

# Descubriendo Netflix: identidad de marca y representaciones de la diversidad

## Discovering Netflix: brand identity and representations of diversity

Pedro, J.<sup>1</sup>

Recibido: 15-03-2022 – Aceptado: 25-07-2022

<https://doi.org/10.26441/RC21.2-2022-A9>

**Resumen.** Este artículo analiza la identificación estratégica de Netflix con la noción de diversidad, tanto fuera (*off-screen*) como dentro de la pantalla (*on-screen*). A partir de su comunicación pública, de informes sectoriales y de la literatura sobre el tema, se centra en examinar dos dimensiones: la relación entre diversidad, inclusión, política de empresa e identidad de marca Netflix, incidiendo en la diversidad de la fuerza laboral (*off-screen*); y la diversidad de sus contenidos a partir de la amplia categoría de *Netflix Originals*, considerando la diversidad de lugar, género y etnicidad o “raza” (*on-screen*). De este modo, el texto revela críticamente múltiples estrategias complementarias, empleadas crecientemente a nivel global para construir una identidad de marca vinculada a la diversidad en tanto valor positivo, reivindicado en el siglo XXI. Mediante esta identificación de marca con la diversidad, Netflix busca distinguirse tanto de la industria audiovisual tradicional como de sus competidores, lo cual contribuye a su hegemonía en el mercado global de vídeo bajo demanda.

**Palabras clave:** Netflix; industria audiovisual; diversidad; identidad de marca; cultura.

**Abstract.** This article analyzes Netflix's strategic identification with the notion of diversity, both off-screen and on-screen. Drawing on its public communications, on industry reports and on the literature about the subject, it focuses on two dimensions: the relationship between diversity, inclusion, company policy and Netflix's brand identity, emphasizing workforce diversity (*off-screen*); and the diversity of its content based on the broad category of *Netflix Originals*, considering diversity of place, gender and ethnicity or “race” (*on-screen*). Thus, the text critically reveals multiple complementary strategies, increasingly employed globally to build a brand identity linked to diversity as a positive value that is reclaimed in the 21st century. Through this brand identification with diversity, Netflix seeks to distinguish itself from both the traditional audiovisual industry and from its competitors, contributing to its hegemony in the global video-on-demand market.

**Keywords:** Netflix; audiovisual industry; diversity; brand identity; culture.

---

<sup>1</sup> **Josep Pedro** es profesor en el Dpto. de Comunicación de la Universidad Carlos III de Madrid y miembro del grupo de investigación Diversidad Audiovisual. Es Doctor Internacional en Periodismo por la Universidad Complutense de Madrid, Máster en Análisis Sociocultural (UCM) y Licenciado en Comunicación Audiovisual (Universitat de València). Su investigación se centra en la comunicación y la cultura [jpedro@hum.uc3m.es](mailto:jpedro@hum.uc3m.es), <https://orcid.org/0000-0003-0881-3447>

## 1. Introducción

Durante las primeras décadas del siglo XXI, Netflix se ha consolidado como la principal compañía transnacional proveedora de servicios audiovisuales bajo demanda por suscripción (SVOD). Con excepciones significativas como China, Crimea, Corea del Norte y Siria, la plataforma estadounidense está presente en más de 190 países y cuenta con más de 200 millones de suscriptores (Netflix, s.f.a; Stoll, 2022). Además, si bien Netflix ha tomado inspiración de estrategias de otras compañías audiovisuales como HBO –sobre todo los discursos de distinción cultural (Tryon, 2015; Bourdieu, 1998)–, actualmente constituye un jugador privilegiado, de referencia principal para públicos, instituciones y competidores.

Los informes sectoriales sobre demanda televisiva global de la empresa estadounidense Parrot Analytics (2020, 2021a, 2021b) permiten apreciar la clara hegemonía de Netflix en el mercado de vídeo bajo demanda. El informe anual de 2020 indica que, entre la demanda de originales digitales, Netflix cubrió el 53,5% del *share*, superando ampliamente a sus competidores. Amazon Prime Video ocupó el segundo lugar con un 12,6%. En los informes trimestrales de 2021, el *share* de Netflix es de 50,2% (Q1) y 48,3% (Q2). Prime Video mantiene el segundo lugar con un *share* del 12,2% y 12,7%, respectivamente. Es decir, se constata la hegemonía de Netflix, todavía amplia, pero se advierte también una disputa de la hegemonía: una bajada de su cuota de mercado que apunta a la irrupción global de otros servicios de vídeo bajo demanda, entre ellos Disney+, HBO Max y Apple TV+. Así, en este escenario de competencia creciente, cambio e incertidumbre, conocido como “las guerras del streaming” (Neira, 2020; Parrot Analytics, 2021c), la construcción y comunicación de la identidad de marca de estas empresas transnacionales resulta fundamental a la hora de diferenciarse de sus competidores e interpelar y seducir a las audiencias. De hecho, la personalización es una estrategia central de los servicios SVOD, regido por sistemas de recomendación algorítmica, y también una característica del nuevo consumidor del siglo XXI, preocupado por los valores y asuntos sociales (Alonso, 2002).

Tanto en la esfera pública como en la discusión académica, el extraordinario éxito de Netflix ha estado íntimamente vinculado a su capacidad disruptiva (McDonald y Smith-Rowsey, 2016), su reinención (Hastings y Meyer, 2020; Lotz, 2014), expansión global (Lobato, 2019) y conexión con los espectadores –con nuevos modos de ver y producir textos audiovisuales. Junto a ello, se observa que la identidad de Netflix está vinculada a un proceso de reconstrucción de marca decisivo y constante (Hastings y Meyer, 2020; Wayne, 2018), así como a múltiples discursos y representaciones sobre la diversidad –un concepto complejo y en disputa, en el que confluyen diferentes debates y perspectivas. ¿En qué medida contribuyen las plataformas digitales de vídeo bajo demanda a la diversidad de expresiones culturales? ¿De qué maneras afirman y/o replican pautas heredadas de la industria audiovisual? ¿Cómo se relacionan sus políticas y contenidos con las transformaciones sociales, culturales y políticas del siglo XXI?

Partiendo de la investigación sobre diversidad e industria audiovisual (Napoli, 1999; Albornoz y García Leiva, 2017, 2019, 2021), este artículo examina la identificación de Netflix con la noción de diversidad tanto fuera (*off-screen*) como dentro (*on-screen*) de la pantalla. Se centra en dos dimensiones clave: 1. las políticas internas de la empresa y su identidad de marca, considerando el uso estratégico de criterios de diversidad e inclusión cultural, étnico-racial y de género; y, 2. los contenidos audiovisuales de la plataforma, particularmente los promocionados como *Netflix Originals*. Estas dimensiones se relacionan principalmente con dos subcomponentes de las categorías de “diversidad de fuente” y “diversidad de contenido” (Napoli 1999): la diversidad de la fuerza laboral; y la diversidad demográfica en las representaciones, ligada a la inclusión de colectivos o grupos sociales históricamente infrarrepresentados. Así, indagamos en la enriquecedora relación entre fuente y contenido.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Junto a fuente y contenido, el tercer componente fundamental del principio de diversidad (Napoli, 1999) es la diversidad de exposición. Se refiere al modo de recepción, a la experiencia de los espectadores, y se evalúa generalmente la exposición a diversas fuentes, así como el rango de perspectivas políticas y sociales.

En primer lugar, examinamos la relación entre diversidad, política de empresa e identidad de marca de Netflix (*off-screen*). Nos centramos principalmente en la diversidad de la fuerza laboral y en los discursos y las políticas sobre inclusión y diversidad de la compañía. A continuación, indagamos en los contenidos y en su asociación con distintas representaciones de la diversidad: diversidad de lugar, diversidad de género y diversidad étnico-racial (*on-screen*). El planteamiento propio de estas categorías, aplicadas a la clasificación de obras audiovisuales, explora la relación entre la diversidad de contenido y uno de sus subcomponentes, la diversidad demográfica (Napoli, 1999). En él se incluyen aspectos relativos al territorio (lugar), el género, la identidad étnico-racial y la edad de los grupos representados. Así, el artículo reconoce e indaga en los vínculos entre los estudios sobre industria audiovisual, comunicación y cultura.

## 2. Marco referencial y metodológico

Teóricamente, este estudio se basa en el concepto de diversidad aplicado a las industrias audiovisuales, entendidas como una noción compleja y multidimensional que se puede desglosar en diferentes componentes (Albornoz y García Leiva, 2017, 2019, 2021; Napoli, 1999). Ante las múltiples dimensiones de la diversidad en el sector audiovisual, Albornoz y García Leiva (2017, p. 306) indican que con el fin de evaluarla en su conjunto deben considerarse ciertos aspectos relativos a la fuente, los contenidos y la recepción: que “la capacidad de producción, distribución y exhibición/emisión de contenidos audiovisuales no esté concentrada en un número reducido de agentes” y que estos sean de diferente “titularidad, tamaño y origen geográfico”; que “los contenidos audiovisuales exhiban diferencias de variedad, balance y disparidad en términos de valores, identidad y estética”; y que “los ciudadanos puedan acceder y elegir entre un elevado número de contenidos audiovisuales e, incluso, puedan crearlos y difundirlos”.

En este marco, el artículo se centra en dos dimensiones de la diversidad: diversidad *off-screen*, contemplada en relación a las políticas de empresa y la identidad de marca de Netflix; y diversidad *on-screen*, referida a los contenidos audiovisuales de la plataforma. Empleamos la distinción analítica entre *off-screen* y *on-screen* de acuerdo con el planteamiento del Observatorio Europeo del Audiovisual sobre diversidad e inclusión en las industrias audiovisuales europeas (Cabrera Blázquez *et al.*, 2021). A nivel metodológico, se han empleado distintas herramientas como la documentación, el análisis del discurso y el mapeo de obras de referencia vinculadas a la diversidad. La documentación se ha aplicado a las dos dimensiones examinadas de la diversidad. Se apoya estratégicamente en distintas fuentes secundarias: estudios académicos sobre comunicación, cultura, industria audiovisual y SVOD; datos y documentos publicados por Netflix; informes sectoriales de organizaciones públicas y empresas privadas; y textos en medios especializados en industria audiovisual.

El análisis del discurso se aplica a las estrategias discursivas de Netflix sobre la diversidad, tanto a nivel corporativo como a través de los contenidos “originales”. Respecto a la diversidad *off-screen*, se ha realizado un registro de los datos sobre la demografía de la fuerza laboral comunicados por Netflix en los últimos trimestres de 2019, 2020 y 2021. La compañía publica estos datos cuantitativos desde 2013. Emplea las categorías de “género” y “raza/etnicidad” para representar su fuerza laboral, lo cual concuerda con las categorías de diversidad de género y diversidad étnico-racial. Además, se ha indagado en los discursos y las estrategias cualitativas que Netflix emplea para declarar su compromiso público con la inclusión y la diversidad.

La noción de diversidad *on-screen* se aborda a partir de las obras promocionadas como *Netflix Originals*. El mapeo sobre el territorio digital del catálogo se basa en el planteamiento de tres categorías interrelacionadas y no excluyentes, vinculadas a la diversidad cultural: diversidad de lugar; diversidad de género; y diversidad étnico-racial. Apuntan hacia las relaciones entre la distribución global de las plataformas audiovisuales y su conexión con territorios e identidades locales y socioculturales.

Dentro del componente de diversidad de contenido, se comprenden en el marco del subcomponente de diversidad demográfica (Napoli, 1999). Por una parte, se indaga en la diversidad de lugar, en concordancia con la importancia atribuida a los países de producción de las obras audiovisuales. Por otra parte, las categorías de diversidad de género y diversidad étnico-racial se corresponden con las variables empleadas por Netflix en la comunicación de sus datos sobre diversidad de la fuerza laboral (*off-screen*). Por tanto, empleamos el concepto de “raza” o etnicidad como un marcador cultural consolidado socialmente, presente en el discurso de Netflix y en la sociedad actual (véase Moon y Holling, 2016).

Entre enero y diciembre de 2021, se realizó un mapeo de contenidos del catálogo de Netflix en relación con la diversidad de lugar, de género y de identidad étnico-racial. El objetivo es identificar y desarrollar ciertas categorías que permitan agrupar e investigar múltiples casos de manera conjunta y comparativa. Se han contemplado series y películas de ficción y documentales, si bien no se ha buscado ser exhaustivo en la identificación cuantitativa de obras. La observación ha tomado como referencias principales a la empresa matriz de Netflix en EE.UU. y al servicio de Netflix España, presente en el mercado nacional español. El motivo de esta última cuestión es que la investigación se ubica en Madrid (España).

Al explorar las obras ofrecidas por Netflix, se han considerado los siguientes criterios de selección: que se trate de “originales” (*originals*); que se relacionen con la diversidad de lugar, género e identidad étnico-racial en términos de producción, temática, narración, personajes o reparto; que tengan éxito notable a nivel de crítica, público o campañas publicitarias; y que susciten cobertura y controversia mediática o social. La selección de obras “originales” de Netflix se ha realizado a través de tres procedimientos complementarios: la documentación respecto a la literatura científica y mediática, orientada al reconocimiento de casos paradigmáticos de Netflix España; el seguimiento de los estrenos más promocionados por la compañía desde enero de 2021, considerando su presencia en publicidad exterior, medios y redes sociales; y la interacción personal con la plataforma en tanto usuario e investigador, que ha sido acompañada de fotos fijas al catálogo.

Por otra parte, también se ha buscado seleccionar obras que ilustren la heterogeneidad interna de las categorías de diversidad observadas. Por ejemplo, para examinar la diversidad de lugares en el catálogo de Netflix se identifican una diversidad de países de producción, que simbolizan identidades nacionales. Dos ejemplos claros de éxito global son *La casa de papel* (2017-2021), emblema de la producción española en Netflix, y *El juego del calamar* (2021), signo de la identidad de Corea del Sur. También se considera la importancia de las co-producciones, que simbolizan alianzas entre distintos países y culturas. El foco principal está en los mercados europeos, si bien se busca explorar la representación de distintos continentes, como América, Asia y África. En este sentido, nos interesamos por las obras que inauguran la producción de “originales” en distintos territorios.

La exploración de la diversidad de género en las obras audiovisuales ha partido de una perspectiva interseccional (Carastathis, 2014; Crenshaw, 1991). El género se contempla junto a otras cuestiones, que incluyen la identidad étnico-racial, el lugar de procedencia, la edad y la clase social. Así, *Orange Is the New Black* (EE.UU., 2013-2019) ha constituido un caso de referencia por su destacado éxito y asociación con discursos y representaciones de la diversidad, concretamente de género y “raza” (véase Farr, 2016). Por su parte, la categoría de diversidad étnico-racial se ha acotado estratégicamente a la comunidad afroamericana en EE.UU., si bien podría emplearse para otros casos. Dado el origen estadounidense de Netflix, la comunidad afroamericana ha sido una de las principales referencias de diversidad étnico-racial en el catálogo. En particular, se ha tratado de identificar diferentes temas o líneas de desarrollo, atendiendo a cuestiones de género, cultura y música popular. También se han contemplado campañas promocionales asociadas a discursos sobre la identidad afrodescendiente, el racismo y la representación, que van más allá de los límites del catálogo.

Junto a la diversidad dentro y fuera de la pantalla, el artículo indaga en las estrategias de construcción de marca desarrolladas por Netflix en relación con valores corporativos y sociales de diversidad e inclusión. Para ello, se han consultado estudios sobre el *branding* en tanto proceso de construcción de marca (Banet-Weiser, 2012; Costa, 2013, Da Silveira, Lages y Simões, 2013; Asmar, 2021). Partimos de una perspectiva socio-semiótica de análisis del discurso (Castañares, 2006; Lozano, Peñamarín y Abril, 1999; Rodríguez y Mora, 2002) y nos aproximamos a la marca en tanto texto; un todo complejo, dinámico y signifiante, que cobra sentido en determinados contextos sociales, culturales y políticos. Coincidimos con Costa (2013, p. 12), que aboga por una “mirada global y transversal sobre la marca”, y entendemos la marca como una realidad material y simbólica: “es una urdimbre inextricable de elementos diversos, los unos materiales y los otros simbólicos, unos constantes y otros variables, pero todos ellos entrelazados. Y que tiene (...) su estructura, sus mecanismos y sus leyes” (Costa, 2013, p. 17).

Asimismo, entendemos el concepto de identidad de marca como un proceso de construcción abierto y dinámico, sujeto a cambios, a signos y representaciones estratégicas. Resulta tanto de la comunicación de la compañía emisora como de su relación con otros actores sociales (competidores, instituciones, audiencias...). Como señalan Da Silveira, Lages y Simões (2013), ciertas visiones más parciales de la identidad de marca la conciben como el constructo interno, generalmente fijo o estable, que una empresa busca comunicar al público. Sin embargo, en esas perspectivas se pierde, entre otras cuestiones, la importancia e influencia del consumidor, presente en la valoración social cambiante de la marca.

Un problema de las definiciones más reduccionistas sobre la identidad de marca es que omite el aspecto relacional definitorio de la identidad. “El concepto de identidad sólo es explicable desde las relaciones sociales”, señalan Aliende Urtasun y Azcona Mauleón (2007, pp. 183-184), pues “siempre se es alguien en relación con los otros”. Junto a ello, resulta enriquecedor pensar en los planteamientos sobre identidad y presentación de la persona de Goffman (1993) aplicados a las marcas. Así, la identidad de marca se entiende como una representación teatralizada; una puesta en escena estratégica (*performance*), construida socialmente en interacción con otros y mediante ciertos roles, artificios y máscaras.

A modo de hipótesis, entendemos que Netflix hace un uso estratégico de la noción de diversidad (*off-screen* y *on-screen*) para construir su marca. A través de su identidad de marca y su política de contenidos, Netflix busca identificarse con la diversidad en tanto valor positivo, deseable y deseado tanto en la industria cultural como en la sociedad y la democracia del siglo XXI. En contraste con los problemas de discriminación histórica que han afectado a Hollywood (véase, por ejemplo, Bogle, 2016), la apropiación de la diversidad como concepto y valor para la construcción de la marca Netflix funciona como una réplica simbólica a la industria tradicional del cine y la televisión, que contribuye a su mejor posicionamiento en el mercado de los servicios de SVOD. En última instancia, se trataría de desarrollar una identidad de marca capaz de impregnarse de lo popular hasta representar una sensibilidad contemporánea, asociada a valores progresistas de diversidad e inclusión y a movimientos sociales como el feminismo y el *black lives matter*, sin que ello suponga renunciar al público masivo o *mainstream*.

En el caso de Netflix en España y Portugal, hay que destacar la creación del área Grow Creative o Fondo de Creatividad Inclusiva, activa desde 2019. Susana Casares, responsable del departamento, ha señalado la necesidad “de contar historias desde un lugar distinto al que históricamente se ha hecho” (Redacción AV451, 2022). Asimismo, ha manifestado la misión y ambición de Netflix a nivel social y cultural: “Estamos en muy buen camino, pero queda mucho por hacer y Netflix quiere tener un impacto positivo y claro para que la diversidad de la sociedad española esté representada en toda la cadena de producción audiovisual” (Redacción AV451, 2022).

### 3. Diversidad off-screen: políticas de empresa y fuerza laboral

A nivel de empresa, Netflix destaca por su divulgación y promoción de la particular política y cultura de trabajo fomentada en la compañía. Uno de los documentos corporativos clave es la presentación *Netflix Culture: Freedom & Responsibility* (Hastings y McCord, 2009), compartida públicamente por el co-fundador, presidente y director ejecutivo de la compañía, Reed Hastings.<sup>3</sup> Sheryl Sandberg, directora operativa de Facebook, afirmó que la presentación “podría ser uno de los documentos más importantes en salir de Silicon Valley” (Shontell, 2013). Por su parte, Patty McCord (2014), la reconocida ex-directora de recursos humanos de Netflix, se ha referido en primera persona al modo en que la compañía “reinventó” la dirección de recursos humanos.<sup>4</sup>

En el influyente documento, traducido como “*La cultura de Netflix: libertad y responsabilidad*”, la compañía declara que su cultura se centra en “ayudarnos a alcanzar la excelencia”, al tiempo que se adhiere a una serie de valores y prácticas (Hastings y McCord, 2009). Entre los aspectos más destacados de su “filosofía” sobresale el desapego hacia el exceso de normas, el énfasis en tratar a los empleados “como adultos” independientes y con franqueza, y la ausencia de regulación formal en torno a las vacaciones de los trabajadores. Entre las críticas, Meyer anotó los potenciales problemas asociados a esta última cuestión: “no adjudicar días de vacaciones a los empleados me pareció absolutamente irresponsable. Es una espléndida manera de crear unas condiciones de taller clandestino en el que nadie se atreve a tomarse un día libre y encima venderlo como una ventaja” (Hastings y Meyer, 2020).

En el apartado “La cultura de Netflix” de la página *web* oficial encontramos una versión sintetizada de estos planteamientos, donde se incide en los “valores auténticos” de la compañía: “criterio, comunicación, curiosidad, valentía, pasión, generosidad, innovación, inclusión, integridad e impacto (Netflix, s.f.b). “Cuanta más afinidad tengas con estos valores y cuanto más describan a personas con las que te gustaría trabajar”, se indica, “más probabilidades hay de que prosperes en Netflix.”

Junto al apartado de cultura nos interesa particularmente el de “inclusión y diversidad” (Netflix, s.f.c), donde advertimos un claro uso del discurso de la autenticidad en relación con la defensa de los valores que Netflix apropia. Remite al íntimo vínculo entre la autenticidad y los procesos de construcción de marca que hoy impregnan “nuestras relaciones sociales y culturales más básicas” (Banet-Weiser, 2012, p. 4). En contraste con la consideración de los valores corporativos en tanto máscara o simulacro, el énfasis de Netflix en su decálogo de valores “auténticos” o “reales” revela una retórica de la autenticidad vinculada al compromiso sincero. No obstante, se trata en cualquier caso de un ejercicio estratégico de auto-representación. Dado que la autenticidad es una cualidad adscrita al objeto –no inscrita en él– (Moore, 2002), resulta fundamental reflexionar sobre las estrategias de construcción de marca de una compañía transnacional como Netflix, que basa gran parte de su éxito y atractivo en su reputación y prestigio.

A través de su discurso oficial de inclusión y diversidad, Netflix busca afianzar su relación con una idea positiva de diversidad, en sintonía con su declaración de valores progresistas en el siglo XXI: “A medida que crecemos globalmente, sabemos que debemos tener a los empleados más talentosos de distintos orígenes, culturas y perspectivas para apoyar nuestra innovación y creatividad” (Netflix, s.f.b). Los gestores de la compañía explican que su objetivo es crear un entorno donde personas de diferentes orígenes puedan contribuir al más alto nivel y donde sus diferencias puedan marcar una diferencia positiva para Netflix. Por tanto, hay un claro énfasis e interés por la diferencia: de orígenes,

<sup>3</sup> La presentación, con más de 20 millones de visitas, puede consultarse en: <https://bit.ly/3oDQzpU>. La versión actualizada está en: [jobs.netflix.com/culture](https://jobs.netflix.com/culture).

<sup>4</sup> McCord ha impartido conferencias sobre su experiencia de gestión en Netflix. Véase McCord (2019).

género, experiencias, etc. También una apropiación e inversión estratégica en la diversidad de la fuerza de trabajo, puesto que se mantiene la creencia y la expectativa de que esa política repercute positivamente en la compañía.

Netflix acompaña su discurso corporativo sobre inclusión y diversidad con la difusión *online* de contenido propio en torno al tema. En el canal de YouTube WeAreNetflix (2019) encontramos el podcast *Netflix Culture: Brené Brown and Vernā Myers Discuss Inclusion and Diversity*. Es una grabación del encuentro entre la responsable de inclusión y diversidad en Netflix, Vernā Myers, y la académica y autora de éxito Brené Brown, cuya investigación sobre emociones y diversidad ha inspirado a Netflix. Este diálogo entre industria audiovisual y academia se ha consumado con el documental de Netflix *Brené Brown: the Call to Courage* (Sandra Restrepo, 2019), que apunta hacia la identificación entre el discurso de la autora y el de la plataforma. La asociación planteada entre el coraje o la valentía y la vulnerabilidad, así como la reflexión pública sobre las emociones, estimulan el vínculo emocional entre la compañía y sus clientes, favoreciendo el sentimiento de pertenencia. De hecho, los gestores de Netflix se refieren a los clientes de la compañía como “members”, una estrategia que busca fomentar el sentimiento de pertenencia y la fidelidad del consumidor de SVOD.

El énfasis discursivo en la pertenencia y las emociones cobra más sentido si cabe en el contexto actual de giro afectivo y emocional, que está transformando tanto las producciones de la industria cultural como la discusión social y académica (Clough, 2007; García, 2016). Sin embargo, ha de señalarse también que el nombramiento de la autora afroamericana Vernā Myers como responsable del nuevo puesto de “estrategia de inclusión” de Netflix en verano de 2018 sucedió al despido del anterior responsable de Relaciones Públicas, Jonathan Friedland, por su falta de sensibilidad al emplear “the N word” en varias reuniones de trabajo (Sandbery y Goldberg, 2018; Vlessing, 2018).

En cuanto a política de empresa y contratación de personal, Netflix enfatiza públicamente la diversidad de su fuerza laboral. Una primera estrategia empleada es reproducir relatos positivos de los trabajadores a modo de testimonios sinceros y signos de autenticidad. Consideremos dos ejemplos: el de un reclutador blanco que pudo “encontrar” o “descubrir” su “orgullo” en Netflix, reconociéndose como bisexual tras asistir con unos compañeros a la marcha del orgullo LGBT de San Francisco (Jones, 2018); y el de una asistente administrativa, natural de Ámsterdam y de descendencia india, que reafirma el carácter “multicultural” de Netflix: “todavía me fascina escuchar tantos idiomas diferentes, y ver a nuestros equipos multifuncionales y de [distintos] países trabajar juntos y abrazarse para mantener la cultura de Netflix mientras se mantienen fieles a sí mismos” (Mohanpersad, 2019). Así, son los propios empleados quienes promocionan a la compañía al representarla como un entorno seguro y estimulante para el desarrollo de la diversidad.

Los aspectos cualitativos en torno a discursos y relatos en primera persona se complementan con mediciones cuantitativas que contribuyen a la construcción de marca de Netflix. Según Meyer, “a los empleados también les encanta Netflix”, ya que en la encuesta de *Hired* (2018) resultó ser la empresa más deseable para trabajar, y en el *ranking* de “empleado más feliz” de *Comparably* aparecía en segundo lugar (Hastings y Meyer, 2020). Desde 2013, Netflix ofrece públicamente los datos demográficos sobre la diversidad de su fuerza laboral según criterios de género y “raza” o etnicidad. Se enmarcan en su política de diversidad e inclusión, orientada a “cultivar una comunidad de pertenencia y alianzas” (Netflix, 2021a) y actúan como signo de su compromiso con la representación de distintas identidades étnico-raciales. No obstante, si bien los datos sobre género son globales, hay que señalar que los datos sobre “raza/etnia” son solo referentes a EE.UU., lo cual da una perspectiva mucho más parcial.

Los datos sobre la diversidad de la fuerza laboral de 2019, 2020 y 2021, recogidos respecto al último trimestre, indican que hay paridad de género e incluso mayoría de mujeres a nivel general en

la empresa. En 2019 hubo 49% de mujeres y 51% de hombres. En 2020, 47% de mujeres y 47,5% de hombres, así como un 0,6% relativo a “otras identidades de género” y un 4,9% no revelado. En 2021, encontramos un 47,9% de mujeres, 43,8% de hombres, 1,3% de otras identidades de género y 7% no revelado.<sup>5</sup> Frente al binarismo de género representado en 2019, desde 2020 se han ampliado las categorías de género, una pauta que también se aprecia en relación a la identidad étnico-racial.

Los datos sobre “raza/etnia”, referidos solo a la realidad estadounidense, constatan que una amplia mayoría de trabajadores de Netflix son “blancos”, si bien el porcentaje ha descendido en los tres últimos años: 48% en 2019, 45,5% en 2020 y 43,8% en 2021. Los asiáticos constituyen el segundo grupo más numeroso: 24% en 2019 y 2020; 23,8% en 2021. Los otros dos grupos más representados son “negros o afroamericanos” e “hispanicos o latinx”. Los datos indican que la contratación de personal de ambos grupos aumentó reiteradamente entre 2019 y 2021: los afroamericanos, de 6% a 8% y 10,4%; los hispanicos o latinos, de 7% a 8,1% y 8,5%. Los datos de 2020 y 2021 se organizan a partir de ocho tipos de identidad étnico-racial, dos más que en 2019. Así, junto a las mencionadas, se incluyen las categorías de: “dos o más razas” (5%); “Oriente Medio o el norte de África” (0,6%); “nativo de Hawái u otra isla del Pacífico” (0,5%); e “indio americano o nativo de Alaska” (0,2%).

Es destacable tanto el aumento de identidades codificadas como el reiterado uso de la conjunción “o” para alternar posibles términos de identificación étnico-racial. Por ejemplo, donde en 2019 emplearon “negro” (*black*), en 2020 establecieron “negro o afroamericano”. Entendemos todos estos ajustes o revisiones como un indicador de que Netflix se encuentra en un proceso de adaptación o aprendizaje respecto a su relación con la diversidad de su fuerza laboral. Apuntan a la complejidad real de estos conceptos, cargados de disputas y sentidos históricos, socioculturales y políticos, pero también a la actitud abarcadora y potencialmente integradora de Netflix.

Los datos sobre la diversidad de la fuerza laboral según género e identidad étnico-racial se desagregan en tres ámbitos: liderazgo; creativo y corporativo y tecnología. Las mujeres alcanzan su presencia más alta en los puestos creativos y corporativos: 58% (2019), 55% (2020) y 54,6% (2021). En tecnología el porcentaje de mujeres desciende hasta el 33%, 34,9% y 35,6% (2019-2021), frente al 67%, 61,3% y 59,3% de hombres (2019 y 2020). Así, las estadísticas del ámbito creativo-corporativo y del tecnológico tienden hacia una asociación de sentido tradicional respecto al género, donde las mujeres aparecen más vinculadas a la creatividad y la imagen, y los hombres más a la tecnología. No obstante, la evolución de los datos sugiere que la brecha en tecnología se está recortando, si bien el porcentaje de mujeres en el área creativa y corporativa también ha descendido en los últimos tres años.

Una tercera estrategia en la promoción de la diversidad *offscreen* de Netflix se encuentra en la creación de “grupos-recurso” para sus empleados. En un encuentro *online* entre miembros de distintos grupos, uno de los trabajadores los describe como fuentes de apoyo y ánimo (WeAreNetflix, 2020). Los grupos-recurso se definen en función de las características comunes de sus integrantes, considerando variables identitarias de género, etnicidad y orientación sexual. Encontramos un total de 15 grupos, entre ellos: “*Black Netflix*”, el de cultura judía, el de trabajadores latinos, el de mujeres, el del colectivo LGBTQ+, el Trans, el multicultural, el de inmigrantes, el de salud mental, el de veteranos del Ejército y el de indígenas y nativos. Así, la compañía cataloga y promociona la diversidad de

<sup>5</sup> En el apartado “Inclusión y diversidad” del sitio web de Netflix se ofrecen los datos de 2022, <https://bit.ly/2W3i-jHT>. Durante la investigación se registraron los datos de 2019, 2020 y 2021. Además, Netflix (2022) publica informes anuales sobre su gobernanza medioambiental y social, donde presenta sus datos de diversidad de la fuerza laboral al tiempo que declara el orgullo sentido por logros simbólicos de sus contenidos: por ejemplo, el liderazgo en los premios de imagen de la asociación NAACP, dedicada al “avance de la gente de color”, y en los GLAAD Media Awards, dedicados al colectivo LGBT.

identidades colectivas a nivel interno, estimulando las relaciones intragrupalas y suscitando preguntas sobre las relaciones intergrupales. ¿De qué formas se relacionan los distintos grupos y qué tipo de referencias comparten? ¿En qué medida contribuye esta clasificación al refuerzo y la “especialización” de ciertas identidades, que tienen su correspondencia en el desarrollo de contenidos y nichos?

#### 4. Diversidad on-screen: mapear contenidos del catálogo

Junto a su correspondencia en la dimensión laboral y corporativa de la compañía (*off-screen*), el vínculo entre Netflix y la diversidad está íntimamente ligado a los contenidos ofrecidos (*on-screen*). En general, prevalece el tono celebratorio sobre la capacidad transformadora de las plataformas y la gran oferta audiovisual y accesibilidad de Netflix (Lotz, 2014; Tryon, 2015). No obstante, existen también reflexiones e investigaciones críticas. Entre otros, se cuestionan tres aspectos fundamentales: el supuesto empoderamiento asociado al espectador de SVOD; la promesa de elección, personalización y autonomía; y los efectos psicológicos cognitivos del modo de visionado de atracón (*binge-watching*) (véase McDonald y Smith-Rowsey, 2016). A ello se añade la fatiga y ansiedad generada por el proceso de elección en interacción con el algoritmo de la plataforma. Según la paradoja de la elección (Schwartz, 2003), un número excesivo de opciones produce parálisis, más que liberación, y se tiende a obtener menor satisfacción al elegir, en parte debido a la cantidad de posibles alternativas. Aumentan las expectativas y pueden desarrollar sentimientos de culpa ante la decepción.

¿Cómo podemos evaluar el amplio y cambiante catálogo de Netflix en relación con la diversidad de contenidos? Por una parte, la cantidad de obras contenidas tiende a aceptarse como un indicador de la amplia oferta y la diversidad de contenidos, si bien no siempre le acompaña una valoración cualitativa. Basándose en el listado de géneros del servicio de DVD de Netflix, Smith-Rowsey (2016, pp. 69-78) identifica 19 géneros amplios (“paraguas”) y 400 subgéneros, que no están circunscritos a ningún periodo específico. A ellos se añaden otras categorías vinculadas al sistema de recomendación algorítmico; nuevas etiquetas subgenéricas que combinan lo textual y lo pragmático —por ejemplo, “Visually-Striking Father-Son Movies” y “Violent Nightmare-Vacation Movies”—. (Smith-Rowsey, 2016, p. 69).

En total, Madrigal (2014) identificó 76.897 microgéneros, lo cual da una idea del intenso etiquetado, de las formas de establecer relaciones intertextuales, y del modo en que estas categorías contribuyen a la interacción del usuario con la plataforma. En el marco del proyecto de investigación se ha observado el uso de ciertas categorías genéricas asociadas a la diversidad. Se ha tratado, principalmente, de diversidad de género, como en “Series con mujeres protagonistas” y “Dramas de TV LGBTQ emotivos”, pero también diversidad de lugar (“Series internacionales telenovelescas”), y en menor medida diversidad de clase social (“Programas sobre ricos y pobres”).

Los *Netflix Originals* conforman una categoría estratégica que sirve a la compañía para trascender su papel como distribuidora audiovisual hasta convertirse en productora de contenidos con capacidad para transformar los relatos contemporáneos. La flexibilidad de la categoría *originals* engloba contenidos de creación propia y obras de producción ajena distribuidas en exclusiva por Netflix. La participación de la compañía varía, desde situaciones de mayor recorrido a nivel creativo y de producción, a otras en las que aporta solvencia económica y medios de promoción y distribución (véase Afilipoaie, Iordache y Raats, 2021). En cualquier caso, Netflix prioriza su marca y elimina la presencia visual de los competidores (o de las fuentes de producción) para beneficiarse y apropiarse esos contenidos mediante la etiqueta *original*, que aleja a ciertas obras de su contexto original. Si consideramos el crecimiento y la mayor visibilidad de los *originals*, así como la eliminación de las huellas de producción externa en las obras distribuidas, se descubre que la categoría de “originales” y el propio catálogo de Netflix tienen un carácter depredador, orientado a su consolidación e identificación con una oferta supuestamente ilimitada.

La producción de Netflix *originals* cumple una doble función. A nivel de industria, permite a la compañía consolidar su estructura a través de procesos de concentración vertical. De este modo, combinando la distribución con una creciente producción propia, se asegura la propiedad intelectual y los derechos de emisión de esas obras. Invierte en su marca a través del catálogo, y avanza hacia una mayor autonomía en tanto plataforma SVOD orientada a reducir costes y gestiones asociadas a licencias audiovisuales, compra y cesión de derechos de emisión. Los *originals* son obras especialmente apropiadas para examinar la marca Netflix, puesto que la compañía los emplea estratégicamente para construir su prestigio transnacional. Junto al reconocimiento de crítica y público, el prestigio puede resultar decisivo en la industria audiovisual, la cultura de masas y la cultura popular. En ese espacio de representación y proyección pública, la estrategia de Netflix ilustra el cuestionamiento de ciertas pautas dominantes y la afirmación del “prestigio de lo de abajo” (Lipsitz, 2001) –de su particular reivindicación de lo popular, al conectar de manera clara aunque múltiple con movimientos y colectivos sociales contemporáneos de gran relevancia, como el feminismo, el LGBT y el *black lives matter*.

Netflix se identifica intensamente con sus “originales” al representarse e interpelar a su público. Se trata de obras con una visibilidad privilegiada: ocupan un lugar preferente en la interfaz de la plataforma y también son objeto de las grandes y agresivas campañas publicitarias en el espacio público. En el caso de Madrid, uno de los ejemplos más recordados de publicidad exterior es la campaña navideña de la serie *Narcos* (EE.UU-Colombia, 2016-2017) en la Puerta del Sol (2016), donde se empleó un doble sentido en “blanca Navidad” (véase Pedro, 2022). Destacamos también la promoción de Netflix y de la serie española *Élite* (2018) en el festival de música DCODE 2019, celebrado en el campus de la Universidad Complutense de Madrid el 7 de septiembre de 2019 y producido por la filial española de la empresa transnacional Live Nation (2019). Oportunamente combinado con cartelería publicitaria en la estación de metro (Ciudad Universitaria), la sinergia entre industria audiovisual y sector musical se materializó mediante el despliegue de publicidad de la serie en los dos extremos del llamado Escenario *Élite*. Así, ganando presencia en este entorno de socialización juvenil, universitario, Netflix busca integrarse en sus prácticas culturales, fomentar un sentido de pertenencia y fidelizar a su audiencia.

Como es propio de la promoción de los “originales”, Netflix exhibe *Élite* como una obra-emblema, signo de su identidad joven, innovadora, multicultural y con identidades y sexualidades diversas. La asociación de la serie con la diversidad se basa principalmente en la identidad de ciertos personajes y la exploración de las diferencias de clase, género, cultura e identidad étnico-racial. Por otra parte, la comunicación publicitaria adquiere mayor efectividad cuando son los propios actores quienes promocionan la serie y la plataforma a través de contenidos audiovisuales compartidos en redes sociales y plataformas como Instagram o YouTube.

Consideremos la entrevista en YouTube a la actriz mexicana Danna Paola (Netflix España, 2020), que se centra en su experiencia en Madrid y en el encuentro intercultural. O la “conversación a fondo” con la actriz española de origen marroquí Mina El Hammani, que habla de las dificultades para poder identificarse con personajes árabes en las pantallas (*Élite* Netflix, 2018). Frente a la exclusión de la diversidad étnico-racial en la industria audiovisual, a la que alude Mina El Hammani, su propia presencia en Netflix resulta indudablemente novedosa, al tiempo que contribuye al capital simbólico y la identidad de marca de la empresa.

Con el objetivo de explorar y mapear la diversidad de contenidos en Netflix a partir de sus “originales”, proponemos tres categorías interrelacionadas vinculadas al concepto de diversidad: diversidad de lugar, diversidad de género y diversidad étnico-racial. Diversidad de lugar nos adentra en la reflexión sobre Netflix en tanto empresa global con sede en EE.UU. y presencia en múltiples países. Diversidad de género y etnicidad o “raza” remiten a cuestiones de identidad, poder y cultura, y concuerdan con las categorías empleadas por Netflix respecto a la diversidad *off-screen*.

#### 4.1. Contenido audiovisual y diversidad de lugar

La categoría “diversidad de lugar” enmarca aquellas producciones representativas de la diversidad cultural ligada a la geografía, el lugar y las lenguas y costumbres locales. Parte de la identificación de los lugares de producción de los “originales”, y apunta al reconocimiento de sus connotaciones culturales, vinculadas a la representación de identidades y territorios. Así, la distinción entre geografía y lugar busca reconocer el lugar en tanto “construcción concreta y simbólica del espacio” (Augé, 2000: 30), impregnada de sentidos culturales.

Entre las obras representativas de la identidad de lugar destacamos: *Lilyhammer* (2012-2014), primer “original” de Netflix, estrenado inicialmente en la televisión pública de noruega, NRK1, y cuya trama deriva de la historia de un personaje de *The Sopranos* (HBO, 1999-2007); la comedia mexicana *Club de Cuervos* (2015-2019), primera producción de Netflix en español; *La casa de papel* (2017-2021), producida originalmente por el grupo español Atresmedia y después por Netflix, que amplió exponencialmente su éxito global; *Criminal* (2019), una serie producida en cuatro países europeos: Reino Unido, España, Francia y Alemania; la desenfadada y exitosa serie británica; *Queen Sono* (2020), producción de Sudáfrica y primera serie “original” africana en el catálogo; *Lupin* (2021), signo de la producción francesa y la identidad europea afrodescendiente; y *El juego del calamar* (2021), fenómeno global de origen surcoreano.

La presencia global de Netflix y su asociación con series y películas vinculadas a distintos territorios constituye uno de sus factores diferenciales. De hecho, su producción más vista es *El juego del calamar*. Sin embargo, las investigaciones sobre el contenido dinámico de Netflix (Albornoz y García Leiva, 2021; CAC, 2020) confirman el claro predominio cuantitativo de producciones estadounidenses, tanto en catálogo como en *originals*, y la clara hegemonía del inglés como lengua principal.<sup>6</sup> Por otra parte, la constatación cuantitativa de producciones asociadas a distintos territorios no implica una valoración o un análisis de los contenidos ni del tipo de representaciones culturales ofrecidas, lo cual apunta hacia la necesidad de desarrollar más indagaciones discursivas y textuales.

En el caso español, los discursos y representaciones de diversidad –de género, sexual, cultural, étnica, de clase, etc.– pueden localizarse en torno a series como *Élite*, *La casa de papel* y *Paquita Salas* (2016), si bien su desarrollo y explotación todavía es emergente. Como ejemplo de la relación entre diversidad de lugar y de etnicidad o “raza”, hay que apuntar que Netflix está produciendo una adaptación audiovisual de la novela *Hija del camino* (Mbomío, 2019), donde la periodista y escritora afroespañola Lucía Mbomío reflexiona sobre la búsqueda identitaria, la existencia de fronteras y el encuentro intercultural (véase Netflix, 2021b).

#### 4.2. Contenido audiovisual y diversidad de género

La categoría de diversidad de género se traduce en una multiplicidad de obras audiovisuales vinculadas, en distintas formas e intensidades, al protagonismo y empoderamiento de las mujeres, el feminismo, la afirmación o el descubrimiento de la sexualidad, las relaciones contemporáneas y las nuevas masculinidades. Entre ellas destacamos: *Orange Is the New Black* (EE.UU., 2013-2019), *Glow* (EE.UU., 2017-2019), *Las chicas del cable* (España, 2017-2020), *Baby* (Italia, 2018-2020), *Sex Education* (Reino Unido, 2019-), *Emily in Paris* (EE.UU.-Francia, 2020), *Desenfrenadas* (México, 2020) y *The Queen’s Gambit* (EE.UU., 2020). También hay interpelaciones a distintas etapas de vida y generaciones

<sup>6</sup> Según el informe del Consell de l’Audiovisual de Catalunya (CAC, 2020) sobre el contenido de obras europeas en Netflix: Netflix España ofrece 32.883 obras. El 93% son producciones seriadas; el 82,7% son obras no europeas; el 88,1% son obras en lenguas distintas a las oficiales en el estado español; y el 0,5% de obras está disponible en catalán (audio o subtítulo).

de mujeres: las series de adolescencia y juventud, como *Insatiable* (EE.UU., 2018) y *Dare Me* (EE.UU., 2019); las que representan en distinta forma la maternidad y el esfuerzo de las madres trabajadoras, como *Workin' Moms* (Canadá, 2017) y *Good Girls* (EE.UU., 2018-2021); y las asociadas a la edad adulta y al envejecimiento, por ejemplo, *Grace and Frankie* (EE.UU., 2015-2022).

Jenji Kohan, la creadora de la serie *Orange Is the New Black (OITNB)*, reconocida por dar una “visibilidad sin precedentes” a las mujeres encarceladas (Farr, 2016, p. 155), ha destacado el modo en que la identidad blanca de clase media-alta sirve como referente en la industria televisiva. En este caso, la mujer blanca protagonista constituye el punto de partida y el medio para poder contar historias de otras mujeres; para acceder a una mayor diversidad cultural, étnico-racial y lingüística:

Si vas a una cadena y dices: “Quiero hacer historias de prisión sobre mujeres negras, latinas y mayores”, no vas a conseguir una venta. Pero, si tienes a esta chica rubia yendo a la cárcel, puedes entrar ahí, y entonces puedes contar todas las historias (Kohan en Radish, 2013).

Su reflexión estratégica afirma las dificultades para vender un proyecto sobre mujeres negras, latinas y mayores en la cárcel. Apreciamos así una interrelación entre la identidad de género, “raza” y clase, donde el perfil dominante para el mercado *mainstream* se define por la identidad de mujer blanca de clase media, que protagoniza múltiples aventuras rodeada de un elenco representativo de la diversidad. La idea de diversidad vende la serie, demostrando que las historias sobre mujeres racializadas son una inversión valiosa, pero se canaliza a través de una protagonista segura que reduce riesgos (Farr, 2016, p. 162). Además, en *OITNB* se aprecia como “la visibilidad de la negritud (...) se alinea simultáneamente con un sentido común hegemónico sobre la autenticidad de una negritud criminal” (Farr, 2016, p. 162).

El caso de *Glow* también demanda reflexión crítica. Es una ficción basada en un programa de lucha entre mujeres, *Gorgeous Ladies of Wrestling*, producido en Las Vegas (EE.UU.) y emitido en distintas televisiones por redifusión entre 1986 y 1990. Gauthier (2019, p. 83) explica que la serie de Netflix declara desde el comienzo su feminismo, pero cuestiona la nostalgia melancólica, que ofrece escaso análisis y comentario crítico. Además, advierte de que el resultado final muestra una “falta de diversidad en el reparto” en comparación con el del programa de televisión original (Gauthier, 2019, p. 85). La serie fue cancelada en 2020 (antes de la grabación de la cuarta temporada), debido a las circunstancias de la pandemia de COVID-19.

Por último, en la categoría diversidad de género destaca el planteamiento de debates controvertidos en torno a sexualidad, pornografía, industria audiovisual y cultura de masas. Esta dimensión está integrada por obras como *Hot Girls Wanted* (2015, 2017), largometraje y serie documental. El interés público por estas cuestiones y el modo en que estos contenidos adultos contribuyen a la distinción de los catálogos SVOD queda patente en apuestas similares posteriores, como la serie *Adult Material* (2020), emitida originalmente en la televisión pública británica (Channel 4, 2020) y disponible en España en el servicio Filmin. En noviembre de 2020, la promoción de su estreno español incluyó una llamativa cartelera en el metro de Madrid, con un estilo de publicidad exterior similar al de Netflix.

### 4.3. Contenido audiovisual y diversidad étnico-racial

La tercera categoría identificada está asociada con la representación creciente de identidades étnico-raciales no blancas –principalmente textos en torno a la comunidad afroamericana, a menudo protagonizados por mujeres. Por una parte, como ilustra el caso mencionado de *OITNB*, se constatan formas de discriminación que limitan la representación de identidades racializadas. Al mismo tiempo, se aprecia un aumento de la producción de contenidos audiovisuales de alcance masivo realizados desde una perspectiva interna a la propia comunidad –es decir, por creadores, actores y personajes afroamericanos.

Se han identificado varias líneas de desarrollo que se enmarcan en la categoría de diversidad étnico-racial en los contenidos. Se trata de, al menos, siete posibles líneas según temáticas y puntos de vista: 1. Obras que interpelan directamente a la población blanca, como *Dear White People* (2017); 2. Obras centradas en figuras históricas, como la pionera empresaria y filántropa afroamericana *Madame C.J. Walker* (2020); 3. Adaptaciones seriadas a partir de mujeres protagonistas del cine –*She’s Gotta Have It* (2017-2019)–; 4. Títulos sobre la injusticia social, como *When They See Us* (2019); 5. Documentales sobre mujeres de éxito cuya historia resulta inspiradora, como Michelle Obama (*Becoming*, 2020); 6. Representaciones de la masculinidad afroamericana –entre ellas, *Luke Cage* (2016) y *Black Lightning* (2018), deudoras del superhéroe de cómic (Marvel y DC)–; y 7. Representaciones sobre música popular afroamericana.

Respecto a la música, Netflix ofrece múltiples series y películas documentales vinculadas a géneros afroamericanos (blues, jazz, soul, hip hop...). Encontramos obras como: *What Happened Miss Simone?* (2015); *Hip-Hop Evolution* (2018); *Travis Scott: Look Mom I Can Fly* (2019); y *Homecoming* (2019), que ilustra el feminismo de masas de *celebrities* como Beyoncé. También la serie documental *Remastered*, que cubre figuras históricas como Robert Johnson (*Devil at the Crossroads*, 2019), Sam Cooke (*The Two Killings of Sam Cooke*, 2018), el productor musical Clarence Avant (*The Black Godfather*, 2019) y la estrella jamaicana Bob Marley (*Who Shot the Sheriff?*, 2018). Asimismo, encontramos series y películas de ficción en torno a la música popular: *The Get Down* (2016-2017), centrada en los orígenes del hip hop; *Beats* (2019), sobre el valor de la música y el acceso a la escena hip hop; y *Ma Rainey’s Black Bottom* (2020), que cuenta con los populares intérpretes Viola Davis, como la “madre del blues” de la década de 1920, y Chadwick Boseman como trompetista.

Por otra parte, destacamos las campañas publicitarias de Netflix dedicadas a reivindicar la diversidad étnico-racial. *Strong Black Lead* (2018) afirma la complejidad y pluralidad de personajes, protagonistas y creativos vinculados a la cultura afroamericana. En contraste con la historia de discriminación en Hollywood y en la industria cinematográfica *mainstream* –desde *The Birth of a Nation* (1915) hasta las recientes reivindicaciones sobre la falta de negritud en los premios Óscar (Rainey y Gray, 2016)–, el anuncio “A Great Day in Hollywood” afirma en primera persona la relevancia de la producción Netflix en tanto hito en la visibilización de las experiencias afroamericanas (Still Watching Netflix, 2018). Además, recrea la histórica fotografía de jazz “A Great Day in Harlem” (1958), apelando a la enciclopedia de los espectadores (Anderson, 2018).

El anuncio “Make Room” (“hagan sitio”, 2019) reclama más espacio para diferentes voces y relatos en el audiovisual y, por extensión, en la sociedad. Es Uzo Aduba, actriz afroamericana de *OITNB*, quien pronuncia el significativo discurso, afirmando la discriminación sufrida y demandando un cambio.

¿Alguna vez has estado en una habitación y no has visto a nadie más como tú? (...) El mundo está lleno de esas habitaciones y sus límites. (...) Hagamos sitio para las voces que quedan por escuchar, para las historias por contar. Estamos creando espacio para que tú las encuentres y para que ellas te encuentren a ti. Más espacio. Más historias. Más voces (véase VCU Brandcenter, 2019).<sup>7</sup>

Por último, la campaña *First Time I Saw Me* (2018), centrada en la importancia de reconocerse en las representaciones, interpela al espectador y busca potenciar los vínculos con su biografía, realidad social, reconocimiento y pertenencia. A través de sus vídeos en YouTube, Netflix da voz a espectadores que hablan sobre su proceso de búsqueda de identificación con personajes audiovisuales.<sup>8</sup> Esta estrategia muestra el éxito y la capacidad de crear múltiples contenidos alrededor e incluso más allá del catálogo. El proceso de construcción de marca trasciende la venta del producto audiovisual para

<sup>7</sup> El vídeo ya no está disponible en el canal de Netflix.

<sup>8</sup> Véase el ejemplo de “voces trans”, donde Netflix (2018) se asocia con la organización GLAAD.

avanzar hacia la creación de un entorno digital seguro y emocionante, donde se reivindique el poder de la representación y la identificación y pertenencia de las audiencias.

Netflix está dando pasos para extender estas políticas a otros mercados como, por ejemplo, el español. Un ejemplo es la iniciativa CIMA Impulsa (2020), un programa de la Asociación de Mujeres Cineastas y de Medios de Audiovisual (CIMA) en colaboración con el Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA; Ministerio de Cultura y Deporte) y Netflix.<sup>9</sup>

## 5. Conclusiones

A través de un análisis centrado en las políticas de empresa, los discursos oficiales y los contenidos audiovisuales de Netflix, esperamos contribuir a un mayor conocimiento sobre sus vínculos estratégicos con la diversidad. El análisis confirma la hipótesis inicial y constata la identificación estratégica de Netflix con la idea de diversidad, comprendida en la industria audiovisual a partir de dos dimensiones complejas e interrelacionadas: diversidad *off-screen* y diversidad *on-screen*. Ambas dimensiones son necesarias y complementarias en el *branding* de la diversidad y el proceso de construcción de marca de Netflix, en tanto actor dominante del mercado global de vídeo bajo demanda. De hecho, el equilibrio entre lo *on-screen* y lo *off-screen* –entre lo mostrado hacia fuera y lo practicado internamente– funciona como signo de coherencia o conflicto en el desarrollo y la comunicación pública de una empresa como Netflix.

En la dimensión de diversidad *off-screen*, destacamos tres estrategias empleadas como parte del proceso de construcción de la marca Netflix: 1. La exhibición de relatos positivos de trabajadores, que remiten a biografías e identidades diversas, generalmente subalternas. 2. La publicación periódica de datos cuantitativos sobre la diversidad de la fuerza laboral. Y 3. La creación formal de grupos de afinidad basados en distintas variables identitarias como el género, el origen étnico-racial o la orientación sexual.

Por otra parte, en la diversidad *on-screen* se identifican y clasifican obras audiovisuales según las categorías de diversidad de lugar, de género y de identidad étnico-racial. Se constata el aumento de obras identificadas con múltiples territorios y lenguas, que contribuyen de manera decisiva a la identidad cosmopolita y globalizada de la marca Netflix. No obstante, se mantiene la hegemonía de EE.UU. y del inglés. Además, dada la orientación global asociada a los SVOD, existe el riesgo de que las producciones audiovisuales de territorios no hegemónicos neutralicen, moderen o exageren sus rasgos identitarios nacionales al tratar de alcanzar éxito transnacional. Respecto a la diversidad de género y étnico-racial, se aprecia la producción estratégica de obras asociadas en distinto grado a movimientos socioculturales y políticos como el feminismo y *black lives matter*, lo cual resulta novedoso y representativo del contexto actual. Pero, de nuevo, se observan claros límites en términos cuantitativos y cualitativos. El caso de *Orange Is the New Black* ilustra la reproducción de jerarquías socioculturales históricas y la tensión de combinar la defensa de la diversidad étnico-racial con la búsqueda de audiencias *mainstream*.

Por tanto, la relación de identificación de Netflix con la diversidad se caracteriza por la ambivalencia. Conjuga la proclamación de valores socioculturales vinculados al progresismo, el feminismo y el antirracismo con su hegemonía en el mercado SVOD y con sus propios intereses comerciales y procesos de construcción de marca. Las principales tensiones observadas tienen que ver con la compleja combinación de aspectos culturales, económicos y publicitarios. Así, uno de los principales debates en torno a Netflix está en la evaluación de su grado de compromiso con la diversidad *on-* y *off-screen*. Se trata de una problemática abierta, donde se combina el reconocimiento del poder de Netflix y de las representaciones audiovisuales, con la pregunta sobre el alcance real y los límites de las transformaciones socioculturales que se le atribuyen.

<sup>9</sup> Véase: <https://cimaimpulsa.com/>.

Como gran representante de la industria audiovisual y de las plataformas transnacionales, Netflix es capaz de promover y proporcionar nuevas oportunidades para la diversidad dentro y fuera de la pantalla. La compañía asume la diversidad como un valor positivo vinculado a los avances en inclusión, como un motor de innovación y creatividad global. Así, contribuyen a normalizar y ampliar la representación de expresiones culturales e identidades históricamente discriminadas e infrarrepresentadas, conformando nuevos marcos para la transformación de los relatos e imaginarios asociados con los otros. A cambio, en estos procesos de diálogo intercultural Netflix se impregna del prestigio y lo transgresor de la cultura popular, presentándose como innovadora, diversa y comprometida a distintos niveles; como un nuevo medio que aspira a capturar los signos y la sensibilidad de una época. En este sentido, conviene remarcar que los problemas de racismo histórico en Hollywood y los bajos estándares de diversidad en la mayoría de sus representaciones y premios han favorecido indirectamente el éxito de la inversión estratégica de Netflix en la noción de diversidad.

Desde una perspectiva crítica, se puede entender la identificación de Netflix con la diversidad en relación con la reflexión de Stuart Hall (1992) sobre cultura popular y posmodernismo global. Este último se caracteriza por una profunda y ambivalente fascinación por la diferencia; por buscar un toque de etnicidad, el sabor de lo exótico, un pedacito del otro (Hall, 1992, p. 23). Así, uno de los riesgos en cuanto a diversidad *on-screen* sería ofrecer lecturas superficiales, estereotipadas o excesivamente reduccionistas de otras culturas e identidades. Otra cuestión importante respecto a la navegación de la plataforma es el grado de visibilidad y prominencia de estas obras en el catálogo de Netflix, que se rige por un algoritmo complejo y opaco, orientado a la personalización. Los *originals* tienen una visibilidad privilegiada, pero se advierten amplias variaciones en diferentes casos. Por ello, como aproximación complementaria, resultaría interesante investigar las experiencias prácticas de los usuarios, las cuales se enmarcan en el componente de diversidad de exposición (Napoli, 1999). Nos encontramos todavía en un momento de desarrollo incipiente del mercado del vídeo bajo demanda y advertimos la necesidad de seguir investigando los vínculos de Netflix y de otras compañías con la diversidad, tanto dentro como fuera de la pantalla.

Por último, destacar que la relación entre la diversidad dentro y fuera de la pantalla está marcada por dos grandes presupuestos e ideas motoras que afectan al discurso, las políticas y los contenidos sobre diversidad de Netflix. El primero es que la diversidad *off-screen* tiende a fomentar la diversidad *on-screen*. Así, por ejemplo, se asume que la presencia de directoras contribuirá a que haya más historias de mujeres, e incluso más directoras en la industria audiovisual. El segundo es que la diversidad *on-screen* repercute positivamente en la sociedad, contribuyendo a un imaginario audiovisual y sociocultural más justo, plural y diverso. En este sentido, al producir y promocionar comercialmente discursos en torno a la representación de grupos subalternos, Netflix desarrolla una identidad de marca que predica el compromiso y reconoce su lugar e influencia en la sociedad. Con ello, cabe esperar también que en el futuro se vea interpelada por preguntas, críticas y/o exigencias de responsabilidad como medio, marca y actor social de referencia (*media accountability*), también en relación con la justicia social.

La legitimación y hegemonía de Netflix se vincula íntimamente a su distinción frente a la televisión lineal y las demás plataformas competidoras. Mediante su identificación con la diversidad, la compañía estadounidense interpela y moldea a su espectador ideal a través de múltiples contenidos audiovisuales (internos y externos al catálogo). Con un alto ritmo de producción, se explotan nichos y márgenes socioculturales a nivel global, aproximándolos a un público *mainstream*, relativamente joven y generalmente cosmopolita. Si el célebre eslogan de HBO (“No es televisión, es HBO”) buscó elevarse a través del distanciamiento de la televisión lineal, la estrategia de Netflix y su sencillo lema *We are Netflix* apuntan hacia una aspiración de “conquista” e integración más amplia y masiva. En ese proceso, se tiende a normalizar y naturalizar el pago habitual de servicios audiovisuales de vídeo bajo demanda por suscripción, con la paradoja de que ciertas obras y *originals* provienen de la televisión pública o han sido emitidas en abierto previamente.

## Agradecimientos

Esta publicación es parte del proyecto de I+D+i PID2019-109639RB-I00, Diversidad y servicios audiovisuales bajo demanda por suscripción, financiado por MCIN/AEI/10.13039/501100011033.

## Bibliografía

- Afilipoaie, A.; Iordache, C.; y Raats, T. (2021). The 'Netflix Original' and what it means for the production of European television content. *Critical Studies in Television: The International Journal of Television Studies*, 16(3), 304-325. <https://doi.org/10.1177/17496020211023318>.
- Albornoz, L. A. y García Leiva, M<sup>a</sup>. T. (Eds.) (2017). *Diversidad e industria audiovisual. El desafío cultural del siglo XXI*. Fondo de Cultura Económica.
- Albornoz, L. A. y García Leiva, M<sup>a</sup>. T. (Eds.) (2019). *Audiovisual Industries and Diversity: Economics and Policies in the Digital Era*. Routledge.
- Albornoz, L. A. y García Leiva, M<sup>a</sup>. T. (2021). Netflix Originals in Spain: challenging diversity. *European Journal of Communication*, 1-19. <https://doi.org/10.1177/02673231211012174>.
- Aliende Urtasun, A. y Azcona Mauleón, J. (2007). Identidad en A. Barañano, J. L. García, M. Cátedra y M. J. Devillard (Eds.), *Diccionario de relaciones interculturales. Diversidad y globalización* (pp. 183-184). Editorial Complutense.
- Alonso, L. E. (2002). ¿Un nuevo consumidor?. *Ábaco*, 2(31), 11-18.
- Anderson, T. (24 de junio de 2018). Everything you need to know about that Netflix 'Strong Black Lead' spot you saw during the BET Awards. *Los Angeles Times*. <https://lat.ms/3agh7t3>.
- Asmar, A. (2021). *Branding diversity. On the corporate and cultural strategy at the heart of Netflix's expansion*. Symposium A decade of Netflix in Europe: Lessons from a small media market. <https://bit.ly/31MMae8>.
- Augé, M. (2000). *Los no lugares. Espacios del anonimato*. Gedisa.
- Banet-Weiser, S. (2012). *Authentic: The Politics of Ambivalence in a Brand Culture*. NYU Press.
- Bogle, D. (2016). *Toms, Coons, Mulattoes, Mammies, and Bucks. An interpretive history of blacks in American films*. Bloomsbury.
- Bourdieu, P. (1998). *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*. Taurus.
- Cabrera Blázquez, F. J.; Cappello, M.; Talavera Milla, J.; y Valais, S. (2021). *Diversity and inclusion in the European audiovisual sector*. IRIS Plus 2021-1, European Audiovisual Observatory. <https://bit.ly/3O7u3CS>.
- Carastathis, A. (2014). The Concept of Intersectionality in Feminist Theory. *Philosophy Compass*, 9(5), 304-314. <https://doi.org/10.1111/phc3.12129>.
- Castañares, W. (2006). *La televisión moralista. Valores y sentimientos del discurso televisivo*. Editorial Fragua.
- Clough, P. T. (2007). *The Affective Turn. Theorizing the Social*. Duke University Press.
- Consell de l'Audiovisual de Catalunya (18 de mayo de 2020). *Presència i prominència d'obres europees a Netflix*. Informe 82/2020. <https://bit.ly/3OjVubT>.
- Costa, J. (2013). *Los 5 pilares del branding. Anatomía de la marca*. CPC Editor.
- Crenshaw, K. W. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299. <https://doi.org/10.2307/1229039>.
- Da Silveira, C.; Lages, C. y Simões, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66, 28-36. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.020>.
- Élite Netflix (30 de noviembre de 2018). *Mina El Hammani y Saufeeya Goodson: una conversación a fondo*. YouTube. <https://bit.ly/3ofgZjn>.
- Farr, B. (2016). Seeing Blackness in Prison: Understanding Prison Diversity on Netflix's *Orange Is the New Black* en K. McDonald y D. Smith-Rowsey (Eds.), *The Netflix Effect. Technology and Entertainment in the 21st Century* (pp. 155-169). Bloomsbury.

- García, A. N. (Ed.) (2016). *Emotions in Contemporary TV Series*. Palgrave Macmillan.
- Gauthier, P. (2019). Nostalgia as a Problematic Cultural Space: The Example of the Original Netflix Series GLOW (2017) en K. Pallister (Ed.), *Netflix Nostalgia. Streaming the Past on Demand* (pp. 75-90). Lexington Books.
- Goffman, Erving (1993). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu.
- Hall, S. (1992). What is 'Black' in Black Popular Culture en G. Dent (Ed.), *Black Popular Culture* (pp. 21-33). Bay Press.
- Hastings, R. y McCord, P. (2009). Netflix Culture: Freedom & Responsibility. <https://bit.ly/3oDQzpu>.
- Hastings, R. y Meyer, E. (2020). *Aquí no hay reglas. Netflix y la cultura de la reinención*. Conecta.
- Jones, T. W. (1 de junio de 2018). Finding My PRIDE @ Netflix. Netflix website. <https://jobs.netflix.com/blog/finding-my-pride-at-netflix>.
- Lipsitz, G. (2001). *Time Passages. Collective Memory and American Popular Culture*. University of Minnesota Press.
- Live Nation (2019). *Netflix X DCODE*. <https://bit.ly/3od8KEw>.
- Lobato, R. (2019). *Netflix Nations. The Geography of Digital Distribution*. NYU Press.
- Lotz, A. D. (2014). *The Television Will Be Revolutionized*. NYU Press.
- Lozano, J., Peñarín, C. y Abril, G. (1999). *Análisis del discurso. Hacia una semiótica de la interacción textual*. Cátedra.
- Madrigal, A. (2 de enero de 2014). How Netflix Reverse-Engineered Hollywood. *The Atlantic*. <https://bit.ly/2Kg4p2V>.
- Mbomío Rubio, L. A. (2019). *Hija del camino*. Grijalbo.
- McCord, P. (2014). How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review*, enero-febrero. <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>.
- McCord, P. (2019). Ocho lecciones sobre cómo construir una empresa donde la gente disfrute trabajar. *TED.com*. <https://bit.ly/3ozRbfT>.
- McDonald, K. y Smith-Rowsey, D. (2016). *The Netflix Effect: Technology and Entertainment in the 21st Century*. Bloomsbury.
- Mohanpersad, A. (7 de mayo de 2019). Being Multicultural at Netflix. Netflix website. <https://jobs.netflix.com/blog/being-multicultural-at-netflix>.
- Moon, Dreama G. y Holling, Michelle A. (Eds.) (2016). *Race(ing) Intercultural Communication. Racial logics in a colorblind era*. Routledge.
- Moore, A. (2002). Authenticity as authentication. *Popular Music*, 21(2), 209-223.
- Napoli, P. (1999). Deconstructing the Diversity Principle. *Journal of Communication*, 49(4), 7-34.
- Neira, E. (2020). *Streaming wars. La nueva televisión*. Libros Cúpula.
- Netflix (s.f.a). ¿Dónde está disponible Netflix?. <https://bit.ly/2WiHmXR>.
- Netflix (s.f.b). *La cultura de Netflix*. <https://bit.ly/3p0wVnU>.
- Netflix (s.f.c). *Inclusion & Diversity*. <https://jobs.netflix.com/inclusion>.
- Netflix (13 de junio de 2018). *First Time I Saw Me: Trans Voices | Jazz Jennings | Netflix + GLAAD*. YouTube. <https://bit.ly/2WnbDVR>.
- Netflix (2020). *Environmental Social Governance. 2019 Sustainability Accounting Standards Board (SASB) Report*. <https://bit.ly/3riyoYD>.
- Netflix España (24 de marzo de 2020). *Una mexicana en Madrid con Danna Paola*. YouTube. <https://bit.ly/3yV20Qy>.
- Netflix (13 de enero de 2021a). *Inclusion Takes Root at Netflix: Our First Report*. <https://bit.ly/3GoU4Jt>.
- Netflix (22 de abril de 2021b). Un nuevo capítulo en la aventura de Netflix. <https://bit.ly/39Kl4Zm>.

- Netflix (30 de marzo de 2022). *Environmental Social Governance Report 2021*.
- Parrot Analytics (2020). *The Global Television Demand Report*.
- Parrot Analytics (2021a). *The Global Television Demand Report. Q1 Report*.
- Parrot Analytics (2021b). *The Global Television Demand Report. Q2 Report*.
- Parrot Analytics (2021c). *Battle Studies. News from the Frontlines of the Streaming Wars in Europe*.
- Pedro, J. (2022). Estrategias publicitarias de Netflix: publicidad exterior y presencia en el mercado español en B. Cantalapiedra Nieto, E. Ortega Fernández; y M. Blanco Pérez (Eds.), *Comunicación, pantallas y ficción*. Thomson Reuters-Aranzadi.
- Radish, C. (7 de julio de 2013). Creator Jenji Kohan Talks Orange Is the New Black, Her Research Into Prison Life, and Graphic Sex Scenes. *Collider*. <https://bit.ly/3pe2A5I>.
- Rainey, J. y Gray, T. (26 de enero de 2016). Diversity in Hollywood: Failure of Inclusion Plagues the Entire Industry. *Variety*. <https://bit.ly/3ri0wew>.
- Redacción AV451 (4 de julio de 2022). Susana Casares desgrana Grow Creative, la iniciativa de Netflix en favor de la diversidad y la inclusión en el sector audiovisual. *Audiovisual 451*. <https://bit.ly/3cvWlJq>.
- Rodríguez, R. y Mora, K. (2022). *Frankenstein y el cirujano plástico. Una guía multimedia de semiótica de la publicidad*. Universidad de Alicante.
- Sandberg, B. y Goldberg, L. (22 de junio de 2018). Netflix Fires PR Chief After Use of N-Word in Meeting (Exclusive). *The Hollywood Reporter*. <https://bit.ly/37Bz8jM>.
- Schwartz, B. (2003). *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. Harper Collins.
- Shontell, A. (4 de febrero de 2013). Sheryl Sandberg: 'The Most Important Document Ever To Come Out Of The Valley'. *Business Insider*. <https://bit.ly/2KEuBUS>.
- Still Watching Netflix (25 de junio de 2018). *A Great Day in Hollywood*. YouTube. <https://bit.ly/3no4NLI>.
- VCU Brandcenter (8 de marzo de 2019). *Netflix: "Make Room"*. YouTube. <https://bit.ly/3og2A6t>.
- Vlesing, E. (29 de agosto de 2018). Netflix Hires Verna Myers as Head of "Inclusion Strategy". *The Hollywood Reporter*. <https://bit.ly/2Jc0oMC>.
- Stoll, J. (20 de julio de 2022). Netflix subscribers count worldwide 2013-2022. *Statista*. <https://bit.ly/3gR09Tm>.
- Wayne, M. L. (2018). Netflix, Amazon, and branded television content in subscription video on-demand portals. *Media, Culture & Society*, 40(5), 1-17.
- WeAreNetflix (23 de abril de 2019). *Netflix Culture: Brené Brown and Vernā Myers Discuss Inclusion and Diversity* [Pódcast]. YouTube. <https://bit.ly/3xJ4von>.
- WeAreNetflix (14 de julio de 2020). *A Conversation with Netflix's Employee Resource Groups*. YouTube. <https://bit.ly/3mlXMJu>.