

# Oferta de contenidos de las plataformas audiovisuales. Hacia una necesaria conceptualización de la programación streaming

## The content offered by media platforms: toward a necessary conceptualization of streaming programming

Jessica Izquierdo-Castillo; Teresa Latorre-Lázaro

Cómo citar este artículo:

Izquierdo-Castillo, Jessica; Latorre-Lázaro, Teresa (2022). "Oferta de contenidos de las plataformas audiovisuales. Hacia una necesaria conceptualización de la programación streaming". *Profesional de la información*, v. 31, n. 2, e310218.

<https://doi.org/10.3145/epi.2022.mar.18>

Artículo recibido el 22-04-2021  
Aceptación definitiva: 08-02-2022



**Jessica Izquierdo-Castillo** ✉  
<https://orcid.org/0000-0002-5037-1040>

Universitat Jaume I  
Facultat de Ciències Humanes i Socials  
Departament de Ciències de la Comunicació  
Av. Vicente Sos Baynat, s/n  
12071 Castelló, España  
[jizquier@uji.es](mailto:jizquier@uji.es)



**Teresa Latorre-Lázaro**  
<https://orcid.org/0000-0002-4241-7635>

Universitat Jaume I  
Facultat de Ciències Humanes i Socials  
Departament de Ciències de la Comunicació  
Av. Vicente Sos Baynat, s/n  
12071 Castelló, España  
[mlatorre@uji.es](mailto:mlatorre@uji.es)

### Resumen

La programación, actividad clave del tradicional negocio televisivo, se ha visto fuertemente impactada por la disruptiva llegada al ecosistema mediático de las plataformas *over the top* (OTT). A pesar de los nuevos retos programáticos que estas plantean, como la conquista de audiencias globales o la definición de estrategias de engagement adecuadas a los nuevos hábitos de consumo, las OTT comparten con la televisión lineal las mismas necesidades que justificaron en su día el desarrollo de la programación televisiva. El objetivo principal de esta investigación busca comprobar la vigencia de la programación en el contexto de consumo audiovisual no lineal y determinar el peso de los distintos factores que la condicionan. La premisa de partida establece que la programación es una actividad perdurable al margen de los cambios estructurales del ecosistema. Los factores que condicionan la articulación de la oferta y, por ende, la función de las plataformas como proveedoras de contenidos, continúan vigentes. No obstante, el grado de incidencia de estos factores varía en función de las necesidades que experimentan las plataformas respecto de la televisión lineal. La metodología de naturaleza hipotético-deductiva se articula a partir de una primera contextualización documental sobre los factores de programación televisiva, seguida de un análisis exploratorio-descriptivo de las principales plataformas streaming que operan en España. Los resultados contribuyen a generar una conceptualización de la programación como actividad fundamental en el sistema de las plataformas streaming.

### Palabras clave

Streaming; Programación; Televisión; Plataformas; *Over the top*; OTT; Audiencias; Ecosistema; Digital; Contenidos audiovisuales; Audiovisual; Media; *Netflix*; *HBO*; *Filmin*; *Amazon Prime Video*.

### Abstract

The core programming activity of the traditional television business has been strongly impacted by the disruptive alteration of the media ecosystem caused by over-the-top (OTT) platforms. Despite the new programmatic challenges that this suggests, such as conquering global audiences or defining engagement strategies appropriate to new consumer habits, OTTs share the needs of linear television that justified the development of television programming. The main objective of this work is to verify the validity of programming in the new context of nonlinear consumption and to determine the importance of the different factors that determine it. The premise is that programming is an enduring activity, regardless of the structural changes in the ecosystem. The factors that condition the activity linked to the development of the offer-

ring and, therefore, the function of the platforms as content providers continue in force. However, the impact of these factors varies depending on the different needs of the platforms in comparison with linear television. A hypothetical–deductive methodology is applied based on a literature review of factors related to television programming, followed by an exploratory and descriptive analysis of the main platforms operating in Spain. The results contribute to the generation of a conceptualization of programming as a fundamental activity in the streaming platform system.

## Keywords

Streaming; Programming; Television; Platforms; Over the top; OTT; Audiences; Ecosystems; Digital; Audiovisual; Audiovisual content; Media; Multimedia; *Netflix*; *HBO*; *Filmin*; *Amazon Prime Video*.

### Financiación

Este artículo forma parte del proyecto de investigación AICO/2021/168 concedido en el marco de subvenciones para grupos de investigación consolidados de la *Conselleria d'Innovació, Universitats, Ciència i Societat Digital*.

## 1. Introducción

La programación, actividad y elemento nuclear del tradicional negocio televisivo, se ha visto fuertemente impactada por la disruptiva alteración del ecosistema mediático provocada por las plataformas *over the top* (OTT). La penetración en el mercado español de estas OTT es del 52,3% (A/IMC, 2021) y la presencia de sus contenidos en la vida cotidiana de las audiencias obliga a reflexionar sobre los agentes y factores que determinan el diseño y la selección de los contenidos que se consumen. De hecho, estos operadores de la televisión en streaming plantean distintos y complejos retos programáticos, como la conquista de audiencias globales o la definición de estrategias de engagement adecuadas a los nuevos hábitos de consumo. Sin embargo, y a pesar de las sustantivas diferencias, las OTT comparten con la televisión lineal las mismas necesidades que justificaron en su día el desarrollo de la programación televisiva. Esto es, requieren seducir a un consumidor, mantenerlo, adecuar la oferta a sus deseos, influir en sus rutinas de consumo y construir, además, un discurso propio, una expresión global como entidad enunciadora que les permita diferenciarse en un entorno competitivo.

En esta investigación abordamos el estudio de la transformación de la programación audiovisual en el entorno de las plataformas streaming, a partir de las siguientes cuestiones: ¿Se puede hablar de programación en las plataformas OTT? ¿Existe un único modelo de programación en streaming o son múltiples modelos? ¿Qué factores inciden en la articulación de la oferta de contenidos en este sector y en qué medida lo hacen?

La premisa establece que la programación es una actividad perdurable, al margen de los cambios estructurales del ecosistema. Los factores que condicionan la actividad vinculada a la articulación de la oferta y, por ende, a la función de las plataformas como proveedoras de contenidos, continúan vigentes. No obstante, el grado de incidencia de estos factores varía en función de las diferentes necesidades que experimentan las plataformas respecto de la televisión lineal.

## 2. Marco teórico

Las plataformas streaming han puesto en cuestión axiomas básicos de la televisión lineal, tanto en lo referente a hábitos y modos de consumo como en lo relativo a los modelos de negocio. La propuesta de estos servicios rompe con la linealidad, la unidireccionalidad, la concepción de la audiencia como sujeto pasivo, la experiencia de visionado colectiva, y la estructura temporal de presentación de la oferta. Quiebra, en definitiva, el forjado que sostenía el modelo televisivo lineal, generalista y en abierto. En ese modelo, el pilar básico es la programación, la oferta que cada canal diseña para su audiencia y que se constituye como un macromensaje complejo (Ellis, 2000) con significado global (Arana, 2011).

Las plataformas construyen su identidad y personalidad a través de su oferta, e incorporan elementos de continuidad para situar al espectador

La actividad programadora ha evolucionado con el medio (Gómez-Escalonilla, 2002). En un principio, se limitaba a ordenar coherentemente la oferta en una parrilla horaria con el objetivo de vincular los programas a los hábitos de vida de sus potenciales espectadores. Y servía, además, para establecer unas rutinas internas de trabajo (Scanell, 1996). La ruptura de los monopolios públicos en las décadas de los 80 y 90 en Europa, configura un entorno de competencia propiciado por la aparición de nuevos y distintos actores (operadores privados) y por la evolución tecnológica (el desarrollo, por ejemplo, del mando a distancia). Y es en ese contexto cuando la programación adquiere una nueva y múltiple dimensión (Mousseau, 1989). Se convierte en la herramienta para seducir (Cortés-Lahera, 1999) a una audiencia con mayor poder de decisión; contribuye a la definición de la identidad del canal y es clave en la diferenciación frente a la competencia (Ellis, 2000; Cebrián-Herreros, 1998). En el modelo de financiación publicitario, mayoritario en la televisión lineal española, la programación es además el centro del negocio audiovisual (Eastman; Ferguson, 2013). Se transforma en una actividad relevante, compleja y profesionalizada que se instala en el núcleo de toma de decisiones de las empresas televisivas y que se ve determinada por múltiples condicionantes (Vilches, 1991; Arana, 2011, Mousseau, 1989, Eastman; Ferguson, 2013, Gómez-Escalonilla, 2004) que impulsan su evolución.

Aparentemente, para la televisión en streaming nada de esto importa. Esta televisión y su evolución hacia la televisión no lineal incorpora el componente que **Cox (2018)** denominará “operaciones invisibles” compuestas por el software, algoritmos y otros procesos que configuran y manifiesta lo televisivo, más allá de los contenidos y los medios y las interacciones que generan con la audiencia. Las técnicas de programación tradicionales, orientadas a aportar continuidad y flujo de audiencias, con estrategias verticales y horizontales de programación, parecen quedar obsoletas (**Van-den-Bulck; Enli, 2014a**). Y, sin embargo, otras tradicionales responsabilidades de la programación como la personalización y, especialmente el refuerzo de la marca, son prioritarias en la era de las *post-networks* o la televisión digital y multicanal (**Van-den-Bulck; Enli, 2014b; Ihlebæk; Syvertsen; Ytreberg, 2014**). Si bien se ha constatado el cambio provocado por el streaming en la programación y flujo televisivo, todavía queda pendiente una actualización de la base teórica que sobre ambos conceptos se construyó, en su momento, para el modelo lineal (**Lotz, 2017; Lobato, 2017**).

En lugar de fijar sus expectativas en términos de atracción publicitaria o resultados por franja, las plataformas lo hacen en el impacto sobre un determinado grupo de audiencia, la captación de nuevos abonados o el tiempo de permanencia alcanzados

### 3. Objetivos y metodología

El objetivo principal de esta investigación es comprobar la vigencia de la programación en el nuevo contexto de consumo no lineal, determinar el peso de los distintos factores que la condicionan. Se trata, en definitiva, de contribuir a formular la conceptualización de la programación al servicio de la actividad de las plataformas OTT.

Para ello, la metodología plantea observar el impacto del nuevo modelo sobre los factores que históricamente han determinado la evolución de la actividad programadora convencional. Y confrontarlos al funcionamiento de las plataformas streaming.

Se toma como referente la identificación propuesta por **Latorre-Lázaro (2017)**, que compone una taxonomía de 16 factores que determinan la programación en la televisión lineal, tras la revisión de las propuestas de **Vilches (1991)**, **Arana (2011)**, **Mousseau (1989)**, **Eastman y Ferguson (2013)** y **Gómez-Escalonilla (2004)**. Identificamos a partir de aquí cinco grupos de condicionantes según: tipo de operador, contenidos ofertados, ecosistema televisivo, condiciones de recepción y factores externos (tabla 1).

Tabla 1. Factores que condicionan la programación

Naturaleza	Cobertura, modelo de financiación, presupuesto, identidad de la plataforma
Contenidos	Coste y vida de los contenidos, atractivo publicitario
Ecosistema	Actividad de la competencia, legislación, tecnología
Recepción	Audiencia, gustos y modas, estructura horaria (diaria, semanal y estacional)
Externos	Actualidad, tiempo de programación, presiones, resultados

Fuente: Elaborado a partir de **Latorre-Lázaro, 2017** (pp. 100-103).

Para el estudio de su vigencia en el modelo streaming, se conforma una muestra con las plataformas principales en el mercado español [*Netflix, HBOMax<sup>1</sup>, Filmin, Disney+ y Amazon Prime Video (APV)*] y se analiza la incidencia de cada uno de estos factores en los elementos de la muestra, a partir de la observación y la revisión bibliográfica y documental sobre el comportamiento y contexto de cada uno de los elementos de la muestra.

## 4. Incidencia de los factores programáticos en la construcción de la oferta en streaming de las OTT

### 4.1. Naturaleza de la plataforma

a) La cobertura del operador es determinante para definir la oferta de contenido audiovisual en streaming. Los principales operadores analizados son actores globales o aspiran a serlo (*Netflix, HBOMax, APV, Disney+*). Y en este sentido sus propuestas de contenidos son seleccionadas para ser ofrecidas en cualquier lugar del mundo. Esa circunstancia condiciona su elección, pues deben concitar interés en audiencias de culturas y tradiciones audiovisuales muy diferentes. El impacto de la cobertura se hace visible también en sus procesos de apertura a nuevos mercados. Así, por ejemplo, *Netflix* o *APV* no ofrecían producciones españolas hasta que se instalaron en el mercado español en 2015 y 2016, respectivamente. Del mismo modo, la llegada de *Netflix* a México en 2011 implicó la incorporación a su catálogo de las más exitosas telenovelas locales, buscando reforzar la proximidad cultural con sus nuevos suscriptores (**Cornelio-Marí, 2020**), conformando un modelo de producción con un claro enfoque territorial (**Hidalgo-Marí; Segarra-Saavedra; Palomares-Sánchez, 2021**). Las plataformas de menor cobertura utilizan este factor para marcar su identidad, su perfil diferenciador, ofreciendo una propuesta programática de proximidad. Es el caso de *Filmin*, presente en España, Portugal y México, con un amplio catálogo de cine europeo (**Clares-Gavilán; Medina-Cambrón, 2018**).

Las plataformas sustituyen el *prime time* por contenidos estrella que sirvan de motor de atracción para nuevos abonados

b) En segundo lugar, el streaming ha diversificado las estructuras de financiación: suscripción, publicidad, el alquiler PPV (*pay per view*) o un modelo combinado, son las opciones; y plantean necesidades diferentes en la toma de decisiones para la articulación de la oferta. Así, *Netflix*, *HBOMax*, *Disney* o *Filmin*, con una financiación basada exclusivamente en la suscripción, no están obligadas a construir una oferta de contenidos atractiva para los anunciantes; solo ha de serlo para sus suscriptores. Si bien estas cuatro plataformas son financiadas por suscripción, el impacto de este factor no es igual en todas ellas. *Netflix* o *Filmin* dependen de los ingresos de los abonados para el funcionamiento de su única actividad audiovisual, la distribución y producción de contenidos a través de sus plataformas. Por otro lado, *Disney+* y *HBOMax* pertenecen a grupos comunicativos mayores, con aprovechamiento de sinergias y economías de escala, lo que reduce la presión de las suscripciones como fuente de financiación de sus respectivas plataformas y, por tanto, sobre las decisiones de programación. En modelos de financiación indirectos, como el de *APV*, donde el servicio streaming es un complemento a la suscripción Premium de la tienda online, la programación de contenidos audiovisuales no es el núcleo del negocio del operador; que sus clientes no sean solo ni fundamentalmente espectadores es un cambio esencial respecto al modelo lineal, y libera a la programación de una de sus principales responsabilidades.



<https://www.primevideo.com>

c) Un tercer factor es el presupuestario. Como en la televisión lineal, la selección de contenidos o la frecuencia con la que se renueva el catálogo de una OTT están condicionadas por el presupuesto disponible. Un ejemplo claro de la incidencia de este factor se observa en la producción propia. *Netflix* destaca entre las plataformas estudiadas por su apuesta por el contenido original, al que en los últimos años ha destinado presupuestos crecientes, pasando de 8.000 millones en 2017 a 17.000 millones (Low, 2021). *Amazon Prime Video* es la segunda plataforma que mayor presupuesto destina a la adquisición de contenido, con 8.500 millones de dólares en 2020 (Katz, 2021). La estimación para *HBOMax* es de 2.000 millones para 2021 (Bui, 2021). Y *Disney+* alcanza una suma entre 1.500 y 1.750 millones de dólares para 2020 (Klebnikov, 2020). En el caso de *Filmin*, sin embargo, no hay cifras disponibles.

d) Por último, se observa una significativa incidencia de la identidad de marca como factor de programación en el streaming. Las OTT estudiadas construyen su identidad a través de acciones vinculadas con la articulación de su oferta. Así, *Filmin* se presenta como la opción del cinéfilo, con un catálogo artesanal bajo el lema "Editorializamos todos nuestros títulos. Sin logaritmos", que apuesta por el cine frente a las series y por la producción europea y de autor. *Disney+* lo hace como plataforma familiar con una oferta apta para todos los públicos. Ambas centran su identidad sobre el tipo de contenido que ofrecen y el *target*. Por el contrario, *Netflix* construye una marca adscrita a un contenido abundante, variado y de calidad ("See what's next") (Mayorga-Escalada, 2019) sin apostar por un género, formato o *target* específico. Ted Sarandos, responsable de contenido de *Netflix*, afirmaba que no existe nada parecido a un "show de *Netflix*", pues no quieren asociar su marca a ningún tipo de contenido (Adalian, 2018). De hecho, el operador reconoce en su página para inversores como un criterio de evaluación de sus contenidos originales el impacto que este pueda provocar sobre la marca *Netflix*:

<https://ir.netflix.net/ir-overview/top-investor-questions/default.aspx>

*HBO*, por su parte, vincula su identidad de marca a la calidad de sus ficciones y a la transgresión en contenidos y temas: "¿Es diferente? ¿es distinto? ¿es bueno?" (Cascajosa-Virino, 2006). *APV* es la plataforma estudiada con una identidad menos conformada, probablemente por su propia naturaleza instrumental, bien explicada en la frase de su CEO, Jeff Bezos: "Ganar un globo de oro nos ayuda a vender más zapatos" (McAlone, 2016). Un ejemplo de la relevancia de la identidad de marca como factor de programación en las OTT nos la aporta *Disney+* y su decisión de ubicar el contenido más adulto, necesario para su proceso de expansión, en una subplataforma distinta, *STAR*, una marca diferenciada que, sin embargo, se oferta al consumidor de forma conjunta. Esta estrategia busca que *Disney+* crezca sin dañar la imagen de marca de *Disney*, elemento "integral" del negocio (Disney, 2020).

## 4.2. Contenidos

a) El coste de los contenidos se mantiene como un factor decisivo en el proceso de toma de decisiones relacionado con la construcción y presentación de la oferta de las OTT. Los catálogos de las plataformas estudiadas están conformados en gran medida por ficciones, un género de elevados costes. Algunas producciones nativas del streaming rivalizan ya con los presupuestos de las grandes producciones cinematográficas (Ruiz-de-Elvira, 2019). Así, el coste de los contenidos para las plataformas grandes estudiadas puede alcanzar en *Netflix* los 200 millones de dólares para la película *The Gray men* (Gartenberg, 2020) o los 10 millones de dólares por capítulo de *The crown* (Ryan; Littleton, 2017); en *HBO* los 15

millones por capítulo de *Juego de tronos* (Ryan; Littleton, 2017); o en APV los 564 millones de dólares previstos para la primera temporada de *El señor de los anillos* (APV), (Kiefer, 2021). Junto a estos productos conviven otros de menor calidad y presupuesto. Se completa la oferta con documentales y formatos de entretenimiento, que resultan comparativamente más económicos. No obstante, dentro de cada género pueden encontrarse programas con un rango amplio de costes.

b) En el streaming, el coste-eficiencia de un producto se calcula sobre las expectativas depositadas en ese contenido, de forma similar a la televisión lineal. Sin embargo, en lugar de fijar sus expectativas en términos de atracción publicitaria o resultados por franja, las plataformas lo hacen en el impacto sobre un determinado grupo de audiencia, la captación de nuevos abonados o el tiempo de permanencia alcanzados. Este parámetro de coste-eficiencia se mide en función del número de horas de visionado que genera un producto. Esto explica la guerra de pujas por títulos como *Friends*, *The office* o *Seinfeld*; series muy asentadas, con audiencias fieles, que generan un fondo de catálogo con varias horas de contenido testado y con un consumo constante. Por tanto, mientras la televisión convencional suele programar los contenidos de mayor coste en la franja de *prime time*, las plataformas adquieren títulos más costosos porque confían en convertirlos en contenido estrella, que puedan actuar como motor de atracción de nuevos abonados.

c) Por otro lado, y del mismo modo que en la televisión lineal, la construcción y presentación de la oferta en streaming se encuentra condicionada por los costes de las producciones (propias), por el coste de adquisiciones (derechos de terceros) y por el *stock*. Pero en las plataformas, la vida de los contenidos incide de forma diferente sobre la programación. Si en la televisión el contenido emitido era contenido *quemado* (sin considerar las reposiciones o pases escalados en horario), en las plataformas, el contenido estrenado pasa a formar parte del catálogo permanente, o hasta que duren los derechos de explotación. Debido al elevado número de suscriptores de algunas de estas plataformas, la vida de sus contenidos es muy larga. De hecho, han dotado de una nueva vida a los contenidos clásicos, que se encontraban ya fuera de los circuitos. *Disney+* y *HBOMax* cuentan con un amplio *stock* derivado de sus respectivas matrices mediáticas (*The Walt Disney Company* y *Warner Media*, respectivamente); *Filmin* ha incorporado cine clásico de Hollywood a través de un acuerdo con *NBC Universal*. Y *Netflix* y *APV* también adquieren series muy rodadas en la televisión lineal, como *Friends* o *Se ha escrito un crimen*, respectivamente.

d) En lo relativo al atractivo publicitario de los contenidos, la llegada de las OTT resultó disruptiva al alejarse del modelo publicitario, muy explotado por la televisión lineal y que mostraba ya signos de agotamiento (Martín-Guart; Fernández-Cavia, 2012). La ausencia de publicidad durante el visionado fue, junto a las opciones de consumo, el valor diferencial de plataformas de suscripción (SVoD) o de pago por contenido (TVoD o PVoD), como las que conforman la muestra estudiada. En estos modelos, el atractivo publicitario de los contenidos pierde su relevancia en la configuración de la oferta. Sin embargo, aunque no insertan publicidad convencional, las OTT sí pueden incorporar acuerdos para la producción de los contenidos. La publicidad se convertiría así en una posible fuente de financiación directa de las producciones y, por tanto, en una variable más a tener en cuenta a la hora de elegir lo que se produce. Hay casos muy sospechosos de connivencia entre *Netflix* y una cada vez más extensa lista de marcas (Hsu, 2019). De hecho, el *product placement* se ha convertido en un recurso muy presente en las producciones propia del operador (Boix-Romero; Vilaplana-Aparicio; Ortiz, 2021). Hasta 22 veces aparece, por ejemplo, *Cola Cao* en las tres temporadas de *La casa de papel* (Castelló-Martínez, 2020). *APV*, por su parte, incorporó durante un tiempo en su catálogo la serie documental *Pienso luego actúo*, producida por la compañía de telefonía *Yoigo*. En estos modelos de *product placement* o *branded content*, el atractivo que un producto audiovisual despierte en los anunciantes es determinante. Las plataformas también rescatan fórmulas clásicas como el *merchandising*. *Disney+* lo lleva en su ADN y *Netflix* lo ha explorado con la marca textil *Diesel*, para la fabricación de una línea vinculada a uno de los contenidos estrella, *La casa de papel*. Además, generó acuerdos de marketing para el lanzamiento de sus productos con *Coca-Cola*, *Baskin-Robbins* o *Burger King*, para la tercera temporada de *Stranger things* (Rodríguez, 2019). Del mismo modo, *HBO*, apostó por *Oreo* o *Diaego* para comercializar galletas y whisky inspirados en *Juego de tronos*. *Filmin*, por el contrario, representa una excepción, dado que no tiene consolidada su producción propia. Elegir productos que alimenten estos acuerdos es uno de los retos a los que también se enfrentan los programadores de las OTT.

La competencia entre plataformas es sincrónica y asincrónica, y no busca el *share* sino la atención de la audiencia, que se mide por número de usuarios y tiempo de permanencia, y que repercute a su vez en un mayor conocimiento de su comportamiento



<https://www.filmin.es>

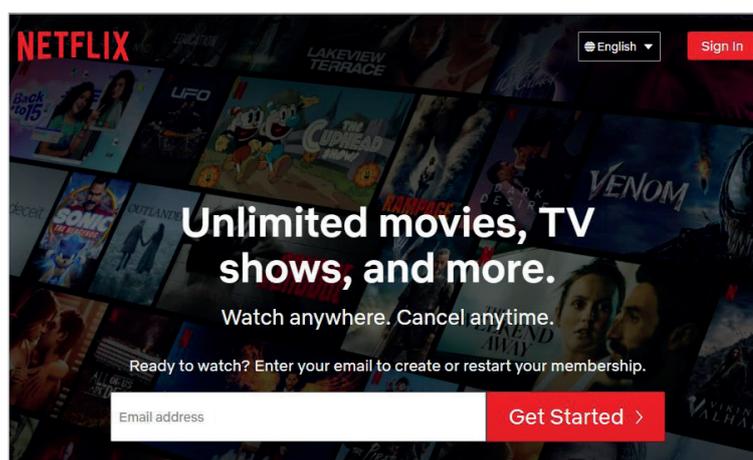
La actual fragmentación del mercado de la suscripción apunta a una mayor presencia de la publicidad en el streaming, bien a través de plataformas de acceso gratuito o bien con modelos mixtos. Cabe esperar, por tanto, que los programadores busquen contenidos atractivos para el *target* deseado por los anunciantes, lo que empodera a la publicidad como factor de selección.

### 4.3. Ecosistema audiovisual

a) La actividad de la competencia se mantiene como un factor determinante de la programación en las plataformas. En ellas, la competencia en el consumo es al mismo tiempo sincrónica y asincrónica. No se compete por un *share* sujeto a un periodo concreto de tiempo, pero sí se compete por la atención de los usuarios, que se mide en número de abonados y en tiempo de permanencia. La competencia para las plataformas no la representan solo los otros operadores, sino toda actividad de ocio, especialmente la que implica una pantalla. Por ello se debe configurar una oferta lo suficientemente atractiva para capturar el interés de los usuarios, y mantenerles conectados, estimulando su curiosidad. Esto obliga, por una parte, a una renovación continua del catálogo. Por otra, promueve las pujas competitivas por el contenido más valioso. Un ejemplo es la suma de 100 millones de dólares que *Netflix* pagó para mantener la serie *Friends*, propiedad de *Warner Media*, que a su vez la quería para su plataforma *HBOMax*. Estos movimientos afectan también a la captación de talentos: *Netflix* fichó a David Benioff y Dan Weiss, creadores de *Juego de tronos*, por 200 millones de dólares; a Shonda Rhimes (*Anatomía de Grey* y *Scandal*), que estaba en la *ABC*, por 100 millones; y a Ryan Murphy (*Glee*, *American horror story* y *American crime story*) de la *FX/Fox*, por 300 millones de dólares.

b) La legislación no era un factor que condicionara significativamente el contenido ofrecido por las OTT. Pero la *Directiva de servicios de comunicación audiovisual (2018/1808)* ha cambiado radicalmente esta situación, al incluir a las plataformas entre los operadores sometidos a regulación. Dos artículos de la normativa inciden sobre el trabajo de programar la oferta en streaming. El primero es la obligatoriedad de conformar un mínimo del 30 % de su catálogo con productos europeos. Esta decisión impacta tanto en los procesos de selección de contenido licenciado como en la producción de nuevos contenidos. Tendrá especial influencia en los grandes operadores estadounidenses de la muestra, *Disney+*, *Netflix*, *APV* y *HBOMax*, cuyos catálogos tienen una presencia limitada de producciones europeas (Vlassis; Rioux; Tchéhouali, 2020) y puede suscitar dos tipos de respuesta por parte de estas plataformas: optar por aumentar el número de títulos europeos, o reducir el número de títulos no europeos para cubrir así la cuota establecida. Además, en su transposición a la legislación española, aplicable a las OTT con sede fiscal en España, el Gobierno tiene previsto establecer cuotas para la producción en castellano y en las lenguas cooficiales. *Filmin* es la única plataforma más próxima a cumplir con estas exigencias al disponer de un catálogo con un 65% de cine independiente y europeo, y un 16% de él en castellano (Navarro, 2021). Por otra parte, se prevé también significativo el impacto de la obligatoriedad de financiar la producción de obra europea. En España, la nueva ley audiovisual establecerá un 5% de los ingresos y obligará a cualquier operador que ofrezca su servicio en España e ingrese un mínimo de 10 millones de euros. En el caso de plataformas con ingresos por encima de los 50 millones, estos recursos deberán ser destinados a la producción. Si no se alcanzan, se podrán destinar también a la adquisición de derechos. El impacto de la directiva europea y sus transposiciones es ya visible en las decisiones de programación de las plataformas estudiadas. Por ejemplo, en *Filmin*, tras doblar en 2020 sus ingresos (15 millones de euros), ha iniciado la producción de contenido propio. *Disney+*, la plataforma con el catálogo menos europeo de las analizadas, ha anunciado sus primeras series europeas en 2021 y prevé alcanzar las 50 en 2024 (Mantilla, 2021). *Netflix*, se adelantó en cierta medida a esta exigencia con su modelo de producción local para la emisión global. Sin embargo, el operador ha alertado de que la creciente y generalizada regulación puede hacer más costoso y restrictivo el servicio que presta a la plataforma (*Netflix*, 2020). Un camino que también han seguido, aunque en menor medida, *HBO* y *Amazon Prime Video*. Otra de las formas principales en las que la legislación afecta a la programación de las plataformas son las medidas relativas a la protección a la infancia, que condicionan fundamentalmente la programación de las televisiones lineales, la nueva regulación no incide tanto en el acto de programar como en la implementación por parte de las OTT de herramientas tecnológicas que limiten el acceso de los menores a contenidos inadecuados, como los sistemas de control parental. En todo caso, la nueva regulación ha reforzado el peso de la legislación como factor de programación para estas plataformas.

c) Por su parte, la tecnología sí supone un factor determinante en la programación de las OTT, ya que constituye la base de su modelo de negocio. Cualquier cambio tecnológico vinculado con las pantallas, la movilidad y la recopilación de *big data*, tiene implicaciones directas



<https://www.netflix.com>

La tecnología es uno de los factores principales que condicionan la programación en streaming y se traduce en tiempo de consumo, conectividad, valorización de la audiencia y personalización

sobre el comportamiento de las plataformas estudiadas, y, por consiguiente, sobre el diseño de su oferta. Del mismo modo, la configuración de algoritmos adaptados a las estrategias de cada plataforma constituye una de las principales claves tecnológicas del funcionamiento de la programación en las plataformas analizadas, aunque destaca la complejidad del algoritmo de *Netflix* y su capacidad para condicionar las elecciones sobre el contenido (Hurley, 2018).

La necesidad de mantener la atención de los usuarios dentro de la plataforma puede incentivar la selección de contenidos fácilmente consumibles en movilidad. Un ejemplo lo vemos en *El tiempo que te doy* de *Netflix*, con capítulos de 10 minutos (Vialás; Ferreirós, 2021). Además, la tecnología constituye un factor principal que condiciona la programación, ya que sus aplicaciones están orientadas

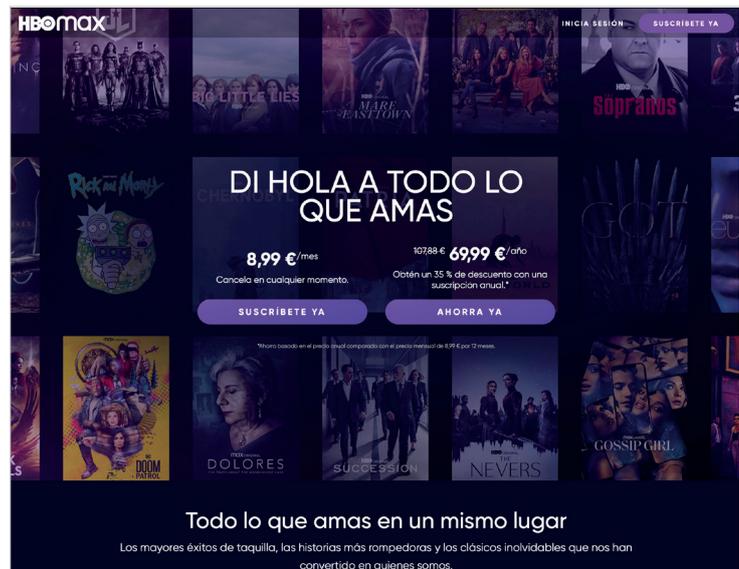
a garantizar la constante vinculación o engagement de los usuarios con la plataforma. Esto se traduce en acciones vinculadas al tiempo de consumo, como la omisión de las introducciones y títulos de créditos, opcionales en todas las plataformas. También en la conectividad, al permitir la adaptación del streaming a la velocidad de descarga (*Netflix*), la posibilidad de controlar la velocidad de reproducción (*Netflix*) o la opción de consumo *off line* (todas). Y la valoración de la experiencia, con recomendaciones entre pares (*Netflix*, *Filmin*), sugerencias de contenido personalizado (todas), personalización de los carteles en portada (*Netflix*), o la posibilidad de compartir la experiencia con visionado conjunto (*Disney+* y *APV*). Del mismo modo, cualquier avance tecnológico será susceptible de incorporarse a la experiencia de los usuarios (visionados verticales, conjunción de visionado y compras online, etc.).

#### 4.4. Recepción

a) El conocimiento de la audiencia ha sido clave en el negocio audiovisual. También lo es ahora para las plataformas OTT que persiguen conectar con los gustos y preferencias de su público objetivo. La selección de contenido, tanto del adquirido como del producido, tiene como base el conocimiento de los usuarios. Lo que difiere, y mucho, es la forma de obtener ese conocimiento y su utilización para el diseño de la oferta. A diferencia de la televisión convencional, las plataformas no necesitan agencias externas para el estudio y análisis de sus audiencias, sino que son ellas quienes deciden cómo estudiarlas y los criterios para clasificarlas y abordarlas. Utilizan los datos que obtienen de su comunidad para captar y mantener mejor su atención, evitar las fugas del servicio, ganar fidelidad a largo plazo y generar satisfacción (Gómez-Uribe; Hunt, 2016). El rastro digital que deja la conexión a una plataforma ha llevado el estudio de las audiencias a unos niveles de precisión impensables en el modelo de análisis tradicional. Permite a los operadores diseccionar sus gustos y hábitos de consumo para luego, a través de algoritmos, ofrecerles un producto que sea de su agrado. Por tanto, la audiencia no está sociodemográficamente estratificada, como lo está en los estudios de audiencia de la televisión lineal, sino que se identifica según su comportamiento dentro del universo creado por la plataforma. Y este universo puede estar limitado al espacio meramente audiovisual en los casos de *Netflix*, *Filmin*, *HBOMax* y *Disney+*, o actuar en conjunción con otras fuentes de información, como hace *APV* con la tienda online de *Amazon*.

Para la audiencia, este nuevo modelo conlleva una oferta mucho más personalizada, en la que sus decisiones actuales de consumo determinan no solo lo que ven ahora, sino también lo que se les va a ofrecer mañana. El reto del programador, en este caso, consiste en disponer contenido personalizado y al mismo tiempo generalizado, de forma que apele a los gustos de la audiencia y resulte atractivo para el máximo número de usuarios diferenciados. Para ello, *Netflix*, pionera en la aplicación de *big data*, ha clasificado a todos sus usuarios en 2.000 comunidades de gustos, que se corresponden con perfiles de consumo de contenido de sus millones de usuarios, de manera que españoles, rusos, brasileños o turcos pueden pertenecer al mismo clúster, sin importar su procedencia, núcleo familiar, nivel cultural o socioeconómico (parámetros habituales en la clasificación de audiencias de la televisión convencional). Aquí solo importa lo que la audiencia ve, cómo lo ve y cuánto lo ve. Al mismo tiempo, *Netflix* reconoce un total de 27.000 microgéneros (Izquierdo, 2019). La combinación de estos y otros datos determina la adopción de decisiones de programación, ahora mucho más vinculadas a las preferencias de sus diferentes comunidades de usuarios.

b) Del mismo modo, las OTT están desubicadas respecto a parámetros geográficos, sociales y culturales, pues aspiran a la expansión, a la distribución global. Sin embargo, esto no impide que sean sensibles a determinadas modas y tendencias. Blum y Lindheim (1989) señalaban que los temas y géneros televisivos respondían a un ciclo constante donde confluían las necesidades de las cadenas y los intereses de la audiencia. Para las plataformas streaming esta confluencia se mantiene, pero amplificada por la magnitud de las audiencias, ahora globales, y por tanto heterogéneas en sus inte-



<https://www.hbomax.com>

reses. Con todo, es posible detectar tendencias a escalas amplias, como el auge de series compuestas por una sola temporada, con *cliffhanger* episódico, que incentiva el consumo maratoniano intensivo; o los documentales seriados. También hay modas temáticas como la proliferación de *true crimes*, que se nutren de sucesos locales para ofrecer un producto global y a cuyo éxito han succumbido todas las plataformas estudiadas. Ejemplo de ello son, entre otros: *Making a murderer*, *El caso Asunta* o *A los gatos, ni tocarlos*, en Netflix; *The jinx*, *Muerte en León*, o *Knutby: reza, obedece, mata*, en HBOMax; *Lorena*, en APV; *A wilderness of error*, en Disney+ o *Capturing the friedmans*, en Filmin.

La programación streaming, al igual que ocurre en la lineal, no es única, sino que se traduce en diferentes modelos de programación para las OTT en función de la naturaleza y dinámicas de las plataformas

c) El último factor relacionado con la recepción es la estructura temporal. La audiencia de plataformas OTT no ha variado sustancialmente sus hábitos vitales: sigue trabajando, comiendo o viajando en vacaciones. Y esto también incide en su consumo audiovisual. De hecho, el momento diario de mayor visionado en el streaming es el mismo que en la televisión tradicional, esto es el *prime time*, entre las 21:00 y las 00:00, según confirma el *Estudio general de medios* (AIMC, 2019). Sin embargo, las OTT rompen la estructura de la programación lineal tradicional (Lotz, 2017) basada en una parrilla horaria diaria, conformada semanalmente y estructurada por temporadas, que busca adecuar la oferta a la audiencia que en cada momento está frente al televisor y a sus rutinas vitales. En las OTT, la oferta se estructura a modo de amplio catálogo y es la audiencia quien decide qué, cómo y cuándo lo consume. Este modelo ha dado lugar a formas de consumo propias, como los maratones de series que, lejos de adaptarse a los hábitos de la audiencia, los modifican (Hernández-Pérez; Martínez-Díaz, 2016). Por tanto, el factor temporal parece perder su impacto sobre el proceso de programación. No obstante, las plataformas estudiadas no son del todo ajenas a los ciclos vitales de sus audiencias. Hábitos sociales como la escolarización o los periodos vacacionales se producen en unas coordenadas espaciotemporales (Gómez-Escalonilla, 2004) a las que sí reaccionan los responsables de estructurar la oferta de las OTT estudiadas. Así, por ejemplo, Netflix, HBOMax, Disney+ o APV hacen coincidir el periodo vacacional con promociones y/o estrenos de contenido temáticamente vinculado, por ejemplo, a la Navidad (*Cómo arruinar la Navidad*, en Netflix; *La extraordinaria Navidad de Zoey* en HBOMax; *Black Nativity* en Disney+; *Cuidado con lo que deseas* en APV, todas estrenadas en diciembre de 2021) o al periodo estival.

Las OTT analizadas, con todo, no han renunciado completamente a las estrategias basadas en una distribución natural del tiempo. Un ejemplo es la estructura de capítulo por semana que caracterizó desde sus inicios a las series de HBO y que han ido incorporado el resto de las plataformas, incluida Netflix, que lo limita por el momento a los *realities* (Morillo, 2021). Esta práctica recupera para las OTT la vieja aspiración de la televisión tradicional de promover citas programadas con sus espectadores, eventos que se integren fácilmente en sus tiempos de ocio naturales y que garanticen continuidad en la conexión, sostenibilidad de la atención y la incorporación progresiva de nuevos suscriptores alentados por el debate público que se genera entre capítulos. Netflix aumenta el número de estrenos a partir de los miércoles y hace del viernes el día preferente para lanzar sus series completas de ficción (Heredia-Ruiz; Quirós-Ramírez; Quiceno-Castañeda, 2021) coincidiendo con el fin de semana y con el aumento del tiempo de ocio. El último capítulo de la exitosa saga *Juego de tronos* de HBO, emitido en el *prime time* (20:00 horas, GMT-5) de un día no laborable (domingo), evoca los grandes eventos colectivos de la televisión lineal. Pero el paso más significativo hacia estrategias de programación clásicas, basadas en los hábitos de vida del espectador, ha llegado con la consolidación del sector. Entre las plataformas estudiadas, Netflix es la primera que ha ensayado incorporar un servicio lineal con *Direct*, disponible en Francia, que recupera la esencia de la programación televisiva distribuyendo contenidos en franjas horarias concretas a lo largo del día. Una vuelta al modelo lineal que busca facilitar la elección de un espectador saturado por el exceso de oferta y, al mismo tiempo, captar para la plataforma a los todavía numerosos espectadores de televisión que no sienten atracción por el streaming. En este modelo de OTT, la estructura temporal recupera plenamente su papel en las decisiones de presentación de la oferta.

#### 4.5. Factores externos

a) La actualidad como factor de programación ha perdido peso en el nuevo universo audiovisual de las OTT. Este proceso se ha visto propiciado por la desconexión del espectador del tiempo real y la escasa presencia de emisiones y programas en formato directo, que libera a los programadores de las plataformas del exhaustivo seguimiento de los acontecimientos de actualidad que caracterizó siempre a la programación lineal. De hecho, en el nuevo universo audiovisual, los géneros informativo e *infoshow*, muy vinculados a la actualidad, se han convertido en valores diferenciales para la televisión generalista tradicional, tanto pública como privada, frente a la potencia del catálogo ficcional de las OTT (Latorre-Lázaro; Doménech-Fabregat, 2020; Prado et al, 2020; Izquierdo-Castillo, 2017). Cabe, sin embargo, observar cómo algunas OTT sí utilizan criterios de actualidad para ordenar y promover la difusión de sus contenidos. Un ejemplo destacado son las recomendaciones de la plataforma española Filmin que, como explica su editor Jaume Ripoll, se configuran diariamente en función de diversos factores, entre ellos “la actualidad” o “las efemérides” (Navarro, 2021). Así, entre las recomendaciones de abril de 2020 destacan *tags* relacionados con la crisis del Covid-19 –*Homenaje a los sanitarios* o *Virales*–. Precisamente sobre el Covid 19, Netflix incorporó también en su catálogo *El coronavirus, en pocas palabras*, un corto documental sobre la pandemia. Por otra parte, Filmin lanzó *The Filmin times*, un servicio informati-

vo de acontecimientos y etapas históricas que conectan con las producciones de su plataforma. El resto de las plataformas no utilizan estos recursos, aunque *HBOMax* también usa, en menor medida, lo que denomina “selección del editor” para ofrecer contenidos relacionados coincidiendo con determinados eventos, bien sociales como las fiestas navideñas, o culturales como la celebración de los *Globos de oro*.

Para la audiencia, este nuevo modelo conlleva una oferta mucho más personalizada, en la que sus decisiones actuales de consumo determinan no solo lo que ve ahora, sino también lo que mañana se le va a ofrecer

b) Por otra parte, el tiempo de programación es un factor menos tangible y probablemente menos evidente para la persona responsable de la programación, dado que ella misma forma parte de él. Tradicionalmente, la televisión, como en general las industrias culturales, ha marcado el pulso histórico de su tiempo. También lo hacen las OTT. Las plataformas han nacido con el siglo XXI y su programación está esencialmente diseñada para espectadores de este tiempo, por creadores de este tiempo y financiada por empresas de este tiempo. Que las plataformas OTT incluyan obras de mujeres cineastas, que *Filmin* incorpore en sus “colecciones” temáticas dedicadas al Orgullo gay, o que *Netflix* programe una serie distópica como *Black mirror* son muestras del reflejo en la programación del tiempo que vivimos. También, desde una perspectiva más local, lo son *El desafío: ETA*, de APV, o *Patria*, de HBO, propuestas sobre la banda terrorista, difíciles de imaginar hace una década.

c) Respecto a las presiones que tradicionalmente han afectado a la programación lineal, estas pierden fuerza en el sector de actividad del streaming. La televisión se ha visto constantemente sometida a presiones, especialmente sobre contenidos informativos, que pueden venir de múltiples fuentes (política, económica, profesional y social), y utilizar diversas herramientas. Los actores políticos pueden servirse, por ejemplo, de redes clientelares con televisiones privadas (licencias, subvenciones, publicidad institucional, etc.) o ejercer mecanismos de control sobre las televisiones públicas. También la audiencia puede boicotear un programa, y los anunciantes más poderosos pueden condicionar la información que se ofrece sobre ellos y/o sobre su sector. Por el contrario, las plataformas se encuentran en un escenario liberado, en parte, de estas presiones. La mayoría no recibe subvenciones ni publicidad, por lo que están sometidas principalmente a los dictados de la audiencia, de la que dependen. La estructura global de muchas de ellas también las hace más inmunes a las presiones políticas que suelen tener una influencia nacional. El hecho de que su objetivo no sea, habitualmente, la información de actualidad, como sí lo es en la televisión generalista, también reduce el seguimiento que sobre ellas pueden hacer determinados grupos de presión. No obstante, no lo eliminan, como se pudo comprobar con la llamada al boicot, promovida por las asociaciones de víctimas del terrorismo y apoyada en las redes sociales, para la retirada de la campaña de promoción de *Patria* en HBO. Otro ejemplo, la suspensión por parte de *Netflix* de la producción de la serie turca *If only*, después de que el gobierno de Tayyip Erdogan censurara la trama de un personaje gay (Vivarelli, 2020). Por otra parte, como ocurre en la televisión lineal, las OTT sí se ven sometidas a las presiones internas, las vinculadas a las estrategias de negocio de las propias empresas, muchas de las cuales cotizan en bolsa y deben cumplir las aspiraciones de su accionariado. Es el caso de *Disney+*, APV, *Netflix* y *HBOMax*.

d) Por último, el contenido streaming necesita cumplir con sus objetivos y alcanzar unos resultados óptimos para mantenerse en la plataforma. La razón principal por la que un contenido sale de *Netflix* es, según Cindy Holland, su vicepresidenta de programación original, la falta de interés por parte del público en relación con el coste del programa (Prudom, 2018). Del mismo modo, los bajos índices de audiencia también están detrás de algunas cancelaciones de HBO (Weis, 2021). Por tanto, el éxito entre los suscriptores es el principal aval para la contratación de nuevas temporadas. Son esencialmente los mismos criterios que utiliza la programación de la televisión lineal para decidir el mantenimiento o la suspensión de sus formatos. En este sentido, las OTT no han supuesto una gran novedad. Los resultados de audiencia siguen siendo la vara de medir el éxito de la oferta audiovisual.

Lo que sí ha supuesto una revolución es la forma en la que las OTT miden el éxito de audiencia de sus productos. La recopilación de datos de consumo de los usuarios permite a las plataformas observar el comportamiento de sus productos sin necesidad de consultoras externas, imprescindibles hasta ahora en la televisión lineal. En este nuevo escenario, los operadores lo conocen casi todo sobre sus productos y sobre el consumo que sus clientes hacen de ellos y lo utilizan para diseñar una programación más personalizada. Pero desconocen los resultados de su competencia, lo que deja a las OTT sin una herramienta que ha sido fundamental en la televisión tradicional. Y lo que es más importante, deja al público sin conocimiento sobre el comportamiento de la sociedad respecto a su consumo mediático.

La medición de los resultados tampoco está estandarizada. Cada plataforma elige los parámetros que determinan si estos resultados son buenos o malos, y cómo afectan en su toma de decisiones sobre los contenidos. Por ejemplo, *Netflix* utiliza modelos estadísticos detallados para determinar las horas de visionado esperadas para cada título con relación a su periodo de licencia. Comparan el coste por hora vista frente a otros parámetros como acuerdos sobre el contenido (exclusividad versus no exclusividad, series versus películas, etc.). También utilizan un parámetro que mide la supervivencia del contenido (si los usuarios terminan el contenido una vez iniciado), de forma que un gran número de usuarios que empiezan una serie y no la terminan puede registrarse como peores resultados que una serie con poca audiencia que sí se visualiza completa (Adalian, 2018). En definitiva, el análisis de *big data* pasa a ser clave en la toma de decisiones de los programadores cuyo propósito no solo se orienta hacia la obtención de audiencia, sino a la generación de engagement entre esta y el contenido (Neira; Clares-Gavilán; Sánchez-Navarro, 2021).

## 5. Conclusiones

La programación, como conjunto de actividades que determinan y estructuran una oferta audiovisual, es una actividad esencial en el funcionamiento de las plataformas OTT. Estas seleccionan y adquieren contenido para un público definido, lo disponen con unos criterios determinados, lo configuran como una oferta global que les identifica y evalúan los resultados de sus decisiones. Pero lo hacen de forma diferente a la televisión lineal porque prácticamente todos los factores que inciden en la actividad programadora han mutado en el universo streaming.

Los factores vinculados con la naturaleza del canal mantienen su influencia sobre las decisiones de programación de las OTT. Sin embargo, su peso relativo ha variado. Las coberturas de las OTT son potencialmente globales, y el modelo de financiación se centra, principalmente, en la suscripción. Pero ambos siguen marcando la actividad de programación, al igual que lo hacen el presupuesto disponible y la imagen de marca de la plataforma.

Destaca el cambio de paradigma que se produce al abandonar la publicidad como eje central, por lo que el atractivo publicitario se desplaza hacia el atractivo para capturar y mantener las audiencias dentro de la plataforma. No obstante, la publicidad sí tiene interés por las plataformas, pues ahí habitan sus potenciales clientes. Por tanto, es previsible que su influencia sobre la programación sea creciente, pero no central. El coste de los programas ha aumentado para algunos géneros y formatos concretos, pero también aumenta la vida útil de estos contenidos, dos factores que mantienen su incidencia en la programación streaming.

Los factores ligados a la estructura del ecosistema audiovisual inciden de forma desigual. La tecnología adquiere un papel preponderante entre los condicionantes, porque está en la base del propio modelo de negocio de las plataformas, que incorporan con mayor agilidad que la televisión lineal cualquier avance dirigido a mejorar la experiencia de consumo. La competencia también determina la actividad programadora de las OTT que compiten por los mismos potenciales suscriptores y tienen en el diseño de la oferta de contenido una herramienta esencial para captarlos. El marco legislativo ha incrementado su incidencia desde que las entidades reguladoras han decidido actuar sobre el sector.

“ El análisis de *big data* pasa a ser clave en la toma de decisiones de los programadores, con la limitación de que no se comparten los resultados entre todos los agentes del sector ”

Por otro lado, los factores vinculados con la audiencia adquieren una relevancia predominante en la programación en streaming, llegando algunas plataformas a articular su programación precisamente sobre este factor, gracias a los mecanismos de recopilación de información, especialmente sobre el consumo y hábitos de la audiencia en su vinculación con la plataforma.

Por el contrario, los hábitos temporales y sociales han perdido importancia, en la medida en que las plataformas no constituyen mayoritariamente medios de consumo lineal. La personalización en los gustos diluye, aunque no elimina, el impacto de las modas como factor en la toma de decisiones de la programación.

Por último, las plataformas están menos expuestas a los factores externos de lo que estaba la televisión lineal. La actualidad, los tiempos de emisión y las presiones (políticas, principalmente) no presentan una gran incidencia. Sí lo hacen, no obstante, los resultados, cuyo valor se multiplica por la ingente cantidad de información y detalles sobre el alcance de las decisiones adoptadas en materia de programación.

En definitiva, los cambios registrados por estos factores y su diferente incidencia en la programación streaming replican la transformación experimentada por el ecosistema audiovisual en la tarea de programar, y dan lugar a un nuevo y evolucionado modelo: la programación streaming.

La programación streaming combina la ambición global con estrategias locales. Dispone de recursos nunca vistos en la televisión lineal y maximiza los ciclos de vida de los productos. Es más independiente, aunque no por ello libre de presiones. Esta programación sostiene la identidad de marca de las plataformas. Se caracteriza por ser más tecnológica y menos intuitiva. Su objetivo, más allá de seducir al espectador (**Cortés-Lahera, 1999**), es enamorarle y conseguir su compromiso a largo plazo. Es una programación esencialmente atemporal, conecta menos con la realidad cotidiana, la actualidad o el contexto social de su audiencia. Es más evasiva. La actividad programadora del streaming es altamente dependiente del usuario y de sus hábitos de consumo. Por último, resulta un modelo muy poco transparente, tanto para sus suscriptores como para el conjunto de la sociedad.

## 6. Nota

1. En octubre de 2021 *HBO* se sustituyó por *HBOMax*. Este artículo utiliza el nombre de *HBOMax* como parte de la muestra, pero se referirá a la plataforma como *HBO* cuando se expongan elementos analizados acontecidos antes del cambio.

## 7. Referencias

**Adalian, Josef** (2018). “Inside the binge factory”. *Vulture*.  
<https://www.vulture.com/2018/06/how-netflix-swallowed-tv-industry.html>

- AIMC (2019). *La 3ª ola del EGM analiza la influencia de las OTT en el consumo de televisión*.  
<https://www.aimc.es/blog/la-3a-ola-del-egm-analiza-la-influencia-las-ott-consumo-televisio>
- AIMC (2021). *Marco general de los medios en España 2021*.  
<https://www.aimc.es/otros-estudios-trabajos/marco-general/descarga-marco-general>
- Arana, Edorta** (2011). *Estrategias de programación televisiva*. Madrid: Síntesis. ISBN: 978 84 975673 6 7
- Blum, Richard A.; Lindheim, Richard D.** (1989). *Programación de las cadenas de televisión en horario de máxima audiencia*. Madrid: IORTV. ISBN: 978 84 86984281
- Boix-Romero, J.; Vilaplana-Aparicio, María J.; Ortiz, María J.** (2021). "Análisis del emplazamiento de producto en tres series originales de Netflix". *Comunicación y sociedad*, e8001.  
<https://doi.org/10.32870/cys.v2021.8001>
- Bui, Ohai-Tran** (2021) "AT&T is spending more than \$2 billion on HBO Max in 2020 – How does it compare to the Disney+ and Apple TV+ costs?". *Slash films*, 29 October.  
<https://www.slashfilm.com/570085/hbo-max-costs-2020/>
- Cascajosa-Virino, Concepción** (2011). "No es televisión, es HBO: la búsqueda de la diferencia como indicador de calidad en los dramas del canal HBO". *ZER: Revista de estudios de comunicación*, n. 21, pp. 23-33.  
<https://ojs.ehu.es/index.php/Zer/article/view/3714/3344>
- Castelló-Martínez, Araceli** (2020). "Análisis del brand placement en La casa de papel". *Ámbitos. Revista internacional de comunicación*, n. 48, pp. 223-245.  
<https://doi.org/10.12795/Ambitos.2020.i48.12>
- Cebrián-Herrerros, Mariano** (1998). *Información televisiva. Mediaciones, contenidos, expresión y programación*. Madrid: Síntesis. ISBN: 84 7738 458 4
- Clares-Gavilán, Judith; Medina-Cambrón, Alfons** (2018). "Desarrollo y asentamiento del video 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>
- Cornelio-Marí, Elia-Margarita** (2020). "Mexican melodrama in the age of Netflix: algorithms for cultural proximity". *Comunicación y sociedad*, n. 17.  
<https://doi.org/10.32870/cys.v2020.7481>
- Cortés-Lahera, José-Ángel** (1999). *La estrategia de la seducción. La programación en la neotelevisión*. Pamplona: Eunsa. ISBN: 84 313 1676 4
- Cox, Christopher M.** (2018). "Programming – Flox in the convergence of digital media platforms and television". *Critical studies in television: the international journal of television studies*, v. 13, n. 4, pp. 438-454.  
<https://doi.org/10.1177/1749602018796681>
- Disney* (2020). *Fiscal year 2020 financial annual report*.  
<https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2021/01/2020-Annual-Report.pdf>
- Eastman, Susan-Taylor; Ferguson, Douglas A.** (2013). *Media programming: strategies and practices*. Belmont, CA: Wadsworth/Cengage Learning. ISBN: 978 0 495503071
- Ellis, John** (2000). *Seeing things: television in the age of uncertainty*. London: IB Tauris & Co Ltd. ISBN: 978 1 8606 4125 1
- Gartenberg, Chaim** (2020). "Netflix is making a \$200 million Ryan Gosling-Chris Evans spy movie directed by the Russo brothers". *The Verge*, 17 July.  
<https://www.theverge.com/2020/7/17/21328688/netflix-ryan-gosling-chris-evans-spy-movie-russo-brothers-grey-man-franchise>
- Gómez-Escalonilla, Gloria** (2003). *Programar televisión. Análisis de los primeros cuarenta años de programación televisiva en España*. Madrid: Dykinson. ISBN: 978 84 97720786
- Gómez-Uribe, Carlos A.; Hunt, Neil** (2016). "The Netflix recommender system: Algorithms, business value, and innovation". *CM Transactions on management information systems (TMIS)*, v. 6, n. 4.  
<https://doi.org/10.1145/2843948>
- Heredia-Ruiz, Verónica; Quirós-Ramírez, Ana-Catalina; Quiceno-Castañeda, Beatriz-Eugenia** (2021). "Netflix: catálogo de contenido y flujo televisivo en tiempos de big data". *Revista de comunicación*, v. 20, n. 1, pp. 117-136.  
<https://doi.org/10.26441/rc20.1-2021-a7>
- Hernández-Pérez, Juan-Francisco; Martínez Díaz, Miguel-Ángel** (2016). "Nuevos modelos de consumo audiovisual: los efectos del binge-watching sobre los jóvenes universitarios". *adComunica*, n. 13, pp. 201-221.  
<https://doi.org/10.6035/2174-0992.2017.13.11>

- Hidalgo-Marí, Tatiana; Segarra-Saavedra, Jesús; Palomares-Sánchez, Patricia** (2021). "Radiografía de los contenidos originales de ficción seriada de Netflix. Formas, estilos y tendencias en el nuevo escenario *in streaming*". *Comunicación y sociedad*, v. 34, n. 3.  
<https://doi.org/10.15581/003.34.3.1-13>
- Hsu, Tiffany** (2019). "Netflix is ad free, but it isn't brand free". *The New York Times*, 16 December.  
<https://www.nytimes.com/2019/12/16/business/media/netflix-commercials.html>
- Hurley, Laura** (2018). "How writing a TV show for Netflix is different from every other network". *Cinemablend*, 28 August.  
<https://www.cinemablend.com/television/2456463/how-writing-a-tv-show-for-netflix-is-different-from-every-other-network>
- Ihlebak, Karoline-Andrea; Syvertsen, Trine; Ytreberg, Espen** (2014). "Keeping them and moving them: TV scheduling in the phase of channel and platform proliferation. Special section: Television scheduling and continuity technique". *Television & new media*, v. 15, n. 5, pp. 470-486.  
<https://doi.org/10.1177/1527476413479676>
- Izquierdo, Adriana** (2019). "2000 comunidades de gustos y 27000 micro-géneros, la base del sistema de recomendación de Netflix". *Xataka*, 1 febrero.  
<https://www.xataka.com/streaming/2000-comunidades-gustos-27000-micro-generos-base-sistema-recomendacion-netflix>
- Izquierdo-Castillo, Jessica** (2017). "¿Quién ve la televisión? Revisión del modelo generalista en el espacio mediático convergente". *Tripodos*, n. 40, pp. 31-54.  
[http://www.tripodos.com/index.php/Facultat\\_Comunicacio\\_Blanquerna/article/view/448/588](http://www.tripodos.com/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/article/view/448/588)
- Katz, Brandon** (2021). "Here's how much Hollywood's major players expect to spend in 2021". *Observer*, 27 May.  
<https://observer.com/2021/05/amazon-apple-netflix-disney-viacomcbs-nbcu-content-budgets>
- Kiefer, Halle** (2021). "Amazon's Lord of the Rings budget will make Smaug Blush at about \$465 million". *Vulture*, 16 April.  
<https://www.vulture.com/2021/04/lord-of-the-rings-season-one-will-cost-over-usd465-million.html>
- Klebnikov, Sergei** (2020). "Streaming wars continue: Here's how much Netflix, Amazon, Disney+ and their rivals are spending on new content". *Forbes*, 22 May.  
<https://www.forbes.com/sites/sergeiklebnikov/2020/05/22/streaming-wars-continue-heres-how-much-netflix-amazon-disney-and-their-rivals-are-spending-on-new-content/?sh=13c07ab2623b>
- Latorre-Lázaro, Teresa** (2017) *Información de actualidad en el Prime Time de la televisión generalista española. 1990-2016*. Tesis doctoral dirigida por Hugo Doménech-Fabregat.  
<https://www.tdx.cat/handle/10803/454987>
- Latorre-Lázaro, Teresa; Doménech-Fabregat, Hugo** (2020). "Non-daily current affairs information in prime time: formats and programming strategies in Spanish generalist television (1990-2016)". *Communication & society*, v. 33, n. 2, pp. 137-153.  
<https://doi.org/10.15581/003.33.2.137-153>
- Lobato, Ramon** (2017). "Rethinking international TV flows research in the age of Netflix". *Television & new media*, v. 19, n. 3, pp. 241-256.  
<https://doi.org/10.1177/1527476417708245>
- Lotz, Amanda D.** (2017). *Portals: a treatise on internet-distributed television*. Maize Books Michigan Publishing.
- Low, Elaine** (2021). "Netflix reveals \$17 billion in content spending in fiscal 2021". *Variety*, 20 April.  
<https://variety.com/2021/tv/news/netflix-2021-content-spend-17-billion-1234955953>
- Mantilla, Daniel** (2021). "Disney+ y Star anuncian tres nuevas producciones originales y promete 50 series europeas para 2024". *El español*, 23 agosto.  
[https://www.lespanol.com/series/disney+/20210823/disney-star-anuncian-producciones-originales-promete-europeas/606440267\\_0.html](https://www.lespanol.com/series/disney+/20210823/disney-star-anuncian-producciones-originales-promete-europeas/606440267_0.html)
- Martín-Guart, Ramón-Francisco; Fernández-Cavia, José** (2014). "La publicidad y la agencia de medios frente al cambio en el ecosistema mediático". *Cuadernos.info*, n. 34.  
<https://doi.org/10.7764/cdi.34.572>
- Mayorga-Escalada, Santiago** (2019). "Netflix, estrategia y gestión de marca en torno a la relevancia de los contenidos". *adComunica*, n. 18, pp. 219-244.  
<https://doi.org/10.6035/2174-0992.2019.18.11>
- McAlone, Nathan** (2016). "Amazon CEO Jeff Bezos said something about Prime Video that should scare Netflix". *Business insider*, 2 June.  
<https://www.businessinsider.com/amazon-ceo-jeff-bezos-said-something-about-prime-video-that-should-scare-netflix-2016-6>

- Morillo, Valentina** (2021). "Netflix empieza a probar los estrenos semanales con sus originales y abre la puerta a un cambio de estrategia". *El español*, 8 abril.  
[https://www.elespanol.com/series/netflix/20210408/netflix-empieza-probar-estrenos-semanales-originales-estrategia/571943364\\_0.html](https://www.elespanol.com/series/netflix/20210408/netflix-empieza-probar-estrenos-semanales-originales-estrategia/571943364_0.html)
- Mousseau, Jacques** (1991). "La télévision et son public". *Persee. Communication et langages*, v. 87, n. 1, pp. 40-69.  
[http://www.persee.fr/doc/colan\\_03361500\\_1991\\_num\\_87\\_1\\_2280](http://www.persee.fr/doc/colan_03361500_1991_num_87_1_2280)
- Navarro, Fernando** (2021). "Filmin: de cómo la pandemia multiplicó el éxito de la casa del cine exquisito". *El país semanal*, 20 febrero.  
<https://elpais.com/eps/2021-02-21/filmin-en-la-casa-del-cine-exquisito.html>
- 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>
- Netflix (2020). *Annual report 2020*.  
[https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc\\_financials/2020/ar/8f311d9b-787d-45db-a6ea-38335ede9d47.pdf](https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2020/ar/8f311d9b-787d-45db-a6ea-38335ede9d47.pdf)
- Prado, Emili; Delgado, Matilde; García-Muñoz, Núria; Monclús, Belén; Navarro, Celina** (2021). "Programación de televisión generalista en Europa (UE5): cadenas públicas versus privadas". *El profesional de la información*, v. 29, n. 2.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.04>
- Prudom, Laura** (2018). "How does Netflix decide what to cancel and what to renew? It's complicated". *IGN*, 1 August.  
<https://www.ign.com/articles/2018/08/01/how-does-netflix-decide-what-to-cancel-and-what-to-renew-its-complicated>
- Rodríguez, Ashley** (2019). "Netflix doesn't have ads, but it's working with brands in many other ways. Here's what we know about its marketing efforts and partners". *Business insider*, 30 August.  
<https://www.businessinsider.com/netflix-marketing-strategy-brand-deals-campaigns-partners-details-2019-6?IR=T>
- Ruiz-de-Elvira, Álvaro P.** (2019). "La imparable inflación de las series". *El país*, 27 octubre.  
[https://elpais.com/cultura/2019/10/25/television/1571990957\\_342832.html](https://elpais.com/cultura/2019/10/25/television/1571990957_342832.html)
- Ryan, Maureen; Littleton, Cynthia** (2017). "TV series budgets hits the breaking point as costs skyrocket in peak TV era". *Variety*, 26 September.  
<https://variety.com/2017/tv/news/tv-series-budgets-costs-rising-peak-tv-1202570158>
- Scanell, Paddy** (1996). *Radio, television and modern life*. New Jersey: Wiley-Blackwell. ISBN: 978 0 631198758
- Unión Europea (2018). "Directiva (UE) 2018/1808 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de noviembre de 2018 por la que se modifica la Directiva 2010/13/UE sobre la coordinación de determinadas disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros relativas a la prestación de servicios de Comunicación audiovisual (Directiva de servicios de Comunicación audiovisual), habida cuenta de la evolución de las realidades del Mercado". Diario oficial, n. L 303/69, 28/11/2018.  
<https://www.boe.es/doue/2018/303/L00069-00092.pdf>
- Van-den-Bulck, Hilde; Enli, Gunn-Sara** (2014a). "Flow under pressure: television scheduling and continuity techniques as victims of media convergence?". *Television & new media*, v. 15, n. 5, pp. 449-452.  
<https://doi.org/10.1177/1527476413505920>
- Van-den-Bulck, Hilde; Enli, Gunn-Sara** (2014b). "Bye bye 'Hello ladies?' In-vision announcers as continuity technique in a European postlinear television landscape: the case of Flanders and Norway". *Television & new media*, v. 15, n. 5, pp. 453-469.  
<https://doi.org/10.1177/1527476412462143>
- Vialás, Lorena; Ferreirós, Alicia P.** (2021). "7 series cortas de Netflix con episodios de menos de 20 minutos (que incluso puedes ver en 2 horas)". *Sensacine*, 6 noviembre.  
<https://www.sensacine.com/noticias/series/noticia-18589999>
- Vilches, Lorenzo** (1991). "Factores que condicionan la parrilla de programación". En: Peñafiel, Carmen; Ibáñez, José-Luis; Castilla, Manu (coords.). *La televisión que viene: nuevas tendencias en programación*. Bilbao: Universidad del País Vasco, pp. 75-95. ISBN: 84 7585 297 1
- Vivarelli, Nick** (2020). "Netflix cancels production of Turkish original 'If only' over censorship of gay character". *Variety*, 21 July.  
<https://variety.com/2020/digital/global/netflix-cancels-if-only-gay-character-turkey-original-censorship-1234712131>
- Vlassis, Antonios; Rioux, Michèle; Tchéhouali, Destiny** (2020) (dirs.). *La culture à l'ère du numérique. Plateformes, normes et politiques*. Presses universitaires de Liège, pp. 155-168. ISBN: 978 2 875622501
- Weis, Keaton** (2021). "10 HBO shows that were canceled almost immediately". *Screenrant*, 11 January.  
<https://screenrant.com/hbo-shows-canceled-quickly-too-soon>