerá el éxito y el crecimiento de tu *SocialFiction*, ya que es el factor clave en todas las estrategias (guiar/acompañar a los users por el itinerario modular, incentivar la participación y activar las comunidad, resolver incidencias, etc.), no hacerlo bien con solo uno de tus miembros puede representar gravísimos problemas.

Toda comunicación social se puede categorizar en estos 4 tipos:

- **Nula:** Comunidad desatendida abandonada y a la deriva.
- **Monólogo:** Comunicación informativa, unidireccional y vertical (propia de los medios tradicionales)
- **Diálogo:** Comunicación bidireccional entre organización y usuarios.
- **Conversación:** Comunicación multidireccional entre todos los agentes.

Recursos y requisitos del Social Media Fiction Manager

El *SMFM*, en caso de no ser la misma persona que el *AT* (*Arquitecto Transdigital*), está a cargo y rinde cuentas a éste. La sincronía entre ambos debe ser absoluta, ya que de otra forma el diseño de módulos participativos no contará con las fortalezas proporcionadas por el *bucle de feedback* que viene dado por los *inputs* de la audiencia, y esa pérdida de información redundará gravemente en la eficacia del sistema.

El *SMFM* debe sumar habilidades técnicas y habilidades sociales. Entre ellas destacamos:

- Escuchar, participar y gestionar (moderar e intervenir, dar rápida respuesta)
- Monitorizar, buscar estrategias de colaboración, conocer a la comunidad
- Aportar Creatividad y trabajar en la optimización de cada acción.
- Ser proactivo y oportunamente resolutivo, dinamizador, empático, asertivo, comprensivo, incentivador y fomentador del trabajo en equipo.

Para concluir este apartado general, dedicado a establecer las bases operativas de una comunidad narrativa que pueda incluir en su desarrollo a los usuarios de una manera real, os dejamos a modo de síntesis, un resumen con las enormes ventajas que te proporciona

disponer de una comunidad de usuarios co-creadores de tu ficción digital:

- Arquitectura participativa
- Escalabilidad rentable
- El poder de la inteligencia colectiva (Contenido colaborativo)
- Retroalimentación directa y autocatálisis: Un sistema que funciona y evoluciona propulsado por sus recursos internos.

El rol del usuario en una narrativa inmersiva.

Usuario. Este apelativo tan mecanicista e impersonal, que describe al sujeto únicamente por el uso que hace de un sistema, producto o servicio, representa en realidad la identidad digital de un ser humano registrado con un perfil en una app, red social o portal web. Nunca lo olvidemos, ni despreciemos el enorme valor de sus capacidades a la hora de comunicarnos con él/ella, cuando pienses en tu usuario no lo hagas como un número o un *nickname*, piensa en ti, en tu compleja red de emociones, pensamientos y acciones, y acertarás. Quien está al otro lado no es un simplemente un consumidor vinculado a una IP, es un paquete de información localizada como nosotros, con una riqueza de matices infinita y ecléctica que lo hacen único. Los 3 cerebros con los que piensa (reptil/supervivencia, límbico/emociones, Cortex/intelectual) están disponibles y dispuestos a decodificar, interpretar y reaccionar ante millones de estímulos. Al otro lado pues, hay una comunidad viva, compuesta por seres multitarea altamente especializados, a los que debemos guiar, valorar y proteger como el mayor de nuestros recursos.

Ahora, una vez que hemos *rehumanizado al user*, derribemos la última barrera ilusoria, pues no existen dos lados en los sistemas narrativos digitales colaborativos, y al comprender esto entenderemos cómo el usuario es un elemento interno de nuestra estrategia de desarrollo de producto.

¿Cómo activar al usuario para entrar en la acción?

Este es un punto fundamentalmente crítico. Una comunidad puede ser enorme en cuanto al número total de miembros conectados alrededor de un contenido, pero si la tasa de usuarios activos es muy baja la comunidad será un desierto, un entorno sin vida. Por su naturaleza, una narrativa colaborativa no puede desarrollarse en un entorno inerte, por lo que en caso de no contar con usuarios activos suficientes, el sistema de retroalimentación y catálisis se disolvería en la nada y terminaría por extinguirse. Fijaos si es importante entonces trabajar con criterio las palancas de activación de usuarios. Sin exagerar, es cuestión de vida o muerte el que el sistema narrativo «tire» hacia adelante, alcance velocidad y entre en órbita, o de lo contrario se desintegrará en el aire al poco tiempo de ser lanzado al espacio digital.

Empecemos por determinar qué es eso de «activar» un *User*, viendo la diferencia entre uno que está ON y otro que está OFF:

- **Usuario activo**

Es un miembro de la comunidad que realiza algún tipo de acción de las requeridas por el sistema. Él es tu fan y tú lo eres suyo. Se implica, participa, comenta, trabaja el *Fan Art*, hace *covers* de la *BSO*, responde a la propuesta de toma de decisiones y se preocupa como tú de los personajes y el devenir del mundo ficcionado.

- **Usuario inactivo**

Es un miembro de la comunidad que no participa y no colabora en ninguna de las acciones propuestas. En el mejor de los casos permanece latente como observador, esperando que llegue su momento de intervenir. Es lo más parecido al antiguo espectador, pero también representa un gran reto para el equipo de diseño narrativo, ya que el objetivo es que todo usuario inactivo entre por el *funnell* de activación y termine convirtiéndose en activo. Por tanto no perdamos de vista los miembros no activados, porque puede que simplemente necesiten más tiempo que los *early adopters* – los aventureros de la experiencia novedosa, la primera mecha de tu comunidad- y más estimulación para pasar a la acción, pero una vez dado el paso, no descartemos que este tipo de usuario pueda alcanzar un nivel de *engagement* muy superior al de los buscadores de novedades natos. Sedúcelos, gánatelos.

Es importante señalar que nuestro objetivo como *showrunners* de una *narrativa transdigital* no es manipular, coaccionar, ni inducir de forma maquiavélica a nuestros usuarios para que realicen las acciones que queremos que hagan, muy al contrario, nuestro trabajo está en incluirlos

para que *co-creen* con nosotros, y para ello debemos conocerlos, pensar en cómo enamorar a cada uno con irresistibles contenidos y propuestas deslumbrantes que consigan, primero que se fijen en nosotros, después que nos tengan en su pensamiento, y finalmente que se abandonen a vivir con nosotros una aventura repleta de diversión, descubrimientos y emociones, y se decidan a formar parte activa de ella.

Segmentación y tipos de usuario

A estas alturas seguro que ya tienes claro que el volumen de usuarios de tu comunidad es muy importante, pero el porcentaje de usuarios activos lo es muchísimo más. Observa esta analogía y lo entenderás perfectamente: si tu comunidad fuera un centro comercial, todo el que pasea por las galerías incluyendo los que únicamente entran para pasar al W.C. son usuarios, pero solo los clientes que realizan algún tipo de compra son usuarios activos. Se llevan algo de valor y dejan algo a cambio. La primera segmentación por tanto es esta (% de usuarios activos / usuarios totales), y también el KPI más relevante. El esfuerzo del equipo social, media, diseño y producción, marketing, negocio, etc., tiene que estar focalizado en activar, retener y aumentar la tasa de acciones por usuarios dentro del sistema. Sus acciones tienen que estar vinculadas siempre a una palanca de negocio, ellos ganan pero tú también, de eso se trata, tus estrategias de activación de usuarios son en realidad estrategias de negocio. De otra forma es imposible sostener el sistema.

Definiremos la segmentación principal en relación a su participación, teniendo en cuenta que puedes profundizar en el estudio de tu comunidad y (por sus características socio-demográficas, etc.) tanto como quieras porque cuanto más trabajes la segmentación más conocerás a tu *espectador-persona* y mejor podrás servir por tanto a los intereses de la comunidad.

Segmentación por participación (Activos)

- **Heavy Users**

Los más fieles y participativos, exploran a fondo todo aquello que les propongas, te ayudarán en lo que les pidas y participarán en todas las caras de la aventura. Serán extensiones de la organización, guías de ayuda para neófitos. Son el alma de la comunidad, la cumbre de la pirámide jerárquica, el resto de usuarios los conocen por su relevancia y sus aportaciones. Cuídalos y recompénsalos oportunamente.

- **Quality Users**

Estos usuarios no tienen por qué destacar por su frecuencia, sino porque cuando interactúan lo hacen con aportaciones de calidad superior, reconocibles por todo el resto de usuarios. Gozan de alto prestigio y son muy valorados, por la comunidad, y por supuesto por vosotros. Y así se lo haréis saber, siendo generosos en atenciones y cumplidos.

- **Usuarios especializados**

Son usuarios técnicos-artísticos cuyo disfrute o entretenimiento está vinculado a las zonas abiertas de tu narrativa donde pueden desplegar sus habilidades. Puede ser la *Fan-zone* de creación libre, alguna actividad o sección episódica o general de corte creativo (módulo participativo de creación de dibujos sobre un personaje, de covers de los temas de la BSO, etc.) Síguelos la pista, inclúyelos en una lista segmentada y ofréceles más de lo que sabes que les gusta y dónde se sienten valiosos. Sorpréndelos y te lo devolverán ¡multiplicado por mil!

- **Resto de usuarios activos**

En la masa crítica encontraremos diferentes perfiles de usuarios con baja tasa de acciones que cada *SMFM* segmentará convenientemente en función de sus estrategias. Estas han de estar alineadas con nutrir los tres grupos anteriores de estos perfiles poco activos, transformando a los usuarios poco participativos en generadores de inputs de mayor calidad y cantidad.

El análisis de los segmentos que forman tu comunidad creativa te reportará una radiografía bastante fiel de tu usuario modelo. Es decir, si trabajas bien los datos concluirás por ejemplo que tus *Heavy users* son mujeres entre 25-34 años, o que los contenidos de mayor calidad te los ofrecen usuarios que proceden de zonas ribereñas... lo importante no es la información, sino cómo la uses en beneficio de mejorar el rendimiento del disfrute colectivo y la optimización de tu producto.

La regla 80/20 aplicada a nuestras comunidades creativas

Siempre ten en cuenta que los porcentajes rondarán esta regla de oro:

- El 20% de los usuarios totales de tu comunidad generarán el 80% de la actividad.
- De ese 20%, 1 de cada 5 estará en los grupos Heavy users, Quality Users y especializados, que sumados, a su vez proveerán el 80% del valor a tu narrativa.
- En términos generales podemos deducir que $\frac{3}{4}$ partes del valor de tu comunidad se construirá entre el 5% de los miembros. Identifícalos y trabaja con, por y para ellos.

Gamificación de procesos para motivar la acción del usuario

Gamificar consiste en generar mecánicas, elementos y técnicas de diseño de juegos en contextos que no son juegos, para involucrar a los usuarios y motivarles a resolver problemas, participar en acciones individuales o en grupo, etc. El objetivo principal de gamificar una narrativa participativa es incentivar la motivación intrínseca –en la que la recompensa reside exclusivamente en la satisfacción de realizar la acción requerida- y activar al usuario para que pase de ser espectador a participante. Estamos hablando de crear en la experiencia del usuario la satisfacción, el interés y la inmersión que produce involucrarse en un juego, no como el que está mirando pasivamente, si no como jugador que participa. Gamificar nuestras publicaciones (episodios), módulos

(extensiones y expansiones transmedia), acciones, no es otra cosa que pensar en ellas y diseñarlas para que sean participadas por nuestra audiencia. El objetivo de la acción que pidamos realizar a los usuarios debe ser siempre principalmente la diversión y la satisfacción de hacerlo. A esto es a lo que llamamos haber logrado activar la motivación intrínseca del usuario. Llevada al extremo, esta motivación deviene en (sana y deportiva) adicción, tendremos al usuario ultramotivado y pendiente de nuestros movimientos para realizar los suyos y completar las acciones propuestas por el equipo creativo.

Tenéis que trabajar bien las palancas de participación y la generación de módulos inclusivos. Para que el usuario sea parte del relato hay que diseñar los *CTAs* (Llamadas a la acción) de forma muy clara y facilitadora para que no haya dudas sobre cuál es la acción que se requiere en cada módulo y cuál es su nivel de trascendencia en la transformación del devenir de la historia, los personajes o tramas. Nuestro usuario tiene que sentirse requerido, personalmente señalado, involucrado, llamado, tentado y así no podrá inhibirse de asumir los retos propuestos.

Hasta aquí llegamos en este volumen, esperamos que te haya resultado útil y práctico. Gracias por tu confianza quedamos a tu disposición para ampliar la información y acompañarte en tus creaciones a través de www.movook.app

