

# Nuevas dimensiones de audiencia en las plataformas de streaming: la segunda vida de *La casa de papel* en Netflix como estudio de caso

## New audience dimensions in streaming platforms: the second life of *Money heist* on Netflix as a case study

Elena Neira; Judith Clares-Gavilán; Jordi Sánchez-Navarro

**Note:** This article can be read in English on:

<http://www.profesionaldelainformacion.com/contenidos/2021/ene/neira-clares-sanchez.pdf>

Cómo citar este artículo:

Neira, Elena; Clares-Gavilán, Judith; Sánchez-Navarro, Jordi (2021). "New audience dimensions in streaming platforms: the second life of *Money heist* on Netflix as a case study". *Profesional de la información*, v. 30, n. 1, e300113.

<https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.13>

Artículo recibido el 27-05-2020  
Aceptación definitiva: 23-09-2020



**Elena Neira** ✉

<https://orcid.org/0000-0002-8565-2889>

Universitat Oberta de Catalunya  
Estudios de Ciencias de la Información y  
de la Comunicación  
Av. Tibidabo, 39-43  
08035 Barcelona, España  
[elena@laotrapantalla.com](mailto:elena@laotrapantalla.com)



**Judith Clares-Gavilán**

<https://orcid.org/0000-0002-7462-9712>

Universitat Oberta de Catalunya  
Estudios de Ciencias de la Información y  
de la Comunicación  
Av. Tibidabo, 39-43  
08035 Barcelona, España  
[jclares@uoc.edu](mailto:jclares@uoc.edu)



**Jordi Sánchez-Navarro**

<https://orcid.org/0000-0002-0311-1385>

Universitat Oberta de Catalunya  
Estudios de Ciencias de la Información y de  
la Comunicación  
Av. Tibidabo, 39-43  
08035 Barcelona, España  
[jsancheznav@uoc.edu](mailto:jsancheznav@uoc.edu)

### Resumen

La popularización del consumo de contenidos bajo demanda, impulsado por los grandes agentes globales como *Netflix*, *Amazon* o *HBO*, ha provocado una importante disrupción en los hábitos de consumo y ha intensificado el fenómeno de la fragmentación de audiencias. El gran aumento de contenido ofrecido al usuario (que reduce la concentración de espectadores a una selección limitada), su explotación dentro del modelo económico de la suscripción (que elimina la cotización publicitaria del espacio) y la multiplicación de consumos en distintos horarios y a través de distintos receptores, muchos de ellos móviles y fuera del hogar (lo que complica su monitorización), ha generado un nuevo ecosistema. Dentro del mismo, el éxito ya no se puede evaluar en base a los indicadores de la audimetría tradicional. En el presente artículo se aborda cómo se comporta la audiencia en el consumo de contenidos en plataformas de streaming y las nuevas dimensiones con las que se evalúa el éxito de una serie televisiva más allá de los datos que ofrecen las técnicas de medición de audiencias (TAM). Se repasa la transformación del concepto de popularidad y el impacto en el medio que distribuye el contenido de estos nuevos indicadores de audiencia, que añaden a los elementos tradicionales (anunciantes y ventas internacionales) nuevas dimensiones (*engagement*, retención de clientes, captación de talento, nuevas altas, *branding*, etc.). El estudio se integra en un marco de investigación más amplio que avanza en la construcción de un nuevo concepto de audiencia en el consumo de video bajo demanda en modelo de suscripción (tomando *Netflix* como referencia, dada su cuota de mercado) y reflexiona sobre si es posible un concepto de audiencia único aplicable a todos

los modelos de consumo y explotación audiovisual bajo demanda. *La casa de papel* se ha tomado como estudio de caso, ya que es un buen ejemplo de estas dos maneras de entender la audiencia: la vinculada a su recorrido comercial de éxito en la parrilla de *Antena 3* y la derivada de su incorporación a *Netflix*, plataforma donde se popularizó globalmente.

### Palabras clave

Audencias; *Netflix*; *Antena 3*; Popularidad; *La casa de papel*; Éxito; Big data; Expresiones de demanda; Audimetría; *Rating*; *Share*; TAM; SVOD; VOD; OTT.

### Abstract

The growth in popularity of on-demand content consumption, boosted by large global agents such as *Netflix*, *Amazon* and *HBO*, has brought audience fragmentation even further. Exponential growth in the content available to users (which reduces viewer concentration based on a limited selection), its commercialisation through a subscription-based business model (removing advertising from content) and the boom in consumption on different receivers, many of them mobile or outside the home (thus complicating people meter monitoring), has generated a new ecosystem where success can no longer be assessed using traditional audience measurement systems. This article discusses audience behaviour in streaming platforms and the new dimensions used to measure the success of a television series, above and beyond data provided by television audience measurement (TAM) techniques. From this analysis, the article reviews the transformation in the concept of popularity and how new audience indicators affect the structure of the content distribution medium, which adds further dimensions (engagement, customer retention, talent acquisition, new subscriptions and branding, among others) to more traditional elements (advertisers and international sales). Finally, we examine whether a single concept of audience, valid for all consumption models and audiovisual operations, can be established. *Money heist* is used as a case study, as it provides a good example of two ways of understanding audience: one linked to its commercial success in the *Antena 3 Televisión* channel's scheduled programming and the other arising from its inclusion on *Netflix*, the platform that gave it worldwide popularity.

### Keywords

Audiences; *Netflix*; *Antena 3*; Popularity; *Money heist*; Success; Big data; Demand expressions; Audience measurement; *Rating*; *Share*; TAM; SVOD; VOD; OTT; On demand.

## 1. Introducción

Conocer bien al público al que se dirige una actividad económica es parte esencial en todo negocio. Sin el conocimiento de audiencias, usuarios o clientes no sería posible satisfacer sus demandas, tener una buena posición de mercado o llevar a cabo un servicio económicamente rentable (Portilla; Vara-Miguel; Díaz-Espina, 2016). Este interés de los medios en la audiencia está muy presente en la lógica de la televisión comercial, que ha funcionado durante mucho tiempo con una dinámica sencilla: rentabilizar los contenidos en base al número de espectadores que son capaces de congregarse (Clares-Gavilán; Merino-Álvarez; Neira, 2019). Y así como la audiencia ha sido el principal motor económico de la televisión, se podría decir que la publicidad ha sido su principal nutriente (Vacas-Berdanyes, 2012).

Investigar a las audiencias es determinante para obtener información sobre los hábitos de conducta del público, sus gustos, preferencias y necesidades (Iglesias, 1985). Su medición es, asimismo, un elemento clave de diagnóstico, predicción y planificación (a los efectos de cuantificar la acogida de un contenido dentro de la programación, prever la audiencia de programas similares y decidir su continuidad en parrilla). En el ecosistema de las cadenas comerciales, las técnicas de medición de audiencias televisivas (*television audience measurement*, en adelante TAM), se han convertido, fundamentalmente, en herramienta de tasación ya que, según el número de espectadores concentrados en torno a la emisión se fija un precio para esa franja (De-Durán, 2014). Este interés comercial, que considera la atención de la audiencia como mercancía (McQuail, 1992), establece una relación directa entre el canal y el anunciante, siendo los espectadores la moneda de cambio para evaluar el coste del espacio a los efectos de emplazar publicidad.

Como explica Jauset,

“conocer el nivel de audiencia que tiene cada uno de los espacios o programas de una cadena de televisión es fundamental ya que repercute directamente en su principal fuente de ingresos, es decir, en la venta de espacios o franjas de tiempo, cuya cotización varía proporcionalmente al nivel de audiencia” (Jauset, 2014).

En la primera década de 2000 comenzó a perfilarse una nueva ecología del audiovisual marcada por la centralidad de internet (Corbella, 2010). La televisión a través de esta nueva tecnología de transmisión fue vista desde sus inicios como la palanca del futuro crecimiento del mercado audiovisual, aunque ha ido erosionando el negocio clásico, basado principalmente en la publicidad (Arrojo, 2010; Álvarez-Monzoncillo, 2011). Esta transición digital trajo consigo nuevas complejidades, especialmente en la audiencia, que en la actualidad se percibe en horas bajas por parte del sector profesional, al considerarlo insuficiente en el contexto comunicativo que se está perfilando (González-Neira; Quintas-Froufe; Gallardo-Camacho, 2020). Dos de los retos de las TAM más citados en las investigaciones recientes son la dificultad de abordar la masa de audiencias esquivas e invisibles a ojos del sistema por acoplamiento de pantallas y la rápida obsolescencia de las innovaciones estratégicas a consecuencia de la velocidad a la que avanza la cultura digital (García-Santamaría; Barranquero-Carretero; Rosique-Cedillo, 2017; Huertas, 2018; Núñez-Ladevéze; Torrecillas-Lacave; Irisarri-Núñez, 2019).

La popularización del consumo de contenidos en streaming y bajo demanda, impulsado por agentes globales como *Netflix*, *Amazon* o *HBO*, ha provocado una evidente disrupción en los hábitos de consumo, dando un giro de tuerca al fenómeno de la fragmentación de las audiencias, que en su momento marcó el paso de “paleotelevisión” a la “neotelevisión” (Vacas-Berdanyes,

La audiencia es una realidad formada a partir de un sinfín de datos cuya principal característica es la desagregación y no siempre está clara cuál es la relación con el consumo real

2012). Además de estos nuevos operadores, la aparición de nuevos paquetes y tipos de datos ha tenido un impacto significativo en las empresas que llevan a cabo operaciones en las TAM (Portilla, 2015; Callejo-Gallego, 2019). El enorme aumento del contenido puesto a disposición del usuario (que reduce la concentración de espectadores en torno a una selección limitada), su explotación dentro del modelo económico de la suscripción (que elimina la cotización publicitaria del espacio) y la multiplicación del consumo fuera del horario de emisión y a través de distintos receptores, muchos de ellos móviles y fuera del hogar (lo que complica su monitorización del audímetro) ha generado un nuevo ecosistema dentro del cual el éxito no se puede evaluar exclusivamente mediante los sistemas de audimetría tradicional. Las audiencias de los medios ahora tienen lugar *atawad*, acrónimo inglés de en cualquier momento (*anytime*), en cualquier lugar (*anywhere*) y con cualquier dispositivo (*any device*). Ya se habla, incluso, de *atawad+ac*, incorporando a la fórmula *any content*, esto es, la idea de cualquier contenido (Hernández-Pérez; Rodríguez-Mateos, 2016). Como resultado de la consolidación de este nuevo tipo de espectador, se han removido todas las fichas que estaban aferradas al modelo tradicional (Álvarez-Monzoncillo, 2011). También se ha puesto de manifiesto la necesidad de repensar la utilidad y la calidad de las mediciones e, incluso, de generar una corriente especializada en los estudios de medición (Huertas, 2018).

Aquello a lo que denominamos audiencia es, en la actualidad, una realidad formada a partir de un sinfín de datos cuya principal característica es la desagregación. Proceden de infinidad de fuentes y no siempre está claro cuál es la relación con el consumo real, lo que se presta a múltiples interpretaciones (Hernández-Pérez; Rodríguez-Mateos, 2016). Este entorno de visionado, global, descentralizado, desestructurado y a demanda ha propiciado también una redefinición del concepto de popularidad. ¿Cómo se sabe, en el contexto del streaming en modelo de suscripción (SVOD), donde no está normalizada la difusión de cifras de audiencia auditadas, que un programa ha sido un éxito? Esta circunstancia llama poderosamente la atención sobre todo en el caso de las series estrella de cada plataforma o “super-contenidos” (Neira, 2020), convertidos en punta de lanza de la captación de nuevos clientes. Se trata de programas capaces de concentrar un gran volumen de manifestaciones de interés de naturaleza diversa (conversación social, búsquedas en internet, contenidos compartidos, descargas ilegales...) que expresan una voluntad o interés en su consumo y, por extensión, una fuerte resonancia del mismo, alimentando el interés en ser (o querer seguir siendo) cliente de la plataforma. Estas “expresiones de demanda” (según la terminología acuñada por *Parrot Analytics*), que circulan ajenas a las TAM, cobran especial relevancia dentro del modelo económico del SVOD, que reduce el valor de la audiencia como mercancía del sector publicitario e incrementa su valor como cliente de la propia plataforma (McQuail, 1992; Álvarez-Monzoncillo, 2011; De-Durán, 2014).

*La casa de papel* se presenta como un estudio de caso apropiado para evaluar el concepto de éxito y popularidad de programas gracias a que nos permite analizar su tránsito en dos canales de distribución distintos: una televisión comercial de ámbito nacional (*Antena 3*) y una plataforma de streaming global (*Netflix*). Desde su incorporación al catálogo de esta última, es frecuente calificar *La casa de papel* como fenómeno. Un fenómeno, sin embargo, no cuantificable ya que no existen datos de audiencia auditada de la serie dentro de la plataforma.

## 2. Objetivos y metodología

El principal objetivo de este artículo es avanzar en la construcción de un nuevo concepto de audiencia en el consumo de video bajo demanda en modelo de suscripción (tomando *Netflix* como modelo de referencia, dado su peso en el mercado) y reflexionar sobre si es posible un concepto de audiencia único aplicable a los distintos modelos de consumo y explotación audiovisual bajo demanda. Para la consecución de dicho objetivo se han planteado las siguientes preguntas de investigación (PI).

PI1: ¿Cómo se comporta la audiencia en las plataformas de streaming? Por extensión, esta pregunta implica indagar en cómo se cuantifica y/o pondera dicha audiencia y en si podemos, en ese contexto, seguir hablando de audiencia como mercancía.

PI2: ¿Qué se debería tomar en consideración en un concepto revisado de audiencia en el SVOD? ¿Qué nuevas dimensiones de audiencia introduce el consumo de vídeo en plataformas de streaming?

PI3: ¿Deben las nuevas dimensiones de audiencia impulsar un nuevo concepto de popularidad?

PI4: ¿Es posible un concepto de audiencia único aplicable a los distintos modelos de consumo y explotación audiovisual bajo demanda?

*La casa de papel*, serie creada por Àlex Pina, resulta un estudio de caso idóneo ya que permite evaluar el concepto de popularidad de programas bajo el prisma de dos canales de distribución distintos:

- una televisión comercial de ámbito nacional: la serie tuvo una primera vida en la parrilla de *Antena 3* con relativo éxito;
- una plataforma de streaming global: en donde se convirtió en la ficción seriada en castellano más vista en toda la historia de la plataforma.

En ausencia de cifras de audiencia, la prueba del éxito se ha sustentado en declaraciones de la propia compañía (no auditadas) y en su comportamiento viral, impulsado por una nueva audiencia digital, polinizadora del interés por el programa, capaz de atraer nuevas masas de audiencia y clientes al servicio seducidos gracias a dicha resonancia.

Para dar respuesta a estas preguntas de investigación y, con ello, alcanzar el objetivo del artículo analizaremos las siguientes cuestiones:

- crisis de las TAM;
- nuevas fórmulas de medición en televisión;
- nuevas formas de medición incorporadas por las plataformas de vídeo online;
- nuevas dimensiones de audiencia;
- nuevo concepto de éxito y popularidad;
- comportamientos de la audiencia en las plataformas de streaming;
- forma en la que *Netflix* conceptualiza y mide su audiencia de programas;
- análisis concreto de la vida comercial de *La casa de papel*.

Este estudio toma como marco teórico el compendio de investigación académica y profesional dedicada a distribución audiovisual en el entorno digital en general y a *Netflix* en particular (Keating, 2012; Tryon, 2013; Cunningham; Silver, 2013; Holt; Sanson, 2013; Curtin; Holt; Sanson, 2014; Lotz, 2014; 2018; Landau, 2016; Lobato, 2019). También el referido a audiencias, en especial la centrada en aspectos básicos como su metodología, evolución y finalidad dentro del ecosistema de medios (Iglesias, 1985; McQuail, 1992; Huertas, 2002; Morley, 2003; Gillespie, 2005; Napoli, 2008; Jau-set, 2014; Castillo-Izquierdo, 2016).

Se ha llevado a cabo una amplia revisión de la bibliografía de trabajos que abordan otros aspectos, como el impacto de la digitalización en el audiovisual en términos de homogeneización cultural y la defensa de la diversidad (Clares-Gavilán, 2014; Pacheco-Pailahual, 2017; Clares-Gavilán; Medina-Cambrón, 2018) y la transformación de los hábitos de visionado. Esta última línea de investigación ha impulsado nuevas corrientes que proponen otras aproximaciones a la audimetría, como las centradas en:

- la convergencia online-offline (Callejo-Gallego, 2002; Webster, 2014; Portilla, 2015; Rodríguez-Mateos; Hernández-Pérez, 2015);
- la audiencia social (Gallego, 2013; Quintas-Froufe; González-Neira, 2016; Halpern; Quintas-Froufe; Fernández-Medina, 2016; Núñez-Ladevéze; Torrecillas-Lacave; Irisarri-Núñez, 2019; Masip; Ruiz-Caballero; Suau, 2019; Vázquez-Herrero; González-Neira; Quintas-Froufe, 2019; González-Neira; Quintas-Froufe, 2020);
- los *big data* (Fernández-Manzano; Neira; Clares-Gavilán, 2016; Napoli, 2016; Smith; Telang, 2016).

Hacemos uso de la metodología del estudio de caso (Yin, 2009), pues al tratarse de un análisis empírico con múltiples fuentes de conocimiento para la investigación de un fenómeno actual, resulta la propuesta metodológica más apropiada. A tal efecto, se ha recurrido a fuentes primarias y secundarias vinculadas al área temática que nos proponemos analizar (audiencia y popularidad de programas):

- revisión bibliográfica;
- datos suministrados por la empresa encargada de la medición de audiencias en España;
- declaraciones de trabajadores de *Netflix* (hechas en foros profesionales de los que existe constancia pública);
- datos difundidos por *Netflix* (en su área de prensa, en su web *Netflix research* y en las cartas a accionistas adjuntas a las declaraciones trimestrales de resultados) (*Netflix investors*, 2018; 2020a; 2020b);
- análisis de la prensa especializada.

Se ha completado el análisis metodológico con tres entrevistas en profundidad. Para tener una visión de la popularidad digital de *La casa de papel* antes de incorporarse al catálogo de *Netflix* y el impacto que tuvo el éxito de la serie en la marca *Antena 3* se ha contado con la participación de Francisco Sierra Hernando, director de contenidos digitales y de redes sociales de *Atresmedia Televisión*, y Jesús Moreno, el entonces director de diseño de producto y de desarrollo de negocio en *Atresmedia Digital*. Para este artículo también se ha entrevistado a Alejandro J. Rojas, director de Analíticas Aplicadas de *Parrot Analytics*, compañía que ha creado su propio sistema de análisis para la investigación de la popularidad en entornos de distribución digital de sus contenidos. *Parrot Analytics* ha aportado información *ad hoc* para el presente estudio, que ha permitido contrastar la evolución de la popularidad de *La casa de papel* una vez incorporada al catálogo de *Netflix*.

### 3. Crisis de las TAM

Las cadenas de televisión, en pro de la transparencia del mercado, acordaron someterse a una única auditoría, externa e independiente, encargada de medir cuánta audiencia congregaba la parrilla de cada cadena y cuál era su peso dentro del consumo televisivo total. El propósito era que los usuarios de esas audiencias (el sector televisivo y el sector publicitario) no tuviesen datos contradictorios a la hora de firmar sus acuerdos comerciales. Todos aceptaron la operativa del sondeo en términos de selección de la muestra, obtención de datos y elaboración de indicadores finales (Huertas, 2002).

El sistema TAM vigente, que en España sigue la tradición del estudio único por país (Huertas, 2006), se asienta sobre los datos que proporciona el audímetro, un dispositivo instalado en una muestra representativa de la población española (in-

dividuos de más de 4 años residentes en hogares principales y segundas residencias con televisión) que contabiliza a cada persona como audiencia una vez se la detecta durante varios segundos consecutivos después de identificarse mediante un mando a distancia. En España, se toma como unidad de referencia el minuto, es decir, se considera audiencia de dicho espacio o canal aquel seleccionado durante más segundos dentro del minuto. Dado que la audiencia varía minuto a minuto, lo habitual es que, al hablar de audiencia de un programa, se emplee el indicador de audiencia media, es decir,

“el número de individuos que mantienen contacto con el medio televisivo durante un período de tiempo, teniendo en cuenta dicha duración y contabilizando las repeticiones que existan en cada uno de los minutos” (Jauset, 2014).

La audiencia, por tanto, se calcula sumando la audiencia de cada minuto del programa y dividiendo la cifra resultante entre el número de minutos del espacio. Aunque la técnica del audímetro dista de ser perfecta, es lo que ha permitido la estabilidad del sector durante años. Resultó óptima en un contexto de oferta controlada y un tipo de consumo bastante uniforme, en el que ver la televisión era la actividad de ocio principal de los hogares españoles.

Desde 1993, año de la fusión de *Ecotel* y *Media Control* que dio lugar a *Sofres Audiencia de Medios* (con la que se instauran las TAM vigentes), hasta la actualidad, los hábitos del espectador sobre el que diariamente se construyen los rankings de audiencia y las cuotas de cada cadena han cambiado mucho. Esta complejidad del escenario audiovisual vino de la mano de la transición digital. A la progresiva fragmentación de las audiencias y el aumento de procesos convergentes se sumaron la expansión de la televisión de pago y las amenazas económicas de los nuevos consumos por internet (García-Santamaría; Barranquero-Carretero; Rosique-Cedillo, 2017). A consecuencia de las infinitas combinaciones en que puede tener lugar el visionado, se han multiplicado los interrogantes (Hernández-Pérez; Rodríguez-Mateos, 2016). Así surgieron nuevos tipos de audiencia.

Según el análisis recogido en *Análisis televisivo 2019* de la consultora *Barlovento Comunicación* (2019), dicho año el consumo promedio diario de televisión fue de 222 minutos por persona y día sobre un “universo de consumo” de 45.071.000 ciudadanos en España de 4 o más años de edad, 12 minutos menos que en 2018. Estos 222 minutos por persona y día se desglosan en los tres epígrafes bajo los cuales se subsume la audiencia televisiva:

- lineal: 206 minutos;
- diferida: visionado de un programa hasta siete días después de su emisión original;
- invitados: personas que no forman parte del panel pero que en algún momento se sumaron a él.

El concepto de audiencia diferida (aquella que ve contenido televisivo fuera del horario de emisión) ha impulsado en tiempo récord un cambio sociológico sin precedentes, amplificando uno de los puntos débiles de las TAM. Con la multiplicación de alternativas para el ocio, la atención del individuo ya no se concentra como antes, sino que se reparte en torno a una oferta cada vez más amplia. No sólo vemos menos televisión (los datos de 2019 se acercan a niveles que no se registraban desde los años 90) sino que, además, vemos la televisión convencional de otra manera. Los hábitos de los telespectadores, en especial de los más jóvenes, se están contagiando por esas nuevas formas de consumo, bajo demanda y desestructuradas, como evidencia el aumento del uso de los servicios de televisión a la carta en detrimento de las emisiones en directo. Igual de relevante es el fenómeno de la televisión social, resultado de la incorporación de las redes sociales a la experiencia televisiva, actividad que ha derivado en un espacio virtual que aumenta la interactividad en programaciones compartidas (Halpern; Quintas-Froufe; Fernández-Medina, 2016). Las constantes reclamaciones de que la audiencia social sea tenida en cuenta como complemento de los datos de audiencia lineal se justifican por la consolidación misma de esta práctica, debido a la aceptación del público, y a un significativo aumento del nivel de apuesta por parte de las cadenas (Quintas-Froufe; González-Neira, 2016).

La ruptura en la estandarización del consumo, base de las TAM tradicionales, tiene su base en una nueva configuración de los comportamientos y actitudes de la audiencia (Roncallo-Dow, 2016) que ahora asume el qué, el cómo, el dónde, el cuándo y el cómo ver como una libertad inalienable (Neira, 2015). Esta audiencia empoderada introduce una serie de variables subjetivas en el marco de las nuevas relaciones que se establecen entre un espectador no tan pasivo y los denominados nuevos medios. El aumento de oferta (que ha hecho descender los volúmenes de audiencia concentrada en torno a unos pocos espacios), su modelo de explotación (la suscripción no publicitaria) y el aumento de dispositivos de recepción de la señal que ha incrementado los visionados en movilidad (fuera del alcance de monitorización del audímetro) ha generado un nuevo modelo con una combinación de consumos infinita, difícil de parametrizar. Estamos, como apunta Callejo-Gallego (2019), ante una audiencia que todavía no ha sido producida por instrumentos de medida o que no dispone por el momento de instrumentos que la midan de una manera integral.

En la actualidad ya no sólo hablamos de una televisión cultural y comercial. La nueva televisión, directa al consumidor y basada en la suscripción mensual (SVOD), ve transformada su vertiente mercantil: el espectador se ha transformado en cliente de una oferta personalizada. Como ya anticipó Huertas,

“aunque desde finales del siglo XX ya es habitual tratar a la audiencia como cliente o usuario, en el futuro se empleará este término con rotundidad. Si la televisión tradicional nos hablaba de un mismo mensaje dirigido a una multitud (ciudadano y consumidor) que no compartía el mismo espacio, la televisión del futuro se plantea como una empresa distribuidora de servicios o experiencias destinadas a saciar necesidades individuales (clientes)” (Huertas, 2002).

El consumo de contenidos por streaming introduce no sólo nuevas dimensiones en el concepto tradicional de audiencia, sino también nuevas dimensiones en el concepto de éxito de programas. Dado que la concentración de visionados en un espacio y tiempo determinado ya no es la opción por defecto y el consumo a distintas velocidades es la nueva normalidad, surge la necesidad de abrir la puerta a otros indicadores de éxito de programas, recopilados a continuación.

#### 4. Nuevas fórmulas de medición en televisión

Los cambios tecnológicos han transformado las prácticas de producción, difusión y consumo, hecho que ha ubicado la investigación de audiencias en un momento clave (**Cascajosa-Virino**, 2016). En este sentido, la televisión tradicional está viviendo su particular travesía en el desierto. Por un lado, los puntos ciegos de las TAM, basadas en la concentración y en el reparto de cuota de mercado a partir de los datos proporcionados por el audímetro, se han hecho más evidentes a raíz de la multiplicación de operadores en el sector del entretenimiento audiovisual. La cultura del streaming ha afectado de manera clara a los medios tradicionales, siendo la caída de espectadores del lineal el aspecto más visible. Los servicios de televisión a la carta, que permiten ver los programas fuera del horario de emisión y en otros dispositivos además del televisor, fueron la respuesta de las cadenas, públicas y privadas, ante este fenómeno. Decidieron ofrecer esta alternativa, más acorde con las nuevas formas de consumo audiovisual, para adaptarse a estos nuevos hábitos de consumo. Y ello a sabiendas del efecto colateral: la fuga de audiencias de la televisión lineal a estos servicios bajo demanda, más cómoda para el usuario, pero mucho menos lucrativa, publicitariamente hablando, para las televisiones. La audiencia diferida y diseminada se ha incorporado a las mediciones de *Kantar Media* para dar una fotografía más completa del consumo actual, ante el cual ya no es posible hablar de una única audiencia, sino muchas, a través de distintos soportes y con unos tiempos de consumo muy diferentes (**Rodríguez-Mateos; Hernández-Pérez**, 2015). La solución ha pasado por una ampliación de la recogida de datos con sistemas híbridos y *cross-media* acompañados de las debidas garantías, esto es, auditados (**Portilla; Vara-Miguel; Díaz-Espina**, 2016; **Huertas**, 2018).

La práctica europea aparece recogida en el trabajo de **Papí-Gálvez y Perlado-Lamo-de-Espinosa** (2018) sobre investigación de audiencias en las sociedades digitales a partir del análisis de 23 países. En Europa se ha generalizado el empleo de técnicas de:

- *audiomatching*: el audímetro toma muestras del video y/o audio de los canales que está viendo o escuchando el panelista y los compara con la señal de la emisión original;
- *fingerprinting*: el dispositivo extrae una “huella digital” del audio capturado a partir de la emisión televisiva y lo compara con una base de datos de huellas capturadas de manera centralizada.

Estas técnicas permiten reconocer el audio o vídeo que está siendo visionado (sea en directo o en diferido) y asociarlo al programa correspondiente. La horquilla de audiencia diferida considerada (esto es, el límite de días tras la emisión inicial que se establece para considerar ese visionado) es el *vosdal* (*viewing on same day as live*), esto es, el visionado en el mismo día que la emisión lineal, llegando a extenderse hasta los siete días siguientes (+7). *Kantar Media* ha adoptado este modelo bajo la nomenclatura de *Time shift*. Como explican **Gallardo-Camacho, Sierra-Sánchez y Lavín** (2019), el audímetro contabiliza la audiencia no lineal del mismo día natural de emisión hasta las 2:30 de la madrugada (*vosdal*) y la de los siete días posteriores (+1, +2, +3, +4, +5, +6 y +7). La audiencia en diferido además se contabiliza en dos sitios a la vez:

- en la ADV: Audiencia diferida en horario de visionado. Se refiere a la hora exacta a la que se consumió un contenido determinado en diferido;
- en la ADE: Audiencia diferida en horario de emisión. Se suma como parte de la audiencia diferida correspondiente al programa en origen.

El nuevo sistema, por tanto, permite que los datos públicos de audiencia incorporen los visionados de un contenido previamente emitido en televisión hasta siete días después de su emisión, siempre y cuando el visionado tenga lugar dentro del hogar (en el televisor o en ordenadores conectados).

Esta solución incorporada a las TAM pone de manifiesto cómo se trata de corregir la desviación de audiencia utilizando la lógica del panel (una muestra representativa de la población española) en un entorno de consumo de masas marcado por la inercia del visionado televisivo. Es decir, se acumulan siete días teniendo en cuenta la pauta del consumo semanal, la misma en la que se basan los propios servicios de *catch up* (el servicio bajo demanda es el lugar en el que ver algo para ponerse al día de algo que no se vio en lineal, siempre con la vocación de primar la experiencia televisiva en parrilla).

La ansiada medición integral de la audiencia diseminada en otros dispositivos encontró un impulso definitivo gracias al acuerdo firmado por *Kantar Media* y *Comscore* (empresa responsable en España de la medición online), con un método basado en la medición digital unificada. Un proceso de fusión de la televisión en todas las plataformas, con independencia del horario de emisión y del dispositivo de consumo, y de la audiencia online, de manera que cada individuo del panel de televisión tendrá también atribuida su audiencia online (**Quintas-Froufe; González-Neira**, 2016). Esta nueva medición completa, híbrida y no duplicada, no obstante, se presenta como solución exclusiva para clientes que decidan contratarla.

## 5. Fórmulas de medición en las plataformas de vídeo online

A pesar del peso específico de las plataformas de streaming en modelo de suscripción dentro del mercado audiovisual y la consiguiente necesidad de comparar sus consumos con la televisión tradicional, estos servicios mantienen su actividad de manera ajena al sistema de medición convencional (González-Neira; Quintas-Froufe; Gallardo-Camacho, 2020). Su estructura corporativa (basada en la suscripción mensual, no en la publicidad), el tipo de consumo que genera la ausencia de parrilla (desestructurado y a distintas velocidades) y los distintos niveles de adopción de estos servicios en el hogar (frente a las estadísticas de penetración de la televisión, cercanas al 100% de la población) hacen no sólo que los principales indicadores que emplean las TAM sean de difícil aplicación sino también que no exista voluntad de compartir información.

El caso de Netflix es paradigmático. La compañía opera sin necesidad de difundir detalles sobre el funcionamiento de sus programas. Como no tiene publicidad, no necesita negociar ni con anunciantes ni con agencias. Además, su modelo económico con los creadores y propietarios de derechos no se basa en la liquidación de *royalties* por reproducción (salvo en el caso de producciones originales en algunos países de la Unión Europea y con unas cuotas de visionado específicas –más de 10 millones de cuentas que hayan completado el 90% de una producción original para la plataforma–), sino en el *paid up license*, el pago de un importe que varía según el tiempo que dure la licencia para los derechos de streaming en la plataforma. Si además tenemos en cuenta que disponen de sus propios mecanismos para conocer los hábitos de consumo de sus clientes, no parece existir incentivo para crear un tipo de sondeo compartido y público (Huertas, 2018).

Comparar servicios y programas partiendo de una situación de igualdad, como en el caso de la televisión, resultó relativamente sencillo. La implantación de un sistema para la medición de la audiencia televisiva fue posible gracias al consenso de las cadenas en someterse a la disciplina de una auditoría externa, aceptando la metodología en toda su extensión. Pero las plataformas de streaming no han mostrado ningún interés en acatar algún tipo de control por parte de un organismo independiente, a resultas del cual clientes (productoras y creadores) y mercado pudiesen obtener algún tipo de información. Al contrario. Más allá de algún que otro titular acompañado de cifras relacionadas con el buen funcionamiento de programas, utilizado con fines promocionales, la “no audiencia” se ha convertido en la práctica habitual.

La pregunta que cabría hacerse a continuación es si es posible el diseño y estandarización de una medición de audiencias en el caso del SVOD. La nueva naturaleza de las audiencias es difusa, pero al mismo tiempo, conectada con el día a día (Masip; Ruiz-Caballero; Suau (2019), una suerte de audiencia gaseosa, siguiendo la terminología de Callejo-Gallego (2019), que se posa en distintos lugares difícilmente medibles y registrables. Precisamente la volatilidad de esa audiencia es lo que le otorga tanta relevancia a la adherencia del usuario con el contenido y a la calidad de dicho vínculo, en una dinámica que se aleja del consumo televisivo tradicional y se acerca al consumo digital. Del análisis del tipo de consumo y medición que tiene lugar en otros canales que distribuyen vídeo online, como YouTube, Facebook, Instagram o Twitter, se pueden extraer conclusiones interesantes. Aunque la práctica totalidad de las métricas empleadas están pensadas para la monetización publicitaria (que el SVOD no tiene), resulta muy interesante su enfoque *consumer centric* (centrado en el usuario). Entre los elementos que se ponderan a la hora de “evaluar” la relación del usuario con el contenido se encuentran la recurrencia de uso, su intensidad y la frecuencia de esa relación con la plataforma que suministra el contenido. Al igual que sucede con la televisión, en el entorno online existe una métrica cuantitativa básica: las visualizaciones (imagen 1). De hecho, el número acumulado de visualizaciones es el indicador que frecuentemente se reclama de las plataformas SVOD, ya que se trata de una métrica real (no estimada a partir de un panel), fácil de extraer y de sencilla comprensión. Las visualizaciones, además, resultan una forma más fácil de aislar el acto voluntario de querer ver un vídeo (a demanda) en un

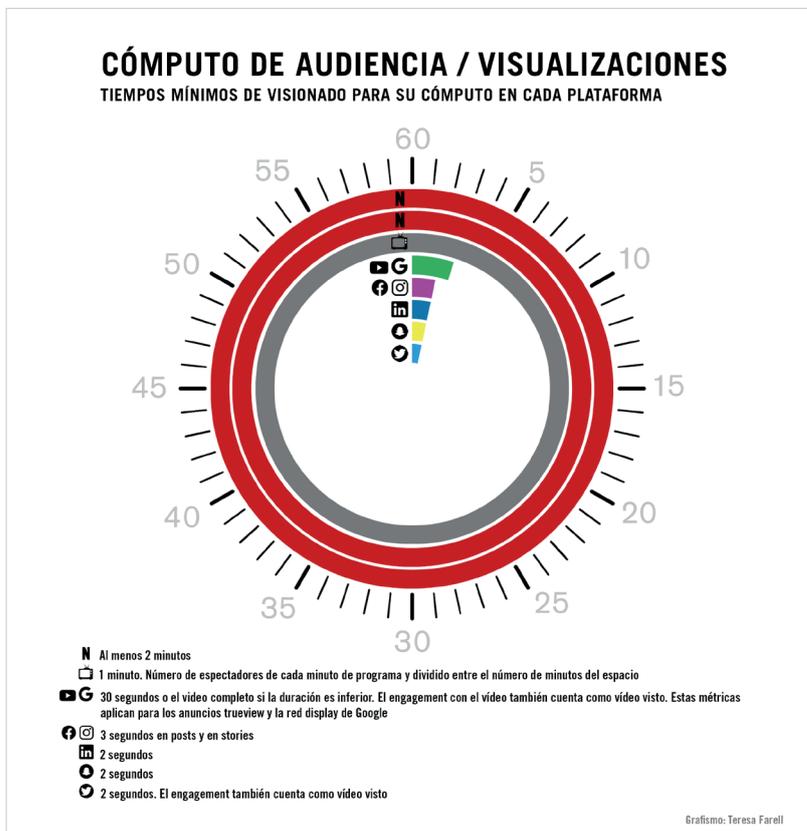


Imagen 1. Cómputo de audiencia / visualizaciones

concepto que se acerca al televisivo *appointment TV*, la programación que vemos no porque uno se la encuentra dentro de una parrilla de programación, sino porque es algo que se busca deliberadamente y que requiere cierto nivel de compromiso (DeFino, 2013). Pero la relación de la audiencia con el contenido puede tener un abanico mucho más amplio que la simple reproducción. En un modelo multidimensional, como el que analizamos, el comportamiento de la audiencia transita por distintos estados que van más allá del mero impacto, como la notoriedad, el interés, la cobertura o el recuerdo (Napoli, 2012).

Dado que el consumo en una plataforma de streaming con un catálogo amplio de contenidos es anárquico y desestructurado, las cifras acumuladas plantean un problema adicional: el de fijar una horquilla temporal relevante (como la que *Time shift*, siguiendo la lógica de la emisión semanal, fijó en 7 días). Las visualizaciones, además, son una métrica un tanto superficial cuando el medio ofrece al usuario “poder” sobre el control de la emisión del contenido. La mera continuidad con lo que está reproduciendo y la calidad de la interacción tiene mucho valor en términos de compromiso con la plataforma, algo que, como se verá más adelante, constituye la piedra angular de estos servicios.

## 6. Nuevas dimensiones de audiencia

¿Cómo se completa la fotografía de consumos en el entorno digital? Tal y como se desprende de las analíticas que cada canal proporciona a los creadores de contenido y anunciantes, las visualizaciones acumuladas se complementan con nuevas dimensiones, métricas más subjetivas como el tiempo medio de visionado, el porcentaje de vídeo visto, la retención de la audiencia o el tiempo de reproducción. Se trata de variables que tratan de evaluar el tipo de compromiso que se establece no sólo con el vídeo sino también con la plataforma donde se encuentra, un concepto (el de los distintos grados de atención, como la adhesión y el compromiso) cuya importancia ya destacó McQuail (1992).

Dentro la bibliografía académica reciente encontramos cada vez con más frecuencia referencias a estas nuevas dimensiones de audiencia, muy especialmente al *engagement*, derivación del concepto anterior, que pone en valor la relación directa entre el usuario y el contenido. Sin embargo, todavía no existe consenso sobre el mismo. Hay autores que lo vinculan a las conversaciones online provocadas por los contenidos que gustan a la audiencia (base del fenómeno de la televisión social), mientras que otros destacan la relación de arraigo e implicación del usuario con el programa en cuestión (Huertas, 2018). En cualquier caso, todas las visiones coinciden en que el *engagement* enriquece las meras reproducciones en el caso de consumos no estructurados. Pero sigue presentándose un claro problema de integración de consumos diversos, de tratamiento de datos y de asignación de valor a cada actitud subjetiva de la audiencia. Alcanzar un consenso en esta ponderación sigue siendo el gran escollo a superar.

## 7. Éxito y popularidad del contenido audiovisual en el entorno bajo demanda

El concepto de éxito del contenido audiovisual tradicionalmente se ha vinculado a su popularidad que, según la definición del diccionario de la RAE, consiste en la aceptación y aplauso. La popularidad de los programas se encuentra muy condicionada por el canal de distribución. En las televisiones comerciales y las televisiones de pago, por ejemplo, el éxito se entiende en clave de conversión económica, pero de distinta forma:

- para las cadenas comerciales la aceptación de la programación (traducida en unas buenas cifras de audiencia) permiten rentabilizar publicitariamente el espacio;
- en el caso de las televisiones de pago, para las que la principal preocupación es mantener el *churn* (número de clientes que se dan de baja) bajo mínimos, la aceptación de su oferta permite fidelizar a sus clientes y captar nuevos abonados. A mayor retención de clientes y mayor número de altas, mayor beneficio económico para la empresa.

Las plataformas de SVOD participan de este último concepto de popularidad de programas, hecho alineado con su objeto estratégico de negocio: captar y retener suscriptores, conseguir fidelidad con el servicio y lograr buenos índices de satisfacción con el producto (Gómez-Urbe; Hunt, 2016). Todd Yellin, VP de Innovación de producto, declaró en una ocasión que en *Netflix* miden el éxito de programas “sobre la base de la felicidad que proporcionan”, parafraseando a Marie Kondo y su popular mensaje de quedarse con aquello que te brinde alegría.

“Si a la gente le gusta nuestro contenido, si la gente ama entrar en *Netflix*, entonces hemos triunfado” (Roettgers, 2019).

El *engagement* enriquece las meras reproducciones en el caso de consumos no estructurados. Pero sigue presentándose un problema de integración de consumos, de tratamiento de datos y de asignación de valor a cada actitud subjetiva de la audiencia. Alcanzar un consenso en esta ponderación sigue siendo el gran escollo a superar

Las plataformas de SVOD buscan la popularidad de programas como vía para lograr su objetivo estratégico de negocio: captar y retener suscriptores, conseguir fidelidad con el servicio y lograr buenos índices de satisfacción general con el producto

## 8. Comportamiento de la audiencia en las plataformas de streaming en modelo de suscripción

En las plataformas de SVOD, con el pago de una suscripción mensual, el usuario accede a un catálogo de referencias, pudiendo elegir entre cualquiera de ellas. Pero en la captación de clientes tienen un impacto significativo los programas muy populares, los ya citados “super-contenidos” de catálogo (Neira, 2020). Como explica Ball, estos títulos

“no sólo impulsan los beneficios derivados de las nuevas altas, sino también la eficiencia (y los fans) del resto de inversiones de contenido que integran el catálogo de la plataforma” (Ball, 2019).

Es decir, una vez se tiene al usuario dentro de la base de clientes, quedará potencialmente expuesto a otros programas que, por extensión, funcionarán como gancho para tenerlo retenido.

El consumo bajo demanda fagocita la premisa sobre la que trabajaban las TAM: el consumo colectivo, concentrado y sincrónico, acoplado estructuralmente a una programación (Callejo-Gallego, 2019). En las plataformas de streaming proliferan los consumos individuales, diseminados y asincrónicos, aunque paradójicamente, como apunta Huertas (2018) no haya implicado una reducción del consumo continuado. En las plataformas que apuestan por el estreno en bloque de temporadas completas de contenido seriado, se observa un aumento enorme en la intensidad de visionados, con sesiones de consumo de varias horas de forma ininterrumpida. El SVOD ha creado un nuevo sistema de entretenimiento y un nuevo tipo de audiencia. Es la audiencia no ya del *prime time* sino del *my time*. Un espectador que dirige su experiencia audiovisual y la gestiona a partir de una oferta abundante y no organizada. Si además tenemos en cuenta la globalización del mercado que han impulsado estos operadores, podemos concluir que es el origen de una demanda global y homogénea, que puede ser satisfecha con un mismo producto internacionalmente (Arrojo, 2010; Clares-Gavilán, 2014; Pacheco-Pailahual, 2017; Clares-Gavilán; Medina-Cambrón, 2018; Neira; Clares-Gavilán; Sánchez-Navarro, 2020).

El SVOD ha creado un nuevo sistema de entretenimiento y un nuevo tipo de audiencia. Es la audiencia no ya del *prime time* sino del *my time*

En el momento en que la capacidad de seleccionar se convierte en una decisión personal, la audiencia adherida, en contraposición a la audiencia como masa dispersa (McQuail, 1992) impulsa que los flujos de consumo se multipliquen en base a infinitas motivaciones. La situación actual sugiere que este “entretenimiento de grandes audiencias” (Núñez-Ladevéze; Torrecillas-Lacave; Irisarri-Núñez, 2019) está directamente vinculado a su popularidad. En la televisión lineal, la popularidad es el germen del poder de convocatoria de un programa, a partir de las dinámicas de la parrilla (un día y una hora en concreto) y una selección controlada de oferta. En el streaming la popularidad se ha convertido en un elemento clave para conseguir visibilidad, no sólo con respecto a la oferta de la competencia sino de otros contenidos de la propia plataforma. Con tantísimas referencias entre las que elegir y más allá del impulso que puedan producir las campañas de marketing, la popularidad (de nuevo entendida como aceptación y aplauso de un contenido en general) genera interacción y conversaciones, fenómeno que incide en el comportamiento de la audiencia, activando códigos de comportamiento en otros usuarios y provocando que crezca el interés por esos programas o series (Gallego, 2013; Halpern; Quintas-Froufe; Fernández-Medina, 2016). Trasladando esta reflexión a Netflix, caso de estudio analizado en este artículo, es interesante destacar que en distintas cartas a accionistas, Netflix califica “densidad de visionado” a este fenómeno en el que el aumento de la notoriedad de un programa impulsa las reproducciones, lo que presenta indudables beneficios para la compañía: a más visibilidad más visionados, a más visionados, más retención y más conversación, a más conversación más popularidad y a más popularidad más resonancia que, en última instancia, puede servir de palanca para captar nuevos clientes.

El ranking de popularidad de programas por países, recientemente incorporado por Netflix a su interfaz, está plenamente alineado con esta filosofía (imagen 2). Tal y como explican en su web, se trata de una selección de contenidos actualizada diariamente y que varía según el historial de visionado del usuario. La lista se confecciona a partir de programas que se vieron al menos dos minutos en las últimas 24 horas, siguiendo la metodología que emplea la plataforma en cuanto al cómputo de visionados.

## 9. Formas en las que Netflix conceptualiza y mide audiencias

El deseo de intensificar al máximo la atención de la audiencia está completamente vigente en la cultura de Netflix y sirve a distintos objetivos. Que una serie o película sea popular es importante por el refuerzo de marca (prestigio general de la plataforma). También a la hora de que ese contenido sirva de palanca para conseguir nuevos suscriptores (captación)

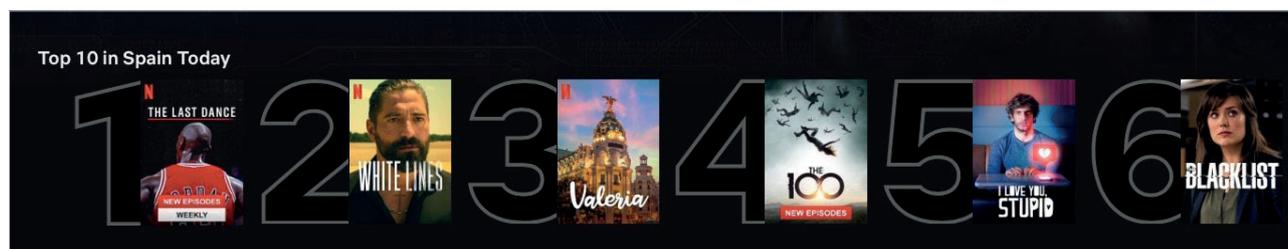


Imagen 2. Top 10 en España en un día concreto. Fuente: Netflix.com

y como un elemento clave en su relación con los ya suscriptores (retención). Lo que se espera de toda inversión considerable en contenido es que impulse el crecimiento de suscriptores y mantenga fidelizados a los que ya tiene. Y eso lo consiguen, de manera muy especial, los programas populares. Como explican **Toonkel, Dotan y Shah (2019)**, *Netflix* valora cada programa individual según su capacidad para captar y retener clientes, que internamente denominan tasa de visionado ajustada (*adjusted viewer rate*). Se trata, en realidad, de una métrica cuantitativa (número de visionados) ponderada, ya que se le da más peso a los visionados de las personas que vieron dicho contenido en las 24 horas después de haberse abonado a *Netflix* y a aquellas personas que lo vieron tras haber estado semanas sin conectarse al servicio (y que, por tanto, estaban en riesgo de cancelación).

Como norma general, al espectador habitual (ya fidelizado) se le da menos valor. La cifra obtenida se cruza con el presupuesto que se ha destinado a la producción del programa, que da lugar a una segunda métrica, la denominada puntuación de eficiencia (*efficiency score*), para determinar cómo de eficiente ha sido la inversión a la hora de generar nuevos suscriptores. La popularidad de programas es relevante en la medida en que consigan nuevos clientes para la plataforma o que un cliente que hacía tiempo que no usaba el servicio vuelva a hacerlo (reduciendo las posibilidades de baja en el servicio).

*Netflix* utiliza esta audiencia construida (**Huertas, 2006**), de carácter interno, como variable de eficiencia, en la que cada visionado se pondera en términos de captación y retención, teniendo en cuenta lo que ha costado el programa.

Junto a esta audiencia interna existe otro tipo de audiencia externa, más alineada con el concepto de *rating* de las TAM tradicionales, en donde las cifras que registran los programas populares se emplean como estrategia de *publicity*. En los últimos tiempos *Netflix* se ha mostrado muy prolífico a la hora de difundir su propia audiencia construida, si bien no existe auditoría externa. Los datos que ofrece la compañía son globales (no por países), se vinculan a hogares (cuentas, no usuarios anclados a las mismas) y abarcan un período variable (que oscila entre el día de estreno hasta un mes después de dicha fecha). Los parámetros aparecen recogidos en el informe presentado por *Netflix* a petición del *British Parliament* en julio de 2019, para documentar una sesión sobre el sistema de radiodifusión público y los operadores de vídeo bajo demanda. En dicho informe *Netflix* declara que la compañía clasifica a sus usuarios en tres categorías:

- *completers*: cuentas que han visto el 90% de una película o temporada;
- *watchers*: cuentas que han visto el 70% de una película o temporada;
- *starters*: cuentas que han decidido ver al menos dos minutos de una película o serie.

Los primeros datos difundidos a través de sus perfiles sociales (correspondientes a programas como *Birdbox* (imagen 3), *Así nos ven*, *Élite*, *You*, *La casa de las flores* o *The Irishman*) correspondían a *watchers*.

Sin embargo, tras el estreno de *The witcher*, en diciembre de 2019 se produjo un cambio de criterio. Desde entonces las cifras que difunden son las de *starters* (cuentas que han decidido ver, al menos, dos minutos de una película o serie), un parámetro que lo aproxima a la base de audiencia que toma la televisión tradicional (el minuto, si bien *Netflix* no ofrece el dato ponderado) y al cálculo que emplea la *BBC* con su *iPlayer* (alusión explícita de la compañía en su carta a accionistas del 4 trimestre de 2019).

### 10. La casa de papel como estudio de caso

*La casa de papel* es un estudio de caso idóneo a la hora de evaluar el concepto de popularidad de programas bajo el prisma de dos canales de distribución distintos: una televisión comercial de ámbito nacional y una plataforma de streaming global.

La serie nació como producción de *Atresmedia* y *Vancouver Media*, dividida en dos partes de nueve y seis capítulos respectivamente. Se estrenó el martes 2 de mayo de 2017 en *Antena 3*, con una audiencia de 4.900.000 espectadores y un

“*Netflix* califica como “densidad de visionado” al fenómeno en que la popularidad de un programa impulsa las reproducciones, lo que presenta indudables beneficios para la compañía: a más visibilidad más visionados, a más visionados, más retención y más conversación, a más conversación más popularidad y a más popularidad más resonancia, que en última instancia sirve de palanca para captar nuevos clientes”

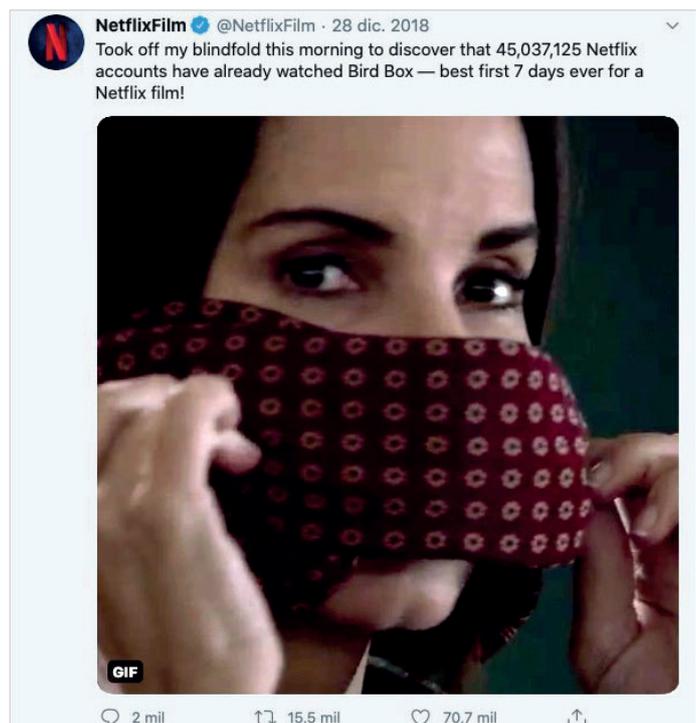


Imagen 3. Fotograma de *Birdbox*

25,1% de cuota de pantalla. Con el cierre de la temporada, en junio del mismo año, *rating* y *share* cayeron a la mitad (2.176.000 personas y 14,7% respectivamente). La emisión televisiva tuvo un hiato de cuatro meses, coincidiendo con las vacaciones de verano. El estreno de la segunda parte se produjo en octubre. Si bien la emisión del primer capítulo de la segunda parte superó a las otras dos cadenas del *prime time*, su audiencia siguió disminuyendo frente a la estabilidad de las cifras de las series de las cadenas competidoras (imagen 4).

La primera vida digital de *La casa de papel* tuvo lugar en *Atresplayer*, el servicio de *catch up* de la cadena. Según el por aquel entonces director de diseño de producto y desarrollo de negocio en *Atresmedia Digital*, Jesús Moreno, la serie promedió durante las dos temporadas unos 200.000 usuarios únicos de vídeo, dato que no sólo se mantuvo en la segunda temporada, sino que, incluso, subió ligeramente (hasta los 203.000 usuarios únicos) (Moreno, 2019). Entrevistado el 25/03/2019. Transcripción de los autores).

*La casa de papel* se incorporó, en dos partes, al catálogo de *Netflix* a finales de 2017 y en abril de 2018, ajustando la duración de los capítulos fuera del territorio doméstico al formato habitual del servicio (40-50 minutos). Doce días después del estreno de la segunda parte, la compañía anunciaba en su carta a accionistas (correspondiente al primer trimestre de 2018) que *La casa de papel* ya era la serie de habla no inglesa más vista en la historia de la plataforma en una práctica, la de ofrecer datos de visionados de forma relativizada respecto a otros programas del mismo servicio, cada vez más extendida dentro del mercado de las plataformas de streaming (Cascajosa-Virino, 2018).

Un mes después *Netflix* se hacía con los derechos de la serie para producir más temporadas (imagen 5).

La segunda vida digital de *La casa de papel*, en una plataforma de streaming global como *Netflix*, supuso un evidente impulso para su popularidad. Además del aumento de la audiencia potencial a más territorios (*Netflix* está presente en 190 países), la serie quedó sometida a los sistemas algorítmicos de recomendación personalizada, de probada efectividad a la hora de promover el descubrimiento y consumo de contenidos por parte de las comunidades de usuarios cuyas preferencias audiovisuales encajan con la propuesta de la serie (Fernández-Manzano; Neira; Clares-Gavilán, 2016). Esta inteligencia de los datos, además, ya les permite llevar a cabo una proyección de la audiencia potencial de sus series. En su carta a accionistas correspondiente al primer trimestre 2020 (*Netflix investors*, 2020b) se encuentra una referencia explícita a esta cuestión, ya que proyectaban una audiencia de 69 millones de espectadores durante el primer mes para la cuarta temporada de la serie (recién estrenada en la plataforma).

Para *La casa de papel*, el hecho de entrar en el catálogo de *Netflix* posibilitó nuevas fórmulas de acceso y contribuyó a reforzar su consumo, incrementando su notoriedad (Roel, 2019). En el actual mundo digitalizado el éxito de un contenido audiovisual va acompañado de una gran cantidad de información, grandes volúmenes de datos complejos y heterogéneos que se han convertido en el objeto de análisis de compañías que pretenden actuar como mezcladores, con el fin de darles un sentido y permitir, sobre todo, que sean comparables respecto a otros (Hernández-Pérez; Rodríguez-Mateos, 2016). En este contexto resulta especialmente relevante el trabajo de *Parrot Analytics*, que ha desarrollado su propio

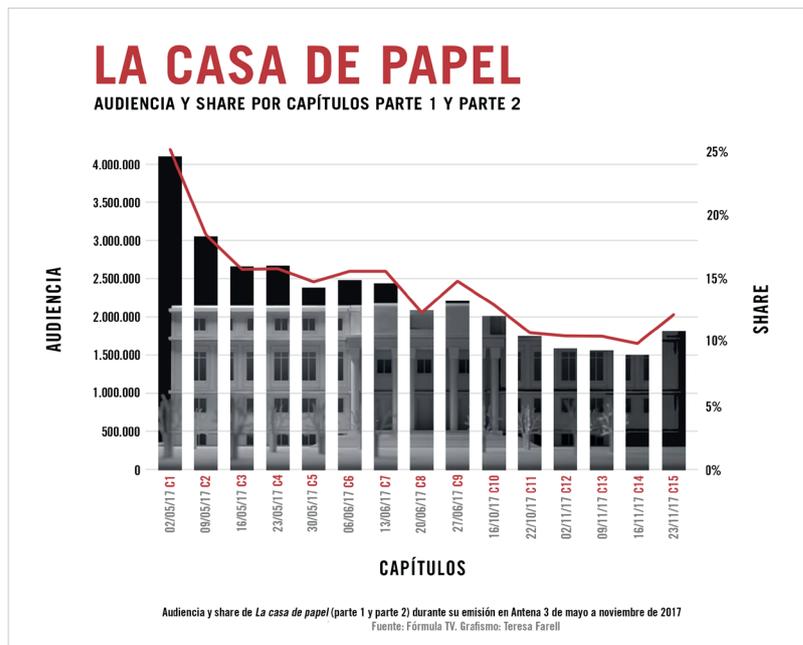


Imagen 4. *La casa de papel*. Audiencia y share por capítulos. Partes 1 y 2. Fuente datos: Fórmula TV



Imagen 5. *Netflix* se hizo con los derechos para producir más temporadas de *La casa de papel*.

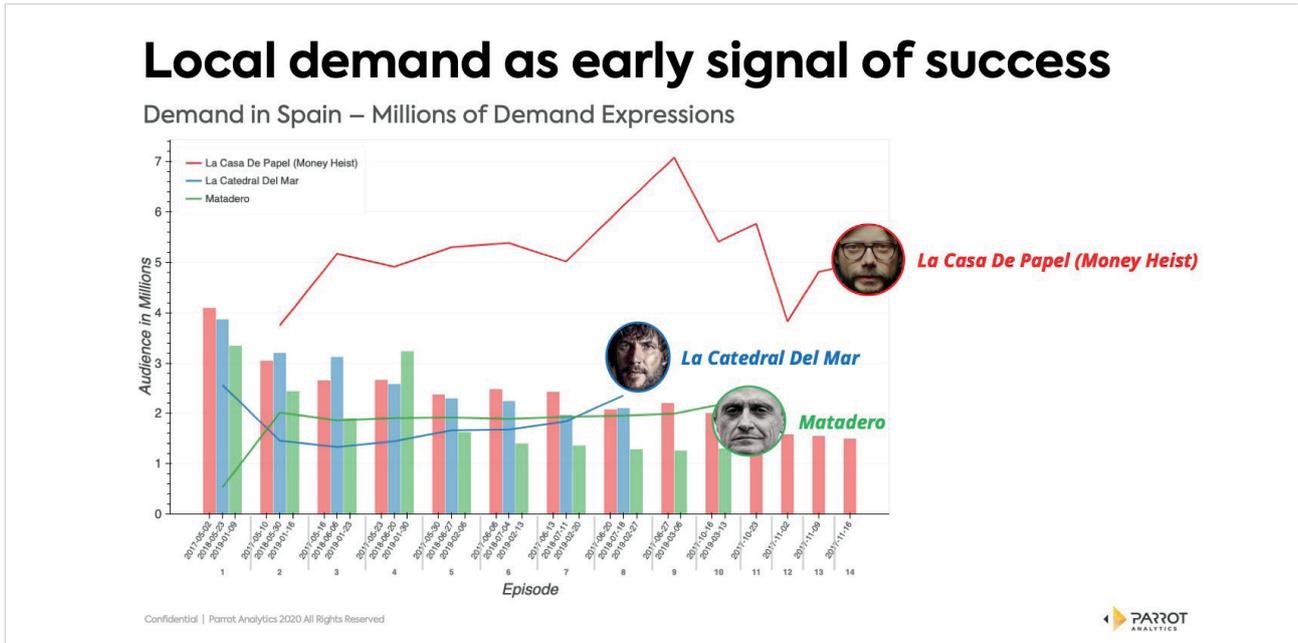


Imagen 6. Comparativa de “expresiones de demanda” de 3 series

sistema de análisis para la investigación de la popularidad en entornos de distribución digital de sus contenidos, partiendo de un marco conceptual que cuantifica la oferta y demanda de la economía global de atención, empleando para ello tecnologías de inteligencia artificial que capturan y procesan grandes volúmenes de datos (*big data*).

La base de su trabajo se sustenta en una unidad de medición elaborada por ellos mismos denominada “expresiones de demanda”. Según Alejandro J. Rojas, director de Analíticas Aplicadas de la compañía,

“anteriormente, la oferta de contenidos estaba delimitada por el horario de programación de las señales de TV de un mercado. Hoy, la oferta incluye miles de títulos que el televidente puede consumir cuando quiera y donde quiera a través de múltiples pantallas (televisión, móvil, ordenador, etc.) y plataformas (televisión en abierto, televisión de pago, OTTs). Ante la abundancia de oferta y su diversidad de acceso, la metodología tradicional de medición de demanda a través de panel o muestreo pierde su capacidad de reflejar la totalidad del comportamiento de audiencias. El televidente de hoy interactúa con sus contenidos favoritos de una manera activa, que incluye discusiones en redes sociales, búsquedas y lecturas de información adicional en internet, y visualizaciones de videos online promocionales o incluso descargas ilegales de episodios en redes *peer-to-peer*. Todas estas actividades online dejan un rastro digital que diariamente se ingesta y procesa en la infraestructura de *Parrot Analytics* para generar las ‘expresiones de demanda’ que genera cada título” (Rojas, 2020. Entrevistado el 07/04/2020. Transcripción de los autores).

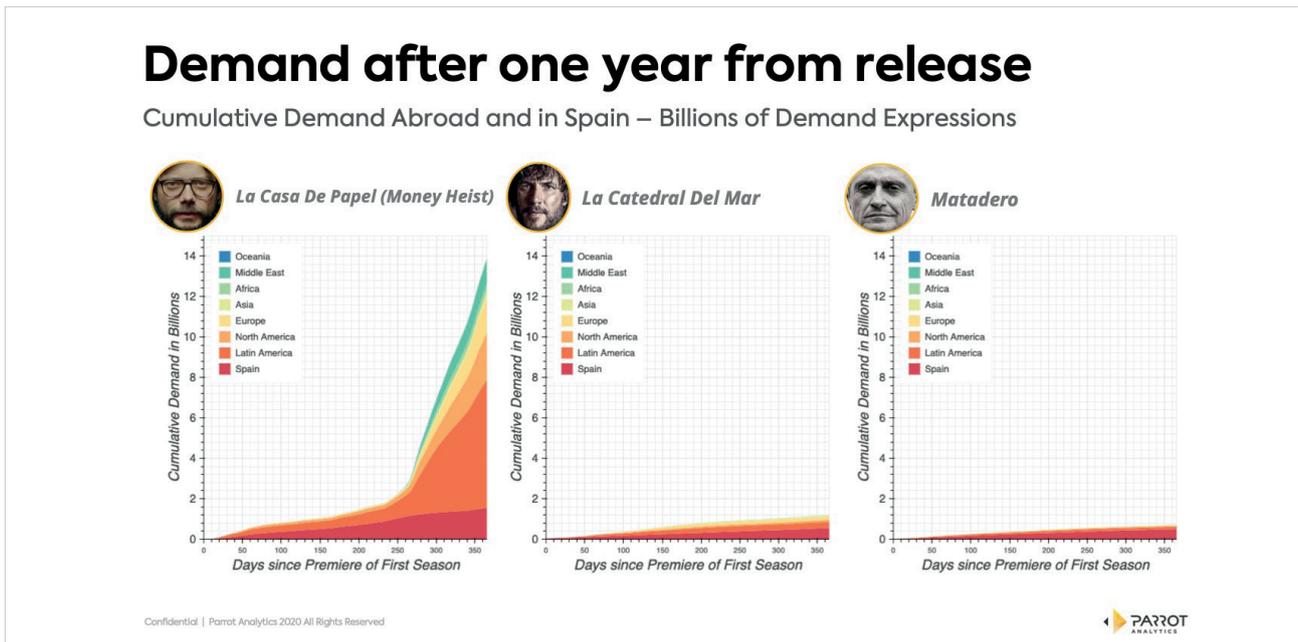


Imagen 7. Comparativa de “expresiones de demanda” de 3 series al cabo de un año de su lanzamiento

Las “expresiones de demanda” combinan las actividades online asociadas a cada título siguiendo un algoritmo que otorga un peso específico a cada actividad según el esfuerzo requerido para realizarlas. Dicho esfuerzo está vinculado a su tiempo de ejecución, por lo que el resultado final es un sistema que cuantifica la atención que el público le presta a cada título. Los datos de *Parrot Analytics* sobre el estudio de caso de *La casa de papel* arrojan resultados interesantes. En primer lugar, que los *ratings* de distintos contenidos de ficción de la misma plataforma presentan un comportamiento bastante similar. Si bien *La casa de papel*, en la parrilla de *Antena 3*, tuvo un *rating* superior que el de los otros dos programas que *Parrot* emplea a modo de comparación (*La catedral del mar* y *Matadero*), es en la resonancia de la serie donde Àlex Pina fue comparativamente muy superior, incluso antes de su incorporación al catálogo de *Netflix* (imagen 6). El aumento en las expresiones de demanda es considerable una vez la serie se incorpora a su catálogo, no sólo en territorio doméstico sino también a nivel internacional, mientras que la demanda de los otros dos contenidos analizados es mucho más modesta (imagen 7).

Conviene apuntar que esta segunda vida de las series en las plataformas de vídeo bajo demanda, que ha propulsado la “viajabilidad” de las ficciones internacionalmente, es la mejor prueba de la importancia de las cadenas a la hora de establecer un buen punto de partida para su recorrido comercial (**Cascajosa-Virino, 2018**). Según afirma Francisco Sierra Hernando, director de contenidos digitales y de redes sociales de *Atresmedia Televisión*, el hecho de que las plataformas de SVOD soliciten sus series se debe a que

“son conscientes de que, independientemente de la audiencia que haya tenido en la emisión en abierto en *broadcast* o del visionado en *catch up*, las grandes series las hemos producido nosotros”.

En abril de 2020 entre los diez productos más consumidos de *Netflix* había cuatro marcas de *Atresmedia*:

- *La casa de papel* en su cuarta temporada;
- *Vis a Vis*, que estaba también en el *top ten* con su *spin off* de *El oasis*;
- *Toy boy* en su primera temporada, otra serie que se ha convertido en un éxito internacional, y que había sido emitida recientemente en *Antena 3*;
- *El Legado de los huesos*, que no era televisión, sino una película producida por *Atresmedia Studios*.

Este nuevo mercado de productos, en opinión de Francisco Sierra, permite ver con más claridad cómo han cambiado las ventanas de exhibición. *Toy boy* es una buena muestra.

“Primero fue estrenada en *Atresplayer Premium*. A las cuatro semanas del estreno del primer capítulo, empezó a emitirse en televisión. Al finalizar su emisión en cadena, todo el contenido VOD se trasladó a *Netflix*, donde en muy poco tiempo se colocó como la serie más vista en muchos países”.

La popularidad, como elemento emergente a la hora de ponderar el éxito de programas, ha impulsado un replanteamiento estratégico dentro de los operadores tradicionales. Sierra continúa diciendo:

“El fenómeno de *La casa de papel* supuso el relanzamiento de muchas ventas directas de otros productos y también aceleró la creación de una división de producción de contenido original, *Atresmedia Studios*, en donde se produce en atención a esos criterios de calidad, de estilo de ficción, de conocimiento del público que tenemos como cadenas de televisión, pero dirigido a plataformas como *Netflix*, *Amazon* o *Movistar*. También impulsó la propia plataforma de *Atresmedia*, *Atresplayer*” (**Sierra, 2019**. Entrevistado el 25/03/2019. Transcripción de los autores).

Las cadenas de televisión, de facto, ya no toman las TAM como métrica exclusiva del éxito. En el caso concreto de las series, como apunta Jesús Moreno,

“la única métrica válida es, al final del recorrido, cómo de rentable ha sido esa serie, es decir, la rentabilidad que obtienes a lo largo de toda su vida útil. Y la vida útil empieza con la emisión en televisión, continúa con su explotación en VOD publicitario, con su explotación en VOD en suscripción, con la venta a plataformas de SVOD como *Netflix*, *Amazon* o *HBO*, con ventas internacionales..., todo eso es lo que conforma el éxito de una serie” (**Moreno, 2019**. Entrevistado el 25/03/2019. Transcripción de los autores).

Una vez dentro del catálogo de *Netflix*, el éxito de *La casa de papel* se puede entender de diferentes maneras. Como contenido de terceros, la eficiencia estuvo más alineada con el número de horas de visionado que fue capaz de generar, acentuando su valor en términos de retención de ya clientes. El incremento de su popularidad y su segunda etapa, ya como *Netflix original*, aumentó su valor como herramienta de captación de nuevos suscriptores. Esta hipótesis estaría avalada por la cuidada estrategia de estreno que sigue la compañía: tratar de concentrar el visionado en los primeros días dentro de la plataforma con unas dinámicas comunicativas en redes que han redefinido el concepto de televisión social. Ya no se trata de una conversación colectiva en paralelo a la emisión (una experiencia que la plataforma ha roto con sus dinámicas de visionado) sino en una comunidad que alimenta el sentimiento de pertenencia, en donde la conversación amplifica el interés por el programa y provoca el contagio, a través de las cuentas oficiales de *Netflix*, de la propia serie y de sus actores y actrices protagonistas (**Neira, 2020**).

## 11. Conclusiones

El principal objetivo de este artículo era avanzar en la construcción de un nuevo concepto de audiencia en el consumo de video bajo demanda (tomando *Netflix* como modelo de referencia, dado su peso en el mercado) y reflexionar sobre si es posible un concepto de audiencia único aplicable a todos los modelos de consumo y explotación audiovisual bajo demanda. Para la consecución de dicho objetivo se habían planteado las siguientes preguntas de investigación (PI).

### PI1: ¿Cómo se comporta la audiencia en las plataformas de streaming? ¿Cómo se cuantifica y/o pondera dicha audiencia? ¿Podemos, en dicho contexto, seguir hablando de audiencia como mercancía?

La conclusión a que se ha llegado es que, en el campo del streaming en modelo de suscripción, el valor de la audiencia como mercancía persiste, si bien se traslada de un interés comercial (publicitario) al impacto sobre la masa de clientes de la plataforma (captación y retención) y en la popularidad de la marca. El nuevo modelo *anytime, anywhere, any device + any content (atawad+ac)* comporta una innumerable combinación de consumos, de difícil estandarización. En el caso concreto de *Netflix*, la audiencia se pondera o cuantifica según los propósitos a los que sirve. Internamente la cifra de visionados de un contenido se pondera, dando más peso a las nuevas altas que lo seleccionan como primera opción y a los ya clientes en riesgo de cancelación. Aquí la audiencia se emplea para evaluar la eficiencia de programas, como indicador que evalúa el dinero invertido en el contenido en función de la calidad y cantidad de audiencia que ha sido capaz de convocar. Junto a esta audiencia construida para uso interno (no pública) existe otro tipo de audiencia, externa y acumulada, que la compañía emplea como estrategia de *publicity* y, por extensión, como medida de éxito: la cifra cuantifica todas aquellas cuentas que “decidieron ver al menos dos minutos de un programa”, en un concepto cercano al *rating* televisivo.

### PI2: ¿Qué se debería tomar en consideración en un concepto revisado de audiencia en el SVOD? ¿Qué nuevas dimensiones de audiencia introduce el consumo de vídeo en plataformas de streaming?

A partir del análisis realizado se ha llegado a la conclusión de que un concepto revisado de audiencia en el SVOD debería tener en cuenta varios aspectos:

- Que se construye sobre la base de un gran volumen de datos cuya principal característica es la desagregación (audiencia desagregada).
- Que la investigación de audiencias requiere llevar a cabo una tarea de interpretación y de asignación de valor a cada una de las nuevas dimensiones de audiencia que introduce el consumo digital (audiencia ponderada) y no una simple acumulación de datos.
- Que la propia volatilidad de la audiencia de estas plataformas, que pueden saltar entre contenidos y servicios con gran facilidad –audiencia volátil, o “gaseosa” en la terminología de **Callejo-Gallego** (2019)–, sugiere la necesidad de otorgar peso a aquello que se elige y a la calidad de dichas elecciones, hecho del que se derivan nuevas dimensiones de audiencia en función del vínculo establecido con el contenido (audiencia adherida).

Dentro de este concepto revisado de esta audiencia del SVOD (desagregada, ponderada, volátil y adherida) este estudio permite concluir que debería darse entrada a nuevas dimensiones más allá de los datos que pueden ofrecer las TAM. Estas nuevas dimensiones parten de la premisa de que estamos ante una audiencia cuyo valor no es sólo su tamaño, sino también su *engagement* (implicación del usuario con el contenido) y la profundidad de la atención prestada (“densidad de audiencia”, siguiendo la terminología de *Netflix*). A la hora de asignar valor a la atención prestada por la audiencia, la metodología seguida por *Parrot Analytics*, que nos sitúa en el terreno de los *big data*, abre una línea de investigación interesante: ponderar en mayor o menor medida según el nivel de esfuerzo del usuario, tanto de forma interna (frecuencia, intensidad y recurrencia del visionado) como de forma externa (publicaciones en redes sociales, búsquedas de información en *Google* o descargas ilegales).

### PI3: ¿Deben las nuevas dimensiones de audiencia impulsar un renovado concepto de popularidad?

El caso de estudio nos permite contestar de manera afirmativa. En ausencia de datos cuantitativos en la mayoría de los casos, la popularidad ha pasado a tener un fuerte componente cualitativo, una resonancia difusa pero evidente que confiere visibilidad al programa, en la que intervienen varios elementos subjetivos derivados del establecimiento de una relación especial del usuario con el contenido, como el *engagement* y la notoriedad (clave para la retención y captación de clientes) y la aceptación/aplausos que hace que el programa esté en la conversación (base de la resonancia digital del contenido, concepto alineado con las “expresiones de demanda” de *Parrot Analytics*).

### PI4: ¿Es posible un concepto de audiencia único aplicable a los distintos modelos de consumo y explotación audiovisual bajo demanda?

Dado que el presente artículo está centrado en el estudio de caso de una plataforma específica, no disponemos de datos suficientes para ofrecer una respuesta concluyente. Sí que podemos avanzar una conclusión preliminar. La propia heterogeneidad del modelo de negocio de estas plataformas introduce elementos que dificultan notablemente la construcción de un concepto de audiencia global y estándar para todos los SVOD. Ello se debe a varios motivos:

- Las plataformas de streaming, a diferencia de las cadenas de televisión, no se encuentran en una situación de paridad en el consumo y de penetración en los hogares. La cuota de mercado puede introducir distorsiones a la hora de totalizar un ranking comparativo, ya que no da de partida una accesibilidad completa a todos los contenidos.

- La vida de los contenidos dentro de una plataforma de streaming pasa por distintos estados, y el concepto de éxito se transforma cuando se toma en consideración dicha variable. A los efectos del objeto de negocio de una plataforma de streaming (captar clientes y retener a los que ya tiene) el impacto de un producto recién estrenado en términos de popularidad es mayor (lo que le otorga mayor capacidad para conseguir altas) al de un contenido de catálogo (que puede tener poca popularidad hacia fuera, pero sea extraordinariamente popular entre los ya clientes, lo que lo convierte en una herramienta de retención). En una plataforma como *Netflix*, por ejemplo, se valoran más los programas que se convierten en el primer visionado de la persona que se acaba de dar de alta o de personas que estaban en riesgo de cancelación.
- Las dinámicas de estreno también fuerzan una lectura distinta de los datos. Un estreno en bloque impulsa un tipo de consumo más intenso y concentrado que un estreno de entregas diseminadas semanalmente. Totalizar la audiencia o promediar por episodios tiene lecturas muy diferentes.
- No todos los servicios de SVOD abrazan la misma fórmula de negocio. Los modelos de suscripción están hibridando fórmulas que combinan:
  - FVOD: transmisión digital en abierto con publicidad;
  - SVOD: suscripción sin publicidad;
  - AVOD: suscripción con publicidad;
  - TVOD: suscripción con un apartado transaccional, que permite alquilar de forma temporal los contenidos.

Netflix valora más los programas que se convierten en el primer visionado de la persona que se acaba de dar de alta o de personas que estaban en riesgo de cancelación

La propia fórmula organizativa deriva en catálogos de distinta naturaleza y también distintas fórmulas de visionado, con un impacto significativo en los patrones de consumo de sus clientes.

Estas conclusiones sobre el estudio de caso concreto de *Netflix* y *La casa de papel* abren una interesante línea de investigación para futuros trabajos, en los que se aborden más plataformas y estudios de caso, con el propósito de avanzar en la construcción de un nuevo concepto de audiencia en el ámbito del consumo de video bajo demanda en modelo de suscripción. En la misma línea, más estudios sobre esta cuestión permitirán evaluar si es posible su extrapolación a todas las fórmulas que puede adoptar esta práctica audiovisual, en el marco del objetivo general de investigación en el que se integra el análisis específico de este artículo.

## 12. Referencias

- Álvarez-Monzoncillo, José-María** (coord.) (2011). *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Madrid: Ariel; Fundación Telefónica. ISBN: 978 84 08 09870 6  
[https://mediaandentertainmentobservatory.files.wordpress.com/2012/04/la\\_television\\_etiquetada.pdf](https://mediaandentertainmentobservatory.files.wordpress.com/2012/04/la_television_etiquetada.pdf)
- Arrojo, María-José** (2010). "Distribución y financiación de formatos audiovisuales en Internet. Nuevas estrategias para rentabilizar los contenidos". *Telos*, n. 85.  
<https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero085/distribucion-y-financiacion-de-formatos-audiovisuales-en-internet>
- Ball, Matthew** (2019). "Content, cars and comparisons in the Streaming Wars". *Matthewball.vc*, May, 3.  
<https://www.matthewball.vc/all/contentcarscomparisons>
- Barlovento Comunicación* (2019). *Análisis televisivo 2019*. Barlovento Comunicación.  
<https://www.barloventocomunicacion.es/wp-content/uploads/2019/12/analisis-televisivo-2019-BarloventoComunicacion-1.pdf>
- Callejo-Gallego, Manuel-Javier** (2002). "Globalización y digitalización de las audiencias". *Política y sociedad*, v. 39, n. 1, pp. 69-82.  
<http://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0202130069A/24049>
- Callejo-Gallego, Manuel-Javier** (2019). "Investigación de audiencias: lost in transition". *CIC. Cuadernos de información y comunicación*, v. 24, pp. 155-173.  
<https://doi.org/10.5209/ciyc.64636>
- Cascajosa-Virino, Concepción** (2016). "Buscando al espectador serial desesperadamente: la nueva investigación de audiencias y la serie *El ministerio del tiempo*". *Dígitos. Revista de comunicación digital*, n. 2, pp. 53-69.  
<https://revistadigitos.com/index.php/digitos/article/view/50>
- Cascacoja-Virino, Concepción** (2018). "De la televisión de pago al vídeo bajo demanda. Análisis de la primera temporada de la estrategia de producción original de ficción de Movistar+". *Fonseca: journal of communication*, n. 17.  
<https://doi.org/10.14201/fjc2018175774>

- Castillo-Izquierdo, Jessica** (2016). *Teoría de programación de radio y televisión*. Publicacions de la Universitat Jaume I. ISBN: 978 84 16356 91 1  
[http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/162512/s116\\_impresora.pdf](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/162512/s116_impresora.pdf)
- Clares-Gavilán, Judith** (2014). *Estructura y políticas públicas ante los nuevos retos de la distribución y consumo digital de contenido audiovisual. Los proyectos de vídeo bajo demanda de cine Filmin y Universciné como estudio de caso*. Tesis doctoral. Universitat Ramon Llull.  
<http://www.tesisenred.net/handle/10803/247706>
- Clares-Gavilán, Judith; Medina-Cambrón, Alfons** (2018). "Desarrollo y asentamiento del vídeo bajo demanda (VOD) en España: el caso de Filmin". *El profesional de la información*, v. 27, n. 4, pp. 909-920.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.19>
- Clares-Gavilán, Judith; Merino-Álvarez, Cristina; Neira, Elena** (2019). *La revolución over the top. Del vídeo bajo demanda (VOD) a la televisión por internet*. Editorial UOC. ISBN: 978 84 91803966
- Corbella, Joan M.** (2010). "La nueva ecología del audiovisual: nuevos actores, viejos y nuevos problemas". *Quaderns del CAC*, 34, v. 13, n. 1, pp. 37-45.  
[https://www.cac.cat/sites/default/files/2019-04/Q34\\_Corbella\\_ES.pdf](https://www.cac.cat/sites/default/files/2019-04/Q34_Corbella_ES.pdf)
- Cunningham, Stuart; Silver, John** (2013). *Screen distribution and the new King Kongs in the online world*. Palgrave Macmillan. ISBN: 978 1 349459766
- Curtin, Michael; Holt, Jennifer; Sanson, Kevin** (2014). *Distribution revolution: Conversations about the digital future of film and television*. University of California Press. ISBN: 978 0 520283251
- De-Durán, Alberto** (2014). *Investigación de audiencias y planificación de medios*. Publicidad y Relaciones Públicas, Universidad Rey Juan Carlos.  
<http://www.albertodeduran.es/wp-content/uploads/2014/08/3x09-Investigación-de-audiencias-y-planificación-de-medios.pdf>
- DeFino, Dean J.** (2014). *The HBO effect*. Bloomsbury Academic. ISBN: 978 1 441180438
- Fernández-Manzano, Eva-Patricia; Neira, Elena; Clares-Gavilán, Judith** (2016). "Data management in audiovisual business: Netflix as a case study". *El profesional de la información*, v. 25, n. 4, pp. 568-576.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.06>
- Gallardo-Camacho, Jorge; Sierra-Sánchez, Javier; Lavín, Eva** (2019). "The timeshifted viewing cycle of television programmes after their linear broadcast in Spain". *Communication & society*, v. 32, n. 2, pp. 29-43.  
<https://doi.org/10.15581/003.32.2.29-43>
- Gallego, Francisco** (2013). "Social TV analytics: Nuevas métricas para una nueva forma de ver televisión". *Index.comunicación*, v. 3, n. 1, pp. 13-39.  
<http://journals.sfu.ca/indexcomunicacion/index.php/indexcomunicacion/article/view/49/56>
- García-Santamaría, José-Vicente; Barranquero-Carretero, Alejandro; Rosique-Cedillo, Gloria** (2017). "El mercado televisivo español del siglo XXI: concentración y precariedad". *Observatorio (OBS\*)*, v. 11, n. 3.  
<http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/774>
- Gillespie, Marie** (ed.) (2007). *Media audiences*. Maidenhead and New York: Open University Press. ISBN: 978 0 335218820
- Gómez-Urbe, Carlos A.; Hunt, Neil** (2016). "The Netflix recommender system: Algorithms, business value, and innovation". *AMC Transactions on management information systems (TMIS)*, v. 6, n. 4, article n. 13.  
<https://doi.org/10.1145/2843948>
- González-Neira, Ana; Quintas-Froufe, Natalia** (2020). "Preferencias televisivas de la audiencia española (2005-2019): programas, formatos y cadenas". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 26, n. 2, pp. 583-595.  
<https://doi.org/10.5209/esmp.67777>
- González-Neira, Ana; Quintas-Froufe, Natalia; Gallardo-Camacho, Jorge** (2020). "La medición de la audiencia televisiva: desafíos ante las nuevas plataformas de vídeo". *Comunicación y sociedad*, v. 17, e7284.  
<https://doi.org/10.32870/cys.v2020.7284>
- Halpern, Daniel; Quintas-Froufe, Natalia; Fernández-Medina, Francisco** (2016). "Interacciones entre la televisión y su audiencia social: hacia una conceptualización comunicacional". *El profesional de la información*, v. 25, n. 3, pp. 367-375.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2016.may.06>
- Hernández-Pérez, Tony; Rodríguez-Mateos, David** (2016). "Medición integral de las audiencias: sobre los cambios en el consumo de información y la necesidad de nuevas métricas en medios digitales". *Hipertext.net*, n. 14.  
<http://doi.org/10.2436/20.8050.01.32>

- Holt, Jennifer; Sanson, Kevin** (2013). *Connected viewing: Selling, streaming, & sharing media in the digital age*. Routledge. ISBN: 978 0 415813600
- Huertas, Amparo** (2002). *La audiencia investigada*. Gedisa Editorial. ISBN: 8474329574
- Huertas, Amparo** (2006). "De la medición de la audiencia al conocimiento de los públicos". *Portal de la comunicación InCom-UAB. Lecciones del portal*.  
[https://incom.uab.cat/portacom/wp-content/uploads/2020/01/22\\_esp.pdf](https://incom.uab.cat/portacom/wp-content/uploads/2020/01/22_esp.pdf)
- Huertas, Amparo** (2018). "Continuidades y rupturas en la medición de las audiencias". *Portal de la comunicación InCom-UAB. Lecciones del portal*.  
<https://incom.uab.cat/portacom/wp-content/uploads/2020/01/104.pdf>
- Iglesias, Francisco** (1985). "Investigación de audiencias en televisión y mejora de calidad de los contenidos". *Documentación de las ciencias de la información*, v. 9, pp. 225-233.  
<https://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/view/DCIN8585110225A>
- Jauset, Jordi A.** (2014). *Estadística para periodistas, publicitarios y comunicadores*. Editorial UOC. ISBN: 978 84 90640982
- Keating, Gina** (2012). *Netflixed: the epic battle for America's eyeballs*. Penguin Group. ISBN: 978 1 101601433
- Landau, Neil** (2016). *TV outside the box: trailblazing in the digital television revolution*. Focal Press. ISBN: 978 113863936
- Lobato, Ramón** (2019). *Netflix nations. Netflix the geography of digital distribution*. New York University Press. ISBN: 978 1 479841516
- Lotz, Amanda D.** (2014). *The television will be revolutionized*, 2<sup>nd</sup> ed. New York University Press. ISBN: 978 1 479865253
- Lotz, Amanda D.** (2018). *We now disrupt this broadcast: how cable transformed television and the Internet revolutionized it all*. The MIT Press. ISBN: 978 0 262037679
- Masip, Pere; Ruiz-Caballero, Carlos; Suau, Jaume** (2019). "Active audiences and social discussion on the digital public sphere. Review article". *El profesional de la información*, v. 28, n. 2, e280204.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.mar.04>
- McQuail, Dennis** (1992). *Media performance: Mass communication and the public interest*. SGAE publications Ltd. ISBN: 978 0 803982956
- Morley, David** (2003). *Television, audiences and cultural studies*. Routledge. ISBN: 978 0 415054454
- Napoli, Philip M.** (2008). "Toward the model of audience evolution: New technologies and the transformation of the media audiences". *McGannon Center working paper series*. Paper 15.  
[http://fordham.bepress.com/mcgannon\\_working\\_papers/15](http://fordham.bepress.com/mcgannon_working_papers/15)
- Napoli, Philip M.** (2012). "Audience evolution and the future of audience research". *The international journal of media management*, v. 14, n. 2, p. 79-97.  
<https://doi.org/10.1080/14241277.2012.675753>
- Napoli, Philip M.** (2016). "Special issue introduction: Big data and media management". *International journal on media management*, v. 18, n. 1, pp. 1-7.  
<https://doi.org/10.1080/14241277.2016.1185888>
- Neira, Elena** (2015). *La otra pantalla. Redes sociales, móviles y la nueva televisión*. Barcelona: UOC. ISBN: 978 84 91161165
- Neira, Elena** (2020). *Streaming wars. La nueva televisión*. Libros Cúpula. ISBN: 978 84 48026585
- Neira, Elena; Clares-Gavilán, Judith; Sánchez-Navarro, Jordi** (2020). "Impacto de los servicios OTT en la generación de comunidades de gustos y nichos globales: Netflix como estudio de caso". *Comunicació. Revista de recerca i d'anàlisi*, v. 37, n. 2.  
<https://doi.org/10.2436/20.3008.01.198>
- Netflix investors** (2018). "Letter to shareholders. Final Q1 2018". *Netflix*, January 21.  
[https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc\\_financials/quarterly\\_reports/2018/q1/FINAL-Q1-18-Shareholder-Letter.pdf](https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/quarterly_reports/2018/q1/FINAL-Q1-18-Shareholder-Letter.pdf)
- Netflix investors** (2020a). "Letter to shareholders. Final Q4 2019". *Netflix*, April 16.  
[https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc\\_financials/2019/q4/FINAL-Q4-19-Shareholder-Letter.pdf](https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2019/q4/FINAL-Q4-19-Shareholder-Letter.pdf)
- Netflix investors** (2020b). "Letter to shareholders. Final Q1 2020". *Netflix*, April 21.  
[https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc\\_financials/2020/q1/FINAL-Q1-20-Shareholder-Letter.pdf](https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2020/q1/FINAL-Q1-20-Shareholder-Letter.pdf)
- Núñez-Ladevéze, Luis; Torrecillas-Lacave, Teresa; Irisarri-Núñez, José-Antonio** (2019). "Audiencias y redes: pautas de consumo de industria cultural en España". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 25, n. 1, pp. 421-441.  
<https://doi.org/10.5209/ESMP.63738>

- Pacheco-Pailahual, Stephanie** (2017). "Luis A. Albornoz; María-Trinidad Leiva (eds.). Diversidad e industria audiovisual: el desafío cultural del siglo XXI". *CIC. Cuadernos de información y comunicación*, v. 22, pp. 315-345.  
<https://doi.org/10.5209/CIYC.55985>
- Papí-Gálvez, Natalia; Perlado-Lamo-de-Espinosa, Marta** (2018). "Investigación de audiencias en las sociedades digitales: su medición desde la publicidad". *El profesional de la información*, v. 27, n. 2, pp. 383-393.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.mar.17>
- Portilla, Idoia** (2015). "Television audience measurement: proposals of the industry in the era of digitalization". *Trípodos*, n. 36, pp. 75-92.  
[http://www.tripodos.com/index.php/Facultat\\_Comunicacio\\_Blanquerna/article/view/243](http://www.tripodos.com/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/article/view/243)
- Portilla, Idoia; Vara-Miguel, Alfonso; Díaz-Espina, Carolina** (2016). "Innovación, modelos de negocio y medios de audiencias ante los nuevos retos del mercado de la comunicación" En: Sábada-Chalezquer, Charo; García-Avilés, José-Alberto; Martínez-Costa, María-del-Pilar. *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Universidad de Navarra. Eunsa, pp. 31-39. ISBN: 978 84 313 3125 2
- Quintas-Froufe, Natalia; González-Neira, Ana** (2016). "Consumo televisivo y su medición en España: camino hacia las audiencias híbridas". *El profesional de la información*, v. 25, n. 3, pp. 376-383.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2016.may.07>
- Rodríguez-Mateos, David; Hernández-Pérez, Tony** (2015). "Televisión social en series de ficción y nuevos roles del documentalista audiovisual: el caso de *El ministerio del tiempo*". *Index comunicación*, v. 5, n. 3, pp. 95-120.  
<https://journals.sfu.ca/indexcomunicacion/index.php/indexcomunicacion/article/view/200>
- Roel, Marta** (2019). "Aproximación al estudio del consumo televisivo en el ecosistema audiovisual digital español: de la audiencia audimétrica a la audiencia poliédrica". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 25, n. 1, pp. 477-492.  
<https://doi.org/10.5209/ESMP.63741>
- Roettgers, Janko** (2019). "Why Netflix will keep breaking hearts and cancelling shows". *Variety*, Mar 20.  
<https://variety.com/2019/digital/news/netflix-show-cancellations-metrics-business-1203167540>
- Roncallo-Dow, Sergio** (2017). "Introducing three dimensions of audience fragmentation". *Signo y pensamiento*, v. 36, n. 70, pp. 74-90.  
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp36-70.idaf>
- Smith, Michael D.; Telang, Rahul** (2016). *Streaming, sharing, stealing. Big data and the future of entertainment*. The MIT Press. ISBN: 978 0 262034791
- Toonkel, Jessica; Dotan, Tom; Shah, Beejoli** (2019). "Netflix plays new role: budget-conscious". *The information*, July 1.  
<https://www.theinformation.com/articles/netflix-plays-new-role-budget-conscious>
- Tryon, Chuck** (2013). *Reinventing cinema and on-demand culture*. Rutgers University Press. ISBN: 978 0 813561097
- UK Parliament** (2019). *Netflix supplementary written evidence*. Communications and Digital Committee.  
<http://data.parliament.uk/writtenevidence/committeeevidence.svc/evidencedocument/communications-and-digital-committee/public-service-broadcasting-in-the-age-of-video-on-demand/written/104558.html>
- Vacas-Berdanyes, Ricardo** (2012). "Pantallas y audiencias en mestizaje". *Capçalera*, v. 3, pp. 32-35.
- Vázquez-Herrero, Jorge; González-Neira, Ana; Quintas-Froufe, Natalia** (2019). "La audiencia activa en la ficción transmedia: plataformas, interactividad y medición". *Revista latina de comunicación social*, v. 74, pp. 73-93.  
<http://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1322>
- Webster, James G.** (2014). *The marketplace of attention: How audiences take shape in a digital age*. Cambridge, MA: The MIT Press. ISBN: 978 0 262529891
- Yin, Robert K.** (2009). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage. ISBN: 978 1 412960991

## Interviews

**Moreno, Jesús.** Director of product design and business development at *Atresmedia Digital* (25/03/2019).

**Rojas, Alejandro.** Director of applied analytics at *Parrot Analytics* (07/04/2020).

**Sierra Hernando, Francisco.** Director of digital content and social media at *Atresmedia Televisión* (25/03/2019).