



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Máster

*Thumbnails* y microgéneros personalizados:  
las claves del márketing de contenidos de Netflix  
para combatir la fatiga de decisión

Personalized thumbnails and altgenres:  
Netflix's content marketing keys  
to combat decision fatigue

Autor:

Alejandro Navarrete Quílez

Directora:

Antonia Isabel Nogales Bocio

Unidad Predepartamental de Periodismo y Comunicación Audiovisual y Publicidad  
Máster en Consultoría de Información y Comunicación Digital  
Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Zaragoza  
Curso 2021/2022

## Resumen

La nueva televisión, liderada por las plataformas SVOD (o de *streaming*), promete un consumo audiovisual flexible, multiplataforma y adaptado totalmente al usuario. Estos servicios también ofrecen extraordinarias mansiones de contenidos que suponen una fortaleza por la variedad de su oferta pero también una debilidad, ya que el espectador puede cuestionarse a menudo qué visualizar al estar expuesto a tantos títulos. Se trata de la conocida como paradoja de la elección y su consiguiente fatiga de decisión, las cuales pueden llegar a bloquear el ritmo de consumo. Esta situación supone un gran problema de retención de clientes para Netflix, la plataforma SVOD líder en el mundo, que se ve obligada a utilizar estrategias de márketing de contenidos como *thumbnails* (miniaturas) o microgéneros personalizados dentro de su interfaz para recomendar contenidos al usuario y hacer que su experiencia de visionado sea única. A través de una extensa revisión bibliográfica que da cuenta de la nueva realidad televisiva, un experimento donde se demuestra el alto grado de personalización de Netflix y una breve consultoría apoyada en los análisis DAFO y CAME que aborda esas dos tácticas de comunicación digital, este trabajo se adentra en el corazón de la plataforma audiovisual en Internet que ha transformado la manera en la que se consumía tradicionalmente televisión.

**Palabras clave:** televisión, audiovisual, Internet, plataformas SVOD, Netflix, contenidos, *thumbnails*, microgéneros, personalización, recomendación

## Abstract

New television, led by SVOD (or streaming) platforms, promises flexible, multiplatform, and fully user-adapted audiovisual consumption. These services also offer extraordinary content mansions, which are a strength due to the variety of their offerings but also a weakness, as viewers can often wonder what to watch when exposed to so many titles. This is known as the paradox of choice and the resulting decision fatigue, which can block the rhythm of consumption. This situation is a major customer retention issue for Netflix, the world's leading SVOD platform, which is forced to use content marketing strategies such as personalized thumbnails or altgenres within its interface to recommend content to the user and make their viewing experience unique. Through an extensive literature review that accounts for the new television reality, an experiment that demonstrates the high degree of personalization of Netflix and a brief consultancy supported by SWOT and CAME analysis that address these two digital communication tactics, this paper aims to get into the heart of an audiovisual platform on the Internet that has transformed the way in which television was traditionally consumed.

**Keywords:** television, audiovisual, Internet, SVOD platforms, Netflix, content, thumbnails, altgenres, personalization, recommendation

# Índice

<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1. Justificación del tema.....	2
1.2. Objetivos .....	3
<b>2. Metodología.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Marco teórico .....</b>	<b>9</b>
3.1. La nueva televisión .....	9
3.1.1. Características de la nueva televisión.....	10
3.1.2. Las plataformas SVOD .....	11
3.1.3. <i>Streaming Wars</i> .....	13
<b>4. Netflix.....</b>	<b>15</b>
4.1. Historia y modelo de negocio .....	15
4.2. La sobrecarga de contenidos, una problemática adicional.....	16
4.3. Las tres <i>con</i> del márketing de Netflix .....	18
4.4. Sistema de Recomendaciones de Netflix (SRN) .....	20
4.4.1. Interfaz y elementos básicos del sistema de recomendaciones .....	21
4.4.2. Personalización de <i>thumbnails</i> .....	27
4.4.3. Personalización de géneros .....	33
<b>5. Resultados del experimento .....</b>	<b>37</b>
5.1. Selección previa y semana inicial .....	37
5.2. Primera y segunda semana.....	45
5.3. Tercera y cuarta semana .....	52
<b>6. Análisis DAFO y CAME del SRN .....</b>	<b>65</b>
<b>7. Conclusiones.....</b>	<b>73</b>
<b>8. Referencias .....</b>	<b>77</b>
<b>9. Anexos.....</b>	<b>81</b>
9.1. Anexo I: ficha técnica de los <i>Top 10</i> de Netflix .....	81
9.2. Anexo II: entrevista en profundidad a Elena Neira .....	93

# 1. Introducción

---

Tú no decides lo que ves en Netflix. Por una razón muy sencilla: Netflix cree que lo puede hacer mejor que tú. No se fía de que seamos capaces de gestionar su inmenso catálogo. El contenido es inmediato pero eso no quiere decir que nuestras decisiones lo sean. Netflix juega con él para ver en qué categoría te logra convencer según lo que sabe de ti. (Neira, 2019, 7m48s)

Los hábitos de consumo televisivos han sufrido grandes cambios. La televisión tradicional, que en su momento máximo de esplendor emitía programas a un día y hora determinados con extensos bloques de publicidad que lograban concentrar audiencias masivas, ha abrazado con resignación a una nueva televisión digital en la que el usuario, aparte de convertirse en el centro del negocio, es el dueño de su propio destino. Puede ver lo que quiera, donde quiera y cuando quiera; sin límites que no sean los impuestos por él mismo, como el tiempo y/o el dinero.

En este contexto neotelevisivo es donde tiene absoluto protagonismo Netflix, el servicio de vídeo bajo demanda por excelencia que ha revolucionado por completo el panorama televisivo y cinematográfico contemporáneos. Se trata de una plataforma digital en la que cientos y cientos de contenidos se encuentran al alcance de los espectadores por una suscripción asequible teniendo en cuenta las oportunidades de entretenimiento que ofrece. Tan solo tres datos dan fe de su influencia (iProfesional, 2021):

- Tiene más de 223 millones de suscriptores y está presente en más de 190 países
- Supone un 15% del tráfico de Internet mundial, por delante de YouTube (12%)
- Forma parte de la cotidianeidad de las personas

En la personalización y recomendación de contenidos se encuentra la clave del éxito de Netflix, es decir, en dar al espectador lo que necesita en cada momento según la huella digital que deja a su paso. Si es *fan* de las series románticas, Netflix le proporcionará un *thumbnail* o miniatura de dos personas besándose a la luz del atardecer. Si prefiere mejor un contenido sobre investigaciones policiales protagonizado por asiáticos, Netflix lo sabrá y tendrá preparado un microgénero denominado «Películas emocionantes de crimen japonés» para intentar cumplir sus expectativas. No obstante, si el usuario accede a la aplicación sin saber qué visualizar surge un problema, un halo de indecisión, tanto para él como para Netflix.



## 1.1. Justificación del tema

Este trabajo nace de una premisa básica: la indecisión que se genera en los espectadores cuando tratan de elegir algún contenido que visualizar en una plataforma de *streaming* (y especialmente en Netflix, empresa con uno de los catálogos audiovisuales más amplios del mercado); un asunto que es objeto de conversación en numerosas reuniones sociales. El motivo de esa indecisión fue la primera cuestión a tratar. Una vez sabido, llegó la siguiente duda: Netflix debe ser consciente de que esta problemática ocurre a menudo, por lo tanto, tiene que llevar a cabo estrategias para impulsar de consumo dentro de su aplicación con el fin de combatir esa incertidumbre y ayudar al usuario a escoger. Esta afirmación representa el grueso de la investigación.

Lo cierto es que los datos sobre la influencia que tiene Netflix en el mundo abordados anteriormente son suficientes para justificar una investigación acerca de la plataforma: es el servicio de vídeo bajo demanda con mayor número de suscriptores, el que más tráfico de Internet genera y, además, se encuentra muy presente en nuestro día a día, en las conversaciones sociales. No obstante, en este caso se añade un motivo más: la falta de investigación que existe acerca de las tácticas de márketing que utiliza Netflix dentro de su interfaz para hacer que los clientes vean contenido de su vasto catálogo, lo cual supone un punto importante en el proceso de fidelización.

Este trabajo servirá para introducir a los lectores en el funcionamiento de la nueva televisión y de las plataformas de *streaming*, también en el abanico tan amplio de estrategias de personalización que se utilizan, así como la importancia que tiene en todo este proceso el manejo directo de los datos de los clientes para crear esos productos a medida. Además, en esta investigación se abordará con detenimiento la parte visual de Netflix, más estudiada, pero también los microgéneros, una táctica clave de la compañía que todavía es muy desconocida y representa la novedad de este TFM. Estos asuntos pueden suscitar la curiosidad de académicos del ámbito del Periodismo, la Comunicación Audiovisual, la Publicidad y áreas relacionadas que tengan especial interés en conocer los entresijos de una plataforma que ha marcado un antes y un después desde su implementación en España en el año 2015.

## 1.2. Objetivos

El presente trabajo consta de cuatro objetivos principales:

- Detectar los factores que dificultan al usuario la selección del contenido que visualizar, tomando como entorno de referencia la plataforma de *streaming* de mayor éxito en España.
- Conocer y analizar las principales estrategias de márketing empleadas por Netflix, la empresa líder en entretenimiento digital.
- Examinar en profundidad las dos tácticas digitales de recomendación (*thumbnails* y microgéneros) claves que pone en práctica Netflix dentro de su propia plataforma para impulsar el consumo.
- Extraer las ventajas competitivas y los puntos débiles de esas tácticas para considerar, desde el punto de vista de la consultoría en información y comunicación digital, su posible extrapolación a otros servicios de vídeo bajo demanda.

## 2. Metodología

---

La investigación que se va a llevar a cabo en este TFM es heterogénea por lo que se va a sustentar en diversas técnicas que en conjunto podemos separar en tres bloques diferenciados, lo que se conoce como *triangulación metodológica*. Serán, además, puramente cualitativas.

En primer lugar, un peso importante del estudio va a recaer en el análisis bibliográfico, puesto que se trata de un tema poco estudiado y muy particular que es preciso conocer en profundidad a través de fuentes secundarias como libros, artículos científicos y artículos en medios de comunicación y *blogs* especializados. Por la novedad que implica, esta revisión bibliográfica va a verse combinada con una entrevista en profundidad a una de las mayores expertas en distribución audiovisual y plataformas de *streaming* de España, la profesora de la Universitat Oberta de Catalunya Elena Neira. Ella es la voz experta que proporcionará datos relevantes para la investigación, al margen de la revisión bibliográfica y documental.

En segunda instancia, vamos a llevar a cabo un experimento inspirado en la investigación realizada por Teresa Madridejos Muñoz en el año 2018 sobre personalización de imágenes en la plataforma Netflix. Nuestro interés, por lo tanto, va a residir en demostrar los efectos reales de ese sistema de recomendación digital de Netflix así como el grado de personalización que alcanza, enfocándonos especialmente en las dos tácticas digitales de las que es pionera la organización en el contexto del entretenimiento audiovisual: los microgéneros y los carteles o *thumbnails* personalizados. Asimismo, vamos a hacer uso de la observación participante para recopilar todos los datos necesarios que puedan llevarnos a conclusiones sólidas.

Llegados a este punto, es el momento de concretar detalladamente en qué va a consistir el experimento y la dinámica que va a caracterizarlo. Primero, crearemos una cuenta *premium* en Netflix para que podamos hacer uso de tres usuarios (dirigidos por el autor de este TFM) que presentarán gustos audiovisuales diferentes y así observar de cerca las tácticas de personalización comentadas. El criterio para la confección de esos consumidores se basa en el análisis de los títulos del *banner Top 10* (imagen inferior) tanto de series como de películas del que dispone la plataforma y cuya ficha técnica se encuentra adjuntada en el Anexo I.



**Imagen 1.** Muestra del *banner Top 10* de Netflix.

De esta manera, descubriremos cuáles son las temáticas y contenidos que más triunfan entre los usuarios de Netflix, visto desde una perspectiva global, y seremos capaces de realizar la investigación de la forma más realista posible. Esta revisión previa, en la que se han tenido en cuenta distintos criterios comparativos como el año, el país, el género, el número de capítulos o la sinopsis de los contenidos, entre otros, nos ha demostrado

que los contenidos más vistos fueron lanzados en 2022; son producciones estadounidenses o hispanas; suelen tener ocho capítulos; y sus ingredientes principales son el romance, el drama y el terror. En consecuencia, nuestros espectadores van a estar interesados en estos últimos géneros, por tematizar, los cuales hemos designado de acuerdo con el sentimiento general que estos suelen producir:

- El primer usuario, denominado USUARIO #AMOR, va a ser un *fan* incondicional de las comedias románticas.
- El segundo usuario, llamado USUARIO #TRISTEZA, estará especialmente interesado en los dramas.
- El tercer y último usuario, conocido como USUARIO #MIEDO, será un consumidor asiduo del cine de terror y de intriga.

En definitiva, estos clientes de Netflix tendrán la tarea de consumir contenido relacionado con sus intereses durante un mes consecutivo, concretamente del 23 de septiembre al 16 de octubre de 2022. Se ha escogido esta periodicidad concreta, por un lado, por las limitaciones temporales de este TFM, pero también para que exista un periodo de consumo suficiente para observar correctamente las tácticas de personalización digital de Netflix.

Ahora es el momento de decidir cuál y cuánto es el contenido que se va a visualizar durante el tiempo estimado para conocer las diferencias entre unos usuarios y otros. En primera instancia, nos vamos a detener especialmente en las series. Esto es debido, por una parte, a que se trata de la especialidad de Netflix, de hecho, la plataforma apostó por este formato desde el primer momento, cuando sus fundadores se dieron cuenta de que los clientes de los videoclubes tardaban más en devolver las temporadas completas de las series que de las

películas, lo que les indicó un mayor consumo (Clares-Gavilán, Merino Álvarez y Neira, 2019). Por otro lado, las series están distribuidas en capítulos, lo que hará que la organización del calendario de visualización sea más adaptativa.

Teniendo en cuenta estas premisas, los usuarios deberán ver cada semana tres episodios de series distintas para que el resultado sea lo más completo posible. Además, estos se verán los viernes, sábados y domingos, es decir, la franja correspondiente al fin de semana, momento en que los suscriptores suelen acceder de forma más continua a la plataforma (Carmona, 2017). Se ha decidido este número en concreto debido al número de dispositivos que se van a utilizar para el visionado, que son también tres: un teléfono móvil, una tableta y un ordenador. Descartamos la televisión porque es más complicado realizar capturas de pantalla que ilustren los resultados. Por su parte, la investigadora Elena Neira, en la entrevista en profundidad (Anexo II), sugirió que se realizara en diferentes dispositivos porque la cartelería y los microgéneros cambian dependiendo desde dónde se consuma el contenido.

En cuanto a la elección de las series y los episodios que se van a utilizar en el experimento, estos van a ser extraídos, en primer lugar, de la temática a la que pertenecen nuestros usuarios y que nos facilita Netflix: USUARIO #AMOR verá capítulos de la categoría *Series TV Románticas*; USUARIO #TRISTEZA consumirá series del género *Dramas TV*; y, finalmente, USUARIO #MIEDO verá capítulos de la temática *Terror para TV*. Dentro de esas categorías específicas, se visualizarán los primeros episodios de las doce primeras series que aparezcan en el *banner* de recomendación conocido como *Popular en Netflix* (imagen derecha). Doce porque tres capítulos a la semana por cuatro semanas son doce en una categoría; treinta y seis capítulos de treinta y seis series diferentes representan el cómputo global. Aplicando todo lo anterior, el listado queda de la siguiente manera:



**Imagen 2.** Muestra del *banner Popular en Netflix* de Netflix.

USUARIO #AMOR	USUARIO #TRISTEZA	USUARIO #MIEDO
Primera semana (V23, S24, D25 / SEPT) <sup>1</sup>		
Café con aroma de mujer (T) <sup>2</sup>	Entrevías (M)	Stranger Things (P)
Pasión de gavilanes (P)	Cobra Kai (T)	The Walking Dead (M)
Un lugar para soñar (M)	Manifest (P)	Teen Wolf (T)
Segunda semana (V30, S1, D2 / OCT)		
Mi otra yo (T)	Diario de un gigoló (M)	Estamos muertos (P)
El barco (P)	The Crown (T)	Alma (M)
Las chicas Gilmore (M)	Donde hubo fuego (P)	Shadowhunters (T)
Tercera semana (V7, S8, D9 / OCT)		
Los Brigerton (T)	Merlí. Sapere Aude (M)	Las escalofriantes aventuras de Sabrina (P)
Rebelde Way (P)	Vivir sin permiso (T)	Resident Evil (M)
Las chicas del cable (M)	Woo, una abogada extraordinaria (P)	iZombie (T)
Cuarta semana (V14, S15, D16 / OCT)		
Outlander (T)	Alba (M)	Z Nation (P)
Amar y vivir (P)	Destino: La saga Winx (T)	Love, Death & Robots (M)
Alquimia de almas (M)	Física o Química (P)	Glitch (T)

**Tabla 1.** Relación de series y primeros capítulos para visualizar. Elaboración propia.

<sup>1</sup> Días de visualización, siendo *V* Viernes, *S* Sábado y *D* Domingo. El mes aparece abreviado.

<sup>2</sup> Dispositivo de visualización, siendo *T* Tableta, *M* Móvil y *P* Portátil.

Finalmente, tras la visualización de los capítulos y la recogida en datos en forma de capturas de pantalla que ejemplifiquen los resultados, realizaremos un análisis DAFO aplicado al ámbito del márketing digital para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esas tácticas para impulsar el consumo que utiliza Netflix. El conocimiento de estas cuestiones nos permitirá aportar sugerencias de cambio a través de un análisis CAME para optimizarlas desde el enfoque de un consultor de información y comunicación digital, que es el objeto esencial del Máster.

### 3. Marco teórico

---

Según Palacio (2001), estudiar la evolución del medio televisivo no es tarea sencilla. La efimeridad de la programación y el difícil acceso a los archivos son los motivos principales, más uno adicional: pocos parecen tomársela en serio. No obstante, es importante hacerlo, ya que, además de ser un elemento clave en el proceso de socialización, la televisión es historia viva de las comunidades. En España, las emisiones regulares comenzaron en 1956 de la mano de Televisión Española (TVE), época en la que los ciudadanos solían reunirse en casas de conocidos y teleclubes para visionar partidos de fútbol, corridas de toros, *shows* de variedades de sábado noche y telefilmes anglosajones (Cascajosa Virino y Zahedi, 2016). Durante la transición, el objetivo de la televisión —o más bien de los políticos en el poder— estuvo encaminado a diluir los valores franquistas y legitimar la democracia a través de un propagandismo programático que perseguía despertar el espíritu crítico de los espectadores (Bellido, 2019). Citando a Montero *et al.* (2022), el fin de siglo quedaría marcado por la llegada de las cadenas privadas, el valor de las cifras de audiencia, las extensas franjas de publicidad y el formato conocido como *telebasura*. En definitiva, queda patente que hablamos de un medio de comunicación masivo, influyente, heterogéneo, doméstico, inmediato, educativo, publicitario y multicultural (Cajal, 2021). Actualmente, la televisión lineal se encuentra con dos dificultades: el estancamiento de una parrilla que continúa la estela de las décadas doradas de los 90 y 2000; y el descenso en el consumo, dado que el año pasado se registraron 206 minutos de media por espectador; la cifra más baja desde 1993 (GECA, 2021). De acuerdo con Buffa (2021), el que un día fue el medio de comunicación de masas por excelencia está atravesando un proceso de transición hacia la nueva realidad digital.

#### 3.1. La nueva televisión

La digitalización de los soportes, la innovación tecnológica y la mejora en los servicios de conexión a Internet de banda ancha han transformado la televisión tal y como la conocíamos hasta el momento. Pero los que realmente han experimentado un cambio excepcional son los espectadores, que se han convertido en el centro del negocio televisivo (Neira, 2019).



### 3.1.1. Características de la nueva televisión

El primer aspecto que caracteriza a la televisión actual es que es multiplataforma gracias a las nuevas posibilidades que ofrece Internet. Es decir, la única opción de consumirla no es a través del tradicional televisor analógico que era un auténtico elemento de autoridad, sino que puede deslizarse hacia distintos dispositivos como pueden ser los teléfonos móviles, las tabletas, los ordenadores, etc. Se trata de una televisión líquida que es capaz de fluir por distintos canales (Cala, citado en Casa de América, 2018).

En segundo lugar, como se comentaba anteriormente, el espectador ha pasado a ocupar un rol protagonista: la televisión en sí ya no es el centro del negocio, sino las personas que se encuentran al otro lado de la pantalla, la audiencia. Son ellos los que dan sentido a una oferta cada vez más personalizada: «La nueva televisión es ahora tu televisión, tu experiencia [...] Es rápida porque nos hemos vuelto reacios a las esperas [...] Nos vigila pero asumimos su vigilancia como un mal necesario [...] porque ayuda a que nuestras elecciones sean más sencillas» (Neira, 2019, p. 14).

En este contexto, la oferta de contenidos de esta nueva etapa televisiva es grande, abundante, ilimitada, inabarcable. También desestructurada, lo cual ha provocado que se produzca una severa fragmentación de la audiencia en unos espacios donde cada uno tiene su lugar asegurado: «Hemos pasado de la aldea global de Internet a ser náufragos en islas digitales» (Neira, 2019, p. 14). Extrapolando esta idea al campo de la televisión, antes existía una oferta limitada que se emitía en franjas diarias y horarios fijados que concentraba a las masas, pero ahora, el espectador es más autónomo e individualista (Gallardo Ortega *et al.*, 2022).

Otra característica que define muy bien a la nueva televisión es su flexibilidad, pues podemos verla donde y cuando queramos. En algunos casos también podemos elegir la cantidad de contenido a consumir. Además, esa flexibilidad se ve especialmente respaldada por la ausencia de la mítica publicidad que contenía la televisión tradicional y que representaba su principal fuente de ingresos.

En este sentido, cabe destacar un último aspecto: «La nueva televisión es de pago, concretamente de suscripción, pero asequible teniendo en cuenta todo lo que ofrece [...] contenidos exclusivos y amplios» (Neira, 2019, p. 7). Este último concepto, la exclusividad, es probablemente lo que marca la diferencia entre unas plataformas SVOD (conocidas también como plataformas de *streaming*) y otras. Ellas han sido las artífices del cambio y son el máximo exponente de la nueva televisión.

### 3.1.2. Las plataformas SVOD

Para hablar de plataformas SVOD, primero es necesario conocer el término paraguas Over-The-Top (OTT), esto es, un «servicio de transmisión libre (traducción en español) que consiste en la emisión de audio, video y otros contenidos a través de Internet sin la implicación de los operadores tradicionales en el control o la distribución del contenido» (Selectra TV, 2022). Los OTT comprenden diferentes servicios dentro del ámbito de las telecomunicaciones, como pueden ser las aplicaciones web, el almacenamiento en la nube o la mensajería instantánea, y también, los servicios de difusión audiovisual. Estos últimos, según Lisa (2018), podríamos dividirlos en tres grupos diferenciados:

- Advertising Video On Demand (AVOD) → Se trata de un servicio que es consumido gratuitamente por los usuarios y que se financia a través de la publicidad. El ejemplo más claro es YouTube.
- Subscription Video On Demand (SVOD) → Son servicios bajo suscripción en el que se suele pagar una cuota, generalmente de carácter mensual, para consumir contenido audiovisual. Las líderes son Netflix, Amazon Prime Video, Disney+ y HBO Max.
- Transactional Video On Demand (TVOD) → Supone un servicio más complejo que los anteriores; no son gratuitos ni tampoco de pago mensual, sino que el usuario tiene la oportunidad de comprar o alquilar el contenido específico que quiere visualizar. Ejemplos de ello son iTunes o Sky Box Office.

Volviendo al punto de partida, las plataformas SVOD, conocidas popularmente como plataformas de *streaming* (término genérico que agrupa la diversidad de plataformas SVOD cuya naturaleza de negocio puede ser increíblemente diversa e incluso incluir otras líneas de mercado como las retransmisiones en vivo, un ejemplo es Twitch), son servicios encargados de distribuir contenidos audiovisuales, siendo los más destacados las películas y las series, a través de la famosa suscripción, el método preferido en la actualidad para rentabilizar el consumo (Neira, 2019). Las plataformas SVOD, como las llamaremos a partir de ahora, representan esencialmente la forma de distribución audiovisual líder de hoy, como en su momento fueron los videoclubes o los DVD.

Según el informe de Barlovento Comunicación (2021) sobre la industria televisiva audiovisual, cada español tiene acceso de media a 2,7 plataformas SVOD y gasta 39 euros al mes de media en ellas. Tan solo el 8,9% de los encuestados asegura que no utiliza ninguna en su día a día.

Estas cifras demuestran *grosso modo* el éxito de las jóvenes plataformas SVOD, cuya primera incursión en el mercado español fue en el año 2015. Un éxito que tiene nombres propios asociados, en orden de volumen de consumo (Casado Sánchez, 2019-2020):

- Netflix → Es la plataforma SVOD pionera y líder en el mundo. Posee un abundante y variado catálogo, un gran número de estrenos semanales propios y la «mejor experiencia de usuario del mercado» (Neira, 2019, p. 164). Profundizaremos más en ella en el siguiente apartado.
- Prime Video → Se trata de la plataforma de contenido audiovisual a la carta del gigante del comercio electrónico Amazon, la cual puede adquirirse gratis automáticamente tras suscribirse a Amazon Prime. Llegó a España tal y como la conocemos en 2016 y tiene la particularidad de que es una especie de videoclub virtual en el que se pueden comprar o alquilar películas, aunque también produce contenido original. Es por ello por lo que el precio para los no clientes de Amazon es relativamente barato (4,99 euros al mes).
- Disney+ → El servicio de video bajo demanda de The Walt Disney Company contiene una oferta plural que presenta contenidos de sus estudios cinematográficos y canales asociados: Disney, Pixar, Marvel, Star Wars, National Geographic y Star. Fue el precursor de la *Streaming Wars* (concepto que abordaremos en unas líneas) a raíz de su aparición en 2017 y su público objetivo es lo que algunos autores denominan las *tres efes*: *fans*, *familias* y *frikis*.
- HBO Max → Es la plataforma SVOD de la reciente fusión empresarial entre Warner Bros y Discovery, que, como Disney+, agrupa a varias de sus subsidiarias como Cartoon Network o DC. Nació oficialmente en el año 2020, aunque ya contaba con un predecesor: HBO Go, que se lanzó al mundo a raíz de las filtraciones de los episodios de la serie *Juego de Tronos* por la piratería. El contenido de la plataforma es alabado por los expertos por su calidad.
- Movistar+ → En este breve listado solo figura una española, parecida en formato a Prime Video, y que está presente en la mayoría de los hogares españoles debido a la capacidad que tiene la marca principal de Telefónica de conjugar en un mismo paquete fibra, *wifi*, telefonía y también SVOD.

Estas cinco plataformas son las más consumidas por los españoles, pero no son las únicas: Apple TV+, perfecta para los admiradores de la marca de la manzana mordida puesto que es compatible con todos los dispositivos y fabrica contenido original abanderado por estrellas de primer nivel; Peacock, la *ASVOD*<sup>3</sup> de NBCUniversal que incluye paquetes de suscripción baratos con publicidad, algo que otras plataformas potentes se están replanteando e incluso adaptando en la actualidad; o Filmin, la española creada gracias al apoyo de distribuidoras independientes que presenta más de 9 000 títulos en su nube (Filmin, 2014).

Una idea interesante en este contexto, la cual hemos adelantado previamente, es que aunar a todas estas empresas en la denominación *plataformas de streaming* es quizás caer en la generalidad, ya que cada compañía tiene objetivos muy diferentes. Amazon se dedica principalmente al comercio electrónico, Warner a la producción audiovisual, Apple a la confección y distribución de productos tecnológicos, Movistar a telefonía... Esta situación condiciona las características del servicio (Neira, 2019). De hecho, la única organización de la lista anterior que se dedica exclusivamente al *streaming* como actividad base es Netflix, lo cual supone un riesgo, pero también una motivación para estar a la vanguardia frente a posibles competidores que están más interesados en otros aspectos de su negocio. Jeff Bezos, el CEO de Amazon, afirmó en una conferencia sobre tecnología en 2016 que «cuando ganamos un Globo de Oro por una película de Prime Video, vendemos más zapatos» (Medina, 2020).

### 3.1.3. *Streaming Wars*

Teniendo en cuenta toda esta diversidad de plataformas SVOD y que la audiencia de hoy se suscribe a varias de ellas con objeto de visualizar algo con lo que entretenerse, hay un concepto que no podemos ignorar: la *Streaming Wars*. En español se la conoce con varias acepciones, como la guerra del *streaming* o guerra de plataformas, pero todas llegan a la misma conclusión: las grandes productoras audiovisuales (o incluso empresas que no tienen relación directa con el sector) se han dado cuenta de que lo que en principio parecía un negocio con pocas perspectivas de futuro se ha convertido en una actividad rentable, y han apostado por sumarse a la aventura del SVOD.

---

<sup>3</sup> Concepto que significa *Ad-supported Streaming Video On Demand*. Se trata de un servicio OTT y SVOD con publicidad (Greenberg, 2020).

Se comenzó a hablar de *Streaming Wars* en el año 2017 a raíz de los planes de Disney de crear su propia SVOD. Antes ya estaba Netflix, que nació tal y como la conocemos en 2015, líder indiscutible en el terreno del entretenimiento audiovisual-digital, al que ya se han sumado férreos competidores:

Disney fue la primera compañía tradicional de medios que decidió crear un servicio completamente alineado con lo que estaba ofreciendo Netflix. HBO lo hizo antes, sí, pero casi a regañadientes con el objetivo de aplacar la piratería. Estas empresas, y otras, se negaron en un primer momento a lanzar plataformas independientes de la televisión porque el cable, el negocio de los DVD, etc., eran muy rentables. Disney es la primera que se plantea hacerle la competencia directa con un portafolio, una interfaz y unos precios increíblemente atractivos [...] Paralelamente, los algoritmos le permiten conocer de cerca al consumidor. (Neira, 2022, p. 96)<sup>4</sup>

Es decir, a Disney —y a los demás— le ha costado lanzarse al terreno del SVOD pero, a fin de cuentas, la actualidad y los nuevos consumos personalizados son los que guían la demanda. Llegados a este punto, debemos hablar brevemente de cine como antes lo hemos hecho de televisión, y en especial de las licencias de contenidos, que han sido uno de los motivos por los cuales estas empresas se han sumado al negocio del *streaming*. Las productoras audiovisuales siempre han puesto en venta sus productos, y lo siguen haciendo, como método para rentabilizar sus inversiones. Unas licencias caras, exclusivas y que suelen variar de un país a otro. Ellas son las responsables de que un título aparezca en Netflix y meses después esté en otra plataforma distinta; el contenido va circulando por diferentes ventanas de explotación (Bernuy, 2013). Por ejemplo, en España, la saga cinematográfica de Harry Potter podía consumirse hace unos años en Netflix pero ahora solo está disponible en HBO Max, filial asociada a Warner, productora original de esas películas.

Como vemos, las reglas del juego de las licencias han cambiado tras la aparición de las SVOD de las productoras tradicionales, encabezada por Disney+. Bob Iger, ex CEO de Disney, admitió en el año 2020 el error que habían cometido al «vender armas nucleares al enemigo» (Piña, 2022). Ahora las grandes productoras son más recelosas a la hora de licenciar sus contenidos y es por ello por lo que las compañías que no tenían un portafolio propio tan amplio, como Netflix, han decidido apostar por la producción de contenido original. Todas las SVOD, en definitiva, se han dado cuenta de que «If Content is King, Distribution is King Kong» (Marin, 2011).

---

<sup>4</sup> Cita extraída de la entrevista en profundidad realizada el 29 de agosto de 2022 a Elena Neira, recogida en el Anexo II.

## 4. Netflix

---

Este TFM se va a centrar con especial atención en la empresa de Los Gatos (California) porque, como hemos constatado con datos, se trata de la plataforma con mayor número de suscriptores, la que mayor tráfico de Internet mundial presenta y, en definitiva, una de las pocas que ha apostado todo su negocio al SVOD.

### 4.1. Historia y modelo de negocio

Netflix se fundó en el año 1997 por los empresarios estadounidenses Reed Hastings (CEO actual de la compañía) y Marc Randolph. En 1998 arrancó Netflix.com, servicio web de alquiler de series y películas en formato físico; y en 1999, se puso en marcha la famosa tarifa mensual que, por un módico precio, garantizaba que esos contenidos fuesen enviados en un sobre sellado al domicilio de los usuarios que los alquilaban. Esos clientes podían solicitar una película o serie sin fecha de caducidad y, al devolverla, podían consumir otros contenidos. Este método sin expiraciones ni compromisos no era casual, ya que la idea surgió a raíz de que Hastings fue multado años antes tras alquilar la película *Apolo 13* en el videoclub Blockbuster y devolverla con días de retraso (Ortega, 2020).

Curiosamente, en el año 2000 los fundadores de Netflix acudieron a las oficinas de Blockbuster para ofrecerles trabajar conjuntamente en esa línea de negocio de alquiler digital, que estaría apoyada por el nombre y la reputación de la mítica cadena de videoclubes. Sin embargo, la oferta que ascendía a 50 millones de dólares fue rechazada taxativamente por el CEO de Blockbuster, por lo que Netflix continuó su camino de expansión en solitario. Por su parte, el primero terminaría por bajar la persiana a finales de la década debido a los cambios experimentados en las formas de distribución audiovisual y los consumos (Blumer, 2022).

En 2007 nace Netflix tal y como lo conocemos ahora, en su versión SVOD con diferentes modelos de suscripción que elegir según cada caso (1, 2 y hasta 4 personas por cuenta). No le quedó más remedio que reinventarse fruto del encarecimiento del método postal, los cambios que estaba atravesando la tecnología del momento —aumentando la velocidad de conexión a Internet— y el precipicio al que se dirigían las empresas de videoclubes a causa nuevamente de la piratería. Comenzaron a distribuir contenidos en una aplicación para ordenadores pero tras

explorar nuevas vías en los años posteriores, lograron integrarse en dispositivos móviles, tabletas, videoconsolas... Una expansión tecnológica que pronto se tornaría mundial. En 2010 abrieron su sede en Canadá; en 2011 en Latinoamérica; en 2012 en las Islas Británicas y Escandinavia; en 2013 en Holanda; en 2014 en Europa Occidental; en 2015 en Europa del Sur, incluida España; y finalmente, años después, en Asia y Oceanía. China es la única potencia que, debido a la censura, se sigue resistiendo a su entrada. Cabe destacar que en cada país colabora con productores locales y regionalizan los contenidos para satisfacer las demandas de los diferentes públicos objetivos (Neira, 2019).

Desde entonces Netflix no ha hecho más que crecer, ampliando su catálogo de contenidos originales, captando nuevos suscriptores a través de la personalización con ayuda del *Big Data*, y obteniendo un crecimiento récord en el año 2020 a causa de la pandemia, ya que era una de las pocas actividades que estaban permitidas durante el periodo de confinamiento. De hecho, creció un 48% con respecto al año anterior y consiguió monetizar 8,5 millones de suscripciones solo durante los meses de octubre y diciembre (Agencias, 2021).

No obstante, parece que en los últimos tiempos la balanza está cambiando de posición. 2022 ha sido uno de los más complicados en la historia de Netflix, que ha perdido 200 000 suscriptores el primer trimestre del año y 900 000 el segundo; poco más de un millón. Según Neira (2022), esto se debe a varios motivos y reflexiona sobre su futuro:

Ahora hay muchos más competidores que antes, los cuales utilizan paquetes de márketing tremendamente agresivos. Eso sumado a la Guerra de Ucrania y a la recesión económica hace que mucha gente se esté dando de baja de la plataforma. Aunque también es un problema típico de la madurez. Creo que el futuro está sin duda en el ASVOD, donde muchas compañías ya se están planteando el ventaneo de contenidos y ofrecer suscripciones con publicidad. Debemos esperar para ver los experimentos de evolución del streaming. (p. 104)

#### **4.2. La sobrecarga de contenidos, una problemática adicional**

Junto a estos problemas, a Netflix se le suma uno muy importante: la *sobrecarga informativa*, también conocida en el ámbito de la comunicación como *infoxicación*, y que nosotros llamaremos *sobrecarga de contenidos* para adaptar el término a nuestro estudio. Lo cierto es que no se trata de un mal endémico de Netflix, sino que afecta a todas las plataformas SVOD; sin embargo, Netflix es especialmente conocido por su amplio catálogo y por ser la plataforma preferida para los que «más es mejor» (Neira, 2019, p. 264).

Internet ha permitido que la información esté al alcance de todos los ciudadanos a tan solo un clic y las formas del saber se han multiplicado exponencialmente, algo que parece una ventaja, pero que, a la vez, tiene una cara b. En el caso de las plataformas SVOD, y concretamente de Netflix, los amplios catálogos que pueden disfrutar los suscriptores contienen tanta información en forma de películas y series que la tarea de elegir qué ver se vuelve complicada. Existe una sobrecarga de contenidos que condena al usuario a navegar sin rumbo por la plataforma, produciéndole cierta frustración. Esta situación es lo que se conoce, según el psicólogo estadounidense Barry Schwartz (2014), como *paradoja de la elección*, es decir, la tendencia del ser humano a estar menos satisfecho con las decisiones que toma cuantas más alternativas tenga donde elegir. Lo que ocurre llegados a este punto es que el cerebro se bloquea por la presencia de tantos estímulos, por el sentimiento de expectativas no cumplidas y por el pensamiento de que la elección tomada no fue la mejor y que se ha perdido una oportunidad (Seguí, 2021).

Antes, la televisión ofrecía un contenido específico a una hora y día determinados; no había muchas dudas sobre las opciones disponibles. Pero la situación ha cambiado. Algunos estudios calculan que los seres humanos se pueden enfrentar a unas 35 000 elecciones diarias y ahora se suma la de qué ver en Netflix. Lo que se suponía que iba a ser un momento de descanso al final de un día ajetreado se convierte en otra difícil decisión que tomar. La consecuencia directa de esa paradoja de la elección es la *fatiga de decisión*, término muy estudiado en el ámbito del márketing, la cual desencadena consumidores «abrumados, ansiosos, estresados e incapaces» y culmina con un detenimiento en el consumo (Asociación Nacional de Avisadores de Chile [ANDA], 2022).

Todo este proceso, en definitiva, supone un gran problema para Netflix. La plataforma quiere atraer y retener a los clientes, fidelizarlos. Gana con una persona que se suscribe y pierde con cada una que se va, consecuencia que puede darse perfectamente tras aparecer esa fatiga de decisión. Y según la empresa solo disponen de 90 segundos, que es lo que los consumidores suelen permanecer en la plataforma antes de abandonarla exhaustos por la indecisión, para convencerlos (Nelson, 2016). Para ello está el *engagement* y el márketing, algo en lo que Netflix es experto.



#### 4.3. Las tres *con* del márketing de Netflix

Según hemos podido conocer en la entrevista con Elena Neira (2022), Netflix utiliza esencialmente tres tipos de márketing para promocionar su marca y sus productos. Casualmente los tres empiezan por el prefijo *con*:

- Márketing convencional
- Márketing de conversación
- Márketing de contenidos

El primero es el márketing convencional, tradicional, *offline*, es decir, todas esas «estrategias de venta, promoción y comunicación que ocurren fuera de los entornos digitales, ya sea en medios como la televisión o los periódicos impresos hasta actividades en tiendas físicas» (Silva, 2021). Netflix ha utilizado el márketing de calle y márketing de guerrilla como escaparate principal, ocupando vallas, mupis, autobuses, paradas de autobuses, fachadas, etc., de puntos geográficos estratégicos en los que opera:



**Imagen 3.** Publicidad de la serie *Narcos* en la Puerta del Sol de Madrid.

Fuente: *EFE*, citado en EC, 2017.

En segunda instancia, podríamos hablar de márketing social o de conversación, esto es, las acciones promocionales que se producen fundamentalmente en redes sociales que «permiten establecer una comunicación más directa con los clientes [...] con conversaciones en tiempo real, más personalizadas, cercanas y humanas [...] se sienten acompañados durante todo el proceso de compra» (Roca, 2020). Con un estilo irreverente y divertido, Netflix es capaz de conectar con su audiencia real y potencial:



**Imagen 4.** Interacción de Netflix con un usuario en Twitter.

Fuente: *Coobis*, 2017.

Estos dos tipos de márketing han sido ampliamente explorados en diversas investigaciones del ámbito empresarial y de la comunicación. Por lo tanto, nosotros vamos a centrarnos en analizar el tercer tipo, que es el ingrediente secreto de Netflix para impulsar el consumo dentro de la aplicación con objeto de combatir ese problema que suponen la paradoja de la elección y la consiguiente fatiga de decisión: el márketing de contenidos.

El márketing de contenidos es una subespecialidad del *inbound marketing*<sup>5</sup>, que a la vez pertenece a la macroárea del márketing digital (HubSpot, 2022). Este subtipo de márketing presenta diferentes acepciones y aplicaciones, por lo que nos centraremos en la que más se adecúa a esta investigación: «Una técnica de marketing digital que consiste en la creación y distribución de contenido valioso, pertinente y coherente, para atraer un público definido con claridad, con el objetivo de impulsar la acción rentable de los clientes» (WeAreContent.com, 2021).

Cabe mencionar brevemente que en la entrevista en profundidad (2022), Elena Neira, más que márketing de contenidos lo denominó *endomarketing*, haciendo alusión a las estrategias comerciales que utiliza Netflix en el interior de su plataforma para convencer a los clientes de lo que tienen que ver. No obstante, este término realmente significa «la técnica que destaca la importancia de motivar a tu equipo de trabajo para la obtención de buenos resultados: aumenta el compromiso, reduce la rotación y atrae talento cualificado» (Olivier Peralta, s.f.). Es por ello por lo que el término seleccionado (márketing de contenidos) es más concreto y adaptado a la realidad investigada.

En resumen, Netflix sabe que la fatiga de decisión detiene el consumo audiovisual de sus clientes. De alguna forma, también tiene la certeza de que, por sí solos, va a ser complicado que tomen las mejores decisiones. Por lo tanto, y con la pretensión de impulsar un consumo que construya usuarios fieles, Netflix disecciona su propio contenido a través de un complejo sistema de recomendación para ofrecer la mejor experiencia audiovisual. *Top 10*, *taggers*, *clusters*, algoritmos aleatorios, microgéneros, imágenes personalizadas... Todo forma parte de lo mismo y supone la esencia de su éxito: el Sistema de Recomendaciones de Netflix (SRN).

#### **4.4. Sistema de Recomendaciones de Netflix (SRN)**

El Sistema de Recomendaciones de Netflix (SRN), o *Netflix Recommendation System* (NRS) en inglés, es, según la propia plataforma, un complejo sistema de algoritmos<sup>6</sup> que tiene el objetivo de personalizar la experiencia del cliente y facilitarle al máximo la búsqueda, ofreciéndole contenidos en los que pueda estar interesado.

---

<sup>5</sup> Metodología comercial que tiene como fin la creación de contenido valioso a través de experiencias hechas a medida (HubSpot, 2022).

<sup>6</sup> Un algoritmo es un proceso o conjunto de reglas que siguen una operación de resolución de problemas (Netflix, 2022).

Esto lo consigue a través de una manera: los datos. Netflix monitoriza a su audiencia a través de la huella digital que deja a su paso según los consumos producidos en el interior de la plataforma. Conoce de primera mano desde qué dispositivos se conecta el cliente, qué reproduce, durante cuánto tiempo, si descarta un contenido, si lo ve rápidamente, si abandona, cuántas horas permanece, etc. Netflix divide pormenorizadamente su catálogo con herramientas de *Big Data* para crear una conexión entre el público y los contenidos, reforzando así los vínculos de los primeros con la marca (Netflix, 2022).

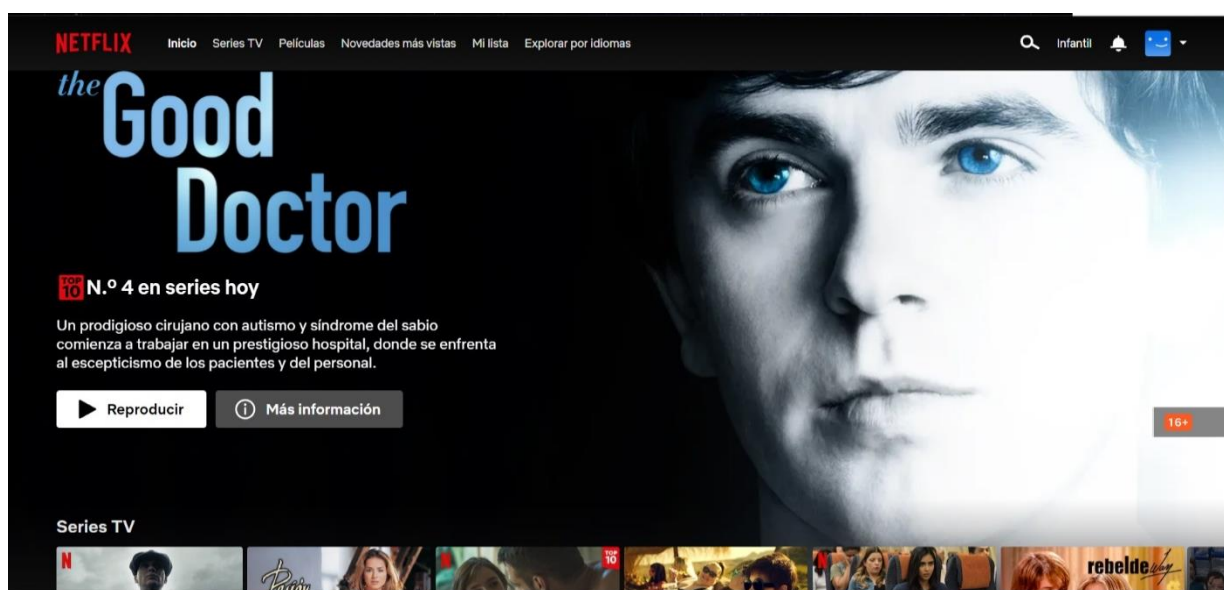
Este sistema de recomendaciones no es casual. Netflix desde sus inicios comenzó a analizar las valoraciones positivas y negativas de los usuarios para saber qué contenidos tenían más éxito. Además, en 2006, la empresa lanzó el conocido como *Netflix Prize*, un premio valorado en un millón de dólares para la empresa que fuera capaz de mejorar su sistema de recomendación de entonces en un 10% (Jackson, 2017).

El SRN representa en pocas palabras su fórmula secreta; tal es su influencia que es capaz de ascender a un primer plano a la hora de tomar decisiones. El director de *Maniac* para Netflix, Cary Joji Fukunaga, aseguró en una entrevista que los algoritmos tienen la última palabra en las decisiones creativas (Collins, 2018). Lo cierto es que se sabe poco de cómo funciona realmente el SRN debido al secretismo con el que opera la compañía en esta materia, pero la organización de la interfaz y la disposición de los contenidos dan muchas claves de cuál es su *modus operandi*.

#### **4.4.1. Interfaz y elementos básicos del sistema de recomendaciones**

«La comunicación entre un ser humano y una computadora se realiza a través de una interfaz» (Significados, s.f.). La interfaz de Netflix es básicamente la manera que tiene la plataforma de establecer contacto directo con sus usuarios, ofreciéndoles contenidos personalizados a través de tácticas digitalizadas (textos sugerentes, elementos gráficos llamativos, etc.) que guían su experiencia de consumo. Netflix es una mansión de contenidos que, como hemos visto, puede desencadenar una paradoja de la elección y su correspondiente fatiga de decisión, por lo tanto, la interfaz es la encargada de ordenar todo el material disponible a través de sistemas tecnológicos para ayudar a los espectadores a elegir de la forma más rápida y cómoda posible.

Es conveniente destacar que en Netflix no existe una interfaz igual. Por supuesto que hay algunos elementos comunes como el inicio, la pestaña de cine y series tv, la lupa de búsqueda, las notificaciones, etc., pero, cuando nos referimos a los contenidos, cada uno de los más de 223 millones de suscriptores que tiene la plataforma en la actualidad dispone de una interfaz adaptada a sus preferencias que, mediante el uso de algoritmos, ha identificado en ellos según sus hábitos de consumo. Es más, cada vez que un mismo usuario accede a Netflix desde un dispositivo tecnológico diferente (móvil, tableta, tv...), la interfaz se amolda a ese cambio (González, 2018).



**Imágenes 5, 6 y 7.**  
Interfaz de Netflix desde un portátil, un móvil y una tableta.

Como se percibe en las imágenes anteriores, la interfaz de un mismo usuario cambia de formato cuando se conecta desde tres dispositivos diferentes, tanto en términos de forma como de contenido. A primera vista, parece que Netflix destaca especialmente las series más populares (*Top 10*) y a las de producción original (*N*); no obstante, el SRN se compone de diversos elementos de recomendación que en conjunto forman parte de una compleja arquitectura de contenidos.

El primero de ellos es el conocido como *Sorpréndeme*, disponible únicamente para televisores *Smart TV*. Se trata de un botón de reproducción aleatoria que permite descubrir a los usuarios nuevos contenidos que son sugeridos por Netflix de acorde a sus experiencias previas de visionado. Es uno de los elementos más novedosos —nació en 2020— y experimentales de la plataforma para combatir la fatiga de decisión, puesto que, como dice Mantilla en *El Español* (2021), se trata del método perfecto para aquellos que quieren «sumergirse en una historia sin preocuparse en tener que encontrarla». Su funcionamiento es sencillo: al pulsar en el botón, la plataforma comienza a mostrar títulos personalizados de forma aleatoria y el espectador elige el que más le interese.



**Imagen 8.** Sorpréndeme permite vivir una experiencia audiovisual aleatoria y personalizada.

Fuente: Netflix, en *El Español*, 2021.



En este contexto de reproducción aleatoria, es importante abordar dos elementos clave en los procesos de recomendación y que influyen básicamente en todos: los *taggers* y los *clusters*. En primer lugar, los *taggers* son personas físicas que trabajan para la compañía —ya sean creadores de contenido o empleados de otros departamentos— y que se encargan de etiquetar y asociar metadatos al contenido teniendo en cuenta multitud de factores semánticos, estéticos e incluso emocionales: si hay animales, si aparece gente atractiva, si lo protagonizan familias disfuncionales, si hará llorar al espectador, etc. «Los *taggers* han sido muy importantes en cuanto a la expansión internacional de la marca y, aunque no tengamos confirmación, me consta que la gente que trabaja para ellos ofrece sus propias etiquetas» (Neira, 2022, p. 102).

Esas etiquetas elegidas por los *taggers* servirán para que el contenido se categorice a través del *clustering* (minería de datos), generando *clusters*, es decir, comunidades de usuarios que presentan patrones de consumo similares. Cada usuario de Netflix pertenece a una media de entre dos y tres *clusters*:

Los clusters son ADN de preferencias de consumo. La clusterización de los grupos no se hace por perfil sociodemográfico ni ubicación geográfica, sino en base a lo que los espectadores les gusta, cruzando los datos que tienen de ellos con los datos de los contenidos. Sabemos poco de los clusters pero mucho de los contenidos. Lo mejor es fijarse en los microgéneros porque en ellos residen los matices. Te puede interesar una trama muy sangrienta o una mujer empoderada. O las historias románticas que no salen bien. A Netflix le interesa conocer el driver, aquello que motivó a ver una persona a ver un determinado contenido. (Neira, 2022, p. 100)

Netflix, como cualquier otro servicio de distribución audiovisual, utiliza géneros tradicionales para ordenar el contenido dentro de su interfaz: drama, comedia, musical, terror, suspense... Pero no solo se reduce a temáticas generales, sino que, a través de los *taggers* y *clusters*, es capaz de especificar los contenidos de tal forma que los usuarios se pueden sentir más fácilmente identificados con ellos. Lo explicó el vicepresidente de Innovación de Producto de Netflix, Todd Yellin, en una entrevista:

Si pudiésemos ver todas las etiquetas que se esconden bajo el paraguas de *Stranger Things* veríamos que hay muchas maneras de describirla [...] tensión, mal agüero, miedo [...] supernatural, poderes psíquicos, persona desaparecida, familia en crisis, conspiración [...] pero también es una historia de amistad [...] hay muchas puertas de entrada a la historia. (Laporte, 2017)

No especificaremos más en estos géneros/microgéneros porque les dedicaremos un capítulo aparte más adelante, ya que, según el propio Yellin, son uno de sus mejores inventos para con la compañía.

Dramas descarnados TV europeas

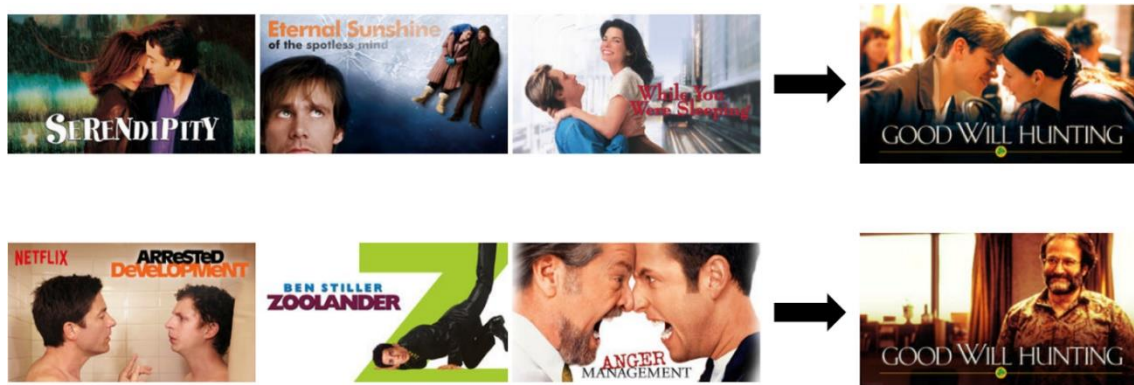
Series TV de suspense para hacer un maratón

Geeked: De ciencia ficción, fantásticas, de superhéroes y más

Mujeres detrás de la cámara

**Imagen 9.** Ejemplos de microgéneros en Netflix.

Los géneros están hiperpersonalizados por *cluster*, pero también lo están las miniaturas de los contenidos, o mejor llamadas *thumbnails*, otros de los elementos clave del SRN. Netflix se dio cuenta desde sus inicios del poder que pueden tener las imágenes a la hora de elegir el contenido a visualizar y que presentar esos contenidos personalizados siempre con el mismo fotograma no era la mejor fórmula. Tras varios experimentos de prueba-fallo, de los que también hablaremos en otro capítulo adicional, dieron con ella:

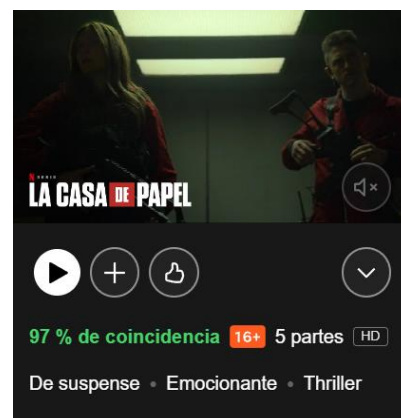


**Imagen 10.** *Thumbnails* personalizados para un cliente interesado en películas románticas (1) y otro en comedias (2). Fuente: Chandrashekar *et al.*, 2017.

Otros dos elementos de los que hace uso Netflix para recomendar también son utilizados por otras empresas multinacionales, sobre todo, las especialistas en comercio electrónico: el *porcentaje de coincidencia* y los *similares*. El segundo no tiene especial misterio, pues son los contenidos que Netflix recomienda al cliente en función de los últimos productos que ha consumido recientemente. Películas y series en las que aparecen los mismos actores, géneros similares, tramas parecidas, mismo año de lanzamiento, etc.

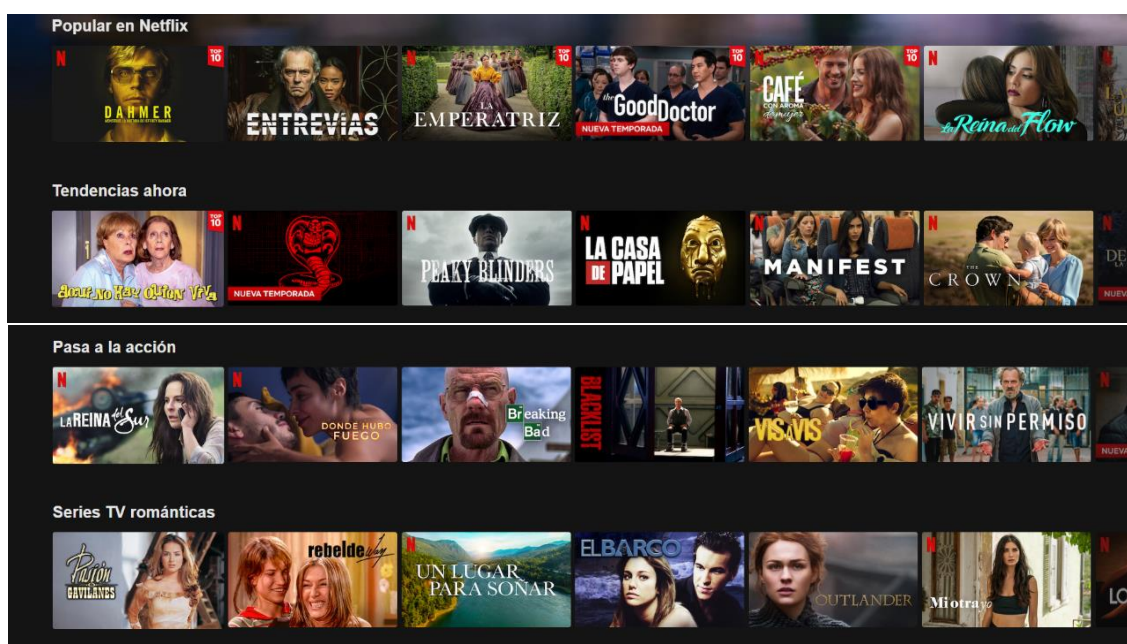


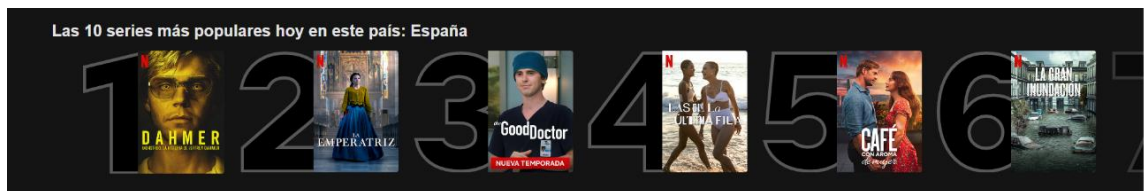
En cuanto al porcentaje de coincidencia o afinidad, Netflix vuelve a hacer uso de sus algoritmos de recomendación para alinear contenidos con usuarios. Se trata de un porcentaje que simboliza la conexión positiva que un espectador puede tener con la película o serie en la que accede para saber más sobre ella (de 0 a 100). Será mayor de acorde a los consumos anteriores y menor si no se ajusta a sus preferencias. Este porcentaje se mide en cierta medida con el emoticono de *me gusta* o *no me gusta* que aparece en cada uno de los contenidos a los que accede. Si se da el primer caso, Netflix recomendará en consecuencia; si se produce el segundo, la plataforma evitará recomendar contenido similar. Algunos autores destacan que se trata de un sistema «impreciso, monótono y que es más efectivo para Netflix que para el usuario» (Seriefilaempedernida.es, 2021).



**Imagen 11.** El porcentaje de coincidencia puede ayudar al espectador a decidirse.

El octavo y último elemento del sistema de recomendación que abordaremos es el conocido como *ranquin de popularidad*. En realidad, podríamos hablar en total de tres *banners* que aúnan los contenidos más vistos en Netflix y que se actualizan, según la propia plataforma, cada 24 horas (Top 10 Netflix, 2022): el *Top 10* (de cine y series tv, por país), *Popular en Netflix* y *Tendencias ahora*. Estos dos últimos aparecen en las primeras filas de la interfaz mientras que la primera puede aparecer en lugares diferentes, normalmente a la mitad o al final:





**Imagen 12.** Ránquines de popularidad de Netflix ubicados en las filas 1, 2 y 5 de la interfaz de un portátil.

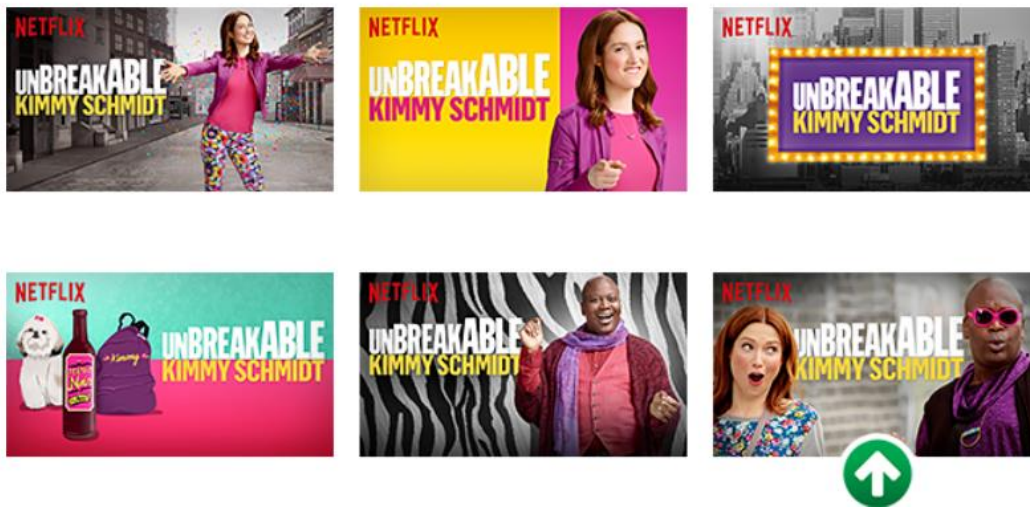
Sin embargo, aunque estas filas presentan los contenidos más vistos por los usuarios de Netflix según la versión oficial, la historia va más allá; Neira (2022) explica que se trata de otra estrategia de recomendación digital: «Hay estudios que dicen que estos *banners* funcionan muy bien, ya que limitan las opciones de decisión. Además, le permiten a Netflix polarizar la atención a estrenos muy concretos. Tengo mis dudas de que sean tan transparentes; creo que hay contenidos que están ahí sí o sí» (p. 103).

#### 4.4.2. Personalización de *thumbnails*

La personalización de *thumbnails* es una de las claves del éxito de Netflix y una de sus estrategias de personalización más fructíferas. Desde la puesta en marcha de la página *web* en 1998, en la que se observaban las carátulas clásicas de las series y películas elegidas por el equipo creativo de las mismas, hasta la situación actual en la que cada cliente cuenta con imágenes personalizadas acordes a sus intereses elegidas mayormente por sistemas tecnológicos especializados, han sucedido muchos cambios en el apartado estético. Y el propio Netflix lo explica.

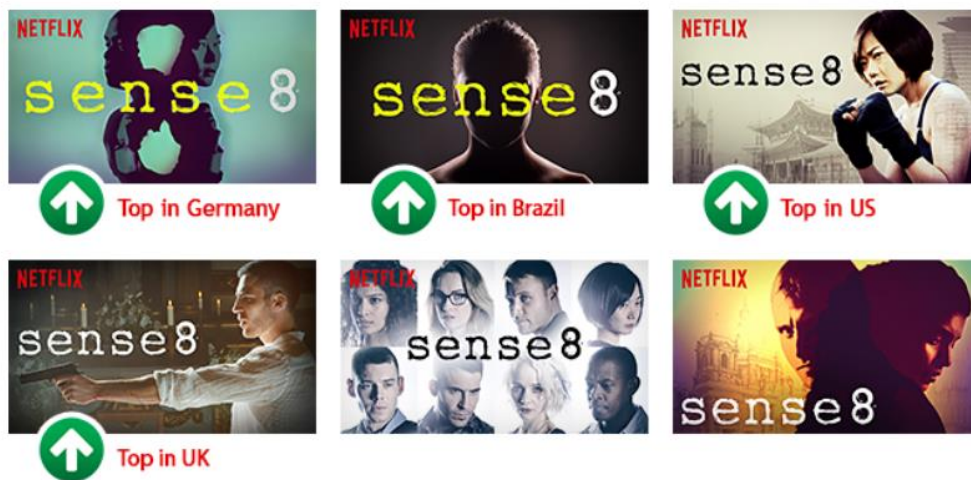
En el artículo «The Power of a Picture» (2016) publicado en la web de Netflix por el jefe de Productos Creativos de Netflix de aquel entonces, Nick Nelson, se explica la conciencia por parte de la compañía de la necesidad de conjugar los datos con la creatividad para construir historias adecuadas que llamen la atención de los espectadores a simple vista. El dato suministrado por una investigación del Massachusetts Institute of Technology (MIT) de que el cerebro procesa las imágenes en 13 milisegundos les dio una clara pista del poder que puede contener una imagen. A raíz de ello, y tras investigar dentro de su interfaz, Netflix se dio cuenta de que el contenido visual es un factor de decisión de visualización muy importante, de hecho, descubrió que un 82% de personas deciden ver o no un contenido por la imagen que este presenta. Además, sacó cuatro conclusiones más concretas:

- Las emociones ayudan a transmitir matices más complejos del contenido. «Las emociones complejas superan a las estoicas o benignas porque transmiten más información»:



**Imagen 13.** El último fotograma obtuvo más clics por parte de los usuarios de Netflix.  
Fuente: Nelson, 2016.

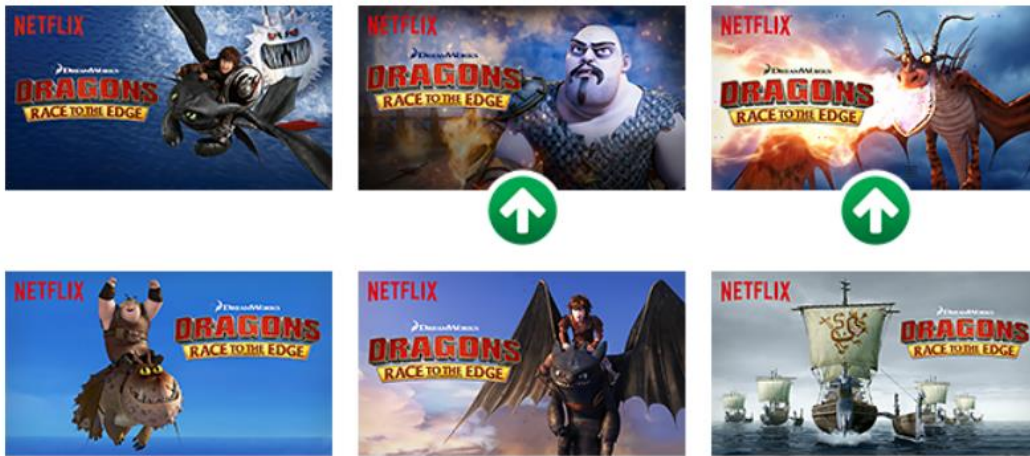
- «Las grandes historias viajan pero los matices regionales son más poderosos». Es decir, cada cultura presenta unas particularidades propias, por lo que es necesario saber qué le funciona mejor a cada una:



**Imagen 14.** Los conceptos de las imágenes son importantes según cada cultura.  
Fuente: Nelson, 2016.



- «Las buenas personas a menudo terminan las últimas», en el sentido de que los antagonistas tienen una personalidad más compleja que llama más la atención:



**Imagen 15.** Los personajes malos triunfan más en lo que al plano visual se refiere.

Fuente: Nelson, 2016.

- «Menos es más cuando se trata del tamaño del reparto». Netflix descubrió que las imágenes con tres o más componentes del reparto comunicaban de manera menos eficiente porque existían más elementos de distracción:

Temporada 1



Temporada 2



Temporada 3



**Imágenes 16, 17 y 18.** La tercera imagen de esta serie original de Netflix aumentó las tasas de visualización. Fuente: Nelson, 2016.

Tras hallar estos aspectos clave, Netflix terminó de confirmar que una imagen puede ser la mejor puerta de entrada a una historia. El próximo objetivo de la compañía consistió en encontrar el fotograma perfecto para cada uno de los más de 223 millones de miembros que componen el servicio. Para ello, los algoritmos de aprendizaje automático fueron —y son— los principales aliados. Un *thumbnail* hoy puede contener elementos elegidos estratégicamente, como un actor famoso, visuales de un género concreto, una escena impactante o un momento decisivo de la película o serie (Chandrashekar *et al.*, 2017).



**Imagen 19.** Un espectador puede llegar a *Pulp Fiction* a través de diferentes vías.

Fuente: Chandrashekar *et al.*, 2017.

En todo caso, los datos que recaba Netflix de sus usuarios son los que le permiten conocer qué imagen es adecuada presentar en cada momento. A raíz de ellos, el equipo creativo de la plataforma tuvo el deber de crear *thumbnails* con tres premisas básicas en mente: que sean variados (no repetir porque la interfaz no resultaría convincente); estéticos (que llamen la atención rápidamente para que el usuario tarde menos en elegir); y representativos (que muestren la esencia del contenido, evitando el *clickbait*). En definitiva, Netflix suele crear unos 12 *thumbnails* diferentes de cada título ajustados a estas características para encontrar la conexión entre usuario y contenido (Chandrashekar *et al.*, 2017).

Una vez diseñados los objetivos principales, empieza el proceso de creación de las imágenes. En el artículo «Extracting image metadata at scale» (Netflix TechBlog, 2016), uno de los ingenieros informáticos de Netflix, Apurva Kansara, explica que la compañía utiliza algoritmos de punto focal y sistemas de detección táctil que son capaces de escoger los elementos más interesantes de un fotograma, obviando los más secundarios. También suele añadir texto, el título de la cinta o serie, si es original de Netflix, si aparecen nuevos episodios, etc., para que la información textual complemente la visual. Además, reconoce que suelen ir retocando las

imágenes incluso después de haber sido lanzadas para perfeccionarlas y conseguir el mejor resultado.



**Imagen 20.** Puntos estratégicos en los que se fija Netflix para confeccionar sus imágenes.

Fuente: Kansara, 2016.

En este contexto, destaca el caso del *Aesthetic Visual Analysis* (AVA), el algoritmo de Netflix especializado en el tratamiento de grandes cantidades de información para extraer los fotogramas óptimos que fue desgranado por Barton (2018) en un artículo para el portal estadounidense *Vox*. Resumiendo, esta periodista cuenta que esta tecnología trabaja a través de tres procesos:

- Encuentra los más de 86 000 fotogramas que puede contener una película o serie y selecciona los que pueden servir para el producto final. Posteriormente, analiza tres aspectos: el visual (brillo, contraste, nitidez, textura, etc.), el contextual (rostros, ángulos, planos, objetos, etc.) y la composición (profundidad de campo, regla de los tres tercios, etc.).
- Filtra las mejores imágenes y deduce cuáles son las más atractivas. Se asegura de que estén nítidas, que no presenten movimientos bruscos de cámara, que aparezcan los actores principales, que no contengan escenas sensibles para ciertos públicos...
- Por último, las adapta al gusto de los usuarios según sus preferencias audiovisuales y aplica un filtro regional. Como explica Barton en la investigación, los *thumbnails* que interesan a un alemán son totalmente diferentes a las que preferiría un estadounidense. Al primero le llama más la atención los fotogramas abstractos, como símbolos o iconos, mientras que el segundo entra de lleno en la historia si aparecen personajes y/o tramas.

Una vez creadas las imágenes perfectas, Netflix pone a prueba esos *thumbnails* promocionales de los contenidos a través del conocido *A/B testing*, esto es, un experimento mediante el cual se comparan dos versiones de un mismo producto para conocer cuál es más eficiente (AB Tasty, s.f.). El primero de ellos se llevó a cabo con *The Short Game*, un documental en el que un grupo de niños de 7 años se desafían para ser las próximas promesas del golf mundial. Lo que hizo Netflix en este caso fue crear un grupo de control y otro experimental, los cuales quedaron divididos en celdas de análisis. Al primero de los grupos se le mostró el cartel original de naturaleza más genérica, mientras que al segundo se le suministró carteles modificados de acuerdo con los parámetros comentados. Una vez que los carteles fueron difundidos y distribuidos por un tiempo prudente para considerar efectos reales, Netflix midió la tasa de clics que había tenido cada uno, la duración total de la reproducción de los clientes (corta, media o larga), entre otros parámetros, y el resultado fue el siguiente (Krishnan, 2016):

Cells	Cell 1 (Control)	Cell 2	Cell 3
Box Art	 <p>Default artwork</p>	 <p>14% better take rate</p>	 <p>6% better take rate</p>

**Imagen 21.** Resultados del experimento *A/B Testing* de Netflix. Fuente: Krishnan, 2016.

La imagen anterior demuestra los efectos que consiguieron los carteles personalizados. Tras este experimento llegaron muchos otros con diferentes títulos (tanto famosos como de nicho) e incluso combinando el diseño perfecto con los datos disponibles de los usuarios para que la personalización fuese todavía más precisa. Se produjeron resultados nuevamente positivos que, al detectarlos en audiencias muy amplias, adquirieron una visión realista de cuáles son las creaciones que mejor funcionan. En definitiva, Netflix descubrió que al personalizar la imagen de sus productos se aumentaba la tasa de visualización. A medida que la empresa sigue expandiéndose las pruebas de testeo crecen, descubriendo cuál es la realidad de sus usuarios (Krishnan, 2016).

#### 4.4.3. Personalización de géneros

Junto a la cartelería, los géneros hiperpersonalizados de Netflix representan la punta de la pirámide de su sistema de recomendaciones. En inglés se les conoce como *altgenres* y en español como *microgéneros*. La investigadora estadounidense Emily Lawrence (2015) los define de la siguiente forma: «Géneros compuestos y no canónicos contruidos a partir del vocabulario controlado de Netflix, cuya pertenencia se determina a través de un amplio almacén de metadatos propios sobre obras individuales» (págs. 358-359).

Netflix presenta una arquitectura de géneros insólita, los cuales son moldeados para conectarlos directamente con los usuarios. Es más, autores como Saorin (2021) apuntan que Netflix no es un catálogo de películas, sino un sistema de organización. «Hace ingeniería de lenguaje, creando un vocabulario propio y añadiendo etiquetas a contenidos que presentan temáticas y estilos similares». Actualmente existen más de 75 000 microgéneros que pueden adquirir denominaciones tan variadas como «Comedias tronchantes de inspectores de policía», «Dramas románticos británicos basados en libros» o «Dramas sensuales de temática LGTB», solo por nombrar algunos. Y parece lógico, puesto que el *Big Content* que presenta esta SVOD es tan inmenso que para que el contenido se convierta en masivo es necesario presentar descripciones más profundas y diversas vías de entrada: «Por ello se buscan datos tan concretos como libros en los que la esposa adúltera es castigada por la sociedad, novelas de ciencia ficción con alienígenas, películas con actrices que hayan rodado con James Dean... Son temas que le interesan a la gente».

En Netflix existe una cultura del etiquetado muy interiorizada, como explica Neira (2022). Todo el contenido de la plataforma pasa por un filtro humano o tecnológico que coloca etiquetas, descriptores, que finalmente se traducen, en este caso, en microgéneros muy concretos que dan matices importantes de lo que un espectador va a encontrarse cuando haga clic. En este sentido, y como ocurría con la cartelería, los datos que recopila Netflix de sus usuarios son imprescindibles. Quiere llegar a sus emociones, a su alma, «mediante flechas disparadas en todas direcciones que contengan en su punta una pequeña tira de papel enrollada con una descripción directa del contenido [...] evitando las etiquetas o géneros tradicionales que no se pueden lanzar en una flecha, sino con una catapulta» (Saorin, 2021). El objetivo consiste en que cada audiencia encuentre su hueco y que no haya contenidos que se queden en el olvido.



Los microgéneros también son puertas de entrada a los contenidos que son orientados a más de los 20 000 *clusters* o comunidades de gustos que existen en la plataforma; cada uno de ellos busca cosas diferentes al acceder a Netflix. Así lo explicó el vicepresidente de Innovación de Producto de Netflix, Todd Yellin, en una ponencia en 2016:

'Black Mirror' funciona muy bien en el cluster 290 y el 56, donde gusta 'Perdidos' o 'Atrapado en el tiempo'. Inicialmente podrían no parecer tan similares, pero se pueden ver ciertas conexiones en la línea de lo sobrenatural o los universos extremos. Si un usuario no ha visto 'Black Mirror' pero sí 'Shameless', 'Orphan Black' y 'The OA', parece lógico recomendársela. (citado en Izquierdo, 2019)

Como es visible, esta forma de categorización de contenido y de recomendación con el que cuenta Netflix forma parte de una nueva arquitectura de la realidad que hace, por una parte, que Netflix esté a la vanguardia en el ámbito de la ordenación de datos y contenidos pero que, a la vez, otros sistemas se estén quedando atrás:

La película *Anna Karenina*, de 2012, está asignada a 53 microgéneros en Netflix; a 2 géneros y 67 palabras clave en la web de calificación de películas IMbd; a 7 géneros o agrupaciones en Filmaffinity y solo al género *Dramas románticos cinematográficos* en el catálogo de la Biblioteca Nacional. (Saorin, 2021)

En este contexto, no es posible abordar en detalle estos microgéneros sin nombrar la extensa investigación llevada a cabo por el periodista Alexis Madrigal en el año 2014 que cristalizó en un artículo para *The Atlantic*, «How Netflix Reverse-Engineered Hollywood». En él, Madrigal descubrió cuáles eran los patrones lingüísticos que utiliza Netflix para configurar sus microgéneros y entrevistó a Todd Yellin, «el hombre que concibió todo este sistema».

Tras recabar cientos y cientos de microgéneros y analizarlos uno por uno en un documento Excel disponible en Internet, Madrigal vio en ellos elementos comunes que respondían a un vocabulario definido:

Descubrí un número elevado de descripciones sustantivas como westerns y slashers [...]. Había formas de decir de dónde procedía la idea de la película (Basada en la vida real) y dónde estaba ambientada (Basada en la literatura clásica) [...]. Si una película era romántica y ganadora de un Óscar, este segundo descriptor tenía más peso (Dramas románticos ganadores del Óscar) y los periodos de tiempo siempre iban al final del género (Dramas románticos ganadores del Óscar de la década de los 50) [...]. Además, los adjetivos de una sola palabra podrían acumularse (Películas románticas de amor prohibido ganadoras de un Óscar) y las categorías de contenido se añadían al final (Películas románticas sobre el matrimonio ganadoras de un Óscar). (Madrigal, 2014)

También existían algunos comodines, como «con una fuerte protagonista femenina», «para románticos empedernidos», o dirigida por cierto director. En definitiva, el periodista fabricó una ecuación que adopta el siguiente orden:

Región + Adjetivos + Género Primario + Basado en... + Ambientado en... + De...  
+ Sobre... + Para la edad de X a Y.

Este sistema no es simple teoría, sino que ya es práctica; algunos ejemplos de los que se pueden contemplar en Netflix son los siguientes (Saorin, 2021):

- Thrillers policíacos descarnados aclamados por la crítica
- Ciencia ficción con extraterrestres de culto
- Dramas genuinos basados en libros
- TV de ciencia y naturaleza sobre supervivencia
- Comedias familiares sobre viajar al espacio

Tras alcanzar esas conclusiones, y a medida que le iban surgiendo más preguntas, Madrigal pensó en la persona que había estado en la misma situación antes que él: era el vicepresidente de Producto de Netflix, Todd Yellin, responsable principal de la creación de estos microgéneros. Consiguió reunirse con él para realizarle una entrevista y lo primero que le comentó fue: «Llevo esperando años a que alguien viniera a preguntarme por esto».

Todo comenzó con un documento denominado «Teoría Cuántica de Netflix», unas pautas de seis páginas que explican la forma correcta de etiquetar elementos de todo tipo: los finales de las películas, la aceptabilidad social de los personajes, las tramas de los actores secundarios, las emociones que provocan ciertos contenidos, las localizaciones... Esta es la labor de los *taggers* que hemos nombrado anteriormente, los cuales califican de 1 a 5 todos estos aspectos y lo que pueden provocar en el potencial consumidor. Hay que entender que, según Madrigal, todo, absolutamente todo en Netflix, está etiquetado. Obviamente hay detalles a los que los *taggers* no pueden llegar, y es entonces donde «la inteligencia humana de los etiquetadores se combina con la inteligencia artificial de los algoritmos». Lo explica Yellin:

Predecir que algo es de 3,2 estrellas es divertido si tienes una sensibilidad ingenieril, pero sería más útil hablar de familias disfuncionales y plagas virales [...] queríamos poner más lenguaje [...] y resaltar nuestra personalización porque nos enorgullecemos de poner el título adecuado delante de la persona adecuada en el momento adecuado. (Yellin, citado Madrigal, 2014)

Además, Yellin declaró que los microgéneros estaban limitados por tres factores principales: deben tener menos de 50 caracteres (de hecho, la gran mayoría solo presentan tres descriptores); deben contener una masa crítica de contenido que se ajuste al género, es decir, evitar nuevamente el *clickbait*; y solo se aprueban aquellos que tengan un sentido sintáctico. «Vamos a etiquetar cuánto romance hay en una película. No vamos a decir cuando hay pero vamos a recomendarla [...] El usuario tendrá un fila que contendrá más o menos romance basándonos en lo que sabemos de él» (Yellin, citado en Madrigal, 2014).

En definitiva, aunque parezca que estos microgéneros son un elemento de recomendación que solo presentan ventajas, lo cierto es que no están exentos de problemas. La conclusión más sorprendente a la que llegó Madrigal es que, cuando las empresas combinan la inteligencia humana con la de las máquinas, ocurren cosas que no podemos entender. Lo cual también admitió Yellin después de que Madrigal le mostrara una lista de géneros tan concretos que no tenían ni sentido ni contenido enlazado:

En el mundo humano la vida se hace interesante por la serendipia [...] Cuanta más complejidad se añade a un mundo de máquinas, aparecen serendipias que no podrías imaginar [...] Estos fantasmas son productos de la complejidad. A veces lo llamamos error y a veces los llamamos característica. (Yellin, citado en Madrigal, 2014)

La realidad es que cientos y cientos de esos más de 75 000 microgéneros permanecen ocultos o directamente no tienen ninguna película o serie en su biblioteca; esos son los fantasmas de los que habla Yellin. Esas categorías solitarias se quedan vacías para aguardar el potencial contenido futuro que Netflix pueda producir.

## 5. Resultados del experimento

### 5.1. Selección previa y semana inicial

Lo primero que ocurre al crear una cuenta en Netflix es que el sistema necesita conocer información. Por ello, pregunta a cada uno de los tres usuarios del experimento en qué dispositivos van a visualizar los contenidos para comenzar a personalizar su experiencia. En este caso, como se ha abordado en la metodología, serán tres: un móvil, una tableta y un portátil:



**Imagen 22.** Uno de los métodos de monitorización de Netflix tiene que ver con los dispositivos que utiliza a menudo el usuario.

En segundo lugar, Netflix quiere saber en qué idioma/s van a ver los espectadores esos contenidos. Elegimos el español, lengua vehicular de esta investigación, así como el inglés, el idioma global:

**Imagen 23.** Netflix quiere conocer el idioma de visionado para recomendar en consecuencia.



Por último, Netflix quiere identificar las series y películas en las que están interesados los clientes experimentales, por lo que realiza una breve selección de títulos y *thumbnails* de su catálogo en la que ellos tienen que escoger lo que mejor se adapte a sus intereses. Pueden ser tres selecciones o más.

A #USUARIOAMOR, en función de las emociones y los significados que transmiten los carteles, podrían gustarle contenidos como *Corazones malheridos*, *Entrevías*, *La villa del amor* o *Interceptor*:

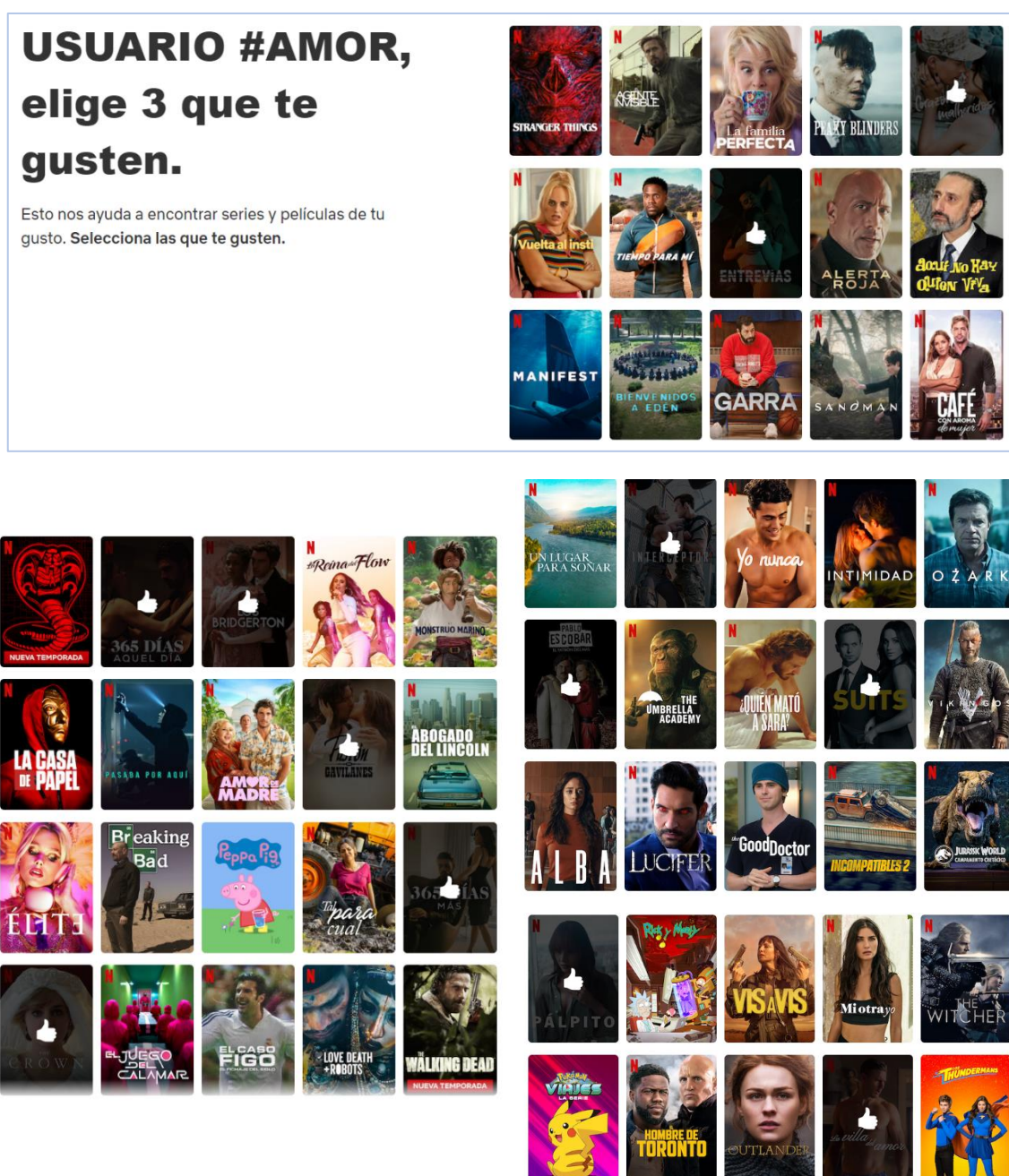
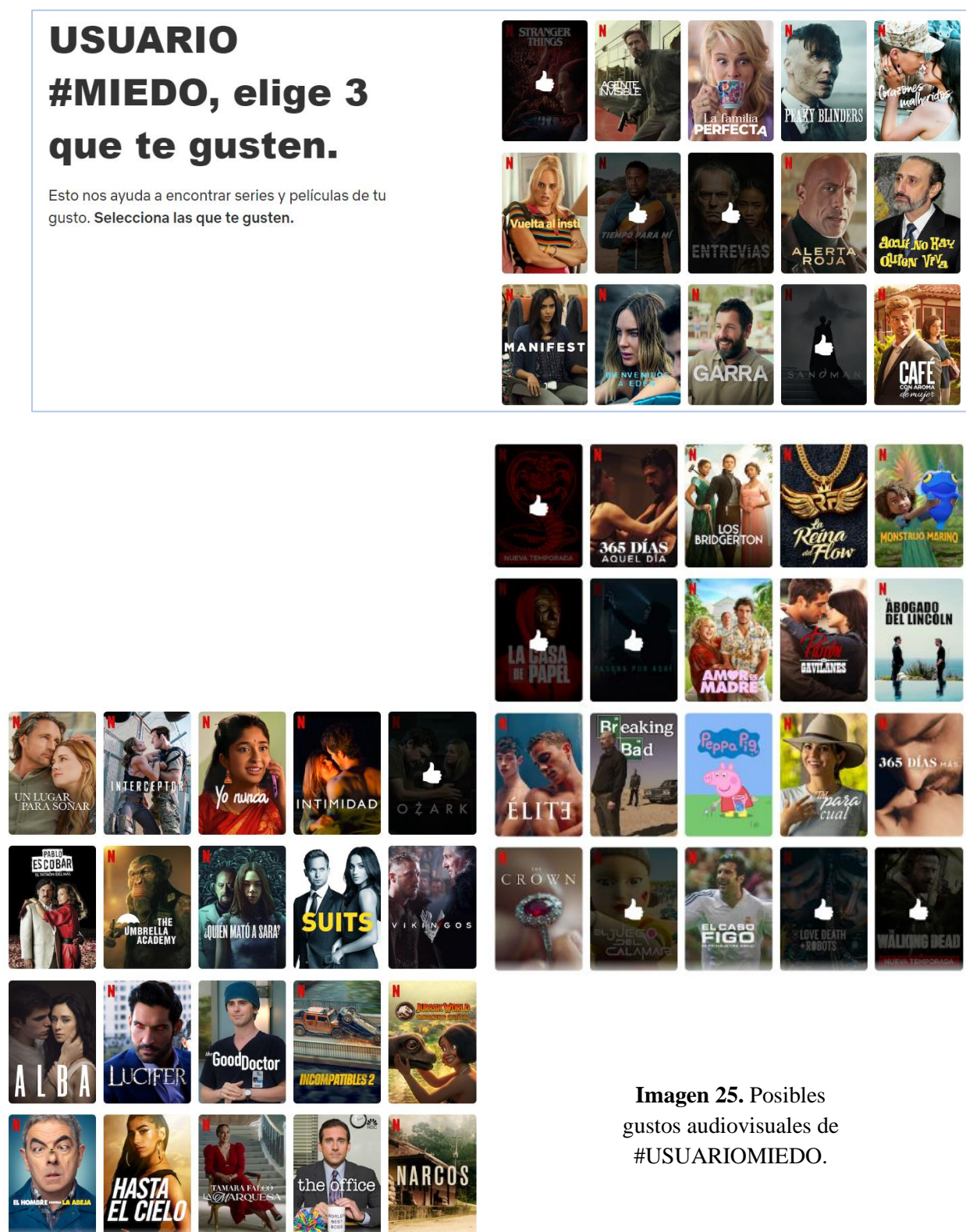


Imagen 24. Posibles gustos audiovisuales de #USUARIOAMOR.



Por su parte, a #USUARIOMIEDO le podrían interesar otro tipo de contenidos, quizás más oscuros y espeluznantes como *Stranger Things*, *Cobra Kai*, *Ozark* o *The Walking Dead*:



**Imagen 25.** Posibles gustos audiovisuales de #USUARIOMIEDO.

En último lugar, a #USUARIOTRISTEZA podrían convencerle títulos como *Peaky Blinders*, *Alba*, *The Last Kingdom* o *Vis a Vis*:

## USUARIO

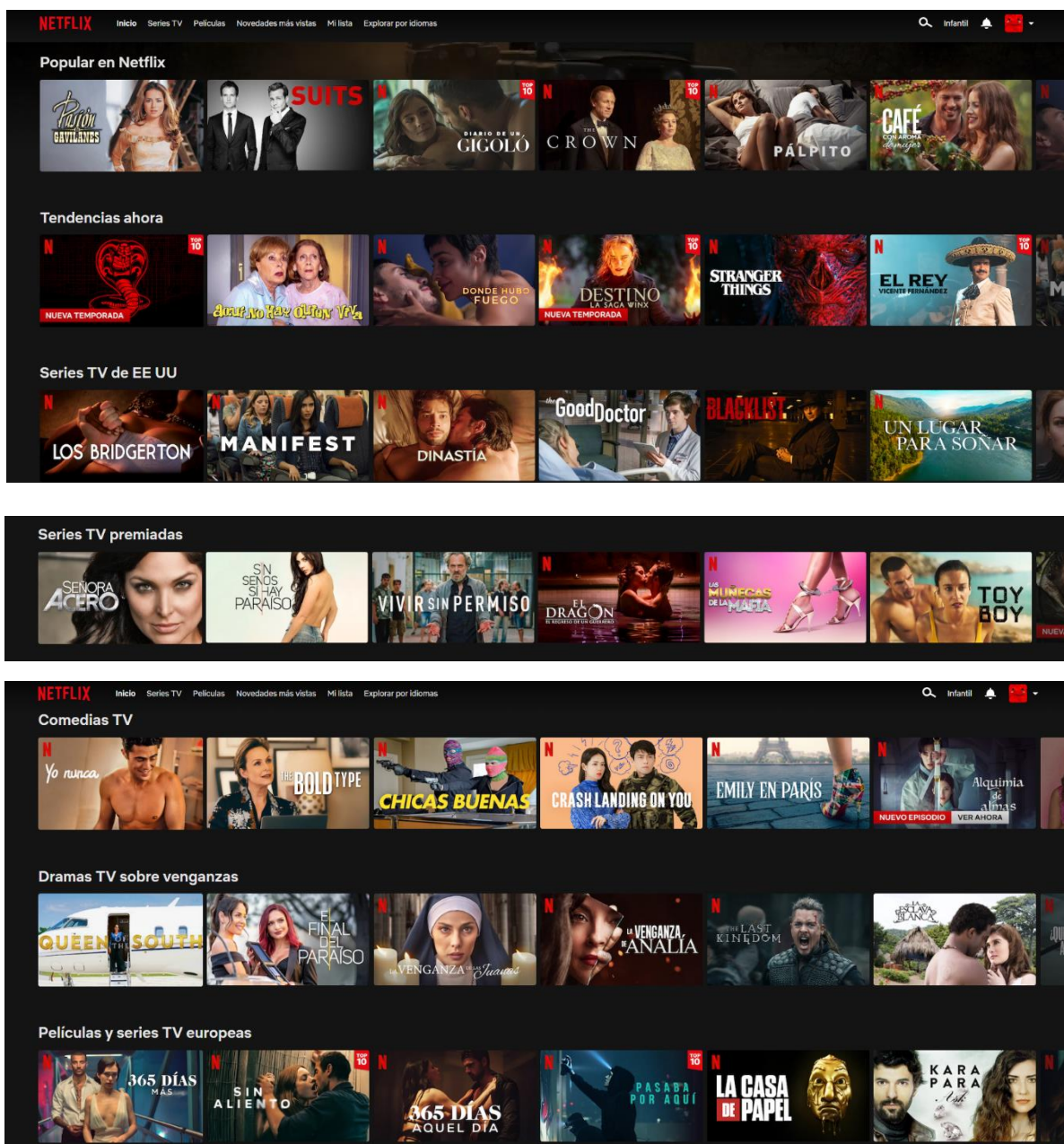
### #TRISTEZA, elige 3 que te gusten.

Esto nos ayuda a encontrar series y películas de tu gusto. Selecciona las que te gusten.

**Imagen 26.** Posibles gustos audiovisuales de #USUARIOTRISTEZA.

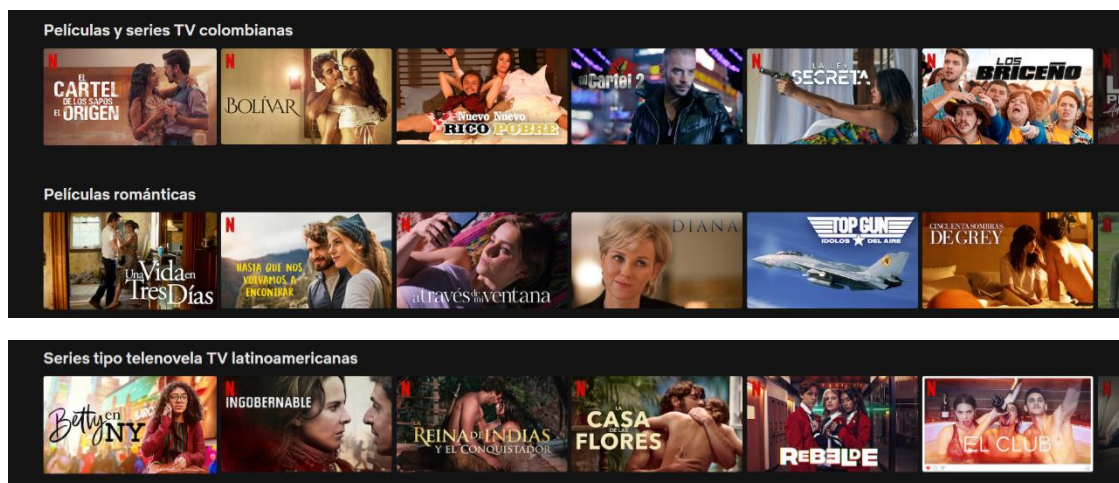


Una vez conocidos los datos anteriores, Netflix muestra finalmente su interfaz<sup>7</sup>. En la pantalla de inicio de #USUARIOAMOR se puede vislumbrar que la tecnología de Netflix destaca especialmente los *banners Popular en Netflix* y *Tendencias ahora*, así como los contenidos de temática romántica, con microgéneros como «Películas y series TV colombianas», «Series tipo telenovelas TV latinoamericanas» o «Películas románticas». Además, se aprecian también contenidos catalogados por región, como «Películas y series TV europeas» y «Series TV de EEUU». En los *thumbnails* aparecen generalmente dos personas, los cuales suelen ser contener también ingredientes amorosos o sexuales:



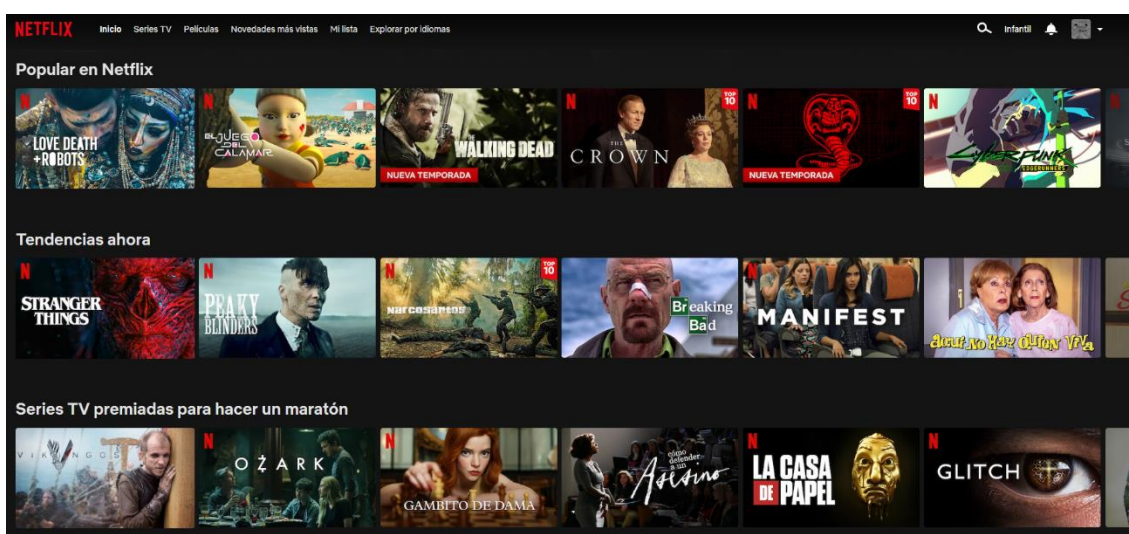
<sup>7</sup> Las capturas de pantalla son muestras tomadas de la pantalla de inicio de Netflix y ordenadas según aparecen en la interfaz (de arriba abajo).

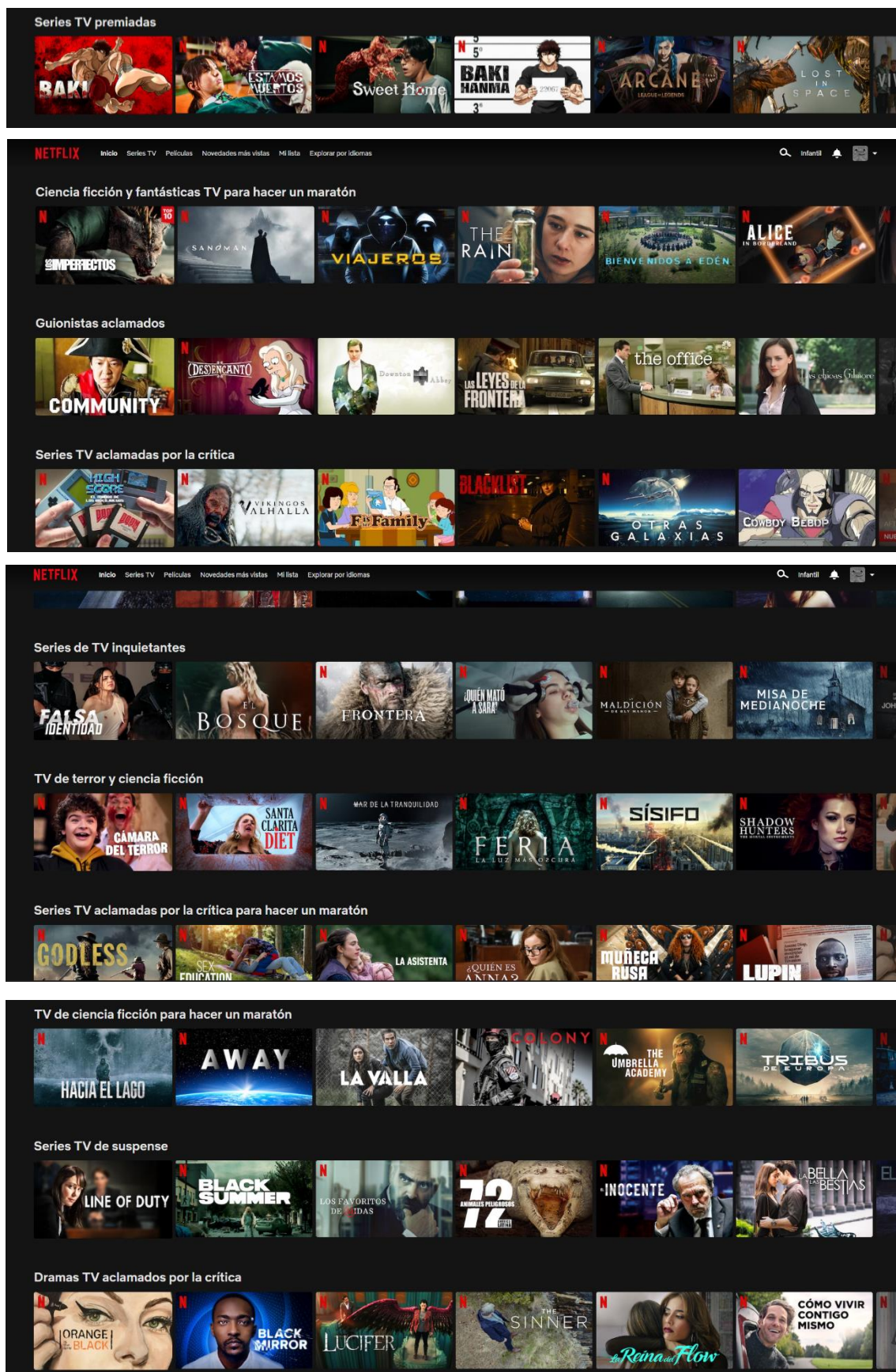




Imágenes 27, 28, 29, 30 y 31. Sugerencias de Netflix tras la selección previa de #USUARIOAMOR.

En lo referente a #USUARIOMIEDO, su pantalla principal vuelve a mostrar en un sitio privilegiado los *banners* *Popular en Netflix* y *Tendencias* pero añade diversas categorías más relacionadas con la popularidad: «Guionistas aclamados», «Series TV premiadas», «Series TV premiadas para hacer un maratón», «Dramas TV aclamados por la crítica» y «Series TV aclamadas por la crítica para hacer un maratón». Llama la atención que en ese segundo microgénero, «Series TV premiadas», solo aparezcan mangas y series asiáticas. Además de estos, los microgéneros más repetidos tienen que ver con el miedo y la ciencia ficción, como «Series de TV inquietantes» y «TV de terror y ciencia ficción». Las imágenes, en general, tienen conexión con ese género de terror, con fotografías curiosas y misteriosas:

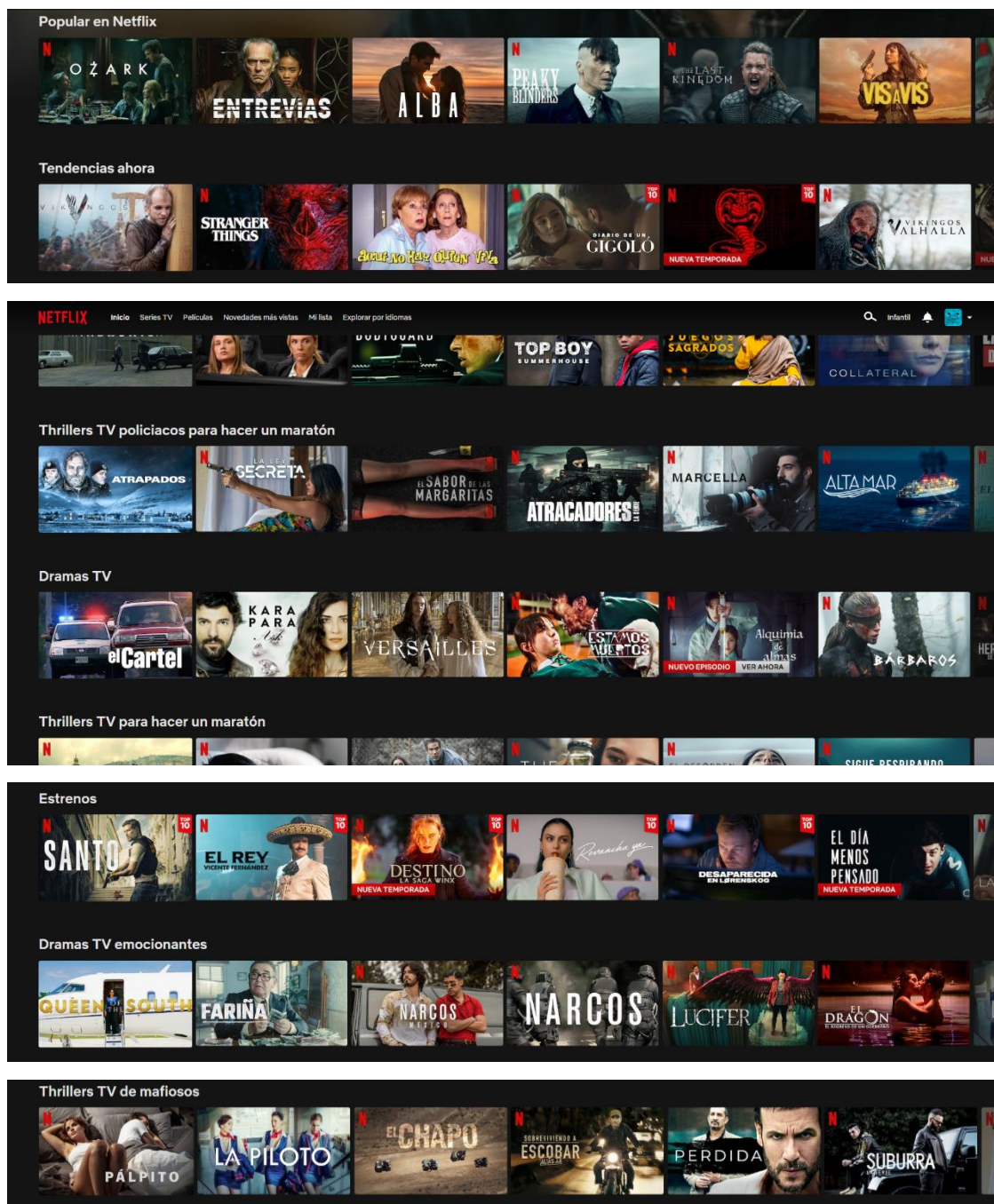


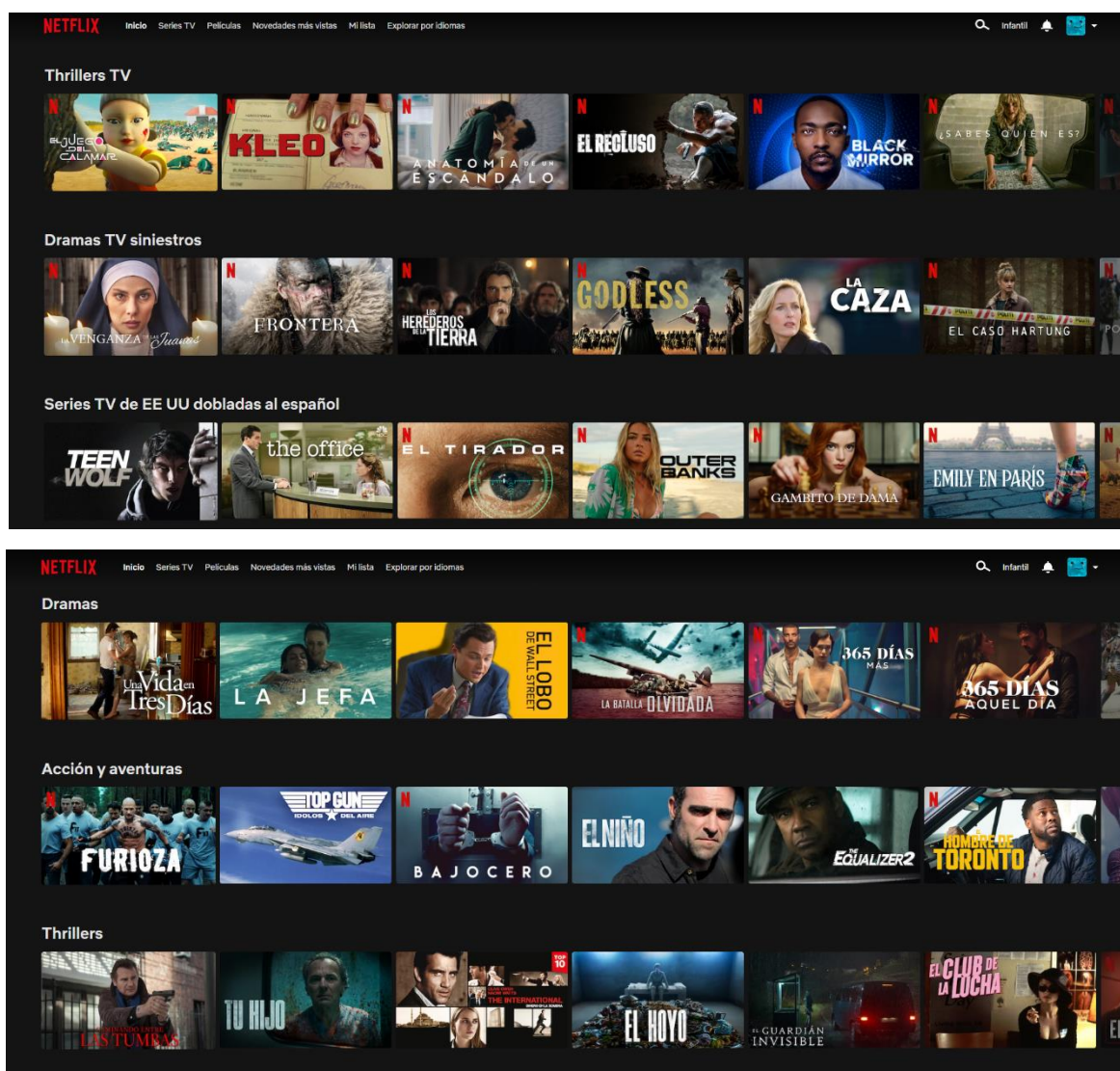


Imágenes 32, 33 34, 35 y 36. Sugerencias de Netflix tras la selección previa de #USUARIOMIEDO.



Por su parte, #USUARIOTRISTEZA tiene como recomendaciones principales los *banners* de popularidad como ocurría en los dos casos anteriores. Los microgéneros reinantes son aquellos que contienen elementos de *thriller* y drama, géneros que según la plataforma parecen tener una estrecha conexión: «Dramas TV emocionantes», «Dramas TV siniestros», «Thrillers TV de mafiosos» o «Thrillers TV policíacos para hacer un maratón» son algunos de ellos. En el apartado estético, los *thumbnails* recogen en su mayoría primeros planos y cortos de personas que expresan emociones serias y complejas:





Imágenes 37, 38 39, 40, 41 y 42. Sugerencias de Netflix tras la selección previa de #USUARIOTRISTEZA.

## 5.2. Primera y segunda semana

Durante los catorce primeros días del experimento, la personalización de Netflix continuó su curso. La página de inicio de la tableta de la cuenta de #USUARIOAMOR muestra, en primer lugar, una imagen de *Los Bridgerton*, serie perteneciente a categorías como «El amor es complicado, emotiva o romántica» (Imagen 43). Los microgéneros que más se repiten vuelven a tener el amor como componente principal, al cual se suma el drama: «Series TV en español tipo telenovela», «Series TV románticas», «Dramas TV genuinos» y «Dramas románticos TV extranjeras» (Imágenes 44, 45 y 46). Es visible que las categorías no son excluyentes, es decir, una serie puede pertenecer a varias de ellas, como *El amor es como el chachachá* y *Propuesta laboral* (Imágenes 45 y 48). Además, el microgénero «Series TV extranjeras dobladas al



español» aparece hasta en dos ocasiones con títulos y *thumbnails* diferentes (Imágenes 47 y 48).



**Imagen 43.** Banner principal de la tableta de #USUARIOAMOR con *Los Bridgerton*.

**Imágenes 44, 45 y 46.** La mayoría de microgéneros responden a motivos románticos.

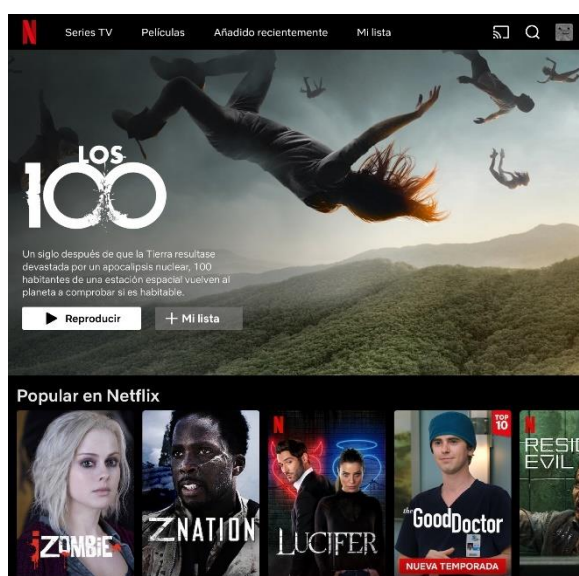


**Imágenes 47 y 48.** Dos microgéneros figuran en la misma interfaz con títulos diferentes.

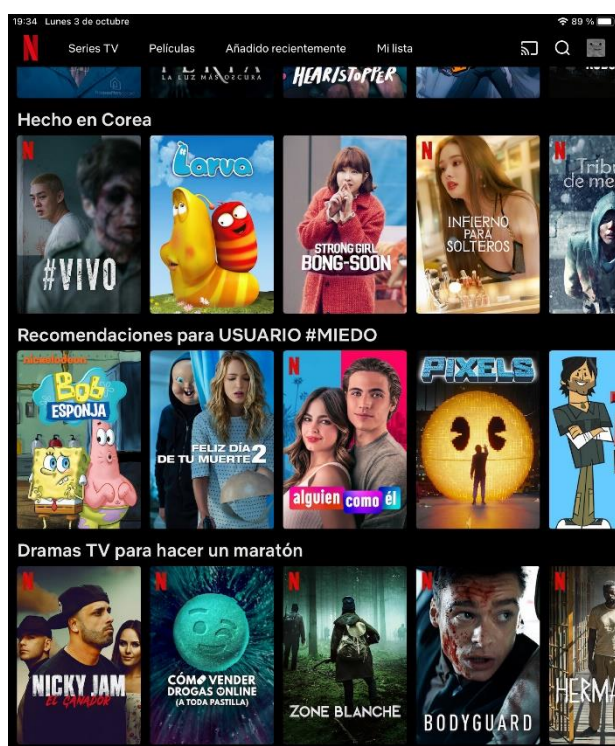


En otro orden, el *banner* principal de la tablet de #USUARIOMIEDO recomienda *Los 100*, serie catalogada de «ciencia ficción, drama y violenta» por la propia plataforma y justo debajo, en la fila de *Popular en Netflix*, se observan *thumbnails* y series de terror cuyo móvil esencial son los zombis (Imagen 49). El drama aparece nuevamente con otro microgénero que hace alusión a la periodicidad de las sesiones de visionado denominado «Dramas TV para hacer un maratón» (Imagen 50) y, junto con el drama, se manifiesta una temática que figura hasta en dos ocasiones a lo largo de la interfaz: las series coreanas (Imágenes 50 y 51). Por último, en la fila llamada «Recomendaciones para #USUARIOMIEDO», aparecen generalmente series románticas, cómicas y de animación (Imagen 50).

**Imagen 49.** Banner principal de la tablet de #USUARIOAMOR con *Los 100* y el *Popular en Netflix* con temática de terror.



**Imagen 50.** Diversidad de microgéneros personalizados para #USUARIOMIEDO.



**Imagen 51.** Netflix también recomienda a #USUARIOMIEDO cine y series coreanas.

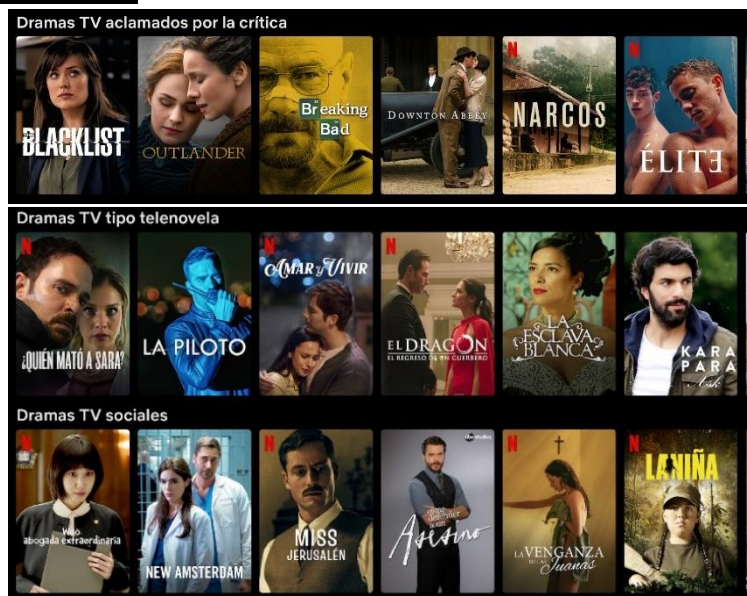


En el caso de #USUARIOTRISTEZA, la fotografía de inicio de la tableta muestra la serie *El Rey*, Vicente Fernández, una serie mejicana dramática (Imagen 52). Si descendemos al *banner Popular en Netflix* y sus tres primeras recomendaciones, se pueden observar fotografías melancólicas y en las que suceden desgracias, como es el caso de la serie *The Good Doctor*. Esos *thumbnails* se encuentran en consonancia con los microgéneros, los cuales repasan el género dramático y sus diversas formas: «Dramas TV aclamados por la crítica», «Dramas TV tipo telenovela», «Dramas sociales», etc. (Imágenes 53 y 54). En última instancia, surge un microgénero conocido como «Para ver en un fin de semana» (Imagen 55), el marco temporal en el que se está desarrollando el experimento.



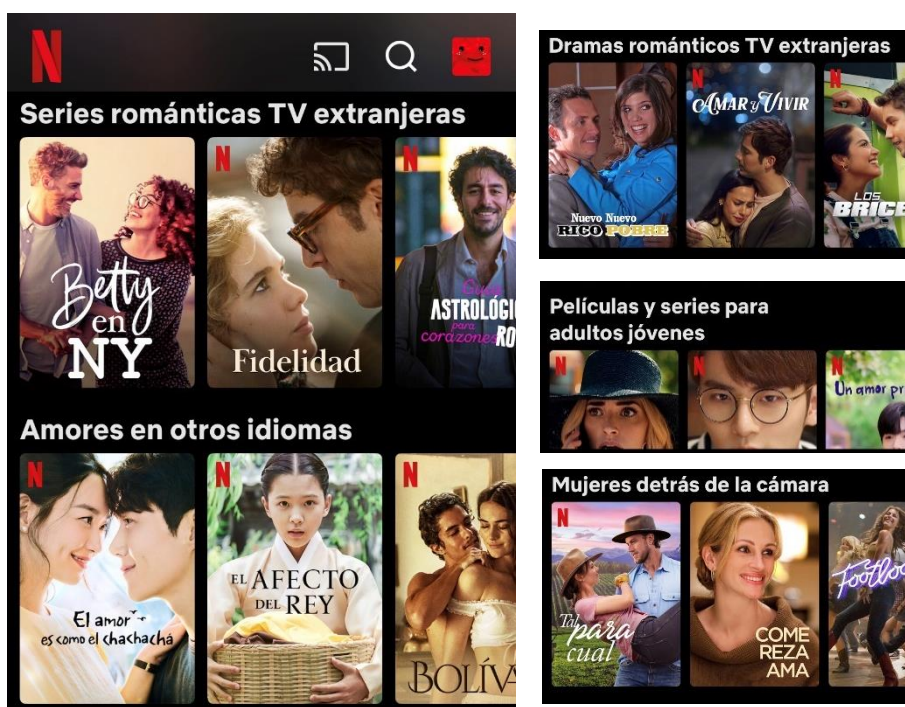
**Imagen 52.** Banner principal de la tableta de #USUARIOTRISTEZA con *El Rey*, Vicente Fernández y el *Popular en Netflix* con temática dramática.

**Imágenes 53 y 54.**  
Diferentes variedades del género dramático ocupan la interfaz de este usuario.



**Imagen 55.** Microgénero de periodicidad.

Si nos fijamos en los resultados obtenidos en el teléfono móvil, la situación cambia ligeramente. En lo referente a #USUARIOAMOR, los microgéneros románticos siguen muy presentes con nombres como «Series románticas TV extranjeras», «Telenovelas latinoamericanas» o «Dramas románticas TV extranjeras» (Imágenes 56, 57, 58 y 59). En esta ocasión, Netflix muestra especial interés en recomendar contenidos románticos de carácter internacional; de hecho, existe otro microgénero denominado «Amores en otros idiomas» (Imagen 56). Además, nos facilita dos nuevos, conocidos como «Películas y series para adultos jóvenes» y «Mujeres detrás de la cámara» (Imágenes 58 y 59).



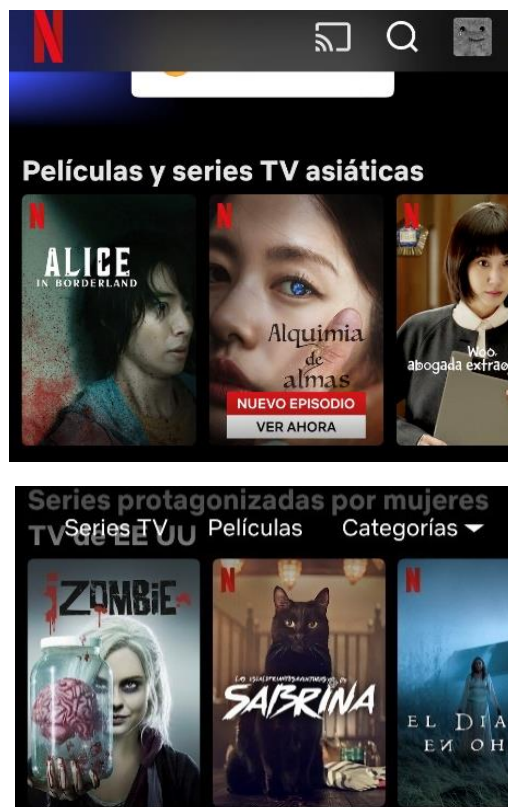
**Imágenes 56, 57, 58 y 59.** Microgéneros y *thumbnails* en el teléfono de #USUARIOAMOR.

En lo referente a #USUARIOMIEDO, su móvil muestra microgéneros más específicos centrados en las series y en el misterio como «Series TV sobrenaturales», «Dramas TV policíacas» y «Dramas TV de suspense», entre otros (Imagen 60). No obstante, lo que más llama la atención es la personalización de los *thumbnails*: en «Series protagonizadas por mujeres TV de EEUU» aparece una mujer zombi y un gato negro; y en «películas y series TV asiáticas» podemos identificar un hombre asustado con sangre alrededor y a una mujer con los ojos iluminados, la cual parece una bruja, ya que se trata de *Alquimia de almas* (Imágenes 61 y 62):





**Imagen 60.** Algunos microgéneros en el móvil de #USUARIOMIEDO.

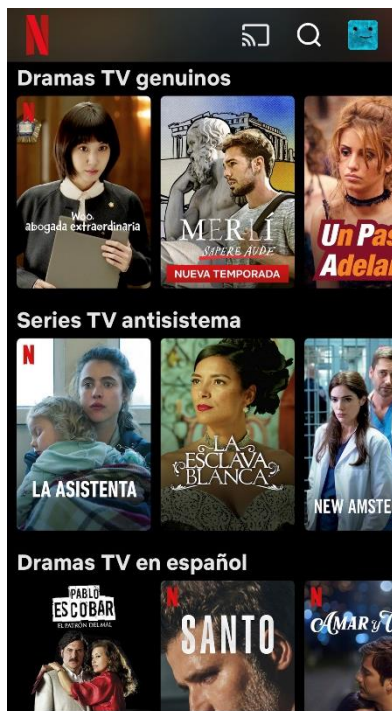


**Imágenes 61 y 62.** Miniaturas adaptadas al gusto del consumidor.

Por último, en el apartado móvil, los microgéneros dramáticos siguen mutando en la interfaz de #USUARIOTRISTEZA: «Dramas TV de EEUU», «Dramas TV genuinos», «Dramas TV en español», «Series TV antisistema», etc. (Imagen 63); y las principales propuestas de la fila «Recomendaciones para #USUARIOTRISTEZA» son de índole dramática (Imagen 64). Además, el *thumbnail* de la serie *Dahmer* ha cambiado con respecto a la imagen ofrecida a #USUARIOMIEDO (Imágenes 65 y 66):



**Imagen 64.** La fila de recomendaciones del móvil de #USUARIOTRISTEZA.

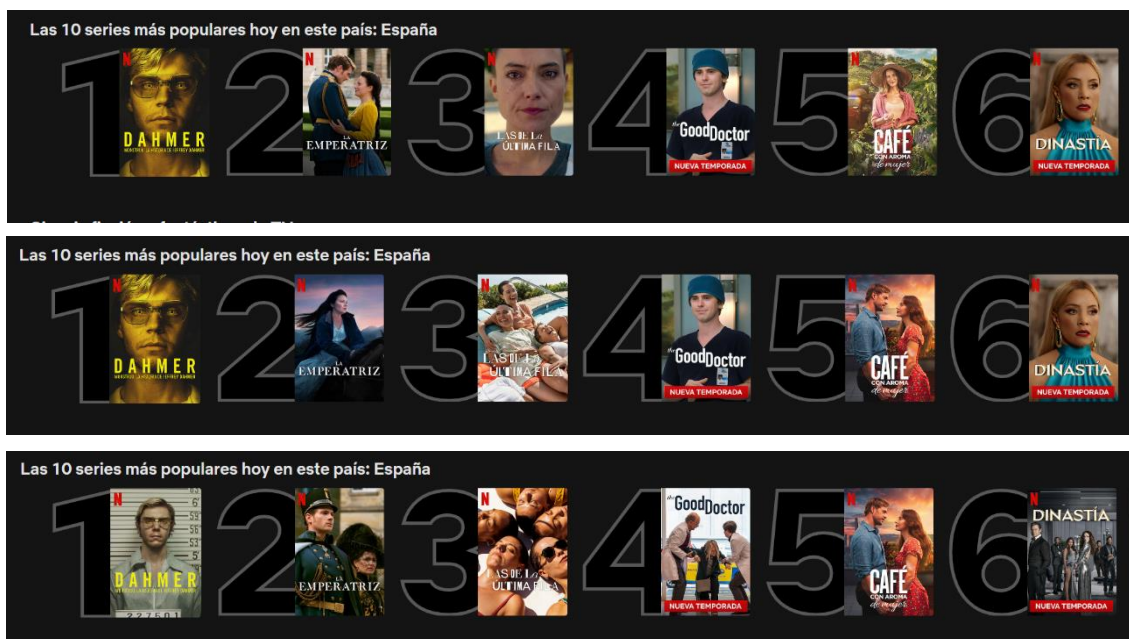


**Imagen 63.** Microgéneros dramáticos del móvil de #USUARIOTRISTEZA.



**Imágenes 63 y 64.** Imagen de la serie *Dahmer* en #USUARIOTRISTEZA y #USUARIOMIEDO.

Si accedemos a los tres perfiles desde un ordenador portátil es posible percibir muchas de las características comentadas en los dos dispositivos anteriores. Netflix, por lo general, sigue suministrando a #USUARIOAMOR contenido romántico; a #USUARIOMIEDO de ciencia ficción y terror; y a #USUARIOTRISTEZA de *thriller* y drama. Cabe simplemente destacar los cambios que han sufrido las imágenes en el *banner Top 10* de series (Imágenes 65, 66 y 67). En primer lugar, *La Emperatriz* expone una miniatura diferente para cada espectador; en la de #USUARIOAMOR aparecen dos personas abrazadas, en la de #USUARIOMIEDO una joven montando a caballo y en la de #USUARIOTRISTEZA una mujer y un hombre con rostro serio. Por otro lado, en el número 4 se observa que #USUARIOAMOR y #USUARIOMIEDO presentan la misma imagen, mientras que en #USUARIOTRISTEZA se modifica por otra más dramática. En el número 5, #USUARIOAMOR tiene como *thumbnail* de la serie *Café con aroma de mujer* una chica sonriendo en el campo; la imagen romántica aparece en los otros dos usuarios. Además, en la última miniatura coinciden #USUARIOAMOR y #USUARIOMIEDO, pero se modifica en #USUARIOTRISTEZA, ya que del primer plano de una mujer sorprendida se pasa a uno general en el que figuran varias personas sobre un fondo oscuro:



Imágenes 65, 66 y 67. Extracto del *banner Top 10* de series de #USUARIOAMOR, #USUARIOMIEDO y #USUARIOTRISTEZA.

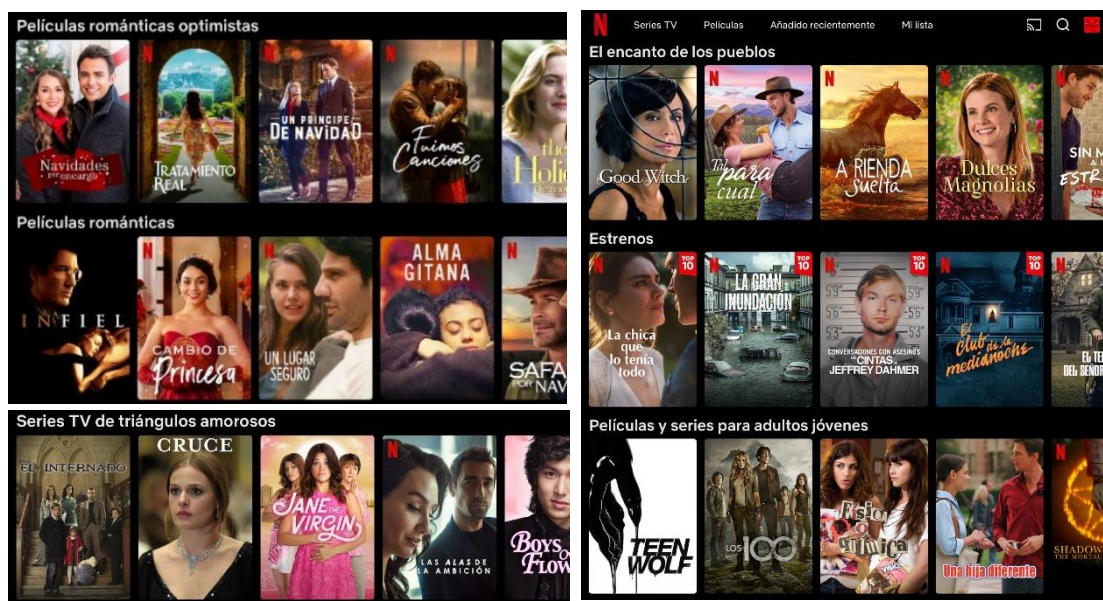
### 5.3. Tercera y cuarta semana

Durante la tercera y cuarta semana del experimento, la personalización de Netflix se volvió más visible y precisa. En la tableta de #USUARIOAMOR se siguen sucediendo los ya conocidos microgéneros románticos pero se incrementa el número de dramáticos (Imagen 68). Todos ellos adquieren un cariz mucho más específico; ejemplo de ello son las filas «Películas románticas optimistas», «El encanto de los pueblos» o «Series TV de triángulos amorosos» (Imágenes 69, 70 y 71). De la misma forma, las series juveniles se multiplican (Imagen 71), así como las relacionadas con mujeres (Imagen 72) y los contenidos para hacer un maratón (Imagen 73). En última instancia, aparecen por primera vez las comedias (Imágenes 73) y ciertos microgéneros como «Series TV premiadas» o «Series TV de suspense» muestran *thumbnails* amorosos (Imagen 72).

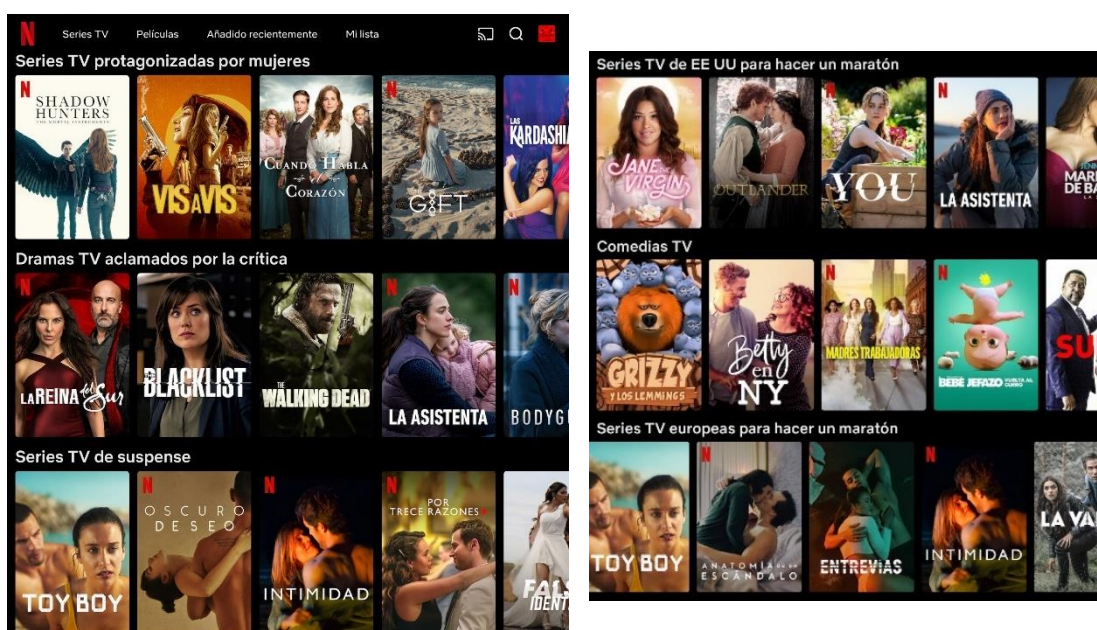


Imagen 68. Los microgéneros dramáticos se multiplican en la tableta de #USUARIOAMOR.





**Imágenes 69 , 70 y 71.** Los microgéneros románticos son cada vez más concretos y aparecen con frecuencia los destinados al público juvenil.



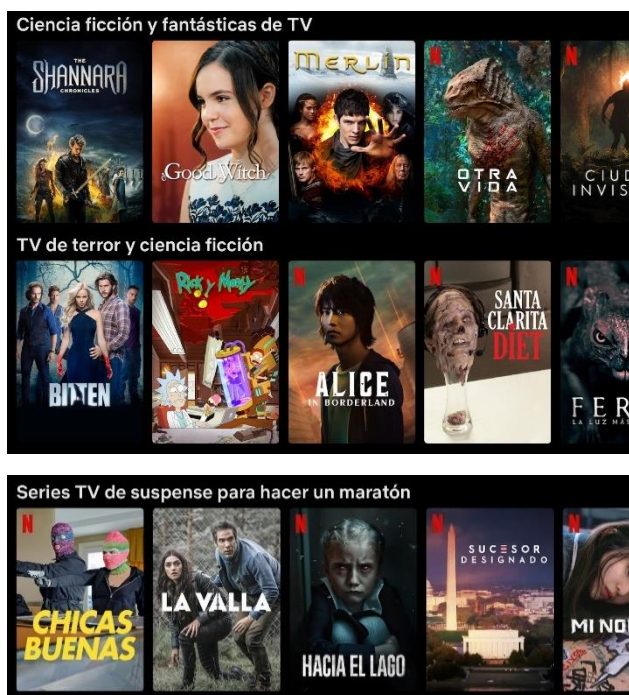
**Imagen 72.** Las series protagonizadas por mujeres son más numerosas y los microgéneros de suspense adquieren matices amorosos.

**Imagen 73.** Se multiplican los contenidos para maratonear y aparecen por primera vez las comedias.

La sesión de Netflix de #USUARIOMIEDO en su versión tablet presenta nuevamente microgéneros de terror, de ciencia ficción y, esta vez, los de suspense son más números que en días previos (Imágenes 74, 75, 76 y 77). Cabe destacar que estos microgéneros también son mucho más concretos, con títulos como «Brujería y ciencias ocultas» o «Ciencia ficción



alucinante y peculiar» (Imagen 76 y 77). Además, Netflix recomienda a este espectador con frecuencia filas que recogen contenido de potencial interés acorde a sus experiencias previas de visionado (Imagen 78) pero también un *banner* denominado «Recomendaciones para #USUARIOMIEDO» en el que se mezclan películas y series de terror con algunas de amor y amistad que carecen de esa primera temática (Imagen 79). Por último, aparece un mayor número de categorías dirigidas a un público joven y existen series que se repiten en filas consecutivas (Imágenes 80)



**Imágenes 74, 75, 76 y 77.** Los microgéneros de terror y ciencia ficción se vuelven más concretos, el suspense crece y se empieza a recomendar contenido juvenil.



**Imagen 78.** Las propuestas basadas en visionados previos son especialmente perceptibles en #USUARIOMIEDO.





**Imagen 79.** Las recomendaciones directas para #USUARIOMIEDO son de terror pero también de amor y amistad.

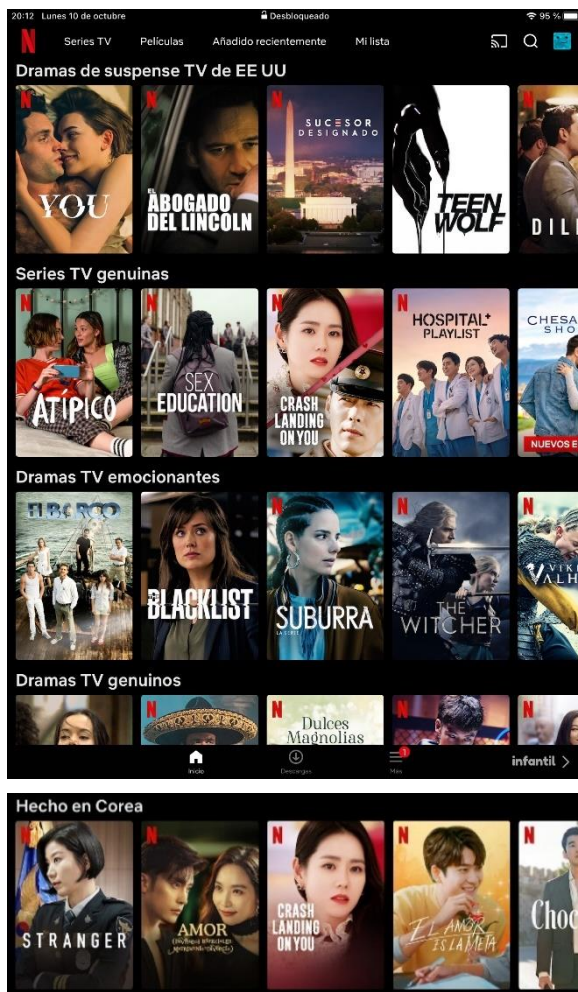


**Imagen 80.** Las filas *Tendencias ahora* y *Estrenos* presentan las mismas series con los mismos carteles.

La interfaz de la tableta de #USUARIOTRISTEZA nos enseña la aparición de hasta 10 microgéneros dramáticos que pueden adquirir denominaciones tan variadas como «Dramas de suspense de TV de EEUU», «Dramas TV emocionantes» o «Series TV de investigación penal» (Imágenes 81 y 82). Otro elemento recurrente de recomendación por parte de Netflix son los doramas (dramas de origen asiático) así como diversas series producidas en Corea del Sur (Imágenes 83 y 84). Además, en estos días ha surgido un nuevo microgénero que también ha tenido su lugar en las pantallas de los otros dos usuarios: «Geeked: De ciencia ficción, fantásticas, de superhéroes y más» (Imagen 85). Es decir, una categoría que contiene series y películas generalmente de nicho y en la que se involucran personajes fantásticos. Cabe destacar asimismo que Netflix recomienda nuevos microgéneros de producción española y también contenidos «estrenados hace menos de un año» (Imagen 86). En último lugar, la plataforma ha cambiado la estrategia de mostrar una sola única persona en los *thumbnails* de #USUARIOTRISTEZA, ya que ahora suelen aparecer dos individuos (Imagen 86).







**Imagen 81 y 82.** Los microgéneros dramáticos proliferan en la interfaz de #USUARIOTRISTEZA.

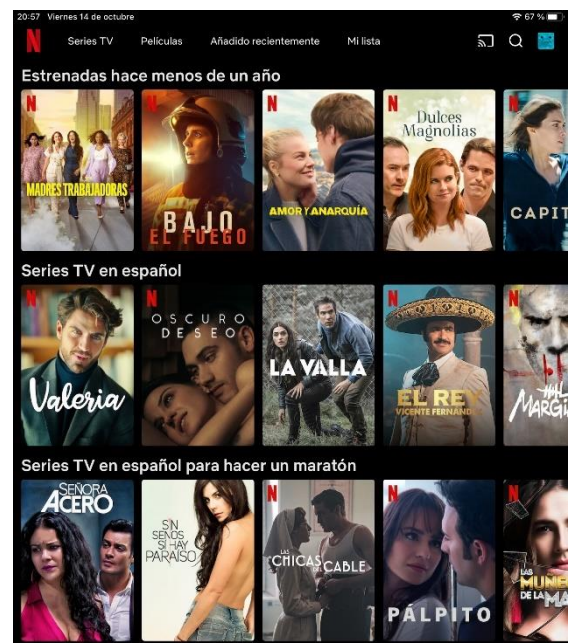


**Imagen 83 y 84.** Los doramas aparecen en varias ocasiones.

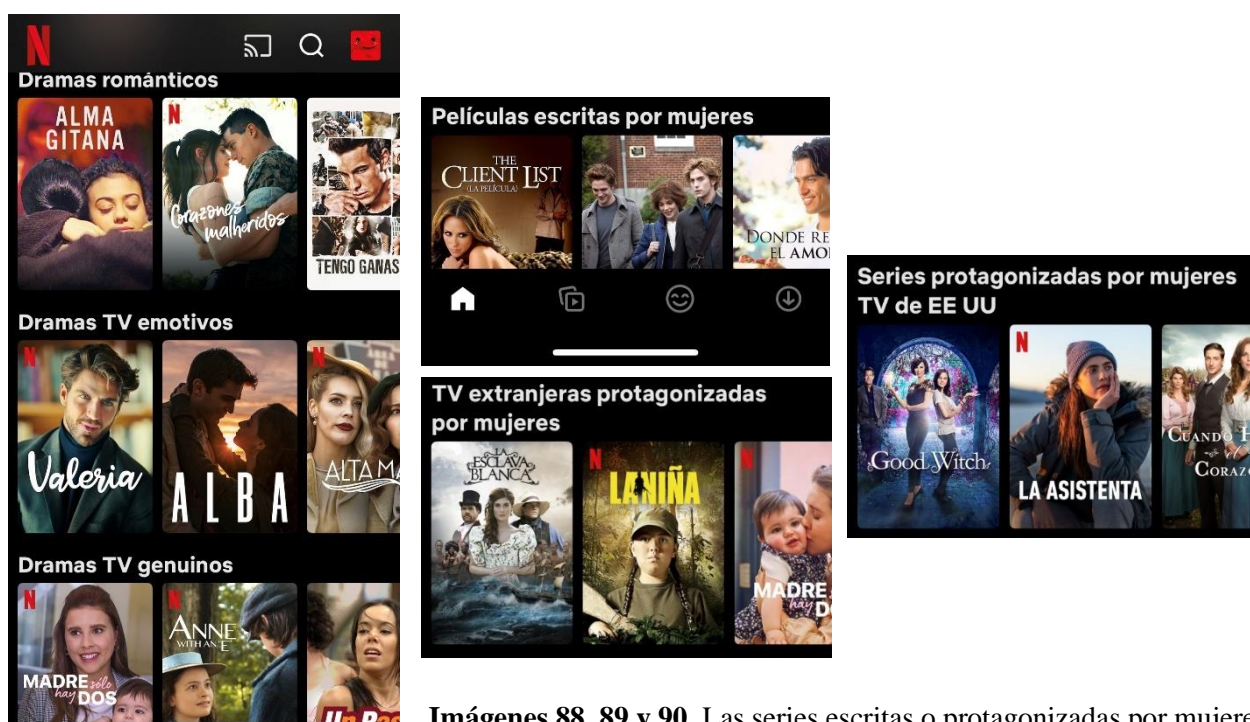


**Imagen 85.** El microgénero *Geeked*.

**Imagen 86.** Nuevas categorías de corte español y estrenadas hace menos de un año. En los *thumbnails* ya no aparece solo una persona.



Por otro lado, accediendo a los datos recogidos en el teléfono móvil de #USUARIOAMOR, los géneros románticos siguen menos presente que antes, los cuales son superados en número por los dramáticos (Imagen 87). Asimismo, aumentan los microgéneros relativos a series y películas producidas por mujeres (Imágenes 88, 89 y 90), aquellas que tienen los institutos o ambientes juveniles como escenario principal (Imagen 91) y también las comedias románticas (Imagen 92). Además, aparece en diversas ocasiones el microgénero «Para ver en un fin de semana» (Imagen 93). En cuanto a los *thumbnails*, vemos por primera vez el banner *Solo en Netflix*, que recoge imágenes mayoritariamente románticas; y el banner principal de la interfaz muestra la serie *El Vigilante*, catalogada de inquietante y psicológica (Imágenes 94 y 95).



Imágenes 88, 89 y 90. Las series escritas o protagonizadas por mujeres incrementan su número de apariciones.

**Imagen 87.** Aumentan los microgéneros dramáticos en el móvil de #USUARIOAMOR.

**Imagen 91.** Los contenidos para jóvenes aparecen en mayor número e incluso en veces consecutivas.



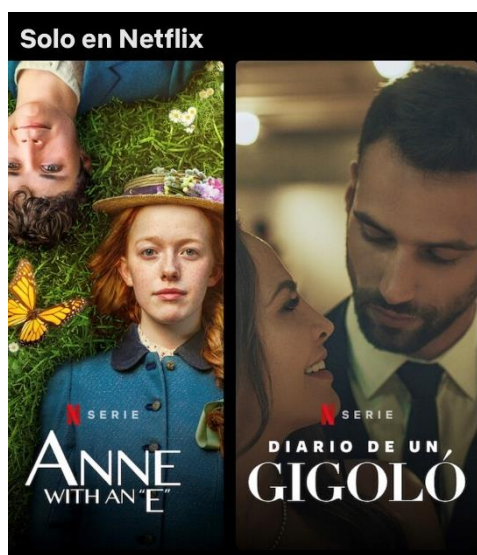




**Imagen 92.** Las comedias y comedias románticas son ya un género recurrente en la interfaz de #USUARIOAMOR.



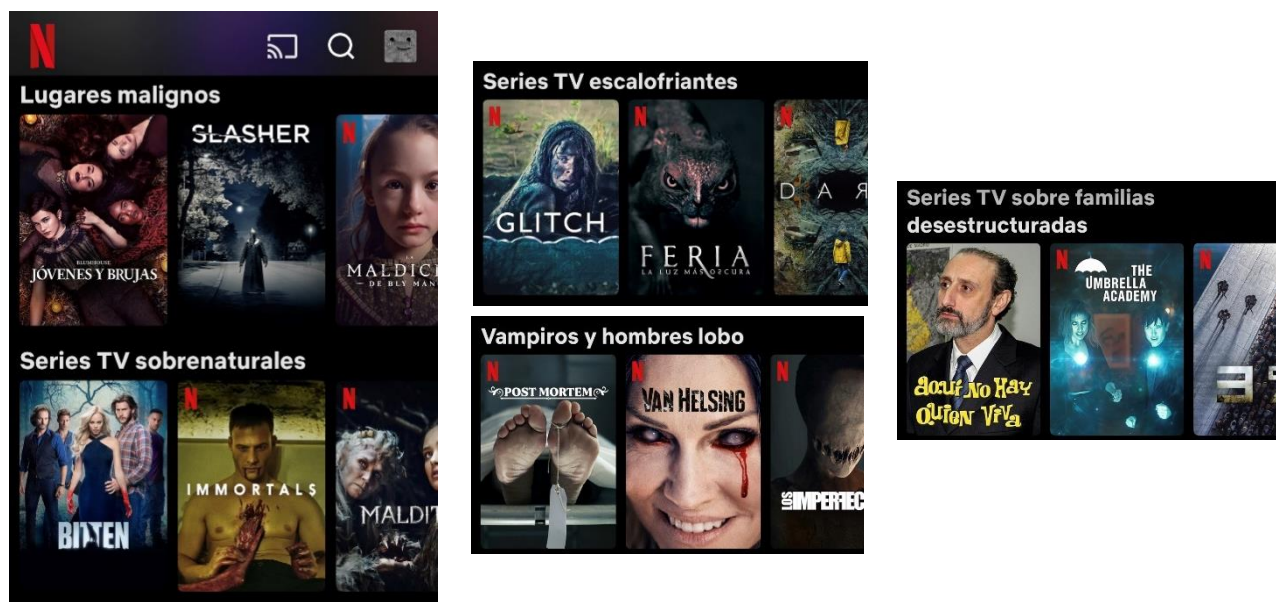
**Imagen 93.** El microgénero «Para ver en un fin de semana» se manifiesta hasta en tres ocasiones.



**Imágenes 94 y 95.** Percibimos por primera vez el *banner Solo en Netflix* y la plataforma recomienda *El Vigilante*, una película de suspense.

El teléfono de #USUARIOMIEDO sigue presentando microgéneros cada vez más concretos en el marco del cine y las series de terror y distopías. Algunos ejemplos de ello son «Lugares malignos», «Vampiros y hombres lobo», «Series TV escalofriantes», «Telenovelas sobrenaturales» o «Series TV sobre familias desestructuradas» (Imágenes 96, 97, 98 y 99). Además, Netflix recomienda específicamente a este usuario diversas filas que recogen contenidos originales que la plataforma ha presentado a los Emmy 2022 e incluso han ganado premios (Imágenes 100 y 101). También, en la versión móvil de #USUARIOMIEDO se han

diversificado las propuestas relativas a realizar un maratón de series, pues este microgénero se ha manifestado de diversas formas hasta en cinco ocasiones (Imagen 102). En el plano estético, cada vez la interfaz se amolda más a ese género de terror, como se puede apreciar en el *banner Popular en Netflix*, que aparece de nuevo por primera vez (Imagen 103), así como en los *banners* principales que dan la bienvenida a la plataforma (Imágenes 104 y 105).



Imágenes 96, 97, 98, y 99. Los microgéneros de terror se vuelven cada vez más específicos para #USUARIOMIEDO.



Imágenes 100 y 101. Netflix recomienda con frecuencia producciones propias que se han presentado a los Premios Emmy.



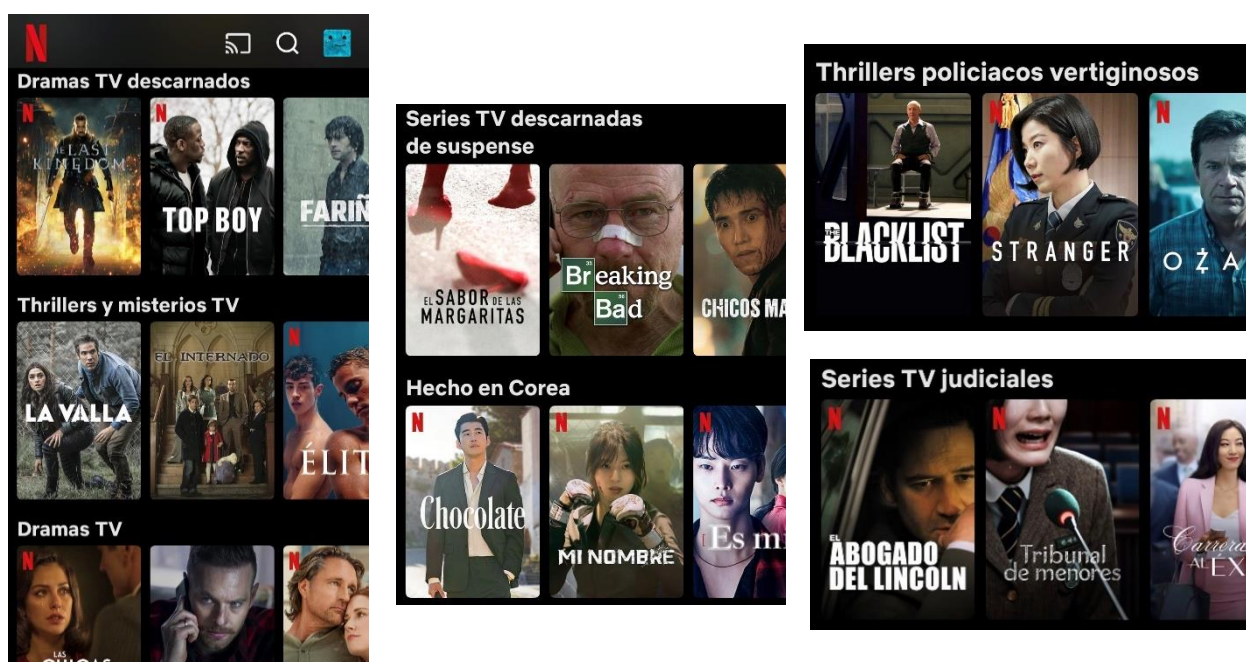
**Imagen 102.** Las categorías para realizar un maratón de contenidos son cada vez más numerosas.



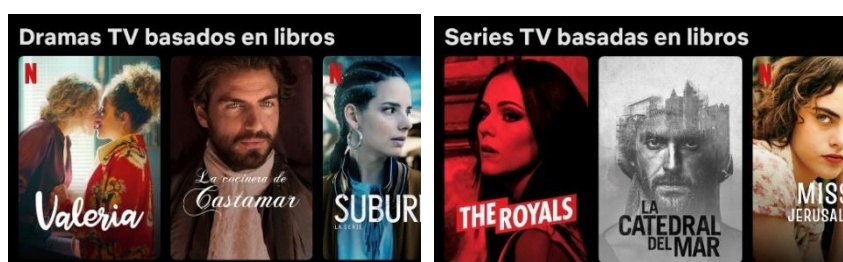
**Imágenes 103, 104 y 105.** Los *thumbnails* responden a motivos sobrenaturales o misteriosos, tanto en el *banner Popular en Netflix* como en los que reciben al usuario en la plataforma.



Por último, en lo referente al móvil de #USUARIOTRISTEZA, los microgéneros dramáticos vuelven a estar muy personalizados, especialmente hacia la vertiente policíaca, con títulos como «Dramas TV descarnados», «Series TV descarnadas de suspense», «Thrillers policíacos vertiginosos» o «Secretos y mentiras» (Imágenes 106, 107, 108 y 109). En esta ocasión, destaca el hecho de que los contenidos inspirados en libros se manifiestan en dos ocasiones, bajo el nombre de «Series TV basadas en libros» y «Dramas TV basados en libros» (Imágenes 110 y 111). Las series asiáticas, así como nuevamente las coreanas, vuelven a aparecer en la interfaz de #USUARIOTRISTEZA hasta en cuatro ocasiones (Imagen 107). También lo hace el microgénero *Geeked* abordado anteriormente, que no solo se visualiza en este usuario sino también en los dos anteriores (Imagen 112). Además, se multiplican los microgéneros «premiados o aclamados por la crítica» y las imágenes siguen demostrando emociones complejas (Imágenes 113 y 114).



**Imágenes 106, 107, 108 y 109.** Los microgéneros dramáticos adquieren matices más específicos y las series asiáticas siguen muy presentes.



**Imágenes 110 y 111.**  
Aumentan las recomendaciones sobre contenidos inspirados en libros.



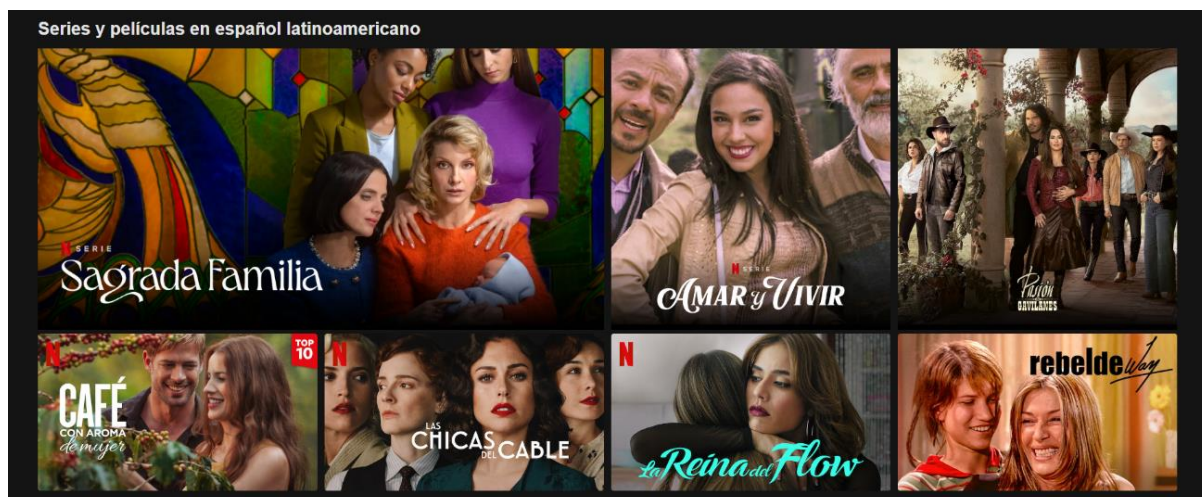
**Imagen 112.** El microgénero *Geeked* aparece en todos los usuarios y dispositivos.



**Imágenes 113 y 114.** Las filas sobre series premiadas o alabadas por la crítica se multiplican.

Finalmente, cabe señalar algunos resultados que han surgido en los perfiles de Netflix de estos usuarios en su versión portátil. En primer lugar, y haciendo referencia a #USUARIOAMOR, su interfaz ha sufrido una transformación repentina. Normalmente al acceder a la plataforma aparece un *banner* de bienvenida, pero en esta ocasión se nos presenta un mosaico de recomendaciones donde las mujeres son las protagonistas (Imagen 115). Por otro lado, los *Top 10* de series y películas aparecen de manera consecutiva, siendo que por lo general se ubican hacia el centro o al final de la interfaz (Imagen 116). Esta situación no se da con los otros dos espectadores. Además, en el banner de «Recomendaciones para #USUARIOAMOR» no aparecen recomendaciones románticas, sino de dibujos animados (Imagen 117). En cuanto a #USUARIOMIEDO y #USUARIOTRISTEZA, la plataforma sigue personalizando su experiencia tanto en el plano de los *thumbnails* como en el de los microgéneros. Suelen manifestarse muchos de los aspectos comentados con anterioridad en los otros dispositivos, pero las miniaturas ofrecidas en el portátil se encuentran más en consonancia con los contenidos que les hemos ofrecido visualizar (Imágenes 118, 119, 120 y 121).

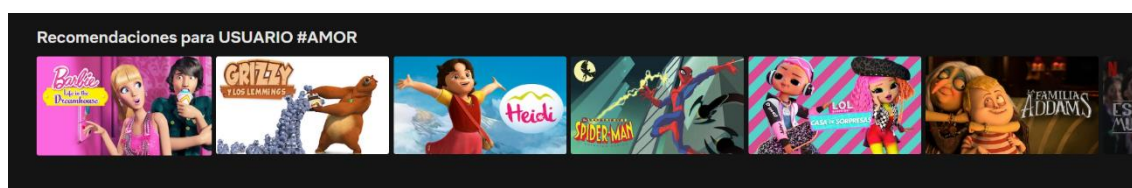




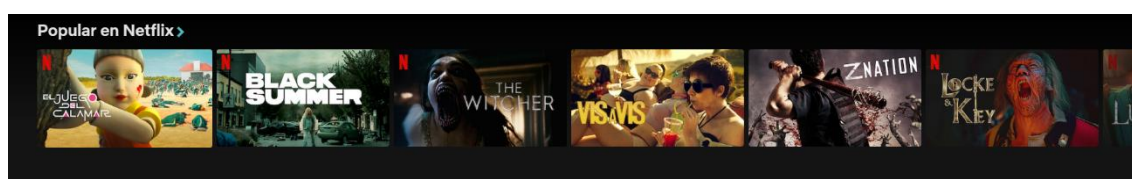
**Imagen 115.** El *banner* de entrada a la plataforma no presenta una única recomendación y tiene microgénero incluido.

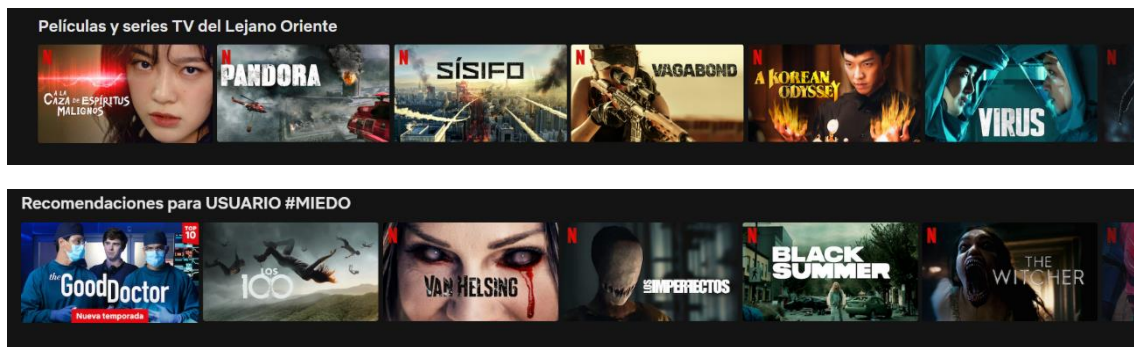


**Imagen 116.** Los *Top 10* aparecen seguidos y al principio de la interfaz, no en medio o al final como ha sido lo habitual a lo largo del experimento.

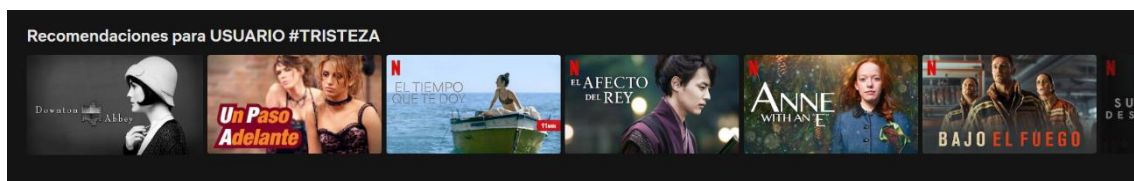


**Imagen 117.** Las recomendaciones románticas de #USUARIOAMOR han cambiado puntualmente hacia los dibujos animados.





**Imágenes 118, 119 y 120.** Los *thumbnails* siguen personalizándose para adaptarse a los gustos de #USUARIOMIEDO.



**Imagen 121.** Los contenidos que personaliza Netflix para #USUARIOTRISTEZA tienen de base el género dramático, así como las miniaturas.

## 6. Análisis DAFO y CAME del SRN

Una vez conocido el SRN desde una perspectiva teórica y tras haber realizado un experimento donde se ha demostrado el funcionamiento de sus dos principales tácticas de personalización, es el momento de realizar un breve análisis desde el punto de vista de la consultoría de información y comunicación digital para repasar sus ventajas y desventajas teniendo en cuenta los resultados obtenidos. El análisis DAFO nos va a permitir ver con claridad las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del SRN de cara a ofrecer soluciones que pudieran servir a otros servicios de vídeo bajo demanda. Esto último es lo que se conoce como análisis CAME (o DAFO cruzado), el cual sirve para desarrollar estrategias que corrijan y afronten los aspectos negativos y mantengan y exploten los positivos (Guillén, 2022).

Debilidades (D)	Fortalezas (F)
Excesiva personalización	Singularidad del SRN
Personalización no precisa (en ocasiones)	Personalización que encaja con los intereses personales
Repetición de contenidos	Experiencia de visionado única
Errores de interfaz	Adaptabilidad en dispositivos
Autopromoción muy evidente	Promoción de contenidos propios
Falta de difusión del contenido «menos popular»	Regionalización de contenidos
Apuesta casi única por el maratón	
Amenazas (A)	Oportunidades (O)
Copia del modelo de recomendación	Datos de los usuarios
Competencia que empieza a mejorar sus sistemas de recomendación	Desarrollo más preciso del SRN
Incertidumbre de no llegar a conocer completamente al usuario	Hacer partícipe al espectador del proceso de personalización
Falta de transparencia	Acercamiento entre culturas y apoyo de movimientos sociales

**Tabla 2.** Análisis DAFO del SRN. Elaboración propia.



## **ANÁLISIS INTERNO**

### **Debilidades**

- Excesiva personalización. Netflix muestra al usuario exactamente lo que quiere ver en cada momento, lo cual puede ser un hándicap para acceder a nuevos contenidos o tomar decisiones por él mismo.
- Personalización no precisa (en ocasiones). Los fallos en el proceso de recomendación pueden desencadenar que el consumidor quede desorientado o piense que la plataforma no ha cumplido sus expectativas.
- Errores de interfaz. Se producen fallos de organización de los contenidos que pueden hacer dudar al espectador e incluso hacerle creer que Netflix no funciona correctamente. El factor humano en este aspecto es esencial.
- Autopromoción muy evidente. Es visible que Netflix coloca algunos contenidos en ciertos lugares estratégicos para que ganen popularidad y aceptación. También se repiten por diferentes filas para intentar convencer al usuario de que debe visualizarlo.
- Falta de difusión del contenido «menos popular». Netflix da especial relevancia a las series o películas que puede convertirse en un éxito global, dejando de lado muchos contenidos que pueden llegar a caer en el olvido.
- Apuesta casi única por el maratón. Esta SVOD es especialmente conocida por el *binge watching*, es decir, el maratón de contenidos. No suele considerar otras vías de estreno alejadas de mostrar sus mejores productos de forma inmediata e íntegra.

### **Fortalezas**

- Singularidad del SRN. El sistema de recomendaciones de Netflix es el más avanzado del mercado, también único; no existe uno igual en el mundo del entretenimiento audiovisual-digital.
- Personalización que encaja con los intereses personales. El usuario se siente identificado con los contenidos porque Netflix le conoce muy bien a través de los procesos de monitorización.

- Experiencia de visionado única. Cada vez que una persona entra a Netflix encuentra contenidos distintos, ya sea en forma de *thumbnails* o microgéneros. Siente que la plataforma siempre va a disponer de algo nuevo que ofrecerle.
- Adaptabilidad en dispositivos. Aunque no exista mucha diferencia en cuanto a los contenidos, la interfaz se transforma de un dispositivo a otro, lo cual aporta una sensación de frescura y novedad.
- Promoción de contenidos propios. Netflix sabe mejor que nadie cuáles son las fórmulas más efectivas para distribuir el contenido original dentro de su sistema, por ello, muchos de sus productos se han convertido en éxitos mundiales.
- Regionalización de contenidos. El sistema de recomendación no muestra lo mismo a una persona española, alemana o coreana. La disección del material audiovisual según la zona geográfica permite adecuación y también coherencia.

## **ANÁLISIS EXTERNO**

### **Amenazas**

- Copia del modelo de recomendación. Un paradigma de personalización de audiencias que funciona de manera tan eficiente puede ser fácilmente copiado simplemente observando los patrones más repetidos.
- Competencia que empieza a mejorar sus sistemas de recomendación. Diversas plataformas como Disney+ o HBO Max ya comienzan a mostrar géneros más concretos e imágenes impactantes para llamar la atención sobre los contenidos.
- Incertidumbre de no llegar a conocer completamente al usuario. Netflix intenta conocer lo máximo posible al espectador, pero sus hábitos de consumo (lugar, momento del día, duración, dispositivo, gustos, etc.) son demasiado volátiles para captar todos los matices y patrones.
- Falta de transparencia. Netflix lleva a cabo una monitorización exhaustiva que no explica previamente al consumidor, lo cual puede generar un pensamiento de intrusión a la privacidad.

## Oportunidades

- Datos de los usuarios. Representan tanto una fortaleza como una oportunidad, ya que con ellos se pueden crear nuevas estrategias para ofrecer la mejor experiencia de visionado; son un bien privilegiado para saber qué rumbo tomar.
- Desarrollo más preciso del SRN. Un buen sistema siempre tiene la posibilidad de seguir mejorando, corregir errores y crear nuevas líneas de explotación para mantenerse en la cima, ya que el potencial está presente.
- Hacer partícipe al espectador del proceso de personalización. Todo aquello a lo que la tecnología no puede llegar puede ser preguntado directamente a los usuarios para que sean ellos los que creen la hoja de ruta de sugerencias más adecuada.
- Acercamiento entre culturas y apoyo de movimientos sociales. Netflix ofrece contenidos multiculturales, feministas, LGTBIQ+, juveniles, etc. Guiar la recomendación hacia nuevos colectivos es una oportunidad atractiva para conectar con los diferentes públicos.

	Mantener fortalezas	Corregir debilidades
Explotar oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Seguir haciendo uso de la personalización.</li> <li>-Buscar nuevas vías de explotación de ese efectivo sistema de personalización.</li> <li>-Personalizar, pero abrir la puerta a contenidos sorprendentes.</li> <li>-Dar pie al usuario a elegir más por sí mismo, pero facilitándole la tarea de escoger el contenido.</li> <li>-Adaptar la experiencia de manera más diferenciada en los dispositivos.</li> <li>-Seguir apostando por la multiculturalidad y la inclusión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No arriesgar todo a la tecnología para que no se produzcan tantos errores; importancia del factor humano.</li> <li>-Promocionar los contenidos propios con filas específicas solo para ellos.</li> <li>-Plantear el capítulo semanal en vez del maratón para fidelizar a la audiencia.</li> <li>-No abusar de los microgéneros dramáticos.</li> <li>-Crear redes dentro de la aplicación para interactuar con el espectador y encontrar la mejor solución personalizada para él.</li> <li>-Poner en valor el contenido «menos popular».</li> </ul>

Afrontar amenazas	-Patentar cada táctica del modelo de recomendación.  -Incidir en la diferencia de Netflix frente a la competencia.  -Dar más información al usuario sobre el uso de sus datos.	-Combatir el aburrimiento del espectador por no sentirse identificado con el contenido.  -Ser consciente de que el sistema perfecto de recomendación no existe por la volatilidad humana.
-------------------	--	---

**Tabla 3.** Análisis CAME del SRN. Elaboración propia.

### Estrategias FO u ofensivas

- Seguir haciendo uso de la personalización. El sistema de recomendaciones de Netflix presenta un buen funcionamiento y representa, sin duda, la base de su éxito. Es necesario seguir personalizando la experiencia del usuario para ofrecerle lo que mejor se adapte a sus intereses.
- Buscar nuevas vías de explotación de ese efectivo sistema de personalización. Todos los elementos del sistema pueden ampliarse y mejorarse. Por ejemplo: Netflix podría crear una barra de búsqueda dentro de la interfaz donde los usuarios tuvieran la oportunidad de introducir palabras claves y que aparecieran así microgéneros o *thumbnails* asociados a esos datos.
- Personalizar, pero abrir la puerta a contenidos sorprendentes. Recibir sugerencias personalizadas es algo atractivo y valorado, pero descubrir contenidos diferentes también es una experiencia placentera. Netflix tiene las herramientas para realizar un *banner* destacado que ayude al espectador a lanzarse a descubrir nuevas aventuras audiovisuales.
- Dar pie al usuario a elegir más por sí mismo, pero facilitándole la tarea de escoger el contenido. Guiar al consumidor por el inmenso catálogo de Netflix es importante para combatir la fatiga de decisión pero cubrir toda la interfaz de recomendaciones puede llegar a resultar un tanto intrusivo y agobiante. Quizás se podrían crear vídeos píldora que figuren en cada contenido donde un actor de la serie o película explique las razones por las cuales vale la pena visualizar ese contenido concreto. La decisión final será del usuario.

- Adaptar la experiencia de manera más diferenciada en los dispositivos. Las interfaces son distintas en cada dispositivo, no obstante, las recomendaciones en general son muy similares. Si un espectador abandona fatigado Netflix en la televisión hará lo propio si acude a la tableta para ver si ahí encuentra diferencias significativas. Crear atmósferas y sugerencias únicas en cada dispositivo es fundamental, evitando en la medida de lo posible la repetición.
- Seguir apostando por la multiculturalidad y la inclusión. Este quizás sea uno de los puntos más positivos de Netflix. Todo el mundo, independientemente de su sexo, edad, cultura, religión, orientación sexual, etc., tiene un contenido que le está esperando. Seguir potenciando esta fortaleza, produciendo y recomendando más contenidos en esta línea y generando nuevos *clusters*, será clave para fidelizar a clientes más diversos.

### **Estrategias DO o de reorientación**

- No arriesgar todo a la tecnología para que no se produzcan tantos errores; importancia del factor humano. Es visible que el mayor peso de la recomendación lo acapara la tecnología, dado que se generan errores en la disposición de los contenidos y también en las recomendaciones. Sería interesante contar con más personal cualificado que revise y etiquete los contenidos (*taggers*).
- Promocionar los contenidos propios con filas específicas solo para ellos. Para que el usuario no sienta que Netflix está intentando continuamente convencerle de que tiene que ver su contenido original, sería preciso construir *banners* y filas de sugerencias donde se especifique que ese material es propio y altamente recomendable por expertos del audiovisual, por ejemplo.
- Plantear el capítulo semanal en vez del maratón para fidelizar a la audiencia. Mientas que la competencia apuesta en su mayoría por lanzar capítulos semanales que mantienen con la intriga a los espectadores y crean auténticos debates sociales tanto en redes sociales como en la calle, Netflix sigue prefiriendo lanzar sus series de estreno de golpe, las cuales pueden llegar a olvidarse tan rápido como se consumen. Se trataría de un punto a considerar.



- No abusar de los microgéneros dramáticos. El drama es uno de los géneros predilectos de Netflix; puede llegar a ser recomendado con matices personalizados a muy distintos tipos de usuarios. La diferenciación y concreción en este sentido supone un factor esencial, ya que cubrir toda la interfaz de dramas puede ser un motivo por el cual el usuario abandone la aplicación al percibir poca variedad.
- Crear redes dentro de la aplicación para interactuar con el espectador y encontrar la mejor solución personalizada para él. Utilizar la tecnología con objeto de construir patrones de consumo es un punto positivo para recomendar, pero también puede usarse para el trato directo con el usuario. Crear espacios habilitados como *chats* o notificaciones interactivas para preguntarle cada cierto tiempo qué es lo que le gustaría ver podría ser una solución atractiva.
- Poner en valor el contenido «menos popular». Netflix eleva a un primer plano los contenidos populares que pueden viralizarse mediante el boca a boca —o Internet—. Esta situación provoca que muchas series y películas que no se hacen virales queden en un rincón del catálogo. Colocarlas cada cierto tiempo en puestos altos haría que la inversión de esos productos quedara remunerada y que, a la vez, los espectadores se sorprendieran con propuestas distintas.

### **Estrategias FA o defensivas**

- Patentar cada táctica del modelo de recomendación. Un paradigma pionero de recomendación digital tan avanzado tiene que ser patentado para evitar copias. Según la compañía, que el modelo está patentado es un hecho, no obstante, es posible percibir algunos elementos de él en las recomendaciones que practica la competencia, como el reciente *Top 10* que ha lanzado HBO Max. Por tanto, sería necesario patentar cada táctica para evitar inconvenientes.
- Incidir en la diferencia de Netflix frente a la competencia. Aunque Netflix comenzó su andadura abarcando el mercado por completo, esto ya es cosa del pasado, ya que han surgido duros competidores con ofertas tentadoras. Sin embargo, Netflix siempre va un paso por delante y su ventaja es que, mientras sus competidores siguen haciéndose un hueco en el mercado, él ya está afianzado y con el ánimo de seguir mejorando su sistema de recomendación para mantener su diferenciación.

- Dar más información al usuario sobre el uso de sus datos. Netflix realiza una monitorización pormenorizada de los usuarios para recabar datos, algo que el usuario conoce de forma pasajera. Si la compañía en el momento de realizar la suscripción diera algunas pinceladas del tratamiento que se van a hacer de los datos personales, los clientes se sentirían más seguros e informados.

### **Estrategias DA o de supervivencia**

- Combatir el posible aburrimiento del espectador por no sentirse identificado con el contenido. Este aspecto sería el mayor fracaso para Netflix y concretamente para el sistema de recomendaciones. Una amenaza que va a estar siempre presente y que puede culminar en la baja de la suscripción. Para evitarla, sería necesario poner en práctica todas las estrategias disponibles en todos los ámbitos, no solo en el de la recomendación.
- Ser consciente de que el sistema perfecto de recomendación no existe por la volatilidad humana. Es imprescindible saber que Netflix nunca va a conocer perfectamente a su consumidor. Si abandona un contenido a los cinco minutos, quizás no sea porque no le guste. En este contexto entran en juego mil y una circunstancias, como, por ejemplo, que el usuario haya tenido una llamada telefónica y haya decidido continuar con el contenido en otro momento. Se trata de una incertidumbre que hay que asumir.

En definitiva, tras realizar los análisis DAFO y CAME, lo más oportuno sería adoptar una posición ofensiva (FO), potenciando las fortalezas que tiene mediante las oportunidades que se le presentan, sin perder de vista las debilidades y amenazas para conseguir un desarrollo óptimo.

## 7. Conclusiones

---

A lo largo de este Trabajo Fin de Máster hemos podido observar las profundas transformaciones que se han producido en el audiovisual desde el nacimiento de la televisión lineal tradicional hasta la nueva televisión contemporánea. Ambas comparten características comunes como la inmediatez, la heterogeneidad, la multiculturalidad y la influencia social. No obstante, también existen diferencias significativas, como la flexibilidad, el uso de la publicidad, los métodos de pago o el entendimiento del concepto de audiencia. La nueva televisión es un sistema liderado por las nuevas tecnologías y la digitalización que ha modificado por completo los hábitos de consumo.

En cuanto al O1, el motivo esencial por el que se complica la tarea de escoger qué contenido visualizar en una plataforma SVOD actual es la *sobrecarga informativa*, o *sobrecarga de contenidos*, término que hemos utilizado para adaptar el primero a esta investigación. Internet ha provocado que la información se multiplique exponencialmente, algo de lo que Netflix no ha quedado exento. Su amplio catálogo de entretenimiento audiovisual supone tanto una fortaleza como una debilidad, ya que la indecisión de los espectadores va creciendo conforme se amplían los potenciales contenidos consumibles. Esto se conoce como *paradoja de la elección*, la cual puede desencadenar en última instancia una *fatiga de decisión*, moldeando usuarios frustrados que abandonan la plataforma al no haber cumplido sus expectativas. Se produce, por lo tanto, un bloqueo en el consumo.

Esta espiral supone un problema de primer orden para Netflix, que no duda en utilizar las estrategias digitales más innovadoras para paliar los efectos de la indecisión. Respondiendo al O2, Netflix utiliza principalmente tres tipos de márketing diferentes para favorecer el *engagement*: el márketing convencional, el márketing de conversación y el márketing de contenidos. Este estudio se ha centrado en este último concepto, el cual presenta numerosas acepciones teóricas y pragmáticas, pero todas tienen un punto de unión: crear valor en los productos para impulsar el consumo de los clientes. En el caso de Netflix, la estrategia de márketing de contenidos patente en sus interfaces se resume en un sistema de recomendaciones plagado de tácticas digitalizadas entre las que destacan los *thumbnails* y microgéneros personalizados.

Lo cierto es que estas dos técnicas pueden pasar desapercibidas para el espectador medio de Netflix pero a través de la revisión bibliográfica hemos podido conocer las pretensiones que buscan y sus complejidades, las cuales se reflejan en el apartado práctico, como hemos visto en los perfiles de los tres usuarios que hemos confeccionado para el experimento. Poniendo de relieve el O3, en primer lugar, es visible que la empresa de Los Gatos hace un uso exhaustivo de los datos de los consumidores para construir un mapa de sugerencias personalizadas, los cuales no conocen de manera directa su constante monitorización, un punto negativo en el contexto de la protección de datos.

En segundo lugar, los resultados obtenidos han comprobado el alto grado de personalización que puede alcanzar la plataforma en tan solo un mes de consumo, dado que cada usuario ha presentado *thumbnails* muy adecuados a sus preferencias de consumo. Los de #USUARIOAMOR han destacado en general por ser románticos, con parejas en situaciones cariñosas; los de #USUARIOMIEDO tienen como móvil principal el terror, con personajes tenebrosos o fantásticos y colores oscuros; y los de #USUARIOTRISTEZA presentan una o dos personas a través de un primer plano que expresa emociones complejas. Además, hemos percibido que las miniaturas de una misma serie o película pueden transformarse dependiendo del espectador y que en los *banners* de bienvenida a la plataforma figuran las recomendaciones llamativas y hechas a medida para establecer una primera toma de contacto positiva.

En el terreno de los microgéneros, estos también se han distinguido por su especificidad («Secretos y mentiras, Brujas y vampiros, Thrillers policíacos vertiginosos»). Adicionalmente, hemos podido apreciar algunos patrones que utiliza Netflix de manera recurrente. En primera instancia, el especial valor dado al contenido propio con microgéneros o *banners* como «Popular en Netflix, Tendencias, Solo en Netflix o Series de Netflix ganadoras de los Emmy 2022». Es visible que la compañía coloca en estas denominaciones productos que están teniendo éxito entre el público pero también contenidos en los que existe el interés subyacente de que prosperen. Prueba de ello es que muchas series o películas de estreno aparecen en diferentes filas, incluso contiguas o consecutivas, para intentar convencer al usuario. Si una vía no funciona se prueba con otra y así sucesivamente. En este contexto de popularidad, Netflix también pone empeño en recomendar contenidos «premiados, con guionistas aclamados o alabados por la crítica». Es decir, esta SVOD piensa que es más factible persuadir y ayudar a elegir al consumidor a través de un contenido que ha pasado ciertos filtros de calidad.



Asimismo, Netflix muestra una atención especial en sugerir al cliente productos audiovisuales liderados por mujeres, dejando patente el corte feminista por parte de la plataforma; y también aquellos donde los jóvenes son los protagonistas, descubriendo su público objetivo más directo. En este sentido, no podemos olvidarnos de la multiculturalidad, pues Netflix suele facilitar al espectador un número elevado de series y películas producidas en otros países para, por un lado, impulsar el intercambio entre culturas, pero también para ir calibrando la acogida que tienen por parte de los diferentes públicos regionales. Un ejemplo de ellos son los doramas, en los que Netflix está destinando hoy grandes cantidades de su presupuesto de producción y hemos visto reflejados en el experimento en distintas ocasiones. Por tanto, podríamos afirmar que los tres valores que imperan en esta SVOD son el feminismo, la juventud y la interculturalidad.

Además, hemos confirmado que Netflix apuesta de forma constante por el *binge watching* con microgéneros «para hacer un maratón», un aspecto que ya se ha convertido en un sello de la casa y que sirve de incentivo en el proceso de fidelización del cliente pero que se encuentra en contraposición al modelo actual del capítulo semanal por parte de la competencia y que corre el riesgo de que el contenido dure un plazo corto de tiempo en los canales de conversación social. Aparte de estos atracones de contenidos, podríamos destacar otro microgénero: «para ver en un fin de semana». Se trata de una demostración de la precisión del SRN, ya que se trata exactamente del marco temporal que fijamos al comienzo del experimento. La plataforma conoció este dato desde el principio y recomendó en consecuencia.

Por último, cabe destacar tres aspectos adicionales. El primero versa sobre que Netflix es capaz de adaptarse eficientemente a los tres dispositivos que hemos utilizado (tableta, móvil y ordenador) a través de la interfaz, no obstante, los contenidos ofrecidos no han variado de manera significativa, un aspecto que puede propiciar el aburrimiento del espectador. En segundo lugar, tras haber conocido en la revisión bibliográfica la variedad y la amplitud de actuación de la que disponen los microgéneros, hemos percibido que Netflix los ha ido especificando progresivamente conforme iba conociendo a los espectadores, pero ha repetido en multitud de ocasiones los patrones explicados con anterioridad. Es decir, se trata de un sistema poco explotado si tenemos en cuenta las oportunidades que podría ofrecer. En tercer lugar, es visible que se producen errores tecnológicos dentro de la plataforma, como personalizaciones que no se ajustan o contenido desordenado. Ellos han representado los fantasmas que comentaba el VP de Producto de Netflix, Todd Yellin.

Teniendo todos estos factores en cuenta, muchos de ellos vistos con detenimiento en la consultoría desarrollada según el O4, los análisis DAFO y CAME han examinado las características clave del SRN tanto en el ámbito interno como externo de la plataforma. En resumen, hemos sugerido emprender una estrategia ofensiva que aproveche las fortalezas y oportunidades para combatir las debilidades y amenazas. Netflix cuenta con un sistema de recomendación único, adaptable, así como con una personalización que se alinea con los intereses personales y que tiene la virtud de seguir desarrollándose debido a su enorme potencial. Para que ese desarrollo sea fructífero, Netflix debería incluir acciones correctivas como evitar la repetición, arreglar los errores de ordenación de contenidos, crear redes de comunicación directa con el consumidor... Entre otras.

## 8. Referencias

---

- AB Tasty (s.f.). La guía del A/B testing. <https://tinyurl.com/277fvkly>
- Agencias. (2021, 20 de enero). Netflix gana un 48% más en 2020 y supera los 200 millones de abonados. *El País*. <https://tinyurl.com/ygro8ocd>
- Asociación Nacional de Avisadores de Chile [ANDA]. (2022, 18 de julio). Fatiga de decisión: qué es y por qué deberías considerarla. <https://tinyurl.com/28tc88ar>
- Barlovento Comunicación. (2021). *Análisis de la industria televisiva-audiovisual 2021*. <https://tinyurl.com/y4dfghja>
- Barton, G. (2018, 21 de noviembre). Why your Netflix thumbnails don't look like mine. *Vox*. <https://tinyurl.com/28rnr1k8>
- Bellido Peris, F. (2019). *La televisión toma la palabra. La transición española. Historia, memoria y medios de comunicación* [Tesis de doctorado, Universitat de València]. TESEO.
- Bernuy, B. (2013, 4 de octubre). Las ventanas de explotación y sus plataformas (II). Masdecultura.com. <https://tinyurl.com/262t5cgw>
- Blumer, N. (2022, 19 de octubre). El día en que Blockbuster rechazó la mejor oferta de su vida. *MOTT Marketing Digital*. <https://tinyurl.com/22s7eol6>
- Buffa, E. (Septiembre de 2022). ¿Cuál fue el principal motivo de la decadencia televisiva? *Quora*. <https://tinyurl.com/29229kp3>
- Cajal, A. (2021, 7 de febrero). Las 9 características de la televisión más importantes. *Lifeder*. <https://tinyurl.com/2dbop59f>
- Cala, I., en Canal Casa de América. (8 de mayo de 2018). *La televisión líquida según Cala* [Archivo de vídeo]. YouTube. <https://tinyurl.com/23bgsjvq>
- Carmona, J.A. (2017, 2 de julio). ¿Estarías dispuesto a pagar más en Netflix por ver contenido en fin de semana? Pues están tanteando esta opción. *Xataka Smart Home*. <https://tinyurl.com/2atbot7o>

- Casado Sánchez, E. (2019-2020). *Las plataformas streaming media: El fenómeno Netflix y su auge en España* [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Zaragoza]. ZAGUAN.
- Cascajosa Virino, C. y Zahedi, F. (2016). *Historia de la televisión*. Tirant Humanidades.
- Chandrashekar, A., Amat, F., Basilico, J., y Jebara, T. (2017, 7 de diciembre). Artwork Personalization at Netflix. *Netflix TechBlog*. <https://tinyurl.com/yzn7uk37>
- Clares-Gavilán, J., Merino Álvarez, C., y Neira, E. (2019). *LA REVOLUCIÓN OVER THE TOP. DEL VÍDEO BAJO DEMANDA (VOD) A LA TELEVISIÓN POR INTERNET*. <https://tinyurl.com/2d3nf9hm>
- Collins, S.T. (2019, 18 de marzo). Netflix's Bright Future Looks A Lot Like Television's Dim Past. *Deadspin*. <https://tinyurl.com/2988nnzd>
- Coobis. (2017, 27 de diciembre). Caso de Estudio: el éxito del marketing de contenidos de Netflix. <https://tinyurl.com/2bgactbd>
- EC. (2017, 20 de enero). El gran negocio en la Puerta del Sol. *El Confidencial*. <https://tinyurl.com/26hsdeny>
- Filmin. (2014, 5 de noviembre). Filmin amplía capital con la entrada de las compañías francesas Metropolitan y Le Meilleur du Cinéma. <https://tinyurl.com/2cnwng8k>
- Gabinete de Estudios de Comunicación Audiovisual (GECA). (2021). *El Balance GECA, Año 2021*. <https://tinyurl.com/237zkoq4>
- González, V. M. (2018, 3 de diciembre). Por qué tu interfaz de Netflix es diferente a la del resto del mundo. *GQ España*. <https://tinyurl.com/2c4o4c4a>
- Greenberg, G. (2020). ASVOD Research Leaves Little Doubt. LinkedIn. <https://tinyurl.com/2xt8ctpv>
- Guillén, D. (2022, 8 de febrero). ¿Cómo hacer un análisis DAFO y un análisis CAME? LinkedIn. <https://tinyurl.com/2akp57gj>
- Guirao Rubio, J. (2017-2018). *Análisis estratégico del fenómeno streaming en televisión: El caso de España*. [Trabajo Fin de Grado, Universidad Miguel Hernández]. RediUMH.
- Izquierdo, A. (2019, 31 de enero). 2000 comunidades de gustos y 27000 micro-géneros, la base del sistema de recomendación de Netflix. *Xakata*. <https://tinyurl.com/28zymgpc>



- iProfesional. (2021, 31 de julio). 10 datos curiosos de Netflix que quizás aún no conoces. <https://tinyurl.com/2alp2lad>
- Jackson, D. (2017, 7 de julio). The Netflix Prize: How a \$1 Million Contest Changed Binge-Watching Forever. *Thrillist*. <https://tinyurl.com/yyquu8cq>
- Kansara, A. (2016, 21 de marzo). Extracting image metadata at scale. *Netflix TechBlog*. <https://tinyurl.com/2yn6qre5>
- Krishnan, G. (2016, 3 de mayo). Selecting the best artwork for videos through A/B testing. *Netflix TechBlog*. <https://tinyurl.com/vrltjr4>
- Laporte, N. (2017, 23 de octubre). Netflix Offers A Rare Look Inside Its Strategy For Global Domination. *Fast Company*. <https://tinyurl.com/ydyyxpcv>
- Lawrence, E. (2015). Everything is a Recommendation: Netflix, Altgenres and the Construction of Taste. *Knowledge Organization*. 42(5), 358-364. <https://tinyurl.com/2aqhxp9f>
- Madridejos Muñoz, T. (2018). *Personalización de imágenes en la promoción de contenidos audiovisuales. El caso de Netflix* [Trabajo Fin de Grado, Universitat de Barcelona]. Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona.
- Madrigal, A. (2014, 2 de enero). How Netflix Reverse-Engineered Hollywood. *The Atlantic*. <https://tinyurl.com/lojatny>
- Mantilla, D. (2021, 28 de abril). Netflix lanza "Reproducir algo": la nueva función aleatoria de la plataforma ya es una realidad. *El Español*. <https://tinyurl.com/22pmuajq>
- Marin, T. (2011, 6 de mayo). If Content is King, Distribution is King Kong. *Printing Impressions*. <https://tinyurl.com/2cay5o7b>
- Medina, A. (2020, 11 de agosto). Amazon y su plan del despistado que no va a la guerra pero compra más armas. *La Información*. <https://tinyurl.com/27qnhtb>
- Montero Díaz, J., Paz Rebollo, M.A., y Lacalle, C. (2022). *La edad dorada de la televisión generalista en España (1990-2010): programas y programaciones*. Biblioteca Virtual Tirant.
- Mucientes, E. (2017, 10 de agosto). La televisión que cambió tu vida. *El Mundo*. <https://tinyurl.com/22spw3wc>
- Neira, E. (2020). *Streaming Wars: La nueva televisión*. Libros Cúpula.

- Neira, E., en Canal TEDx Talks. (4 de junio de 2019). *Tú no decides lo que ves en Netflix / Elena Neria / TEDxUPF* [Archivo de vídeo]. YouTube. <https://tinyurl.com/23ubesd3>
- Nelson, N. (2016, 3 de mayo). The Power of a Picture. *Netflix*. <https://tinyurl.com/28hqgjxg>
- Netflix. (2022). Cómo funciona el sistema de recomendaciones de Netflix. <https://tinyurl.com/2agnbyoh>
- Olivier Peralta, E. (s.f.). ¿Qué es el EndoMarketing?: Mercadeo Dentro de Tu Empresa. *Genwords*. <https://tinyurl.com/26hl3nvy>
- Ortega, E. (2020, 7 de noviembre). La curiosa historia de Netflix que daría para tener su propia serie o película. *Computer Hoy*. <https://tinyurl.com/2yrqdw6t>
- Palacio, M. (2001). *Historia de la televisión en España*. Gedisa Editorial.
- Piña, R.A. (2022, 3 de febrero). Alianza de Disney con Netflix fue “como vender bombas nucleares a un país tercermundista”, asegura Bob Iger. *Tomatazos*. <https://tinyurl.com/24kqv3rn>
- Roca, P. (2020, 14 de enero). Marketing conversacional: qué es y por qué será tendencia en 2020. *InboundCycle*. <https://tinyurl.com/27nny6rf>
- Saorin, T. (2021, 29 de abril). Así funciona el gran bazar de los microgéneros en Netflix. *The Conversation*. <https://tinyurl.com/25pbhy83>
- Schwartz, B., en Canal TED. (11 de marzo de 2014). *Barry Schwartz sobre la paradoja de elegir* [Archivo de vídeo]. YouTube. <https://tinyurl.com/ottxqm8>
- Seguí, V. (2021, 19 de mayo). Paradoja de la elección y Netflix: la cena fría. *Vicente Seguí – Blog*. <https://tinyurl.com/26dmcx3e>
- Significados. (s.f.). Significado de Interfaz. <https://tinyurl.com/y389q2ew>
- Silva, L. (2021, 15 de diciembre). Marketing digital vs. marketing tradicional: diferencias y ventajas. *HubSpot*. <https://tinyurl.com/2yagsrwk>
- Top 10 Netflix. (2022, 10 de octubre). <https://tinyurl.com/29ya839u>
- WeAreContent.com. (2021). Marketing de contenidos: ¿Qué es y cómo opera en el 2022? <https://tinyurl.com/22l23vvc>

## 9. Anexos

---

### 9.1. Anexo I: ficha técnica de los *Top 10* de Netflix

Netflix dispone de dos *Top 10*: uno de series y otro de películas. Estos se actualizan de forma periódica. Los siguientes datos han sido extraídos la semana del 19 al 25 de septiembre de 2022.

### **SERIES**

	<b>1: EL DIABLO EN OHIO</b>
Tipo	MINISERIE
Año	2022
País	CANADA
Edad	16+
Reparto	EMILY DESCHANEL, SAM JAEGER, GERARDO CELASCO.
Género	MISTERIOS TV, SERIES TV POLICIAICAS, SERIES TV BASADAS EN LIBROS, THRILLERS TV, DRAMAS TV
Pertenece a	INQUETANTE, DE SUSPENSE
Capítulos	8
Duración	40-49 (42)
Sinopsis	UNA PSIQUIATRA DISPUESTA A PROTEGER A UNA JOVEN PACIENTE QUE HUYÓ DE UNA MISTERIOSA SECTA, ACOGE A LA CHICA Y, AL HACERLO, ARRIESGA SU PROPIA VIDA Y LA DE SU FAMILIA.

	<b>2: TU NO ERES ESPECIAL</b>
Tipo	SERIE
Año	2022
País	ESPAÑA
Edad	12+
Reparto	DÈLIA BRUFAU, OSKAR DE LA FUENTE, JAIME WANG
Género	ESPAÑOLAS, SERIES TV JUVENILES, DRAMAS TV
Pertenece a	IRREVERENTE, CONMOVEDORA
Capítulos	6
Duración	33-38 (35)
Sinopsis	LA VIDA EN EL NUEVO PUEBLO DE AMAIA SE VUELVE MUCHO MÁS INTERESANTE CUANDO UN RUMOR HACE CREER A SUS COMPAÑEROS DE CLASE QUE HA HEREDADO LOS PODERES MÁGICOS DE SU ABUELA.

	<b>3: DIARIO DE UN GIGOLO</b>
Tipo	SERIE
Año	2022
País	MEXICO
Edad	16+
Reparto	JESUS CASTRO, VICTORIA WHITE, FABIOLA CAMPOMANES.
Género	MEXICANAS, MISTERIOS TV, SERIES TV POLICIAICAS, THRILLERS TV, DRAMAS TV.
Pertenece a	SENSUAL, INTIMA, DE SUSPENSE
Capítulos	10
Duración	43-54 (46)
Sinopsis	LA VIDA DE UN GIGOLO EMPIEZA A DESMORONARSE CUANDO SE INVOLUCRA EN LOS ASUNTOS FAMILIARES DE UNA CLIENTE Y ROMPE LA RELGA DE ORO DE SU PROFESION: NO ENAMORARSE.

	<b>4: DONDE HUBO FUEGO</b>
Tipo	SERIE
Año	2022
País	MEXICO
Edad	16+
Reparto	EDUARDO CAPETILLO, ITATI CANTORAL, ESMERALDA PIMENTAL
Género	MEXICANAS, DRAMAS TV, TV DE ACCION Y AVENTURAS
Pertenece a	SENSUAL
Capítulos	39
Duración	30-39 (34)
Sinopsis	PONCHO SE INFILTRA EN UN PARQUE DE BOMBEROS VINCULADO A LA MUERTE DE SU HERMANO PARA SEGUIR INVESTIGANDO. ALLI ENCUENTRA AMOR, FAMILIA... Y A UN ASESINO EN SERIE.



	<b>5: CAFÉ CON AROMA DE MUJER</b>
Tipo	SERIE
Año	2021
País	COLOMBIA
Edad	16+
Reparto	WILLIAM LEVY, LAURA LONDOÑO, CARMEN VILLALOBOS
Género	COLOMBIANAS, DRAMAS TV ROMANTICOS, DRAMAS TV
Pertenece a	DULCE, EMOTIVA
Capítulos	88
Duración	45
Sinopsis	ESTE REMAKE DE LA TELENOVELA DE 1994 NARRA LA HISTORIA DE AMOR ENTRE GAVIOTA, UNA AGRICULTORA, Y SEBASTIAN, EL VASTAGO DE UNA FAMILIA ARISTOCRATICA PRODUCTORA DE CAFÉ.

	<b>6: PASION DE GAVILANES</b>
Tipo	SERIE
Año	2022
País	COLOMBIA
Edad	16+
Reparto	MARIO CIMARRO, DANNA GARCIA, JUAN ALFONSO BAPTISTA
Género	COLOMBIANAS, DRAMAS TV ROMANTICOS, DRAMAS TV
Pertenece a	EMOTICA, ROMANTICA
Capítulos	82
Duración	45-56 (45)
Sinopsis	TRES HERMANOS BUSCAN VENGAR LA TRAGICA MUERTE DE UN SER QUERIDO, PERO ACABAN INVOLUCRANDOSE EMOCIONALMENTE CON LAS HIJAS DEL RESPONSABLE.

	<b>7: VIAJES MAESTROS POKEMON</b>
Tipo	SERIE
Año	2022
País	JAPON
Edad	7+
Reparto	IKUE OTANI, SARAH NATOCHENNY, ZENO ROBINSON
Género	JAPONESES, TV INFANTIL, SERIES DE ANIME
Pertenece a	INTELIGENTE, EMOCIONANTE
Capítulos	42
Duración	22
Sinopsis	MIENTRAS ASH SE ABRE PASO EN LA SERIE MUNDIAL DE CORONACION, GOH CONTINUA CON SU MISION DE ATRAPAR POKEMON. ¡LES ESPERAN UN MONTON DE AVENTURAS!

	<b>8: SANDMAN</b>
Tipo	SERIE
Año	2022
País	EEUU
Edad	18+
Reparto	TOM STURRIDGE, POYD HOLDBROOK, PATTON OSWALT
Género	SERIES TV FANTASTICAS, DRAMAS TV, SERIES TV DE EEUU
Pertenece a	SINIESTRA
Capítulos	11
Duración	37-64 (45)
Sinopsis	DESPUES DE PASAR AÑOS ENCARCELADO, MORFEO (EL REY DE LOS SUEÑOS) EMPRENDE UN VIAJE POR DIFERENTES MUNDOS PARA ENCONTRAR LO QUE LE FUE ARREBATADO Y RECUPERAR SU PODER.

	<b>9: CARRERA AL EXITO</b>
Tipo	SERIE
Año	2022
País	EEUU
Edad	12+
Reparto	ARDEN CHO, ALEXANDRA TURSHEN, BRADLEY GIBSON, DOMINIC SHERWOOD
Género	SERIES TV BASADAS EN LIBROS, DRAMAS TV, SERIES TV DE EEUU
Pertenece a	CONMOVEDORA
Capítulos	10
Duración	45
Sinopsis	EN UN EXCLUSIVO BUFETE DE ABOGADOS DE NUEVA YORK, INGRID LUCHA POR CONVERTIRSE EN SOCIA (Y SER FIEL A SUS PRINCIPIOS) MIENTRAS LIDIA CON EL AMOR, LA AMISTAD Y SU FAMILIA.

	<b>10: LIGAR EN FAMILIA</b>
Tipo	REALITY SHOW
Año	2022
País	REINO UNIDO
Edad	12+
Reparto	X
Género	BRITANICAS, REALITY TV DE COMPETICION, REALITY TV
Pertenece a	ESCANDALOS, INTIMA
Capítulos	10
Duración	30-50 (45)
Sinopsis	MIENTRAS VIVEN EN UNA LUJOSA VILLA, VARIOS HERMANOS SOLTEROS SE AYUDAN LOS UNOS A LOS OTROS A ENCONTRAR A SUS ALMAS GEMELAS (Y, TAL VEZ, GANAR UN PREMIO DE 100 000 DOLARES)

## CONCLUSIONES

-Tipología: predominan las series (8) sobre las miniseries (1). Varias son telenovelas latinas. Hay 1 reality show y 1 anime.

-Año: la mayoría son de 2022 (9); solo 1 es de 2021. Una serie es un *reboot* de 1994 (*Café con aroma de mujer*) y otra, *Pasión de Gavilanes*, es una continuación de la original de 2002.

-País: están repartidos, aunque algunos se repiten:

- México (2)
- España (2)
- Colombia (2)
- Estados Unidos (2)
- Japón (1)
- Canadá (1)
- Reino Unido (1)

-Edad: la mayoría son 16+ o 12+.

-Reparto: diferente en cada serie.

-Géneros: los que más se repiten son Drama TV, Dramas TV policíacas, Thrillers TV y Dramas TV basados en libros.

-Duración: en torno a 45 minutos. Las series en Netflix suelen tener una media de entre 8 y 10 capítulos, pero como hay algunas telenovelas, la cifra se dispara ya que cuentan con mayor número de ellos.

-Sinopsis: destacan los *thrillers*, los dramas, las series románticas y también las fantásticas.

Posibles usuarios interesados en:

- Dramas
- Historias de amor
- Series siniestras, *thriller*, terror
- Telenovelas
- Cine fantástico
- Anime
- Reality show
- México
- Colombia
- España

# PELÍCULAS

	<b>1: PASABA POR AQUI</b>
Tipo	PELÍCULA
Año	2022
País	REINO UNIDO
Edad	16+
Director	BABAK ANVARI
Guionista	BABAK ANVARI, NAMSI KHAN
Reparto	GEORGE MACKAY, KELLY MACDONALD, HUGH BONNEVILLE
Género	BRITANICAS, PELICULAS POLICIACAS, THRILLERS
Pertenece a	DE SUSPENSE
Duración	1H 50M
Sinopsis	EN ESTE INQUIETANTE THRILLER, UN JOVEN GRAFITERO PONE EN PELIGRO LA VIDA DE SUS SERES QUERIDOS TRAS VERSE ARRASTRADO A UN MISTERIO MORTAL.

	<b>2: LA VILLA DEL AMOR</b>
Tipo	PELICULA
Año	2022
País	EEUU
Edad	7+
Director	MARK STEVEN JOHNSON
Guionista	MARK STEVEN JOHNSON
Reparto	KAT GRAHAM, TOM HOPPER, LAURA HOPPER
Género	COMEDIAS ROMANTICAS, COMEDIAS, PELICULAS ROMANTICAS
Pertenece a	EL AMOR ES COMPLICADO, DULCE, OPTIMISTA
Duración	1H 55M
Sinopsis	EL VIAJE DE ENSUEÑO DE JULIE A VERONA PARECE TORNARSE CUANDO DESCUBRE QUE LA VILLA QUE HA ALQUILADO YA ESTA OCUPADA POR UN (FASTIDIOSAMENTE) ATRACTIVO DESCONOCIDO.



	<b>3: LA JEFA</b>
Tipo	PELICULA
Año	2022
País	ESPAÑA
Edad	16+
Director	FRAN TORRES
Guionista	LAURA SARMIENTO
Reparto	AITANA SANCHEZ-GIJON, CUMELÉN SANZ, ALEX PASTRANA
Género	ESPAÑOLAS, DRAMAS, THRILLERS
Pertenece a	SINIESTRA
Duración	1H 49M
Sinopsis	UNA JOVEN AMBICIOSA FIRMA UN PECULIAR ACUERDO CON SU CARISMÁTICA JEFA. PERO CUANDO LAS DUDAS EMPIEZAN A ATORMENTARLA, PUEDE QUE SEA DEMASIADO TARDE PARA ECHARSE ATRÁS.

	<b>4: TIEMPO PARA MI</b>
Tipo	PELICULA
Año	2022
País	EEUU
Edad	16+
Director	JOHN HAMBURG
Guionista	JOHN HAMBURG
Reparto	KEVIN HART, MARK WHALBERG, REGINA HALL
Género	COMEDIAS
Pertenece a	PICANTE, IRREVERENTE, OPTIMISTA
Duración	1H 44M
Sinopsis	CON SU FAMILIA FUERA Y TIEMPO PARA EL POR PRIMERA VEZ EN AÑOS, UN AMO DE CASA DECIDE DISFRUTAR DE SU LIBERTAD ASISTIENDO AL DESENFRENADO CUMPLEAÑOS DE UN VIEJO AMIGO.

	<b>5: VECINOS</b>
Tipo	PELICULA
Año	2022
País	BRASIL
Edad	12+
Director	ROBERTO SANTUCCI
Guionista	PAULO CURSINO
Reparto	LEANDRO HASSUM, MAURICIO MANFRINI, JULIA RABELLO
Género	BRASILEÑAS, COMEDIAS
Pertenece a	ABSURDA
Duración	1H 50M
Sinopsis	TRAS SUFRIR UNA CRISIS NERVIOSA, WALTER CAMBIA LA CIUDAD POR EL CAMPO. PERO SU DESEO DE LLEVAR UNA VIDA TRANQUILA SE VE FRUSTRADO POR SUS NUEVOS Y RUIDOSOS VECINOS.

	<b>6: LABOR DAY/UNA VIDA EN TRES DIAS</b>
Tipo	PELICULA
Año	2013
País	EEUU
Edad	12+
Director	JASON REITMAN
Guionista	JASON REITMAN
Reparto	KATE WINSLET, JOSH BROLIN, GATTLIN GRIFFITH
Género	PELICULAS BASADAS EN LIBROS, DRAMAS, PELICULAS ROMANTICAS
Pertenece a	SUTIL, EMOTIVA, ROMANTICA
Duración	1H 51M
Sinopsis	CUANDO UN PRISIONERO FUGADO SE REFUGIA EN LA CASA DE UNA MUJER Y SU HIJO, SU PRESENCIA DA PIE A UNA CONEXIÓN Y UNA SANACION EMOCIONAL INESPERADAS.

	<b>7: AMOR PARA ADULTOS</b>
Tipo	PELICULA
Año	2022
País	DINAMARCA
Edad	16+
Director	BARBARA ROTHENBORG
Guionista	ANDERS RONNOW KLARLUND, JACOB WEINRICH
Reparto	DAR SALIM, SONJA RICHTER, SUS WILKINS
Género	DANESAS, PELICULAS BASADAS EN LIBROS, PELICULAS POLICIACAS, DRAMAS, THRILLERS
Pertenece a	SINIESTRA, DE SUSPENSE
Duración	1H 45M
Sinopsis	EN ESTE THRILLER DE SUSPENSE, UNA MUJER ESTÁ DISPUESTA A HACER CUALQUIER COSA PARA SALVAR SU MATRIMONIO TRAS DESCUBRIR QUE SU MARIDO TIENE UNA AVENTURA.

	<b>8: HOLLYBLOOD</b>
Tipo	PELICULA
Año	2022
País	ESPAÑA
Edad	12+
Director	JESUS FONT
Guionista	JOSE MARIA PEREZ QUINTERO
Reparto	OSCAR CASAS, ISA MONTALBAN, JORDI SANCHEZ
Género	ESPAÑOLAS, PELICULAS JUVENILES, COMEDIAS, PELICULAS DE TERROR
Pertenece a	ABSURDA, PECULIAR, DE MIEDO
Duración	1H 27M
Sinopsis	EL ES EL NUEVO DEL INSTITUTO. ELLA, SU AMOR, SIENTE DEBILIDAD POR LOS VAMPIROS. FINGIR QUE ES UNO DE ELLOS LE FUNCIONA.... HASTA QUE APARECE UN CHUPASANGRE DE VERDAD.

	<b>9: EL CASO FIGO, EL FICHAJE DEL SIGLO</b>
Tipo	DOCUMENTAL
Año	2022
País	ESPAÑA
Edad	7+
Director	DAVID THYHORN, BEN NICHOLAS
Guionista	X
Reparto	X
Género	ESPAÑOLAS, PELICULAS DOCUMENTALES, PELICULAS SOBRE DEPORTES
Pertenece a	INVESTIGACION
Duración	1H 44M
Sinopsis	ESTE DOCUMENTAL SE CENTRA EN UNO DE LOS FICHAJES MAS POLEMICOS DE LA HISTORIA DEL FUTBOL Y EN EL EXTRAORDINARIO JUGADOR EN PLENO OJO DEL HURACAN: LUIS FIGO.

	<b>10: THAT'S AMOR</b>
Tipo	PELICULA
Año	2022
País	EEUU
Edad	12+
Director	SHAUN PAUL PICCININO
Guionista	JOHN DUCEY
Reparto	RILEY DANDY, ISAAC GONZALEZ ROSSI, DANIEL EDWARD MORA
Género	COMEDIAS ROMANTICAS, COMEDIAS, PELICULAS ROMANTICAS
Pertenece a	DULCE, ROMANTICA
Duración	1H 36M
Sinopsis	CUANDO SU TRABAJO Y SU RELACION SE VAN AL TRASTE EL MISMO DIA, SOFIA EMPIEZA DE CERO... Y CONOCE A UN CHEF ESPAÑOL QUE PODRIA SER EL INGREDIENTE QUE LE FALTABA A SU VIDA.

## **CONCLUSIONES**

- Tipología: predominan las películas (9) sobre los documentales (1).
- Año: todas son de 2022 menos Labor Day (2013).
- Países: lideran EEUU (4) y España (3). También hay una película danesa, brasileña e inglesa.
- Edad: suelen ser de 16+ o 12+. Hay algunas de 7+.
- Los directores, guionistas y reparto no se repiten. Algunos directores también son los guionistas de las películas.
- Géneros: los más repetidos son la comedia, la comedia romántica y el thriller.
- Duración: la media suele ser de 1H y 50M.
- Sinopsis: destacan nuevamente las comedias y el misterio.

Posibles usuarios interesados en:

- Cine estadounidense o español
- Comedias
- Comedias románticas
- Thriller
- Documental

## **ELECCIÓN (según los más repetidos):**

- Usuario al que le gustan las historias de amor.
- Usuario al que le gusta reír.
- **Usuario al que le gustan las comedias románticas.**
- **Usuario al que le gusta el drama.**
- **Usuario al que le gusta el cine de terror y la intriga.**
- Usuario al que le gusta el cine estadounidense.
- Usuario al que le gusta el cine español.
- Usuario al que le gusta el cine mexicano.
- Usuario al que le gusta las telenovelas.
- Usuario al que le gusta los animes.
- Usuario al que le gusta el cine fantástico.
- Usuario al que le gustan los documentales.



## **9.2. Anexo II: entrevista en profundidad a Elena Neira**

Entrevista realizada el 29 de agosto de 2022 por videollamada.

**P- En primer lugar, me gustaría que me comentaras un poquito a cerca de ti. ¿Quién es Elena Neira? ¿Cuáles son tus líneas de investigación?**

R- Ah, bueno, yo soy Elena Neira, estudié Derecho y Comunicación Audiovisual. Y en el ámbito de la comunicación audiovisual, en lo que me especializo, sobre todo son en los ya no tan nuevos modelos de distribución audiovisual. Es decir, más sobre todo distribución digital a raíz de la aparición de las plataformas de *streaming*, cómo se está reconfigurando el mercado y cuál ha sido el impacto de la distribución digital en las audiencias. Esa es fundamentalmente mi línea de investigación, sobre lo que estoy haciendo el doctorado. Doy clases de distribución, también de audiencias y consumo. Y escribo en Business Insider y en El Periódico.

**P- Aparte de profesora en la Universidad Oberta de Catalunya también ofreces consultorías empresas en el sector audiovisual...**

R- Sí, hago muchos bolos, tanto formaciones a equipos como más del marco de eventos, pues como el Festival de San Sebastián y Ver series y cosas así...

**P- Es verdad, de hecho, me sorprendió porque yo creo que igual fue hace un año o dos... Te vi en la tele. ¿Puede ser? Comentando la Gala de los Óscar...**

R- Sí. Bueno, de hecho, el 12 estoy haciendo los Emmy también.

**P- Muy bien. Y Elena, ¿por qué te interesa investigar acerca de estas plataformas de streaming? ¿Cuáles son tus objetivos, cuál es tu interés?**

R- Bueno, es que empecé a trabajar en los medios hace mucho tiempo. Estuve trabajando durante bastantes años en una distribuidora de cine y me interesó mucho el cómo una empresa como Netflix decidió hacer un negocio con un medio por el que nadie daba dos chavos. Todo el mundo asumía que la piratería jamás iba a ser capaz de construir una cultura del pago por contenidos en Internet. Y finalmente lo logró. Y es un fenómeno que me interesó porque yo trabajaba en el sector y a partir de ahí la transformación ha sido evidente. Los cambios todavía persisten y eso me interesa.

**P- Te refieres al tema de Blockbuster, ¿no? Netflix en sus inicios ofreció a *Blockbuster* hacer una plataforma de streaming, ellos dijeron que no, y el negocio fue fructífero posteriormente...**

R- Correcto, correcto.

**P- Elena, ¿qué es lo que más te interesa de estas plataformas? Por una parte, y por otra, ¿qué es lo que no te gusta de ellas?**

R- Me parece muy interesante el cambio que ha habido en el modelo de construcción del consumo, en el que los medios tradicionales se basan en poner el negocio en el centro, es algo a lo que se tiene que adaptar el consumidor, y las plataformas trabajan la inversa, es el usuario el que está en el centro y lo que hacen es crear una oferta personalizada, flexible y adaptada a los a los usuarios. Creo que es el principal activo de las plataformas. Quizás lo que menos me gusta, tal vez, el cariz que está adaptando ahora mismo el modelo de negocio con estas exclusividades tan férreas que está conduciendo a una fragmentación de la oferta tremenda que elimina gran parte de las ventajas con las que surgieron estas plataformas. Cada vez es más caro poder acceder a todo el contenido y creo que también se están generando unas goteras un tanto absurdas. Pero es verdad que el negocio está madurando y todavía estamos viendo los pasos de un modelo no consolidado, es un modelo que todavía está evolucionando

**P- Sí. Aparte de que los modelos cada vez son más caros, ahora parece también que bueno, ha salido hace poquito la noticia de que Netflix quiere hacer una suscripción con publicidad, ¿no? El otro día me metí en su página y ponía que lo que les diferenciaba del resto era que no tenían publicidad. Ahora parece que igual puede que la coloquen, ¿tú que piensas?**

R- Bueno, es una consecuencia lógica de la propia evolución del modelo empresarial. Ahora mismo a Wall Street ya no le interesa tanto los crecimientos, sino lo que saca rentabilidad; está en una situación muy precaria. Es fundamentalmente porque está apalancando el crecimiento y no tiene otras líneas de negocio. Se ha diferenciado de otros servicios, necesitan nuevas vías de ingreso y una vía de ingreso más fácil es lanzar una versión más barata con publicidad. Me parece una consecuencia lógica. Se sigue ofreciendo una alternativa al cliente y estoy convencida de que la propia excelencia tecnológica que los ha llevado a tener una posición tan competitiva y tener la cuota de mercado que tienen, van a aplicar exactamente a la otra filosofía. Y va a ser yo creo que una solución muy interesante para la gente que no quiera pagar tanto.

**P- Claro, porque además Netflix ha ido perdiendo todos estos meses cientos y cientos de suscriptores. ¿Tu porque crees que es?**

R- Ha perdido en total dos cientos mil el primer trimestre y novecientos mil el segundo: poco más de un millón. Bueno, es una situación coyuntural, evidentemente ha estado durante muchos años sin competencia. Ahora tiene muchísima más competencia de la que tenía antes, está peleando contra una competencia que está en fase de expansión. Por tanto, con unos paquetes de márketing y comerciales tremendamente agresivos. A esto se le suma la Guerra de Ucrania y la recesión económica que está llevando a mucha gente a dar de baja a las plataformas. Y no es un fenómeno exclusivo de Netflix. Es un fenómeno que se está contagiando al resto de las plataformas que también son deficitarias y que también están en una situación muy precaria.

**P- Sí. Bueno, y el primer motivo que abor das en tu libro más reciente es esa Streaming Wars. Quería preguntarte, ¿por qué pones el punto de inflexión, el comienzo de esa Streaming Wars, a raíz de la aparición de Disney Plus?**

R- Bueno, es el punto de inflexión porque es la primera compañía tradicional de medios que decide plantear su servicio completamente alineado con lo que está ofreciendo Netflix. HBO lo hizo primero pero un tanto a regañadientes a consecuencia de la piratería que tenía Juego de Tronos. Pero durante un tiempo se negaron a lanzar una plataforma independiente de la televisión por cable porque el cable era muy rentable y eran muy rentables las cintas de televisiones. Lanzó la plataforma dos años antes del final del Juego de Tronos, una plataforma muy justita, en lo tecnológico, sin demasiada vocación de hacer frente de verdad a Netflix. Disney es la primera que realmente se plantea un acelerón digital tremendo y que automáticamente se plantea hacerle la competencia directa. De hecho, lo dice en su presentación de resultados: no les vamos a licenciar contenidos y vamos a hacer una plataforma sustancialmente más barata que Netflix. Y de hecho siempre se le llamó Streaming Wars, porque gran parte de los contenidos que históricamente le han licenciado a Netflix y que dejaron de licenciarles, toda la propiedad de Lucasfilm, ahí se empezó a hablar de Streaming Wars. A partir de ahí ya vino Warner con su nuevo proyecto de HBO MAX. Más tarde Universal con Peacock. Llegó luego Paramount+, pero, el punto de partida, la primera compañía tradicional que declara la guerra después de años, de décadas de escepticismo con respecto al negocio digital, la primera fue Disney. Por eso Disney me parece que es el caso de toda la situación que estamos viviendo ahora.

**P- Es un poco la de la declaración de una guerra...**

R- No sé si tanto una guerra. Yo creo que es la toma de conciencia de que el escepticismo con respecto al negocio digital les había servido el éxito a Netflix en bandeja. Lo dijo el propio Bob Iger cuando salió de Disney, la primera entrevista que concedió, dijo es que un día me levanté y me di cuenta de que le habíamos estado vendiendo armas nucleares al enemigo. Claro, estaban vendiendo el contenido, que para ellos era muy bueno porque estaba dando mucho dinero, pero a costa de ese contenido se dieron cuenta de que estaban en un sector que era el futuro de las compañías entretenimiento y que no tenían ningún tipo de ventaja, sino que la ventaja la tenía otro.

**P- Sí, y aunque Netflix sea lógicamente líder, está, quizás, en una situación delicada, porque se lo ha apostado todo al streaming. No es por ejemplo como Amazon, que también tiene su plataforma de comercio electrónico; Apple que vende tecnología, etcétera.**

R- Bueno, sí, evidentemente Netflix no tiene un plan b, a no ser que se meta en otros negocios o que se plantee alguna fusión con alguna otra compañía. Pero es verdad que es que es el líder del mercado. Tiene doscientos veinte millones de clientes, es decir, que es una cuota mercado muy amplia; y tiene los datos, que es algo tremendamente valioso. Creo que evidentemente estamos abordando una compañía que justo hoy cumple veinticinco años de existencia. Es una compañía muy madura que está enfrentándose a los problemas propios de la madurez. Tiene que desarrollar su negocio de una manera diferente, pero también es verdad que tiene una serie de ventajas competitivas. Precisamente tiene esa ventaja de no tener un plan b, de no tener otros tipos de compromisos. HBO, por ejemplo, está radicalmente diferente precisamente porque se acaban de fusionar las dos compañías WarnerMedia y Discovery que, aunque son dos portafolios muy interesantes, el problema es que la compañía resultante tiene una deuda que se ha duplicado. HBO MAX se vendió a sí mismo como una compañía que iba a por todas, que iba a producir muchísimo, que iba a hacer la competencia a Disney, a Netflix; de repente ahora están empezando a cancelar proyectos, a despedir a gente porque se da cuenta de que tiene una deuda que tiene que hacer frente. Entonces creo que sí es una debilidad para el mismo tiempo también es una fortaleza. Si a HBO le sale bien esto de las cuentas compartidas pues a lo mejor nos podemos encontrar con que Netflix es capaz de tener la agilidad y la ligereza que tiene un negocio digital para maniobrar de una manera mucho más orgánica que a lo mejor una compañía mucho más grande que tiene otro tipo de obligaciones.

**P- Sí, porque Netflix está un poco obligado a moverse rápido, no, que era un poco esta frase famosa...**

R- Sí, a romper cosas. Bueno, lo que pasa es que lo que está haciendo Netflix es quizás aproximarse. Creo que Netflix nunca se ha visto así mismo como competencia de otras plataformas y son muy conscientes de las limitaciones que tiene luchar contra compañías con portfolios tan atractivos. Creo que Netflix tiene muy claro que su competencia directa es la televisión; la línea de explotación de la televisión es lo que están atacando con el paquete con publicidad. Si ellos pueden monetizar un portfolio, que, insisto, está en ciento noventa países, llega a dos cientos veinte millones de clientes y son capaces de monetizarlo con modelos poco invasivos de publicidad, sí que la televisión en abierto puede encontrarse con un problema mucho mayor del que se encontraba hasta ahora.

**P- Una de las frases que me llamó mucho la atención leyendo tu libro Streaming Wars era algo así como hemos pasado de la aldea global de Internet a ser náufragos en islas digitales y te quería pedir que me profundizaras en ella un poquito más.**

R- Bueno, piensa que antes el acceso a los contenidos es era razonablemente universal. Teníamos una oferta bastante amplia. Todo estaba disponible más o menos en las mismas manos y ahora nos hemos encontrado con latifundios. Cada una de las compañías que antes explotaban sus catálogos porque creían muchísimo en el ventaneo han dejado de hacerlo porque consideran que es mucho más beneficioso para su marca. Por ejemplo, que Harry Potter solamente se pueda ver dentro de HBO MAX a que se venda televisiones en abierto o a televisiones de pago. Esto era la primera fase de la Streaming Wars, había un agujero muy acentuado hacia la exclusividad que está empezando ya a plantearse ciertas reservas con respecto a él. De hecho, HBO MAX, gran parte de las de las perspectivas a dos años vista se plantea el ventaneo e incluso muchos analistas dan por seguro que Netflix también empezará a vender sus contenidos a otras ventanas, por tanto, creo que si hablamos de una guía digital en la que todo, más o menos se podía consumir de una manera bastante concentrada y los contenidos estaban en manos de unos pocos, ahora los contenidos están en manos de sus propietarios. Pero esto también parece que está a punto de cambiar otra vez.

**P- Sí, porque además es curioso, efectivamente, que un día puedes ver Harry Potter en Netflix, y luego en HBO, va cambiando de plataforma...**



R- Era el tema del negocio de las licencias. Lo que pasa es que las licencias eran un negocio muy caro. Es motivo por el cual Netflix se metió a producir contenidos, precisamente porque no podía asumir pagar licencias de ciento noventa países. Y el tema es que ahora cada vez hay menos compradores para esas licencias...

**P- Elena, ya entrando directamente a la cuestión que estoy investigando, en primer lugar, ¿tú por qué crees que nos cuesta elegir tanto qué ver en Netflix? ¿Cuáles piensas que son las razones?**

R- El principal problema que tenemos, que no es un problema únicamente de Netflix, está relacionado cuando accedemos a repositorios digitales tan amplios. Nuestro cerebro tiene una capacidad limitada para manejar muchas referencias y se produce un fenómeno que se conoce como fatiga de decisión. Cuando nosotros tenemos la posibilidad de acceder a un montón de referencias y tenemos que tomar nosotros la decisión, entramos en un bucle que se llama la paradoja de la elección. Queremos llevar a cabo la mejor elección posible y nuestro cerebro sencillamente llega demasiado fatigado como para tomar esa decisión. Y Netflix es muy consciente de que eso pasa en un tiempo relativamente corto y que las personas entran en ese bucle de indecisión. No se formalizan decisiones de visionado. Básicamente es una cuestión meramente psicológica y que tiene mucho que ver con esa confrontación con catálogos tan amplios y luego también con el impacto que tiene la dopamina cada vez que nos disponemos a contenido de nuevo sobre el que no tenemos ningún tipo de conciencia. Nosotros, antes, nuestra manera de acceder al contenido, estaba muy, muy condicionada por lo que decía un programador, por lo que decía las campañas de márketing; ahora la oferta de contenido ha aumentado exponencialmente. El espectador medio no tiene una red de prescripción, una red de referentes que le diga: esto es lo que tienes que ver, y eso es lo que genera, esa imposibilidad de decidir.

**P- Es lo que también se denomina en el mundo del periodismo como la infoxicación, ¿no?, el hecho de que estas expuesto ante tantos estímulos, ante tanta información, ante tanto contenido...**

R- En el caso de la información lo que te hablan es que estás expuesto a muchísima información. En el caso de la del entretenimiento el problema es que hay un bloqueo de consumo y eso es el bloqueo de consumo. Es lo que intentan salvar las plataformas. Pero sí, probablemente sea una premisa de partida parecida.

**P- ¿El tema de la infoxicación tú no lo relacionarías con esa fatiga de decisión?**

R- Al final la infoxicación es que tú estás recibiendo muchas, muchas fuentes informativas y al final, según la percepción que yo tengo de la infoxicación, no eres consciente de cuál es la fuente a la que tú tienes que darle credibilidad. En el caso de la fatiga de decisión también es una consecuencia de la exposición a un volumen de contenido importante, más del que nuestro cerebro es capaz de gestionar.

**P- ¿Cuáles crees, Elena, que son las soluciones que sean que se han implantado para intentar paliar este obstáculo?**

R- Bueno, al final Netflix tiene varias vías para intentar atajarla, evidentemente todo el tema de sus algoritmos de recomendación, de intentar generar interfaces lo más personalizadas posibles, intentar aprender de los hábitos de consumo para poner delante de la persona lo que quiere ver en cada momento y, por tanto, reducir el tiempo de elección al máximo. En definitiva, todo ese sistema de recomendación que ya empezó a desarrollar en su etapa DVD y cuando apareció el de Netflix Prize para mejorar la precisión del algoritmo recomendación. Y luego, por otra parte, las campañas de márketing que Netflix tiene junto a ese endomárketing, ese márketing dentro de la plataforma que tiene lugar cuando el usuario entra en el servicio. Hay otro tipo de márketing que es el márketing más convencional: marquesinas, publicidad en mupis... En Internet no promociona todos los contenidos, por supuesto, pero promociona contenidos que se considera que tienen potencial para generar muchísimo consumo. Y luego esta capacidad que tienen desde sus cuentas para generar un márketing muy vinculado a la marca. Ha involucrado muchísimo el talento y conseguir eso que me parece muy difícil y que, en efecto, consigue. Y es que de la docena de contenidos que puede lanzar en un fin de semana siempre consigue colar uno en la conversación. Se convierte como el contenido que hay que ver. Es un poco lo que pasa en la televisión lineal trasladado al mundo digital.

**P- He hecho una especie de lista recopilando todas esas estrategias de recomendación que utiliza Netflix, si quieres, vamos comentando cada una de ellas. La primera está relacionada con los algoritmos y la pestaña de recomendación aleatoria, el «sorpréndeme», yo creo que es una de las herramientas más potentes que tiene Netflix para combatir el problema que antes abordamos. ¿Qué opinión te merece? ¿Tú crees que funciona?**

R- Es una manera de, bueno, como cuando encendías la televisión y hacías zapping, es una manera de que Netflix te sirva probablemente lo que es más popular dentro de tu cluster de gustos. Hace clusterización de las audiencias que basado en sus patrones de consumo y, a partir de lo que tú has consumido, te ubicada en un cluster y te va a poner algo que está dentro de ese cluster o contenido que esté particularmente interesado y que no veas, porque dentro de tu comunidad les interesa que el mayor número de personas vean ese contenido. No hay datos, estadísticas, que yo sepa, no ha publicado el dato o ninguna información sobre la tasa de clic pero puede ser algo interesante para aquellas personas que no quieran pensar sencillamente qué quieren ver en Netflix.

**P- Sí, ahora que hablas de los clusters, otra de las estrategias que tengo aquí puestas, claro, utilizan minería de datos para hacer un poco esa disección de los usuarios, para darles los contenidos que quieren ver... ¿De esto que me puedes comentar? Sabemos que cada usuario pertenece a entre tres y a cinco clusters, pero tampoco tenemos mucha información. ¿Qué me puedes comentar?**

R- Los clusters son ADN de preferencias de consumo y esos clusters se asocian en función de un montón de variables en función de los géneros. La clusterización de los grupos no se hace por perfil sociodemográfico, ni por ubicación geográfica. Se hace en base a lo que la gente le gusta. Por tanto, lo que ellos hacen es cruzar los hábitos de consumo y la información que tienen de los contenidos con los metadatos de los contenidos. Entonces, de alguna manera saben cuál es el patrón al que se aproxima la gente. Si tú te vas, por ejemplo, a los microgéneros, hay matices muy importantes dentro de los contenidos. A lo mejor que te puede interesar una trama muy sangrienta o te puede interesar una mujer empoderada. Puede interesar las historias románticas que no salen bien. Te pueden interesar cosas diferentes. No sé si me explico, entonces, toda esta información digamos que ellos la están monitorizando, sencillamente para llegar a entender cuál es el driver, qué es lo que motivó una persona a ver un determinado contenido y porque una persona cuando lo empieza a reproducir lo continúa viendo. Sabemos muy poca información sobre los clusters, pero sí que sabemos muchísimo sobre los contenidos. Insisto. La mejor manera es ver los géneros y ver los temas. Es decir, ir más allá de los géneros clásicos sobre que versa el contenido y a partir de ahí es fácil encontrar los puntos de contacto. Netflix es muy transparente, pero a veces también muy opaco a la hora de ofrecer esa información. Al final tampoco va a ofrecer esa información, porque es...

**P- Su secreto...**

R- Sí, su fórmula de la Coca-Cola. Pero creo que si haces un viaje por los microgéneros te darás una idea de cuál es el tipo de contenido que les que les interesa, y el cómo trazan esas preferencias audiovisuales. Con Stranger Things tienes en Internet un estudio de caso, que hicieron con The Defenders, pero que lo extrapolaron a Stranger Things. Este ejercicio, es decir, lo decía Todd Yellin, en una entrevista hace cosa cuatro o cinco años, que Stranger Things es un producto que sabemos perfectamente a quién se lo tenemos que servir. Digamos que hay un género primario en este ejercicio que probablemente sea la ciencia ficción y el terror como las principales puertas de entrada. Es un producto que le puede interesar a la gente a la que le gusta la nostalgia, a la gente que le gustan las historias de amistad, a la gente a la que le gustan las historias románticas, a la gente a la que le gusten las mentes privilegiadas, a la gente a la que le gusten los experimentos médicos, los experimentos médicos siniestros, y después a la gente a la que le gusten los monstruos, a la gente que le guste el tema de la telequinesia; todo este tipo de matices. Todos son puertas de entrada a la historia. Decía que «nosotros lo que intentamos es averiguar por una cuestión de ensayo, error. Nosotros le ponemos a la gente el contenido delante de una determinada manera dentro de un determinado género y también con una determinada apariencia en el momento del clic. Nosotros sabemos qué reacción, a un determinado tipo de estímulo, con lo cual ya sabemos algo más de esa persona y buscar las capas». Y si te das cuenta, cuando empiezas a observar cada contenido de Netflix, una vez que empiezas a ver los hilos, es muy difícil no verlos. Hay muchísimas capas narrativas y hay muchísimas puertas de entrada al contenido. Son puertas que están orientadas a distintos clusters que están interesados en cosas diferentes. Son complementarias.

**P- Y esos contenidos pueden ser presentados de una forma muy diferente dependiendo de los gustos audiovisuales de cada persona...**

R- Efectivamente. Si tú te vas a Squid Game, y le haces click en el propio título, te salen un montón de etiquetas. Las etiquetas no son las mismas por usuario. Lenguaje, violencia, sexo, desnudez, suicidio, géneros: coreano, tv thriller, tv drama... Probablemente si accede otra persona con el móvil saldrán otras etiquetas porque se cambian según lo que la otra persona ha visto; también en las versiones para Smart TV en determinados contenidos Te salen pastillas con las palabras claves. Yo lo que te aconsejo que hagas una investigación a través distintos dispositivos y a ser posible, desde distintos usuarios. Luego tienes una extensión para Google Chrome que se llama Netflix Categories. Cuando te la instalas en tu navegador de Chrome y luego arrancas Netflix desde Chrome te permite desplegar todos los microgéneros que hay en Netflix y ver qué contenido hay dentro de cada microgénero.

**P- Vale, genial, Gracias. Muy bien. Solo nos quedaría hablar de los taggers, que ocurre lo mismo como con los clusters, que lo conocemos un poco de pasada, ¿no? ¿Tú que piensas acerca de los taggers? ¿Tienes información acerca de ellos?**

R- Esto lo difundió un artículo de The Hollywood Reporter. El trabajo de los taggers no es exclusivo. Es decir, hay un montón de información de etiquetas que asocian los propios creadores de contenido. Netflix tiene sus propios trabajadores internos. Hay mucha etiqueta que se genera automáticamente por procesos de inteligencia artificial. Y luego lo que sí se sabía es que están los taggers y los users. Los taggers ponen etiquetas al contenido y los users a los fotogramas, personas que ven contenido y a partir de un buen manual que les otorgaba Netflix, antes de empezar, estos taggers se encargaban de asignarle etiquetas al contenido. Eran desde categorías de etiquetas semánticas, etiquetas emocionales, etiquetas de contener elementos muy importantes presentes en el contenido. En el artículo de Alexis Madrigal te lo explica. De hecho, tiene acceso a un documento de Google Drive, un Excel, en el que con un amigo descomponen todas las etiquetas. De todas formas, queda claro que los taggers han sido muy importantes en cuanto a la expansión internacional de la marca y yo diría que en la actual, aunque no tengamos confirmación, pero sí que es un proceso bastante automatizado.

**P- Es decir, los taggers no son personas fuera de la empresa que se encargan de categorizar el contenido sino que son trabajadores internos...**

R- No, lo eran, pero es verdad que a medida que el contenido original ha ido aumentando, gran parte de esos procesos se han automatizado, lo que no sé es cuantos taggers siguen en activo pero me consta que la gente que trabaja para ellos les ofrece sus propias etiquetas. Hay una cultura del etiquetado de contenido muy interiorizada dentro de Netflix.

**P- ¿Crees que Netflix ha sido bastante pionero en tema de etiquetado de contenido?**

R- Yo diría que el pionero ha sido Amazon, pero sí. O cualquier otra; Facebook. Pero sí, todas las compañías de social media. Pero si hablamos de esto aplicado al entretenimiento digital, es sin duda el más desarrollado.

**P- Otra estrategia es el Top 10, que lo han implantado hace relativamente poco, una de las estrategias más efectivas para no llegar a ese bucle de indecisión de 90 segundos...**

R- El ranquin de popularidad. Sí. Esto le permite polarizar la atención a estrenos muy concretos. De hecho, tienen estudios que dicen que el banner del Top 10 funciona muy bien. Aseguran que se actualiza cada 24 horas, yo tengo mis dudas de que sean tan transparentes, creo que hay



contenidos que ponen ahí sí o sí, porque les interesa, pero la idea es que cuando tienes selecciones mucho más reducidas es más sencillo escoger.

**P- Un tema que me llama mucho la atención es el de la regionalización de contenidos. El hecho de que una serie, ya sea española, sueca o coreana puede hacerse famosa en todo el mundo. ¿Lo consideras una estrategia?**

R- Sí, es como una seña de la casa. Se dieron cuenta de que tenían una plataforma que daba acceso a multitud de territorios y de que si la utilizaban bien, se recomendaba a las personas adecuadas y se utilizaban los recursos adecuados, e incluso en el plano lingüístico con lenguaje subtulado para hacerla viajar, se recibía muy bien. La Casa de Papel es el primer gran ejemplo de esto, fue una sorpresa, pero lo que ellos llaman glocal, es decir, el contenido local con alcance global, tiene la oportunidad de hacerle frente al contenido más potente de Hollywood.

**P- Sí, parece mentira que La Casa de Papel terminara en Antena3, luego lo compró Netflix, se distribuyó globalmente y se ha convertido en lo que es...**

R- Sí. Fue exactamente la misma serie en Antena3 que en Netflix, la diferencia es que en Antena3 tenías que verla semana a semana y en Netflix de golpe. Es lo mismo salvo eliminar todas las cosas antipáticas de la televisión lineal y ofrecer una experiencia mucho más amable. Es una serie que gusta, con una trama interesante, con un elenco de personajes arquetípicos. Y luego pasó con el Juego del Calamar, Lupin, Élite... muchas series. Puedes consultar cómo series locales han tenido éxito en todo el mundo. También en la web Netflix Top 10 tienes el ranking por países. Muchas series, ya sean españolas, francesas o italianas... Tienen una viralidad tremenda y gustan en países que no comparten la misma lengua.

**P- Todo esto nos lleva también al tema del binge watching, los maratones de series... ¿Tú crees que también es una estrategia, en la que también es pionero Netflix, para que los clientes antiguos estén contentos, se capten a nuevos...?**

R- No creo que sea pionero en el binge watching, de hecho, creo que lo que se limitó a hacer fue el importar el modelo de los torrents de Internet: Megavideo, series yonkis, etc.

**P- Las piratas.**

R- Sí. Ya dijo Ted Sarandos que los DVD de series se devolvían más rápido que los de películas, lo que implica un consumo mucho mayor... El binge es una estrategia muy interesante, no para maratonear mucho de golpe, pero sí que le gusta al espectador tener todos los episodios y

consumir a su ritmo. Pero esto supone un problema, el contenido se quema rápido, es difícil mantenerlo en el imaginario de la gente. Pero como estrategia de consumo hacia una serie que se estrena en bloque, sin ninguna duda.

**P- Hemos hablado de muchas estrategias, me han faltado los carteles personalizados, la pestaña de similares que te recomienda películas parecidas...**

R- Eso es todo recomendación. Es la arquitectura del sistema de recomendación. Es lo mismo tanto el Top 10, como las interfaces, cuando no tiene un contenido pero tiene otro similar, todo eso es la arquitectura de sus algoritmos de recomendación. Es parte de lo mismo. A efectos de impulsar consumo yo creo que fundamentalmente hay tres estrategias: el endomárquetin (dentro de la plataforma), el márquetin convencional y el márquetin social/de conversación. Son los que explican el éxito de la plataforma.

**P- ¿Cuál será el futuro de estas plataformas? Se ven ya secciones de clips cortos para hacerte reír, Netflix juegos, suscripciones con publicidad...**

R- Sin duda, el ASVOD, la gran línea de desarrollo actual. Ahora las compañías se plantean el ventaneo de determinados contenidos aunque no sabemos si se criticalizará, de hecho, mucha gente dice que Netflix se plantea el estreno en cines con más exclusividad de lo que ha hecho hasta ahora, pero es difícil saber hacia dónde irá porque estamos viendo al fantasma de la recesión, hablamos de políticas de austeridad, con ciertas garantías de éxito, y de la misma forma que disfrutábamos el streaming en pandemia, un momento para ellos de bonanza porque era de las pocas cosas que podíamos hacer, no era un éxito natural, no creo que el próximo año sea un año de éxito para el negocio como tal, por lo que van a jugar con estrategias de mayor competitividad en el precio, estrategias de fidelización... Creo que primero tenemos que dejar pasar este año y ver los experimentos de evolución del streaming.