



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
EMPRESARIALES

The Walt Disney Company, el imperio del divertimento

Clave : 201515462

Coordinador : Abel Mínguez López

Agradecimientos

Me gustaría agradecer en estas líneas la ayuda que muchas personas y colegas me han brindado durante el proceso de investigación y redacción de este trabajo.

En primer lugar, a mi tutor el Sr. Abel Mínguez López por haberme orientado en todos los momentos en los que necesité sus consejos y su ayuda durante la realización de mi TFG.

Un gran agradecimiento también a Pascale Chabert para su tiempo y la realización de la entrevista.

A mi familia, por haberme dado la oportunidad de formarme en esta prestigiosa universidad y haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida.

Asimismo, deseo expresar mi reconocimiento a la institución ICADE por ser la sede de todo el conocimiento adquirido en estos años.

A todas las personas que han contribuido en la elaboración de este trabajo y que me han ayudado a conseguirlo.

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS.....	4
Personajes:.....	4
Tablas:	4
Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción.....	7
I. Disney, una “success story” como empresa y marca cultural	9
A. Sus orígenes, su creador, Walt Disney: Disney Brothers Studios (1923 – 1966)	9
B. Disney, una ascensión fulgurante, la política de "think big" por Michael Eisner :	19
Studios y entretenimiento, el corazón de Disney (1984 – 2005).....	19
C. The Walt Disney Company: Una compañía sostenible y socialmente responsable con una cultura corporativa única	25
II La fusión Disney Marvel marca el advenimiento del ratón de grandes orejas en el mundo del entretenimiento.....	31
A. Contexto de la fusión: Una adquisición consistente con una estrategia expansiva en los últimos años, MARVEL: Una fábrica de franquicias y de superhéroes.	31
B. Características de la fusión y aspectos estratégicos: desafíos y objetivos globales	38
C. Consecuencias de la adquisición: Disney Todopoderoso, el fin de los “Big Six”	41
III Disney a la conquista de las GAFAS y de NETFLIX	46
A. Emergencia de un nuevo mercado en el sector del entretenimiento	46
B. Disney se adapta, quiere penetrar este nuevo mercado con su plataforma : Disney Plus.....	49
C. Disney, el estudio de animación que puede haber visto demasiado grande	53
Conclusión	57
Recomendaciones:.....	59
Bibliografía :	61
Entrevista en profundidad Anexo.....	65

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Personajes:

Figura 1: Los hermanos Walt y Roy Disney delante de su primer estudio de animación (Página 10).

Figura 2: Anuncio de Alice Comedie y el primer dibujo de Oswald el conejo afortunado (Página 11).

Figura 3: Representación del ratón Mickey en el cortometraje Steamboat Willie en 1928 (Página 13).

Figura 4: Poster de Blanca Nieves y los 7 enanitos en 1937 (Página 16).

Figura 5: Primera página de Paris Match el día de la muerte de Walt Disney en 1966 (Página 19).

Figura 6: Logo de Disney Volunteers (Página 30).

Figura 7: Símbolo de la adquisición de Marvel por Disney (Página 40)

Figura 8: Logo de la nueva plataforma: Disney+ (Página 53)

Tablas:

Tabla 1: Organigrama de la empresa Disney en 1929 (Página 14)

Tabla 2: Organigrama de The Walt Disney Company en 1998 (Página 24)

Gráficos:

Gráfico 1: Repartición de los ingresos de Marvel en 2007 (Página 38)

Gráfico 2: Evolución de los presupuestos y taquillas de las películas de Marvel (2008-2012) (Página 44)

Gráfico 3: Evolución de la cuota de mercado en términos de taquilla en los Estados Unidos (2008-2016) (Página 45)

Resumen

El martes 12 de noviembre de 2019, el grupo Disney lanza su plataforma de contenidos audiovisuales en los Estados Unidos y en Canada, un catálogo de casi 500 películas y 7.500 episodios de televisión de Disney, Pixar, Marvel, Star Wars, National Geographic y producciones originales de la compañía. Este giro estratégico representa un momento histórico para la compañía, que marca una nueva era de innovación y de creatividad. El grupo espera atraer entre 60 y 90 millones de suscriptores para 2024. Nos muestra el poder del imperio Disney en el entretenimiento y nos permite cuestionarnos acerca de los orígenes y de lo que determinó la aparición del ratón de grandes orejas y de su creador en esta industria. Qué estrategia le permitió construir su imperio y desarrollarse más allá de las fronteras a lo largo del tiempo.

Por otra parte, podemos señalar que se trata de un tema que sigue siendo de actualidad, al ver a las más grandes empresas del mundo como Apple, Amazon o Google dirigirse en la misma dirección: el sector del contenido audiovisual. Podemos tomar cuenta el potencial económico y estratégico de este mercado y su futura competencia entre las empresas más poderosas del mundo, que representan miles de millones en volumen de negocios.

El objetivo de la presente investigación es analizar y comprender en profundidad cómo The Walt Disney Company se convirtió en un imperio del entretenimiento, en un mercado cada vez más competitivo. Vamos a estudiar la evolución, el desarrollo y la estrategia de Disney, a lo largo de las décadas, con el fin de identificar cuáles son las claves de su éxito, lo cual le han permitido hoy ser la marca cultural más reconocida a través del mundo y ser una de las empresas más grande del mundo.

Este trabajo va a permitirnos entender los retos actuales y futuros de Disney. Vamos a analizar los desafíos que encontró durante su evolución, cómo se adaptó y se diversificó en cada época, con el fin de predecir si en el futuro su estrategia sería un éxito para el grupo Disney.

Palabras clave: The Walt Disney Company – Walt Disney – Creatividad – Entretenimiento – Cultura – Globalización – Estrategia –Diversificación – Marvel – Adquisición –Sinergias – Digital – Futuro – Netflix

Abstract

On Tuesday, November 12, 2019, Disney launches its audiovisual content platform in the United States and Canada, a catalogue of almost 500 films and 7,500 episodes of Disney, Pixar, Marvel, Star Wars, National Geographic and originals productions. this fresh strategic thrust

represents a historic moment for the company, marking a new era of innovation and creativity. The company expects to attract between 60 and 90 millions subscribers by 2024. Demonstrate us the power of the Disney empire in entertainment and allows us to wonder about the origins and determinants of the advent of the mouse to and its creator since its creation.

In addition, it is a subject completely current when we see the largest companies in the world as Apple, Amazon or Google heading in the same direction: the audiovisual content sector. We can take into account the economic and strategic potential of this market and its future competition among the most powerful companies in the world, which represent billions in business volume.

The objective of this research is to analyze and understand in depth how The Walt Disney Company became an empire of entertainment, in an increasingly competitive market. We will study the evolution, development and strategy of Disney, after decades, in order to identify what are the keys to its success that have allowed it today to be a cultural brand recognized throughout the world and to be one of the largest companies in the world.

This work will allow us to understand Disney's current and future challenges. We will analyze the obstacles it encountered during its evolution, how it adapted and diversified in each era, in order to predict whether in the future its strategy would be a success for the Disney group.

Keywords: The Walt Disney Company - Entertainment - Walt Disney - Strategy - Diversification - Marvel - Acquisition - Digital – Netflix

Introducción

Disney, quien no conoce este nombre, hace parte de las pocas marcas reconocidas a través del mundo, uno de los símbolos del éxito y de la influencia americana mundial. Como lo describe Thomas Friedman: *“la globalización lleva orejas del ratón Mickey”* (T. Friedman).

Desde hace casi un siglo The Walt Disney Company hace soñar a los niños del mundo entero gracias a sus obras audiovisuales. En efecto, esta marca grabada en la memoria colectiva trasciende las edades y las generaciones a través de personajes icónicos como el más conocido, el ratón de grandes orejas: Mickey Mouse, que parece haber alcanzado la inmortalidad desde su creación en 1928. La marca está interiorizada en nuestras vidas con tanta fuerza, a través de las emociones y recuerdos que nos proporcionan sus productos y servicios, que inevitablemente se generan fuertes lazos de complicidad y afecto con ella, excluyendo la habitual relación de desconfianza y rechazo cuando una marca quiere entrar en nuestras vidas. The Walt Disney Company es de las pocas marcas a nivel mundial que disfrutan del derecho de tener una relación tan estrecha con su público objetivo. Todo esto es gracias a los fuertes valores que inculcó su fundador, Walter Elias Disney, que ha conseguido que generación tras generación de empleados, hayan sabido captar y transmitir al cliente los valores y los ideales por los cuales The Walt Disney Company se lanzó hacia lo más alto, siendo una de las empresas con más éxito y reconocimiento mundial. No es por nada si según el famoso periódico económico americano Fortune hace parte de las 3 empresas más admiradas del mundo en 2019. En efecto, si *“ todo esto empezó por un ratón ”* (Walt Disney, 1954), hoy el grupo va más allá de los cuentos infantiles. La compañía Disney supo desarrollarse, diversificarse tras el tiempo gracias a una política de crecimiento agresivo con adquisiciones potentes, coherentes y complementarios. Hoy el ratón a las grandes orejas ha realmente creado un imperio del entretenimiento, sus estudios de producción, sus películas, dibujos animados, canales de televisión, parques de atracciones, juguetes, tiendas y mucho más, son parte de este imperio fundado en 1923 en California. El cual en 2018 llegó a pesar más de 59,4 mil millones de euros, con más de 200.000 empleados a través del mundo.

Así podemos preguntarnos cómo Disney consiguió su éxito y se adapta a través de las décadas para convertirse en el gigante del entretenimiento mundial.

Para este estudio vamos a interesarnos principalmente en el sector audiovisual de Walt Disney: Sus estudios de producción, de distribución y canales de TV.

Para realizar este trabajo y contestar a la problemática planteada en el apartado anterior, se llevará a cabo fundamentalmente una revisión bibliográfica, teniendo en cuenta a todos los autores de estudios o de libros citados y también las fuentes no documentales, como las películas. Con estos materiales hemos realizado un exhaustivo análisis que han ayudado a resolver y a elaborar las respuestas a nuestros objetivos mencionados a continuación.

Para completar en profundidad nuestra investigación, hemos empleado una técnica cualitativa. En efecto, con referencia a los métodos de investigación cualitativa, hemos entrevistado a un profesional del sector de los medios y de las comunicaciones que trabaja diariamente con The Walt Disney Company.

Durante este trabajo de investigación se centra, en primer lugar, a determinar como Disney consigue a ser rentable y convertir en una marca cultural luego vamos a analizar su evolución y su adaptación a través nuevas adquisiciones y nuevos mercados.

Este estudio se divide en tres bloques principales, en primer lugar, vamos a ver cómo la empresa Disney se construyó, cuáles son las claves de su éxito, su estrategia, cómo se adapta para ser una empresa sostenible y socialmente responsable. En la segunda parte vamos a interesarnos en su política de diversificación en los años 2000 con la adquisición de Marvel y sus consecuencias. En la última parte vamos a ver cómo el grupo Disney se adapta a la época digital con el propósito de penetrar nuevos mercados y conquistar los GAFASN.

I. Disney, una “*success story*” como empresa y marca cultural

A. Sus orígenes, su creador, Walt Disney: Disney Brothers Studios (1923 – 1966)

1. El inicio de Walt Disney en la animación

Fue el gran narrador del siglo XX, el sucesor de Perrault, Grimm y Andersen. Eisenstein lo había nombrado como el autor de la mayor contribución al pueblo estadounidense en las bellas artes. Había sido recibido por el Rey Jorge V, por Mussolini, por el Papa. Es el hombre que recibió más Oscars desde la creación de la prestigiosa ceremonia hasta el día de hoy. La vida de Walt Disney reúne todos los ingredientes de una leyenda americana donde una multinacional puede nacer de un prototipo hecho por dos jóvenes en el fondo de un garaje. Todo el mundo lo conoce como el mejor dibujante del mundo, sin embargo, en realidad era un dibujante y animador medio, Walter Disney fue, en última instancia, un visionario, un «self-made-man» cuya única arma fue su imaginación sin límites.

Walter Elias nació el 5 de Diciembre de 1901, en una modesta casa de Chicago. Fue el cuarto de cinco hijos, que siguió su escolaridad en Chicago con clases de dibujo en el Chicago Art Institute. Antes de convertirse en el gran hombre de negocios que recordamos, Walt Disney comenzó su carrera como todos los demás, desde abajo. Cumplidos sus 18 años, decidió irse a Kansas City con su hermano Roy. Su primer trabajo consistió en la elaboración de la cobertura del programa semanal del Newman Theatre. Allí, conoció al dibujante de su misma edad: Ubbe Eert Iwwerks; fue el comienzo de una gran amistad y un encuentro clave para el futuro y la creación de Disney.

Ambos crearon, en Enero 1920, la sociedad Iwerks – Disney Commercial Artists. Ésta resultó ser un fracaso puesto que la empresa cerró un año después por falta de clientes. Pero este hecho no desanimó al autodidacta Walt Disney, quien al año siguiente siguió adquiriendo experiencia en el mundo de la animación con su trabajo en Kansas City Film Ad, donde realiza animaciones publicitarias.

El 23 de Mayo de 1922 crea su primer estudio de animación denominado “Laugh-O-Grams; desafortunadamente, estos cuentos de hadas: “Alice Comedie” no funcionaron. Así Disney tuvo la idea de producir una serie en la cual una verdadera niña evolucionaría en un mundo animado: “Alice Wonderland”. Pero durante el mes de Julio, Walt Disney tuvo que enfrentarse a la dura realidad: un nuevo endeudamiento.

No obstante, Walt no era un hombre pesimista que se desalentaba, sino un hombre cuyo lema

era: *“Tener éxito, trabajar duro, no rendirse nunca y sobre todo abrazar una magnífica obsesión: pensar, creer, soñar y atreverse.”* (Walter Elias Disney)

Así el joven Walt Disney de 22 años, decidió instalarse a vivir con su hermano Roy en Hollywood. Todo ello con solamente 40 dólares en su bolsillo, pero con muchos sueños en la cabeza.

2. Creación de Disney Brothers Studios

Toda la historia del grupo Disney empezó realmente en el antiguo garaje de su tío Robert, en Los Angeles, transformado en taller de dibujo donde se siguen produciendo cuentos infantiles. A la productora Margaret Winkler le interesó mucho la técnica innovadora utilizada por Alice's Wonderland, donde se combinaba animación y realidad.

De ahí que el 16 octubre de 1923, Walt y Roy Disney firmaron un contrato para producir 12 películas. Fue el lanzamiento de “Disney Brothers Studios” y, con ello, el inicio de la gran aventura Disney.

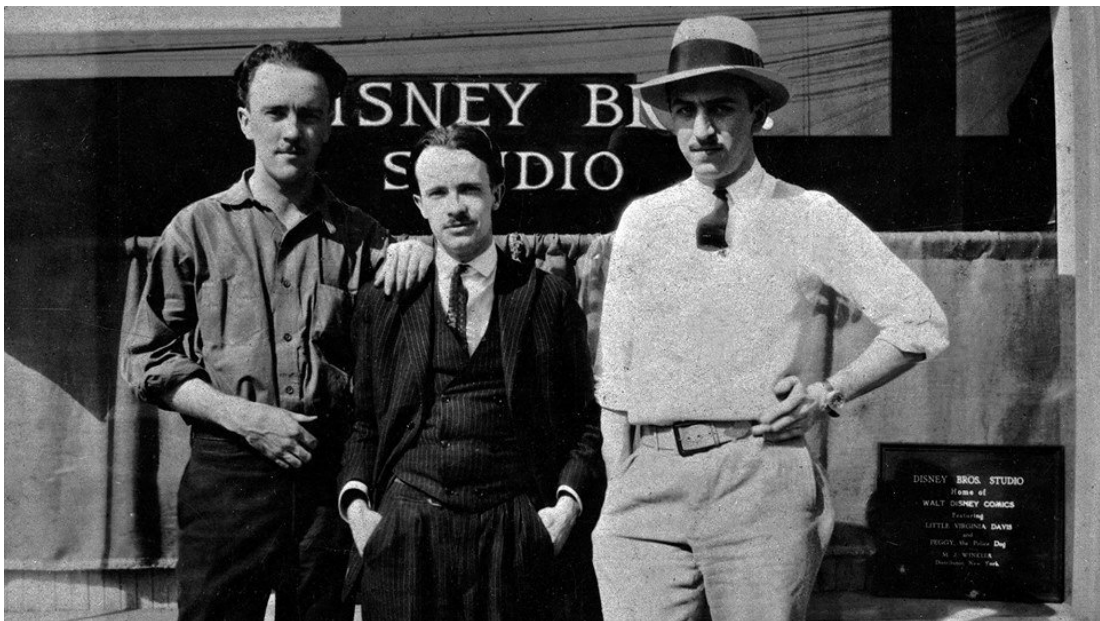


Figura 1: Los hermanos Walt y Roy Disney delante de su primer estudio de animación

Entre 1922 y 1927, los hermanos Disney siguieron produciendo cortometrajes de las comedias de Alice. Gracias a ellos, en 1925 conocieron un éxito bastante importante que no sólo les permitió establecer sus estudios en la famosa Avenida Hyperion, sino también, expandir su equipo de animación con la contratación de dos personas más en su equipo: su amigo dibujante de Kansas, Ubbe Eert Iwwerks y una ayudante, Lilian Bounds que sería la futura

señora Disney.

Más adelante, Walt Disney consiguió dirigir todo el departamento de creación del estudio, Walt era la fuerza creativa, mientras que Roy manejaba las finanzas. Rápidamente, concluyendo que jamás sería un gran animador de dibujos, Walt se focalizó en supervisar los argumentos de las historias. En 1926 la firma cambió su nombre a “The Walt Disney Studio”.

Después de haber realizado los 60 capítulos de las ya mencionadas “Comedias de Alice”, Walt imaginó en 1927 un nuevo personaje, dibujado por su amigo Ube: “Oswald el conejo afortunado”, un conejo de orejas largas y una cola gruesa. Éste se convirtió en un personaje popular de la época y fue bastante exitoso.

Cabe señalar que los rasgos del conejo nos recuerdan al personaje más icónico de Disney hoy en día: “Mickey Mouse”.



Figura 2 : Anuncio de Alice Comedie y el primer dibujo de Oswald el conejo afortunado

3. El nacimiento de Mickey Mouse

Si bien en 1928 la serie gozaba de un gran éxito, hubo un problema. El distribuidor de Walter en Nueva York, se casó con Charles Mintz, un hombre de negocios vinculado a Universal Picture, Disney había firmado un contrato de un año con él. Pero después de un año, Walt fue superado estratégicamente por su distribuidor.

Disney quiso extender el contrato negociando aumentos salariales, contrariamente a lo que Mintz quería, es decir, continuó la serie bajando sus primas. Disney se negó, lo cual le condujo a una violenta disputa. Inicialmente Walt pensó que podía continuar realizando los cortometrajes de Oswald con nuevos animadores y un nuevo distribuidor, pero después de leer la letra chica del contrato, se dio cuenta de que su distribuidor era el dueño de los derechos de autor.

Así Walt Disney perdió los derechos de su personaje, el cual pertenecía a Universal. Frente a este hecho, Walt hizo todo lo posible por garantizar, en el futuro, la posesión de sus derechos de cada creación.

Además, otra desilusión para Walt, fue la pérdida de varios colaboradores, Charles Mintz contrató a más de la mitad de los animadores de Disney aunque algunos como su amigo Ubbe Eert Iwwerks, se quedaron.

En aquella época Disney conoció el peor momento de su joven carrera; en efecto, cuando empezaba a conocer el éxito le robaron su creación y sus colaboradores. Pero justamente, ahí es donde está todo el genio de Walt Disney que no se desanimó. Fue en el tren regresando de Nueva York a Los Ángeles, después de la citada reunión con C. Mints. que Walt tuvo la idea que cambiaría su vida.

Recuerda que, en su antiguo estudio en Kansas City, había domesticado un ratón. Lo había entrenado para que no cruzara los límites de un círculo al darle una palmadita en el hocico, también hizo suya la canción que su enfermera le cantaba en su infancia: "*¿Por qué ratoncito de campo usas calcetines los domingos por la mañana?*" "*¿Por qué usas guantes blancos los domingos por la mañana, ratoncito de campo?*"

Esto le dio una idea: crear un personaje parecido. Empezó a dibujar aproximadamente un ratón con grandes orejas al que quiso llamar "Mortimer".

Sin embargo, su esposa al considerar dicho nombre demasiado pretencioso, decidió cambiarlo por el famoso "Mickey Mouse".

Después de haberle dado un nombre e imaginar el personaje, el dibujante y amigo Ube, le dio su forma original con los tres círculos que forman su cabeza y que son reconocidos en todo el mundo y través del tiempo.

4. Los primeros pasos del ratón en el cine : entre complicaciones al principio y éxitos comerciales al fin y al cabo

El 15 de Mayo de 1928, Mickey hizo su primera aparición en el cine con Mini en "Mickey Mouse : Plane Crazy". Fue una historia inspirada de la hazaña de Charles Lindbergh, el primer hombre en completar su primer vuelo en solitario de Nueva York a París. La segunda aparición del ratón fue en "The Gallopin' Gaucho", el mismo año. Ambas películas mudas no encontraron distribuidor. En efecto, el éxito para Mickey Mouse no fue inmediato como con Oswald, el conejo afortunado y tardó en imponerse en las salas de cine.

Inspirado por "Le Chanteur de Jazz", la primera película con sonido que se estrenó el 6 de Octubre de 1927, se arriesgó a añadir sonido a sus dibujos animados para la época fue un mayor novedad.

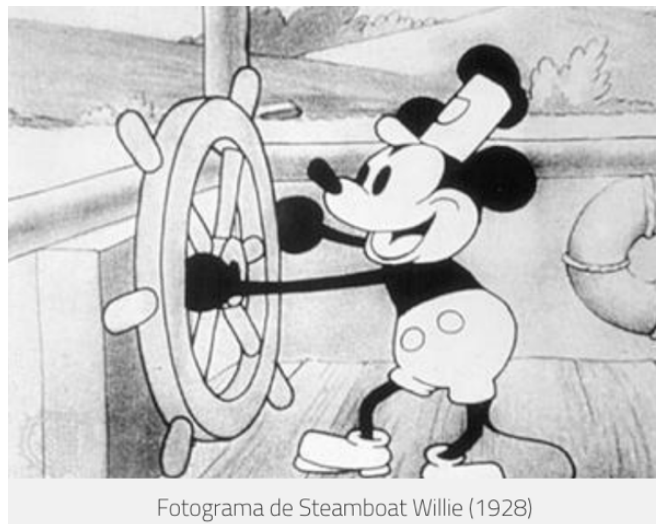
Fue en realidad la entrada del sonido en las películas, lo que permitió a Walt Disney conocer su

primer verdadero éxito.

De hecho, The Walt Disney Studio fue uno de los primeros estudios en proponer un cortometraje sonoro de dibujos animados con Mickey y Minie.

Walt Disney fue quien prestó su voz a Mickey. Fue la primera cinta distribuida oficialmente por Walt Disney Studio. La película en cuestión se llama “Steamboat Willie” y se estrenó en el New York Colony Theatre el 18 de noviembre de 1928. El éxito fue inmediato. Cuando los estadounidenses descubrieron a este divertido ratón parlante, nació una historia de amor y humor para mejor, para reír y para durar en el tiempo.

Luego, Disney firmó un contrato de un año con un empresario llamado Pat Powers y regresó a Hollywood para aplicar el sistema de sonido en Plane Crazy y The Gallopin 'Gaucho.



Fotograma de Steamboat Willie (1928)

Figura 3: Representación del ratón Mickey en el cortometraje Steamboat Willie en 1928

Este periodo marca realmente “un antes y un después” para la empresa.

El éxito que conoció The Walt Disney Studio, le permitió producir una serie de capítulos animados: “Los Silly Symphonies” (con más de 77 capítulos).

Éstos permitieron a la familia de los personajes de Disney, crecer con otros nuevos personajes icónicos: Donal Duck, Goofy, y Pluto.

En 1929, el estudio volvió a cambiar su nombre por “Walt Disney Productions”.

El 16 de Diciembre del mismo año, Disney reorganizó su imperio en cuatro sectores distintos: “Walt Disney Productions”, “Walt Disney Enterprises”, “Walt Disney Film Recording ” y “Liled Realty e Investment ”.

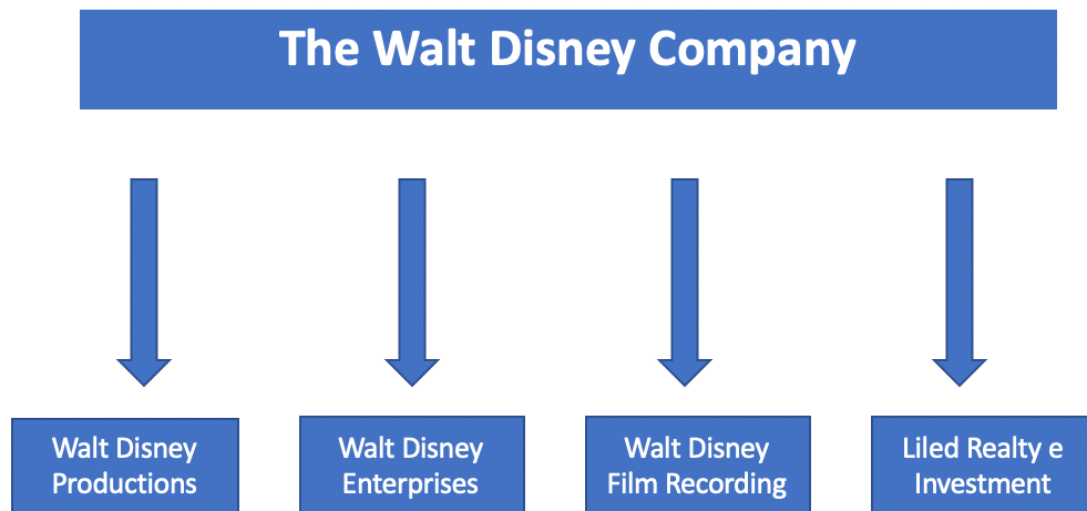


Tabla 1: Organigramma de la empresa Disney en 1929

Un año después, “Walt Disney Productions” cambió de distribuidor por Columbia Pictures puesto que el antiguo, Pat Powers, tomó la decisión de financiar a Ubbe Eert Iwerks su propio estudio de animación. Ube rompió su relación con Disney en 1930, pero esto no desanimó a Disney quien siguió su revolución en los dibujos animados.

De hecho, se embarcó en una apuesta audaz: usar el color en sus producciones, un método costoso que le obligó a abandonar los estudios de Columbia y a firmar con United Artists, el único estudio que aceptaba ese nuevo enfoque. Disney nos mostró así su espíritu innovador al querer ir todavía más lejos en la producción de sus cortometrajes de animación.

Gracias al proceso de Technicolor aprovechó la oportunidad para lanzar “Trees and Flowers”, el primer dibujo animado en color y, también, el primero recompensado con un Oscar.

Entramos en la gran década de consolidación para Walt Disney Productions, con la producción de cortometrajes en color y con sonido:

En 1933 se estrenó “Los tres cerditos” que conoció un éxito comercial a nivel nacional. Ganó el Óscar por segundo año consecutivo en la categoría de los mejores cortometrajes de animación y cruzó las fronteras con el premio especial del Festival de Cine de la Unión Soviética.

Se trataba de uno de los cortometrajes más famosos de Disney, que diera a sus personajes animales una real identidad y personalidad humana. Éste es uno de los secretos del éxito de Disney. Es lo que explica Walt Disney acerca de su personaje icónico: *“Cuando la gente se ríe de Mickey Mouse, es porque es tan humano; ahí radica el secreto de su popularidad.”* (Walt Disney, 1939)

Durante esa década, Walt Disney produjo una multitud de cortometrajes, que se basaban en cuentos de hadas. Podemos mencionar entre otros: “La Liebre y La Tortuga”, “La Caperucita Roja”, y “El Patito Feo”. Todos fueron aclamados por el público y cada uno recibió numerosos premios.

Como el negocio iba prosperando, Walt deseaba superar un nuevo reto histórico con la producción del primer largometraje del mundo de la animación en la historia del cine. Hasta entonces sus películas no excedían los 15 minutos, lo calificaban de loco: “*Nos dijeron que nadie se quedaría hasta el final*” (Walt Disney, 1938).

Se trata de “Blanca nieves y los siete enanitos”, gran desafío para la empresa en términos de tiempo, costes y proeza técnica. En efecto, en un inicio, el largometraje debía costar 250.000 dólares, pero resultó un importe de 1.488.423 dólares. Esta importante cifra parece, para la época, inverosímil, pero Walt no quería dejar nada al azar y asumió el riesgo de apostar por la calidad de su obra.

La película se estrenó en sala el 21 Diciembre de 1937, con una duración de 83 minutos; fue un inmenso éxito con una taquilla en Los Estados Unidos de más de 4 millones de dólares y ocho premios Óscar :

"Revoluciona el cine no sólo por su duración, sino también por la combinación de sonido sincronizado, efectos visuales, deslumbrante Technicolor, música y personajes atractivos", (Fox Carney, director de Archivos Disney)

El citado clásico de la animación, que ahora tiene 75 años, provocó un entusiasmo considerable en Los Estados Unidos y más allá de dichas fronteras.

En el mismo período, cabe mencionar la vocación del estudio para adaptarse a películas de cuentos famosos, hasta tal punto que, para muchos niños e incluso adultos, la versión de Disney es la única historia conocida adaptada.



Figura 4: Poster de Blanca Nieves y los 7 enanitos en 1937

Durante los años 30 y 40, los estudios empezaron a producir películas para una audiencia familiar, que seguiría siendo la voluntad de Disney hasta el día de hoy con “Pinocho” (1940), “Fantasía” (1940) y “Bambi” (1942), un mundo mágico y onírico que los niños y adultos de todo el mundo no pudieron resistir.

Luego, la compañía incrementó su escala; la base de empleados creció en 1940, la compañía se abrió a la bolsa de Nueva York para financiar su estrategia. Esta decisión fue motivada por una deuda de 4,5 millones de dólares para financiar las producciones de largometrajes.

5. La Segunda Guerra Mundial ralentiza el desarrollo de *Walt Disney Productions*

En 1941 los estudios principales se mudaron a California, Burbank, pero Walt Disney Productions se ve muy afectada por la Segunda Guerra Mundial, ralentizando su desarrollo. En efecto, la guerra le privó del mercado europeo que representaba el 45% de su facturación en 1940. Además, tanto “Fantasía” (1940) como “Pinocho”, que costaron 2.600.000 dólares al estudio, fueron un fracaso. Por consiguiente, la empresa se encontraba en una situación financiera catastrófica.

A su vez, el Disney Studio tuvo que enfrentar manifestaciones como consecuencia de una política de salarios bajos después de la crisis de 1928. El sindicalismo se disparó y, el 28 de mayo de 1941, el 40 % de sus empleados se puso en huelga.

El 7 de diciembre de 1941, con el ataque del Pearl Harbor y la entrada a la guerra de Estados Unidos, los nuevos estudios fueron requisados por el ejército y varios dibujantes fueron reclutados para hacer películas de propaganda.

Así fue entonces que el gobierno de Estados Unidos ordenó a Disney Studios crear dibujos animados para reavivar el espíritu patriótico de la gente y motivar el reclutamiento (las películas Aircraft Carrier Landing Signals y Food Will Win the War). Así vemos que el estudio participa activamente al esfuerzo de guerra.

Al mismo tiempo, los estudios Disney conocen algunos triunfos, con “Dumbo” en 1941 que supera Pinocho y se convierte en una de las películas más taquilleras del año.

Disney intentó seguir su voluntad de poner color y magia dentro de las familias: “Bambi” lo logra perfectamente, y Disney comienza a ser asociado, más que nunca, a la alegría. Sin embargo, esto no permite restablecer la situación económica de la empresa. En 1944 reestrenó en cinta Blanca nieves por primera vez, iniciativa que generó buena parte de los ingresos de ese año. En adelante, el reestreno de clásicos de la animación para las nuevas generaciones de niños se convirtió en una importante fuente de beneficios para Disney. Lo que le permitió reducir su deuda de 4,2 millones de dólares a 3 millones en 1947.

6. El fin de la era Walt Disney

Después de la guerra, la empresa tuvo de nuevo dificultades financieras. Fue necesario que transcurrieran varios años para que realizara el siguiente largometraje de animación.

Como ya lo hemos sugerido anteriormente, Walt Disney se caracteriza por su fortaleza de innovación y su capacidad para mirar hacia delante.

Así, para el estreno de la película “Cenicienta” en 1950, fue uno de los primeros en innovar sobre el sistema de distribución: dicha película fue difundida en el primer programa de televisión del estudio NBC.

Disney fue también uno de los primeros en utilizar la televisión como medio de entretenimiento con las populares series Zorro y Davy Crockett.

A partir de 1950, la NBC le pidió a Disney un programa especial, llamado “Una hora en el País de las Maravillas”. Ésta fue la primera serie de la empresa difundida en la televisión; reunió a 20 millones de televidentes, en la época en que sólo existían 10,5 millones de televisores en Estados Unidos.

Con el lanzamiento de La Isla del Tesoro en 1950, Disney comenzó la creación de películas, en su mayoría, de acción. Entre 1950 y 1965 realizaba en promedio tres películas al año, como Old Yeller (1957), Swiss Family Robinson (1960).

Pero lo más importante y destacable, durante esa época, fue el regreso a la producción de largometrajes animados con “Alicia en el País de las Maravillas” (1951), “Peter Pan” (1953), “la bella durmiente” (1959) y los 101 Dálmatas (1961). Cada una de ellas alcanzó un gran éxito popular.

Disney siguió su conquista del entretenimiento en la televisión: en Octubre de 1955, ABC presentó The Mickey Mouse Club en la televisión, lo cual otorgó al universo de Disney mayores reconocimiento y fama.

Para reforzar el negocio de las filmaciones, Disney creó Buena Vista Distribution en 1953, Ésta se encargaba de toda la promoción y distribución de las películas de Walt Disney para asegurar sus derechos sobre sus propias creaciones una vez finalizadas. Al eliminar los aranceles de distribución, Disney podía ahorrar un tercio de los ingresos brutos de una película y para mejorar la línea, Disney evitaba pagar salarios exorbitantes creando su propio equipo de talentos, es el principio de integración vertical.

El año 1965 marcó el último proyecto de Walt Disney como productor: después de 22 largometrajes de animación, Disney produjo una película que combinaba animación y realidad: “Mary Poppins”. Es la culminación de la obra de Walt Disney: fue un éxito rotundo. Fue premiada cinco veces con el Óscar y recibió una multitud de otros premios. Ninguna película producida por los estudios de Disney había dado mejores resultados.

En 1965 se estrenó también el último cortometraje clásico de Mickey Mouse y cesó la producción de cortos animados, debido a su escasa demanda. Fue el fin de una época: la era de Walt Disney. Falleció en 1966 a los 65 años a causa de un accidente circulatorio, tras la extirpación de un pulmón canceroso. Dejó un inmenso vacío detrás de él y un imperio de varios cientos de millones de dólares. Walt se había convertido en el hombre más conocido de Estados Unidos, y en un ícono a través del mundo entero que representaba el éxito americano y el “american dream”.

En 30 años de carrera, su trabajo cinematográfico ha sido recompensado con 26 premios Óscar, como ninguna persona lo ha sido hasta el día de hoy, toda categoría confundida.

El hombre que se hacía llamar “el mago”, “el creador de sueños”, o “el padre de la animación” marcó su época con una huella imborrable. Su obra maestra y su genio superan las generaciones

y el tiempo, su muerte marcó el final de una era, pero también el comienzo de otra.



Figura 5: Primera pagina de Paris Match el dia de la muerte de Walt Disney en 1966

Después de su muerte en 1966 y de la de su hermano Roy Disney en 1971, la empresa, privada del consejo de los dos hermanos en términos de creación y comercialización, conoce un período de sucesión y transición dolorosa.

La década de 1970 fue una de las más pobres para los estudios Disney en términos de contenido, produciéndose una bajada de 20% del volumen de negocios en 1982.

- B. Disney, una ascensión fulgurante, la política de "think big" por Michael Eisner : Studios y entretenimiento, el corazón de Disney (1984 – 2005)

1. Michael Eisner, el salvador de Disney

Como ya lo hemos dicho, tras la muerte de los hermanos Disney y durante la década que sigue, los estudios carecían de innovación y de genio creativo.

Robin Hood, uno de los clásicos de Disney estrenado en 1973, fue el último nacido de la voluntad de Walt. Privada del genio de su creador, la empresa conoce un tiempo de incertidumbres financieras, las películas estrenadas en los años setenta y principios de los ochenta tuvieron un éxito moderado. En 1984 la firma había estrenado solamente 3 películas por año. S. Spielberg y G. Lucas habían capturado la esencia de la época y de la imaginación de los niños.

De ese modo, la falta de ambición indujo a los grupos financieros a intentar una Oferta

Pública de Adquisición del grupo como ocurrió en 1984 por parte del grupo MM Acquisition Corporation, dirigido por Saul Steinberg, quien no consiguió a llegar a sus fines.

Pero causó un electrochoque en el grupo Disney al cambiar su equipo directivo el 23 de Septiembre de 1984, con la nominación de Michael Eisner como nuevo Director General del grupo. El antiguo presidente de Paramount, M. Eisner, consiguió dar un segundo aliento al grupo gracias a una reorganización, a su visión amplia, así como también a su fuerte liderazgo.

Al igual que su predecesor, Walt Disney, propuso una política ambiciosa para colocar a Disney entre las mejores empresas del país. Su primera voluntad era volver al modelo de negocio original e imaginado por Walt Disney: la producción de dibujos animados de cualidad, con un objetivo principal claro: producir 20 largometrajes por año.

Así, en 1985, gracias a su nuevo canal de televisión creado en 1983, el grupo Disney comenzó a proponer cortos animados y el lanzamiento de Pinocho, en cinta de video, permitió también generar importantes beneficios.

El 6 de Febrero de 1986, el grupo cambió de nombre por “The Walt Disney Company”, lo cual mostró el cambio de dirección y el giro estratégico del grupo que quería restaurar la creatividad de nuevo como principal arma de su negocio.

Finalmente, gracias al regreso de la antigua fórmula, en 1989 se estrenó el largometraje “La Sirenita”, el cual inmediatamente se convirtió en un éxito a nivel mundial, marcando el comienzo de una nueva época dorada, conocida como “El Renacimiento de Disney”.

2. The Walt Disney Company sobre M. Eisner con la política de “Think big”

En 1984, Walt Disney Company desarrolló la política de "pensar en grande", gracias a Michael Eisner, quien le devolvió el ADN a Disney.

A través de una integración vertical de la compañía, el nuevo CEO quería hacer de la compañía una verdadera multinacional cultural. El grupo Disney se diversificó en aquel momento. En efecto, Disney cambió sus estrategias editoriales y comerciales. Los estudios primero corrieron el riesgo de imponer su imagen de marca con el desarrollo de películas para adultos y para las familias. Esto permitió atraer un nuevo público y tocar a más gente todavía.

Lo vemos con la creación, el 9 marzo 1984, del estudio Touchstone que se encargó de la producción de las películas para adultos como Splash (1984), Down and Out in Beverly Hill (1986), The Color of Money (1986), Good Morning, Vietnam (1987), Dead Poets Society (1989) o Pretty Woman (1990). Todas ellas consiguieron un éxito que le permitió competir en los 5 “Majors” que representan los 5 más grandes estudios de producción de Los Estados

Unidos con Paramount, Warner Bros, Twentieth Century Fox, Metro-Goldwyn-Mayer y Columbia. A su vez, los estudios de animación “renacieron” con largometrajes de calidad.

En efecto, gracias a M. Eisner, en esta época Disney se encontraba en su apogeo; en 1988 poseía el 20% del mercado mundial y era el número uno de los estudios americanos, mientras que en 1986 tenía solamente el 10%. De esta manera, nos demostró la eficacia inmediata de su estrategia con una diversificación de las películas y el regreso de largometrajes de animación de calidad. Esta época marcó una etapa de crecimiento exponencial en el sector audiovisual para el grupo Disney. En 1991 su volumen de negocio aumentó de 30% para alcanzar 1,95 miles de millones de dólares, con un margen neto de 22%. Fue también el resultado de su estrategia de producción de cintas en vídeo de los clásicos de Disney; podemos tomar el ejemplo de “Fantasía” que cuando se estrenó en las salas de cine en 1941 fue un fracaso, mientras que medio siglo después la compañía vendió 14 millones de cintas a través el mundo.

Es la segunda época dorada de sus animaciones, entre ellas encontramos: “La Bella y La Bestia” (1991) que marcó la historia del cine para siempre al convertirse en la primera película animada nominada en la categoría de “Mejor Película” en la ceremonia de los Óscar.

Además, entre otras: Aladino (1992), El Rey León y sus 776 millones de dólares en taquilla (1994), Pocahontas (1995) Toy Story (1995), primera película animada en CGI lanzada bajo un acuerdo con Pixar Animation Studio y su presidente Steve Jobs, Mulán(1998) y Tarzán (1999), siendo ésta la última del “Renacimiento de Disney”.

Michael Eisner fue conocido por haber marcado un hito en el desarrollo del grupo con una política rigurosa de liderazgo. Quería que la compañía se reinventara todos los días para no convertirse en un museo. Desde esa perspectiva y bajo su presidencia, todo sería mantenido y estandarizado.

En ese momento, los estudios de Disney fueron juzgados como los más disciplinados y controlados desde la época de Walt Disney. En 1990, la sociedad siguió su voluntad de crear su propio circuito de distribución internacional con la creación de “Hollywood Pictures”, un estudio que fortaleció la producción de películas para adultos. La compra de la sociedad de producción Miramax, de los hermanos Weinstein, marcó el año 1993; compra por 80 millones de dólares que representaba la rama de películas independientes de Disney.

La estrategia de M. Eisner se basaba en las sinergias del grupo. En efecto, utilizó los diferentes canales que tenía a su disposición: producción, distribución y televisión. Un buen

ejemplo para ilustrarlo es el caso Pinocho que fue deficitario en 1940 y con su salida en cinta de vídeo generó en 1985, 11 millones de dólares. Frente a este hecho, vemos que la televisión desempeñó un papel importante en la estrategia del grupo como canal de distribución y promoción del universo Disney. En efecto, su canal de televisión Disney alcanza 12 millones de subscriptores con un crecimiento de 12% por año. La compañía se sirve de este canal para compartir el universo onírico de Disney a un público cada vez más amplio.

Además, su estrategia se articula en torno a 3 grandes ideas:

- un crecimiento interno
- la búsqueda de capitalización a un costo mínimo
- la utilización de financiación externa para la producción de sus películas

La mayoría de la financiación vino de inversores japoneses que se comprometieron a permanecer pasivos en el proceso creativo. En 1990 la compañía llegó a un acuerdo con la sociedad NBB, el más grande banco de negocios japonés con un volumen de inversión de 400 millones de dólares.

La otra manera que Disney utilizó para financiar sus películas fue el sistema de “limited partnership”, mecanismo de financiación donde un grupo de pequeño inversores formó un capital a cambio de ventajas fiscales y de una garantía de rendimiento de inversión en un periodo de 5 años.

Puesto que gozaba de buena salud económica y con el propósito de reforzar su posición en los medios de comunicación, en 1995 The Walt Disney Company adquirió ABC y ESPN por 19 mil millones de dólares, siendo ésta la mayor adquisición de su historia y la segunda más grande en la historia económica de Estados Unidos. Su finalidad no fue reducir sus propios costes a través de la fusión, sino seguir una estrategia de crecimiento. Por lo que se inscribió en una política de complementariedad con sus propias actividades para aprovechar las sinergias.

Con el objeto de reforzar la identidad y el poder de Disney, en 1999 se abrió una estructura que supervisa las actividades en todo el mundo: Walt Disney International. Gracias a ella, Disney puede mantener la coherencia y crear fuertes sinergias con países extranjeros.

La mencionada estrategia de diversificación de M. Eisner, fue un total éxito con el desarrollo de películas para un público más grande, con los nuevos estudios que generan importantes ingresos, con la difusión de “sus clásicos” en la televisión y finalmente con los nuevos programas como The Muppet Show. A su vez, el regreso a sus raíces históricas fue un

éxito con la producción de largometrajes de animación de alta calidad.

Así, los beneficios de su estrategia se notaron en los resultados del grupo. De hecho, entre 1985 y 1990 el volumen de negocios se multiplicó por más de 3,5 y entre 1990 y 2000, la facturación pasó de 5,8 mil millones a 25,4 mil millones de dólares.

Por otro lado, en 10 años M. Eisner multiplicó el valor bursátil de la firma por 9 y multiplicó sus ganancias por 40. Todo ello nos muestra el crecimiento exponencial de The Walt Disney Company.

Finalmente, en 1998, la empresa se reorganizó en cinco divisiones: Disney Media Networks, Walt Disney Entertainment Studios, Walt Disney Internet Group, Walt Disney Parks and Resorts, Disney Consumer Products.

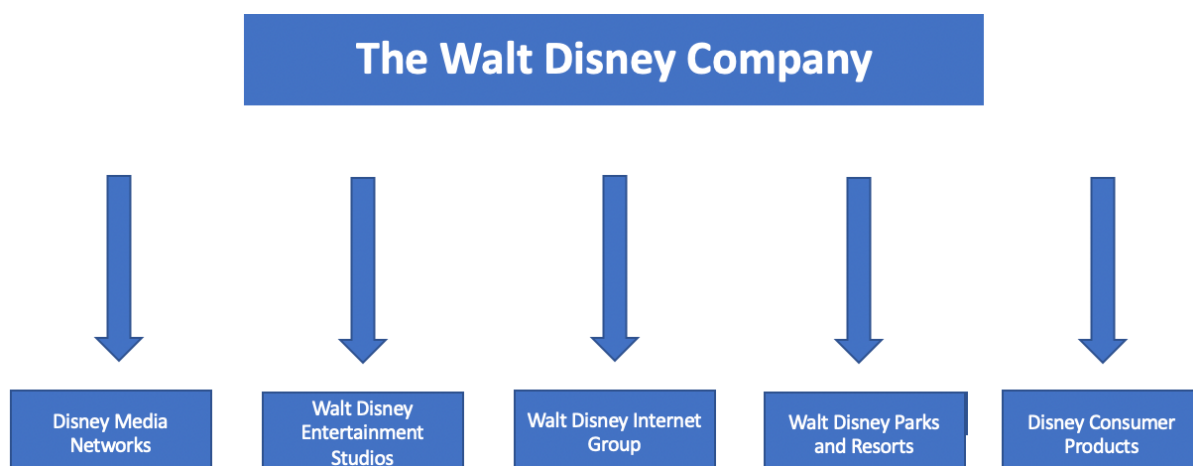


Tabla 2: Organigrama de The Walt Disney Company en 1998

3. Los años 2000, un inicio complicado con una crisis estructural

En efecto, la entrada en el siglo XXI fue complicada para el grupo. Sus últimos largometrajes de animación tuvieron menos éxito que los antiguos, siendo menos rentables, como Atlantis: El Imperio Perdido fue un fracaso comercial, acarreando una pérdida de 15 millones de euros.

Durante esa época, la empresa debió enfrentar una multitud de problemas y obstáculos con pérdidas financieras importantes, una competencia cada vez más feroz y la nueva adquisición de ABC que era de gran peso debido a los cuentos de la compañía.

Por otra parte, la empresa realizó también inversiones perjudiciales, como fue el caso de la adquisición de Infoseek en 1998 para generar GO.com, un nombre de dominio para la

creación de una página web destinada al contenido de Disney. Sin embargo, esta inversión resultó infructuosa, ya que ningún usuario utilizó la plataforma.

Disney debió también enfrentar los resultados catastróficos de dos de sus departamentos: “Walt Disney Parks and Resorts” y “Disney Consumer Products”.

Esto se explica por la disminución de turistas en el parque de Estados Unidos tras los ataques del 11 de Septiembre de 2001.

Durante varias generaciones, Disney ha mantenido el monopolio sobre la cultura occidental para los niños pero ahora, Disney debe enfrentar a competidores de renombre, como Pixar con Shrek, uno de los más grandes éxitos del año, con una taquilla de 500 millones de dólares a través del mundo.

Además, The Walt Disney Company que siempre había estado a la vanguardia de las nuevas tecnologías y técnicas de producción, como lo estuvo en cuanto al sonido y al color, se quedó atrás con la “3D”.

En efecto, los nuevos estudios como Pixar o Dreamwork (creación de J. Katzenberg antiguo colaborador de M. Eisner hasta 1995), con sus innovaciones tecnológicas fascinaron a las audiencias. Fue el apogeo de la animación digital, con películas como Toy Story II en 1999 (485 millones de taquilla) y Nemo en 2003 (867 millones) de Pixar, haciendo envejecer a los personajes del maravilloso mundo de Disney.

De este modo, cuando Roy Disney (sobrino de Walt), vicepresidente de la Junta Ejecutiva y Jefe del Departamento de Animación consideró que M. Eisner estaba llevando a la empresa de nuevo a la quiebra, quiso forzar su salida.

Roy escribió una carta en 2003 a M. Eisner con estas palabras: *“The Walt Disney Company necesita un liderazgo fresco y enérgico en estos duros tiempos de la historia, del mismo modo que sucedió en 1984, cuando lideré una reestructuración que acabó con tu contratación”* (Roy. E. Disney, 2003)

Fue el inicio de una guerra intrínseca que fragilizó al grupo y que acabó con la dimisión de Roy, el 30 noviembre de 2003.

A pesar de ello, el grupo siguió su estrategia de expansión en el sector de los medios de comunicación. De hecho, como la audiencia de ABC bajó, el grupo decidió expandir su red comprando “Fox Family Worldwide” por 5,3 mil millones de dólares (conocido ahora como “ABC Family”). Y The Walt Disney Company empezó una reestructuración de su sector de

distribución televisado, porque entonces tenía un paquete de canales sencillo.

Lo que realmente marcaría el fin del reino de Michael Eisner fue la tentativa de OPA del operador de cable Comcast, en Febrero 2004, por 54 mil millones de dólares.

Michael Eisner habría negado la oferta sin consultar el Consejo de Administración. Esto habría precipitado su caída, el 30 septiembre de 2005.

Después de haber visto el desarrollo de “The Walt Disney Company” desde su creación hasta los años 2000, ahora vamos a ver cómo supo adaptarse para enfrentar los desafíos futuros y evolucionar con los cambios sociales.

C. The Walt Disney Company: Una compañía sostenible y socialmente responsable con una cultura corporativa única

1. Una cultura corporativa única

Ante todo, debemos definir lo que se entiende por “cultura corporativa”. Así pues, la cultura corporativa se define como el conjunto de valores compartidos y las creencias de las personas que forman parte de una organización. Es, básicamente, la ideología de una empresa: el conjunto de actitudes, hábitos y comportamientos del grupo humano que la conforma, el modo en que interactúan y la manera en la cual gestionan las transacciones comerciales externas.

Puede desarrollarse intencionalmente según la dirección en la que la empresa se mueve en lo que respecta a estilo, prioridades y valores, o de modo más orgánico como resultado de la suma de los rasgos característicos de sus miembros y la naturaleza de la interacción entre los mismos. La cultura de una empresa se refleja en su imagen pública.

Un primer dato importante es el hecho que el grupo Disney emplee, a nivel mundial, en 2018 más de 200.000 empleados. Así para una empresa de este tamaño, es muy relevante tener una estrategia global y compartirla.

La citada cultura corporativa toma una posición preponderante en la estrategia de la empresa porque Disney es más que una marca: es un todo.

En efecto, la imagen de marca de Disney es única en el mundo, representa más que una marca es ante todo un universo maravilloso que hace soñar a los niños del mundo, viajando a través del tiempo, marcando todas las generaciones.

Entonces para Disney, es determinante que cada empleado integre y comparta sus

valores y creencias, que cada integrante conozca el discurso cultural, la historia y la tradición de la empresa.

Los valores que siempre han formado parte de la identidad de la marca son los siguientes: la creatividad, la innovación, la responsabilidad y la excelencia. Dichos valores guían el desarrollo de cada una de las actividades diarias de Disney a través también de dos pilares fundamentales:

- Una búsqueda permanente de innovación:

Esta mezcla entre una identidad fuerte y sostenible y la búsqueda constante de la innovación lleva a Disney a renovarse asiduamente para adaptarse a las evoluciones constantes de sus sectores de actividad (cine, digital, medios de comunicación, edición). Compartir una experiencia de primera clase, independientemente del canal, tiempo o lugar, parece ser uno de los pilares esenciales de la identidad de la marca. Con un único objetivo: dar vida a una emoción única para el mayor número de personas posible.

- Una experiencia de marca de primera calidad

Disney y su público es sobre todo una historia de amor, pasión e inspiración mutua. Una historia de confianza sobre todo, adquirida por el grado de excelencia que la marca persigue y por la responsabilidad que le incumbe por su posición de liderazgo. La Experiencia Disney se vive y comparte a través de contenidos cada vez más ricos y variados. Además de los clásicos intemporales que todos conocen, hay nuevas películas, serie que reflejan la misma ambición y valores de la marca. Un entretenimiento familiar de calidad, positivo y responsable, para una experiencia cada vez más mágica.

De esta manera, Disney consiguió su desafío de cuidar su cultura corporativa. Todo ello gracias a una buena comunicación y transmisión con sus empleados tras el tiempo. Además podemos deducir que la transmisión de estos valores se ve facilitada gracias al carisma de su creador, a quien muchos han considerado como un ejemplo y también gracias a la historia de la empresa que hace referencia al éxito americano, al valor del trabajo, al “american dream”: como un hombre con nada más sino su imaginación, construyó un imperio. Entonces veamos de qué manera la historia de esta empresa participa en la construcción de una cultura corporativa única y cómo facilita su transmisión a través de sus empleados.

Vamos a ver ahora cómo The Walt Disney Company se convirtió en una de las empresas más sostenibles y socialmente responsables.

2. The Walt Disney Company, una compañía socialmente responsable

La “responsabilidad social corporativa” se refiere a su compromiso de operar sobre sus negocios de una manera honorable y ética, junto con sus esfuerzos para brindar comodidad, inspiración y oportunidades a todas las familias.

Para Disney, “ser socialmente responsable” va más allá de cumplir con los requisitos legales. Considera que deber ser una de sus misiones principales. Disney sabe que comportarse de manera ética es fundamental para el éxito y su grandiosa acogida por parte del público, es por esto que actúa conforme a las historias que cuenta, debido a esto los empleados deben acogerse a reglas y lineamientos que garantizan un comportamiento íntegro, honesto y responsable de Disney. Para esta compañía es particularmente importante, porque sabemos que estas acciones son el reflejo de lo que es la empresa, en este caso, hablábamos del mundo mágico y de ensueño que Disney desea reflejar con su cultura, por lo tanto debe ser irreprochable.

Podemos destacar su importancia a través de la palabras de Christine Mccarthy, directora financiera de The Walt Disney Company que sostiene: *“Creemos que nuestro trabajo para manejar una empresa honorable y socialmente responsable, es una inversión a largo plazo que nos beneficia hoy en día, y que tiene el potencial de lograr un impacto aún mayor en el futuro de los niños y las familias alrededor del mundo.”* (C. Mccarthy, 2018)

A su vez, C. Mccarthy señala *“Alinear nuestros objetivos y estrategia de negocios con nuestro compromiso de ser buenos ciudadanos corporativos no es solo algo que nos parece deseable para nosotros, representa un imperativo de negocios. Cada vez más consumidores buscan que las empresas actúen con propósito y que sean líderes en asuntos que ellos consideran relevantes. Comprendemos la importancia de afianzar nuestros compromisos de responsabilidad social corporativa tanto en el contexto de negocios de nuestra empresa como en el operativo.”* (C. Mccarthy, 2018)

Para realizar dicho objetivo, podemos afirmar que Disney pone en marcha varios proyectos para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida de sus empleados.

El principal proyecto se denomina “Programa Internacional de Normas Laborales”, Programa que evalúa y ayuda a abordar las condiciones de trabajo en las instalaciones de producción de la marca Disney en todo el mundo. Cabe mencionar que Disney ha tenido un Código de Conducta de Fabricantes desde 1996 que está diseñado para ser compatible con los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Con el fin de fomentar lugares de trabajo seguros, inclusivos y respetuosos donde se fabrican

productos con la marca Disney.

En efecto, para Disney, el suministro ético de productos de su marca es un foco importante de sus esfuerzos de ciudadanía corporativa. Promueven la producción ética de productos de la marca y Disney trabaja para mejorar las condiciones laborales en las instalaciones de producción, probando la seguridad e integridad de sus productos. En este pilar, Disney se enfoca en lograr espacios de trabajo aptos, limpios y dignos para todos los empleados, además busca apoyar la salud, el bienestar, desarrollo íntegro y profesional de los empleados. Para fomentar todo ello las metas son: Mantener lugares de trabajo seguros e inclusivos, desarrollar una fuerza laboral diversa y un mercado dedicado, apoyar el desarrollo de carrera de los empleados, incrementar el acceso y la participación en programas de salud y bienestar de nuestros empleados y sus familias.

Disney tiene la misma voluntad en cuanto al abastecimiento, para crear una relación mutuamente beneficiosa entre los proveedores y la compañía Walt Disney.

Los profesionales de Compras de Disney buscan y contratan compañías de todos los tamaños y capacidades, desde los proveedores locales hasta los regionales.

En esta óptica, vemos que Disney invierte mucho para tener una conducta ética y para que sus empleados y colaboradores trabajen en las mejores condiciones posibles y en total seguridad. Así se plantea diferentes objetivos para establecer una cadena de suministro responsable:

- Aumentar la inclusión y participación de la cadena de abastecimiento, con el fin de promover lugares de trabajo seguros y con toma de decisiones que incluyen a todos los trabajadores y que respetan los lugares de elaboración de los productos de la marca Disney.
- Fomentar programas de apoyo e iniciativas que aborden factores fundamentales del trabajo dentro de nuestra cadena de suministro.

Cabe señalar que la empresa va más allá; desarrolla diferentes programas de ayuda, realizando donaciones para asociaciones caritativas. Por ejemplo, en 2018, Disney anunció un compromiso global de cinco años de 100 millones de dólares para reinventar el viaje de los pacientes en los hospitales infantiles a través de sus personajes, sus cuentos y su creatividad legendaria.

Además el mismo año, Disney otorgó más de 332,8 millones de dólares a organizaciones sin fines de lucro, que ayudan a niños, familias y comunidades.

Disney tiene también su propio sistema de trabajo voluntario : Disney VoluntEARS.

Éste permite organizar eventos solidarios desde 2012. A través de este programa, en el cual los empleados realizan trabajo voluntario para apoyar diferentes causas, como por ejemplo ir a hospitales a brindar un rato alegre a los niños, dar un plato de comida a personas que viven en las calles, limpieza de playas, entre otros, Disney con sus empleados, contabiliza más de 3,4 millones de horas de trabajo caritativo. En 2020, se espera contribuir con más de 5 millones de horas de servicio comunitario a través del programa de Disney VoluntEARS.



Figura 6: Logo de Disney Voluntears

Así, Disney VoluntEARS muestra el compromiso y los esfuerzos de Disney para mantener los valores de la solidaridad dentro su empresa.

3. The Walt Disney Company: una compañía sostenible

El compromiso de Walt Disney Company con la gestión ambiental se remonta a más de 60 años atrás. Walt decía en aquella época : *"La conservación no es asunto de unos pocos. Es una preocupación que nos concierne a todos."* (Walt Disney, 1958)

El medio ambiente y su preservación hacen parte de su política RSE y están siempre, y más que nunca, en el centro de sus prioridades.

Su compromiso es claro. Se centra en utilizar los recursos de manera inteligente, a medida que opera y hace crecer su negocio.

También proporciona subvenciones y experiencia filantrópica para salvar la vida silvestre, inspirar la acción, así como proteger el planeta con un objetivo principal a largo plazo: lograr un estado “cero” de emisiones y desechos netos de gases de efecto invernadero.

Podemos aquí observar que sus acciones medioambientales se dividen en dos categorías. Por un lado, lo que hace dentro sus empresas para reducir su coste medioambiental y, por otro, su acción filantrópica para el medio ambiente.

Dentro de la empresa, Disney aplica su política medioambiental a través de tres acciones principales con objetivos fijos a largo plazo. La primera, es la reducción de sus emisiones de CO₂.

En 2018, logró reducir sus emisiones netas de 44% y, para 2020, su objetivo es alcanzar una reducción del 50%.

La segunda es la reducción y desviación de residuos. En 2018, Disney logró alcanzar una tasa de desviación de residuos operacionales del 54%.

Y por fin, en lo relativo a la conservación del agua, Disney tiene la voluntad de disminuir el uso de agua potable.

Por otro lado, su acción filantrópica por el medio ambiente. En 1995 una iniciativa llamada Fondo Mundial de conservación Disney proporcionó apoyo financiero a iniciativas encaminadas en aspectos tales como el estudio de la fauna silvestre, la protección de los hábitats, el desarrollo de programas de conservación y educación de la comunidad en ecosistemas críticos y por último experiencias que conectan a los niños a la naturaleza, a través de la exploración y el descubrimiento.

De hecho, Disney está comprometido a garantizar un mundo donde la vida silvestre prospere y la naturaleza sea atesorada y protegida.

Con todo ello, hemos visto las diferentes medidas ejecutadas por parte de Disney para proponer a sus empleados un entorno de trabajo agradable y seguro. Hemos podido ver también que Disney desea ser una empresa ética. Lo logra con su política de RSE, siendo, por un lado, socialmente responsable con sus acciones por sus salarios y por el interés general y, por otro lado, con acciones para proteger la naturaleza y reducir su huella ecológica.

En efecto, toda esta política le permite preservar su imagen de marca, que, en dicho sector, es primordial.

Finalmente, podemos relevar que en 2016 The Reputation Institute (RI), realizó una encuesta en 15 países con 240 000 encuestados, para saber qué empresas consideran más responsables social y medioambientalmente. Y según la percepción de los consumidores, The Walt Disney Company acabó tercera en esta clasificación, detrás de “Google” y “Microsoft”. Este dato nos muestra que todas sus acciones han sido, y siguen siendo un éxito para la marca y su imagen en general.

II La fusión Disney Marvel marca el advenimiento del ratón de grandes orejas en el mundo del entretenimiento

- A. Contexto de la fusión: Una adquisición consistente con una estrategia expansiva en los últimos años, MARVEL: Una fábrica de franquicias y de superhéroes.

1. El caso “Pixar”, primera piedra del edificio

Para tener una comprensión global del reto estratégico en la compra de la firma Marvel, debemos volver tres años antes de dicha adquisición, con el fin de analizar su estrategia de expansión y su coherencia.

Comenzaba el año 2006, el nuevo presidente de The Walt Disney Company era Bob Iger desde hacía un año. Debía recuperar el desfase frente al éxito de los grandes estudios de animación y su retraso en términos de tecnología y creatividad.

De este modo, siguiendo los consejos de Roy E. Disney, el 24 de Enero de 2006 el grupo Disney adquirió Pixar, uno de los dos grandes nombres americanos en el campo de la animación digital, junto con Dreamworks como lo observó Bob Iger : *"abrazamos la cultura única de Pixar, que durante las últimas dos décadas ha visto el surgimiento de algunas de las películas más exitosas e innovadoras de la historia"* (Bob Iger, 2006)

Disney ha estado ligado a Pixar, cuyo nombre es sinónimo de innovación y éxito, desde los años 90 a través de acuerdos de coproducción y distribución. Pero se suponía que terminarían aquel año tras el estreno de la última película de Pixar, Cars. Ambos grupos habían anunciado su divorcio en Enero de 2006; sin embargo, la sustitución de Michael Eisner por Robert Iger al frente de la dirección de Disney en Octubre facilitó la reanudación del diálogo con Steve Jobs.

Disney adquirió Pixar por 7,4 mil millones de dólares. El acuerdo entre ambos presidentes (Bob Iger y Steve Jobs) se trató de una adquisición basada en un intercambio de acciones: 2,3 acciones de Disney por cada acción de Pixar.

La citada adquisición permitió, en tiempos de incertidumbres, asegurar la producción de animaciones, como bien lo explicó Bob Iger: *“La incorporación de Pixar mejoró significativamente la producción de animaciones en Disney, motor creativo esencial para impulsar el crecimiento de nuestro negocio”* (Bob Iger, 2006), destacando a su vez, el valor de beneficiarse de la experiencia de Pixar en las nuevas tecnologías.

La mencionada adquisición fue la primera etapa de la estrategia de crecimiento externo de Disney en estos últimos años.

En efecto el tamaño y el poder de Disney le permitió adquirir lo que no podía crear: licencias de películas exitosas existentes como “Buscando a Nemo” o “Los Increíbles” y, así, reforzar su catálogo de películas y personajes para luego poder declinarlos en los diferentes canales como la televisión, pero también en juguetes o en sus parques de atracciones. Un gran paso para Disney, Pixar se convertiría en la división de animación de Disney y eso resolvería instantáneamente la prioridad número uno de R. Iger. El éxito de esta adquisición fue la primera piedra de su estrategia y favorecería esta política en los siguientes años con la compra fundamental de Disney: Marvel.

2. El modelo de negocio de Disney

Para entender los aspectos estratégicos de la compra Marvel, vamos a analizar en profundidad el modelo de negocio del grupo Disney a través de un análisis DAFO. Este análisis permite identificar las fuerzas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de The Walt Disney Company. Con el fin de ver cómo dicha compra permitió reforzar su posición en el mundo del divertimento del entretenimiento.

Primero, vamos a analizar sus fuerzas:

- Sus personajes :

En efecto, los personajes constituyeron el elemento que ayudó a Disney a llegar a la cima. Ellos hicieron parte integrante del imaginario popular. Mickey Mouse, Goofy, Pato Donald, Ariel y muchos otros más, son los activos de Walt Disney y son los que generan más ingresos con declinación de este universo en los diferentes sectores: películas, canales, parques y juguetes. Walt Disney no podría haber sobrevivido sin estos personajes y por lo tanto, forman uno de los pilares más importantes de la compañía.

- Nombre e imagen de marca:

Walt Disney tiene una imagen de marca única, la cual es sinónimo de magia. En realidad, Disney empezó a construir su imagen de marca con los niños en la década de los años 50, a través de su maravilloso mundo. Hoy en día, cabe considerar que la marca tiene un reconocimiento internacional inigualable.

Esto le ha permitido convertirse hoy en día, en un gigante de la industria del entretenimiento y de los medios de comunicación, aunque la imagen que se percibe en el imaginario colectivo sigue siendo la de un ratón de grandes orejas y sonriente.

- Diversificación:

La diversificación de negocios es la principal fortaleza de Disney.

Disney posee parques temáticos que generan mayores ingresos en el mundo “Disneylandia”.

A su vez, tiene una amplia presencia en los medios de comunicación con inversiones en películas, producciones, distribución y finalmente en televisión a través ESPN y ABC.

- Rendimiento financiero y exceso de reservas de efectivo:

La marca es financieramente fuerte. Su rendimiento financiero ha seguido mejorando a lo largo de estos años. Por ejemplo, en 2009, su facturación representó 38.000 millones de euros. Disney es una compañía también conocida por tener un “superávit de caja”.

Participa regularmente en fusiones y adquisiciones y refuerza su presencia en el mundo para aumentar la presencia de marcas en los mercados emergentes.

- Amplia cobertura de las redes de cable de Walt Disney:

Walt Disney posee una excelente red de cable que cubre un área extendida a nivel mundial. De este modo, operan “ESPN” y también el canal de cable “Disney Channel Worldwide” que cubre “Disney Junior”, “Disney Cinema”, “Radio Disney” y otros canales. Dicho sector del cable cuenta con más de 100 canales disponibles en aproximadamente 34 idiomas y en 163 países. Tienen alrededor de 123 millones de suscriptores en todo el mundo. Entonces la compañía puede apoyarse sobre su importante red que permitió la sinergia entre sus sectores.

La escala y la influencia de sus redes les ha dado una ventaja competitiva. Su gran número de suscriptores también le ha dado un margen considerable, ya que le permite obtener altos ingresos cada año. A su vez, el grupo puede beneficiarse de ingresos adicionales a través de la venta de publicidad.

En cuanto a sus debilidades:

- El público, objetivo limitado:

El grupo Disney está limitado porque sólo tiene a los niños como público objetivo. De hecho, aunque a varios adultos les guste mirar dibujos animados, los niños y adolescentes son su público de referencia.

Además, hemos de mencionar que, con “Universal Studio” también en pleno crecimiento, Disney debe diversificar su audiencia e intentar expandir su público a menos jóvenes.

- Desarrollo lento de los personajes:

Hoy en día, hay muy pocos personajes nuevos. Ninguno de ellos genera ingresos iguales a los de Mickey o Pato Donald, sin dejar de mencionar el éxito de los personajes de empresas competidoras. Todo ello nos permite creer que el universo Disney está envejeciendo.

No obstante, en cuanto a sus oportunidades:

- Tecnología (con una demanda creciente de medios de comunicación en línea y de entretenimiento):

El cambio tecnológico que se está produciendo en el siglo XXI provoca grandes transformaciones y cambios en los estilos de vida, gustos y preferencias de las personas. La gente prefiere ahora utilizar Internet y sus medios fáciles de utilización y comunicación social.

Existen páginas web y blogs donde la mayoría de los usuarios pueden navegar y buscar y encontrar toda la información que necesitan, la mayor parte del tiempo. Disney aprovecha esta oportunidad para ampliar su base de suscriptores. De hecho, proporciona sus servicios de canal a través de sus páginas web como DisneyChannel.com, DisneyXD.com o DisneyJunior.com.

- Las adquisiciones:

Éstas podrían aumentar y fortalecer la posición de la compañía en el sector del entretenimiento. En los últimos años, Disney ha realizado varias adquisiciones estratégicas, las cuales han ampliado la posición de la compañía en los mercados de medios familiares e infantiles. Ejemplos de adquisiciones recientes incluyen Pixar. Otras adquisiciones podrían ser exitosas y Disney podría crear sinergias entre sus compañías adquiridas para aumentar sus ingresos.

En cuanto a las amenazas

- Una competencia intensiva:

Como se mencionó anteriormente, existe una fuerte competencia en la industria del entretenimiento, lo cual representa una gran amenaza para el grupo Disney. La mayor amenaza para Disney, es la competencia impuesta por la existencia de otras marcas y de medios de comunicación y entretenimiento por internet (sector en desarrollo).

El aumento de la competencia está creando presiones financieras, a medida que incrementa el número de marcas que compiten por la cuota de mercado y los ingresos.

– Cambios en los valores y la cultura que amenazan al grupo

Hoy en día los niños de todo el mundo esperan perseguir monstruos y matar a los villanos. Esto es por causa de los videojuegos y de la PlayStation, entre otros. Así, los viejos valores y culturas cambian y desaparecen lentamente.

Aunque Disney haya sido un guía para muchos padres, la cultura está desapareciendo. La imagen de Disney siempre estará asociada a un mundo mágico (o, al menos, es lo que creemos), por lo tanto, la empresa debería conseguir alcanzar a la siguiente generación.

Este análisis nos permite ver a continuación de qué manera la adquisición de la firma Marvel le permitió mejorar sus fuerzas y oportunidades y reducir sus amenazas y debilidades.

3. Una adquisición consistente. MARVEL: Una fábrica de franquicias y superhéroes

En efecto, se trata de una compra en coherencia con su estrategia de los últimos años y su política de internacionalización. Marvel representaba exactamente lo que Disney necesitaba, una multitud de superhéroes y de historias que las gente conoce desde su infancia. Pero antes de analizar dicha compra en detalles, es importante hacer un breve recordatorio sobre el grupo Marvel.

Apodada "la Casa de las Ideas", Marvel pasó de ser una simple editorial de cómics a un gigante del entretenimiento americano, presente en todos los frentes: merchandising, cómics, cine, televisión. Su historia comenzó en la década de los años 30, cuando se fundó "Timel y Publications" para la publicación de cómics.

Era una de las mayores editoriales americanas en los años 80 gracias a la imaginación y a la creatividad de sus autores como Stan Lee, el creador de la mayoría de los superhéroes de "Marvel Comics Universe" (MCU) como "Spider-Man" o "Hulk". En 1985, Marvel vendió cerca de 85 millones de comics al año a través de una red de 3.000 revendedores y generó una facturación de casi 100 millones de dólares.

Desde finales de la década de los años 70 hasta principios de los 90, la estrategia de licencias de Marvel, le permitió distribuir sus personajes más allá de las colecciones de cómics en varios medios y formatos, tales como cine, televisión y videojuegos. Marvel es el quinto licenciatario más grande del mundo con 5.500 millones de dólares (en comparación, Disney es el número 1 con 26.000 millones de dólares).

Sin dudas, como auténtico propietario de los derechos de propiedad intelectual de sus obras creativas, Marvel ha podido explotar el valor comercial de sus superhéroes a través de una serie de acuerdos de licencias rentables. De hecho, su enorme cartera de marcas le permite posicionarse como líder en el mercado del cómic. Es por eso que concede licencias para que otros actores desarrollen la gama de productos en torno a sus personajes; sigue siendo el propietario y recibe los royalties, una estrategia de crecimiento externo que genera un gran parte de sus ingresos. Esto permite a Marvel generar ingresos cuya política es la ausencia de compromiso real, ofreciendo a los licenciarios un mínimo de garantías mediante el cobro de un máximo de royalties. También le ayuda a seguir hablando de sí mismo; Marvel aumenta su notoriedad sin ningún esfuerzo de su parte.

Pero estas licencias también pueden tener desventajas, debido a su falta de compromiso, Marvel no tiene control sobre la explotación de sus productos. Puede haber un riesgo de pérdida de imagen para Marvel, si las compañías que operan las licencias no se comunican bien al producto.

A pesar del éxito de su actividad de concesión de licencias para sus personajes, Marvel aspiraba a ejercer un control total sobre sus activos creativos y también, a recibir una mayor parte de los ingresos teatrales generados por las películas en cuestión.

La creación de Marvel Studios en Agosto del año 1996, fue un paso importante para lograr este objetivo, con el objeto de producir sus propias películas de superhéroes y desarrollar su crecimiento interno.

Sin embargo, a principios de la década de 2000, Marvel Studios no controlaba la planificación de los estrenos de películas; el problema fue que la mayoría de sus franquicias de héroes pertenecían contractualmente a otras empresas como 20th Century Fox, Universal, New Line y Dreamworks S.K.G.

Por ello, Avi Arad y Kevin Feige, los productores de Marvel, se pusieron a trabajar en un plan para producir las películas ellos mismos, implementando una estrategia de integración vertical. Esta estrategia consistió en integrar en la empresa todos los pasos que habitualmente se comparten con los estudios cinematográficos; es decir, la financiación, la producción y la distribución de las películas. Esta estrategia permitió a Marvel tener mayor control sobre sus obras cinematográficas, pero también más flexibilidad en cuanto a guiones y desarrollo de

personajes, con una idea clara e innovadora para la época: mover a los personajes de una película a otra como lo hacen en los cómics, el famoso MCU.

Así, a partir de 2004, el primer paso para Marvel Studios fue asumir una deuda de 525 millones de dólares para financiar el proyecto. El segundo, empezar una serie de juicios y de dispositivos financieros con el objeto de recuperar sus licencias.

A modo de ejemplo, en 2005 el estudio recobró sus derechos sobre Iron Man y Hulk. Aunque las licencias siguen siendo su principal ingreso.

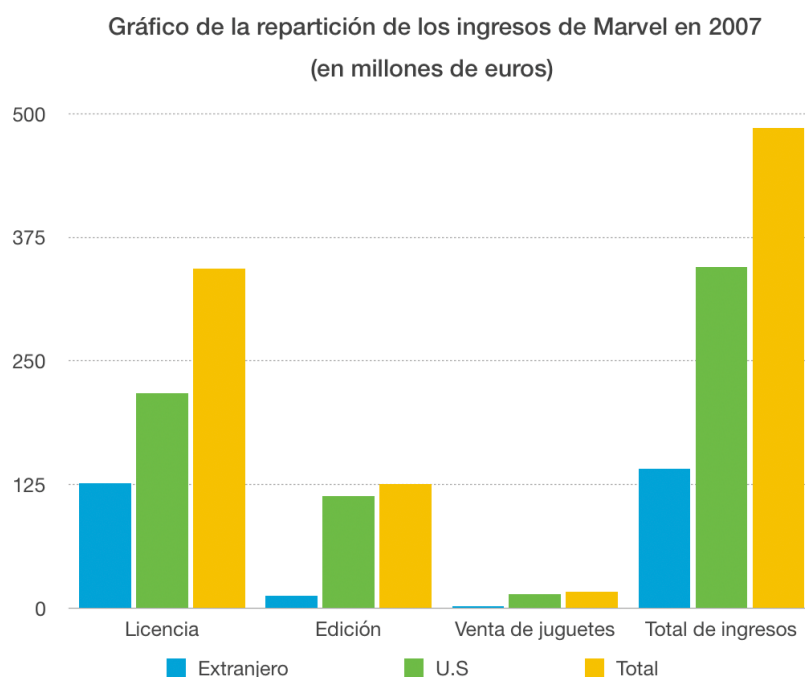


Gráfico 1: Repartición de los ingresos de marvel en 2007

Paralelamente a esta cruzada por los derechos, que aún no ha terminado, Kevin Feige comenzó a producir Iron Man en 2006 gracias a la deuda contraída. Marvel Studios tuvo que asociarse con Paramount porque el pequeño estudio aún no tenía la red para este tipo de lanzamiento.

En 2007, Marvel lanzó un nuevo segmento con Marvel Digital, facilitando el acceso en línea a los cómics de Marvel a través de www.marvel-world.com. Ello permitió dar una segunda vida a sus obras por medio de un nuevo soporte.

En 2008, Marvel Studios estrenó la película “Iron Man”, un éxito increíble con una taquilla de 600 millones de dólares para un presupuesto de 150 millones de dólares. Este dato demuestra el potencial económico de la adaptación de superhéroes en la pantalla grande. Especialmente, cuando sabemos que Marvel tiene un catálogo de más de 5000 personajes y

superhéroes. Lo que significó una fuente casi infinita de historias que el sector audiovisual pudo realizar y su principal arma de crecimiento económico.

La gran fuerza del universo Marvel fue también la personificada franquicia de Stan Lee, la MCU (Marvel Cinematic Universe), y su formidable laberinto, en el que todos los personajes de la saga se encontraban y se entrecruzaban. Ello permitió realmente crear una comunidad de aficionados.

Con todo ello, hemos podido ver la viabilidad económica de Marvel en su sector de producción cinematográfica, con el resurgimiento de popularidad de los superhéroes desde que fueron introducidos en la pantalla grande.

B. Características de la fusión y aspectos estratégicos: desafíos y objetivos globales

1. La adquisición y sus características

El lunes 31 de Agosto de 2009, The Walt Disney Company anunció la compra del grupo Marvel por unos cuatro mil millones de dólares, la mayor adquisición del año. La fusión resultó bastante bien: a finales de Diciembre los accionistas de Marvel aprobaron la adquisición; y las autoridades competentes, el control del monopolio, en particular, también dieron su aprobación.

En términos financieros, el contrato estipulaba que el grupo Disney pagaría a los accionistas de Marvel \$30 y 0,745 acciones de Disney por cada acción de Marvel que poseyera. Dicha oferta representaba \$50 por acción de Marvel, basada en el precio de cierre de Disney en la bolsa de Nueva York el 30 Diciembre, el cual ascendía a aproximadamente 4.300 millones de dólares.

Disney quería dejar su autonomía a Marvel, por lo que procedió a su compra como lo hizo con Pixar. De este modo, Marvel se convirtió en una filial 100% perteneciente a Disney, disfrutando de las mismas condiciones que Pixar, para cuya adquisición en 2006, se incluyeron cláusulas adicionales en el contrato, con el fin de garantizar su independencia como entidad separada.

Lo mismo ocurrió con Marvel que guarda su poder de decisión sobre los proyectos de su empresa en todos los sectores: televisión, cine, edición, internet y videojuegos.

La adquisición de Marvel por parte de Disney permitió a Marvel Studios una integración vertical completa, ya que Disney adquirió los derechos de distribución de

Paramount y negoció directamente con los cines. Disney también usó su poder financiero y de marketing para desarrollar completamente la MCU.



Figura 7: Símbolo de la adquisición de Marvel por Disney

2. El valor estratégico de la fusión

Gracias al análisis DAFO, hemos podido destacar las oportunidades y las fuerzas estratégicas de Disney. Vamos a ver cómo esta compra permitió a Disney reducir las debilidades y las amenazas. En efecto, esta adquisición le generó grandes oportunidades de desarrollo y fortaleció su estrategia en diferentes aspectos.

Esta adquisición entre las dos entidades tuvo sentido, en primer lugar, porque sus dos estrategias se complementaban y se basaban en las mismas ventajas competitivas: una gran fuerza creativa, una cartera importante de licencias y de superhéroes y una marca conocida a través del mundo. Vamos a ver que dicha adquisición claramente permitió a Disney desarrollarse, pero también a Marvel que pudo sacar provecho de la importante red del imperio Disney, en el sector de los medios audiovisuales, como lo describe Bob Iger : *“esta última adquisición combina la fuerte presencia global de Marvel y todos los personajes conocidos de Marvel con el portafolio de entretenimiento más grande del mundo”* (Bob Iger, 2009).

Uno de los objetivos principales de la citada compra fue recuperar el corazón de los niños, adolescentes y jóvenes adultos, que ya no estaban interesados en las producciones infantiles de Disney. Marvel al ser más varonil, dio a Disney una visibilidad que había perdido en cierta medida ante un público masculino joven. Marvel representa el universo de

sueño para un chico, y Disney estaba consciente de ello. Lejos de la idea de que Disney cambiara su imagen, el propósito de esta transacción era diversificarla. Diversificación a través del uso de licencias, de sus 5.000 personajes reconocidos y de aún más historias que adaptar en las salas de cine; Marvel estaba ayudando a Disney a recuperar la parte masculina de su público, y de esa manera tener una mejor entrada al mercado. Esta adquisición significó una oportunidad sin precedentes para el grupo Disney que se apropió de un universo entero, conocido a través el mundo.

A partir de entonces, todos los niños, chicos, chicas, adolescentes, padres, fuese cual fuese su edad, probablemente pertenecían a un tipo de público de las marcas del grupo: Marvel (X- Men, Spiderman...), Disney (Vlt, Mickey, Hannah Montana...) o Pixar (Cars, Toy Story...).

La adquisición de Marvel fue finalmente una gran oportunidad para que Disney confirmara su posición de líder en el mercado del entretenimiento juvenil.

Marvel le dio una participación notable en el mercado de licencias, donde Disney ya era líder y se impuso como el gigante de la "industria del sueño".

Disney acababa de comprar un catálogo impresionante: 70 años de historias que han acompañado a lectores y a espectadores en el tiempo, tras generaciones, una fuente creativa para su sector de producción cinematográfico casi ilimitado.

Entonces, vemos que, a través la adquisición del universo Marvel, Disney intentó renovarse, y del mismo modo, evitar el envejecimiento de su mundo. Una de las claves del éxito del imperio Disney es nunca dormirse en sus laureles, intentando siempre hacerse cada vez más presente en el mercado, el ratón grandes orejas no conoce de límites. Ahora, los chicos que crecieron con los “clásicos” de Disney pueden seguir su adolescencia con Marvel, cerrándose así un círculo benéfico.

Ciertamente, podemos afirmar que The Walt Disney Company ha encontrado su camino para alcanzar la nueva generación.

En efecto, como lo hemos dicho anteriormente, los superhéroes son muy rentables en la pantalla grande. Las adaptaciones cinematográficas de Marvel son florecientes y rentables. Podemos tomar el ejemplo de “Iron Man”, que generó 450 millones de dólares de beneficios en 2008. Así, Marvel tiene un gran potencial de adaptación cinematográfica, mientras que Disney representa el perfecto protagonista con los recursos financieros necesarios para desarrollar los personajes de Marvel como bien lo destacó su presidente, Ike Perlmutter :

“Disney es el lugar perfecto para albergar la fantástica colección de personajes de Marvel, es una oportunidad increíble para nosotros; podremos beneficiarnos de la impresionante infraestructura de Disney en todo el mundo.” (Ike Perlmutter, 2009)

La organización global de Disney, su infraestructura y sus conocimientos técnicos fueron una oportunidad para Marvel y a la vez una seguridad financiera significativa para hacer perdurar sus personajes en el tiempo y en el mundo entero.

Aquí vemos la combinación perfecta para obtener una ventaja competitiva global: Los personajes de Marvel son un factor clave de éxito, que Disney utiliza bien con sus amplios recursos y habilidades.

Una de las estrategias del grupo Disney fue el aprovechamiento de las sinergias de su grupo. Y podemos decir que Marvel coincidía perfectamente con esta estrategia. Por ejemplo, al mejorar su imagen de marca y promoviendo sus personajes, a través de la creación de un Canal Marvel, con la ayuda de Disney Media Network.

Otra fuerza de Marvel que Disney pudo aprovechar fue la estructura de la ya citada MCU. Cada película alimentaba episodios anteriores y futuros. Un verdadero golpe de genio por parte de los guionistas, que obligó a los espectadores a ver todas las películas que eran interdependientes, para entender la historia en su conjunto. El advenimiento de la MCU se produjo con el estreno de la película “Vengadores”, la cual reunió a todos los superhéroes en 2012, con una taquilla extraordinaria de 1,3 miles de millones de dólares, convirtiéndose así en la adaptación de un cómic más rentable jamás vista en la pantalla grande.

Finalmente, podemos decir que la adquisición de Marvel fue determinante para Disney, puesto que marca su voluntad de convertirse en el “número uno” del entretenimiento con la apropiación de universos concurrentes (como fue el caso para Pixar en 2006 y luego con la firma Marvel). En la misma óptica, podríamos perfectamente imaginar otras colaboraciones futuras entre los dos grandes estudios.

Disney, a través de su estrategia de internacionalización y diversificación, nos muestra cómo desarrollarse en un mercado oligopolio con una política agresiva de adquisición para expandir su “familia”.

C. Consecuencias de la adquisición: Disney Todopoderoso, el fin de los “Big Six”

1. “Disney Todopoderoso”

Disney siempre tuvo la voluntad de destronar a los “Big six” que representaban los más grandes estudios de cine de Hollywood y del mundo, y que poseían la mayoría de las cuotas de mercado del sector audiovisual.

En 2010 The Walt Disney Company llegó a ser el séptimo estudio de Hollywood detrás de Metro-Goldwyn-Mayer, Warner Bros, Paramount, Twentieth Century Fox, y Columbia y Marvel fue la clave para conseguir este paso.

En efecto, Disney invirtió cientos de millones de dólares en las producciones posteriores de Marvel. Las instrucciones del grupo Disney eran claras: las películas sobre las cuales tenían derechos serían producciones con un mínimo de 150 millones de dólares. Era efectivamente lo que realizaba Disney durante aquella década.

Desde 2009, Disney ha estrenado dieciocho películas inspiradas del universo Marvel, por un total de 16.700 millones de dólares en ingresos, un promedio de más de 900 millones de dólares por película. Algunas llegaron a alcanzar los mil millones en la taquilla, lo cual es muy raro puesto que solamente 25 películas han logrado alcanzar este hito en la historia del cine.

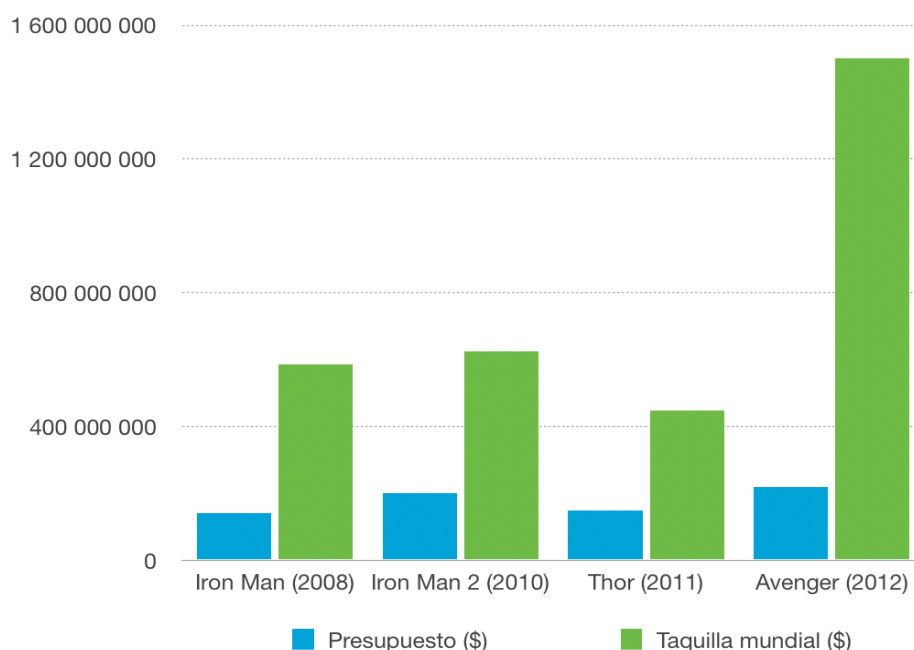
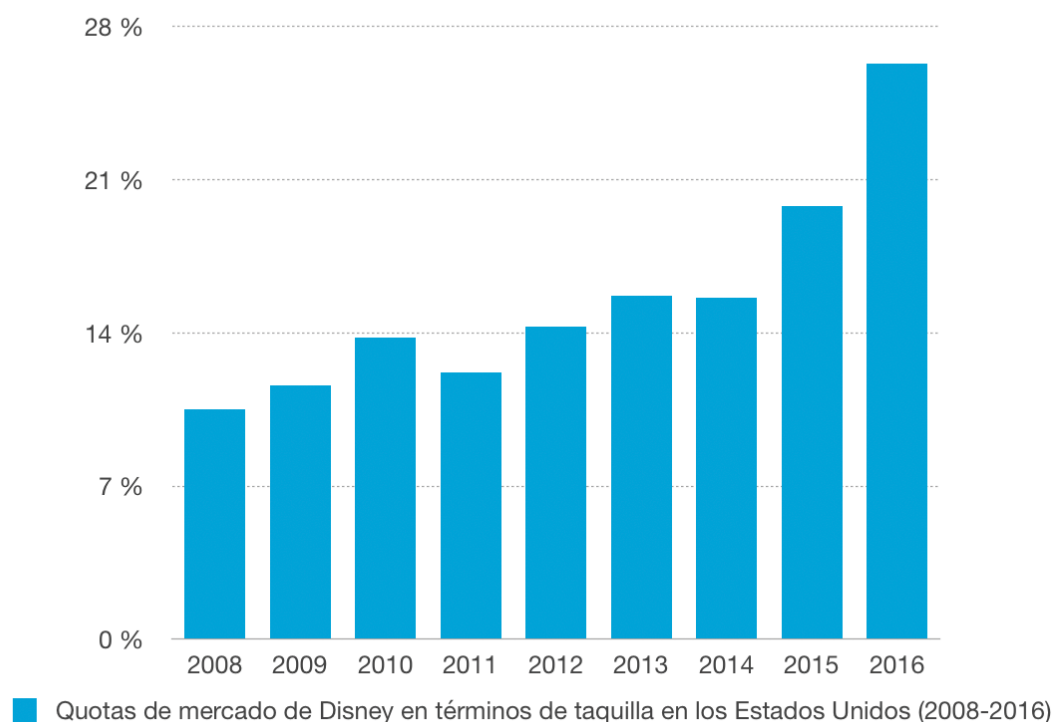


Gráfico 2: Evolución de los presupuestos y taquillas de las películas de Marvel (2008-2012)

Esto fue posible gracias a su inmensa fuerza monetaria, la cual permitió a Marvel Studios producir largometrajes de alta calidad y con los presupuestos más importantes de la industria cinematográfica.

Frente a este hecho, vemos que Marvel se convirtió en el estudio más rentable del mundo, con un volumen de negocios de 10 mil millones de dólares, desde su redención, gracias a sus películas como “Iron Man”, “Thor” y “Vengadores”.

Por ello, en 2016 Disney superó a sus competidores y llegó a ser el estudio más grande del mundo. Se transformó en una maquina generadora de miles de millones de dólares, representando por sí sola el 26% de la cuota de mercado americano de las producciones.



Graficó 3: Evolución de la cuota de mercado en términos de taquilla en los Estados Unidos (2008-2016)

En 2008, las películas producidas por Disney representaron el 10,5% de los ingresos totales de taquilla en Norteamérica. Esta cifra fue en constante aumento y en Estados Unidos alcanzó el 26,3% en 2016.

Disney era el líder incontestable delante de Warner (segundo), que representaba solamente el 15% del mercado. Esto nos muestra el poder económico y comercial del grupo Disney y la viabilidad de su adquisición en su estrategia a largo plazo.

Finalmente, cabe mencionar su última película: “Vengadores: Endgame”, marca definitivamente el apogeo de Marvel y Disney en los estudios de Hollywood y del mundo entero. Con 2.790 millones de dólares en ingresos, “Vengadores: Endgame” se convirtió en el mayor éxito de la historia del cine superando Avatar, que había detentado el título durante diez años, y que no pudo resistir el último éxito de taquillas de Marvel.

2. Las reacciones de la competencia y del público

Con la compra de “Marvel Entertainment” por 4.000 millones de dólares, el grupo Disney demostró que siempre está dispuesto a apostar a lo grande y a asumir riesgos importantes para desarrollarse.

Sin duda, esta sorprendente adquisición provocó una presión adicional sobre las otras empresas de medios de comunicación a nivel mundial, las cuales se vieron obligadas a tomar iniciativas.

La reacción de Time Warner, el primer adversario de Marvel junto con DC Comic, la segunda más grande franquicia de superhéroes, llegó sólo dos semanas después del anuncio de la fusión entre Disney y Marvel. De hecho, “Time Warner” validó una importante reestructuración destinada a crear una nueva entidad entorno a sus franquicias de “DC Comics: DC Entertainment”. Esta nueva división, que sería dirigida por Diane Nelson, ex presidenta de Warner Premiere, tendría la tarea de maximizar la explotación de las licencias de DC en la industria del cine y de la televisión frente a Marvel.

El anuncio de la adquisición de Marvel por parte de Disney, tuvo el efecto de una bomba para el público. Por cierto, dicha fusión lanzó una verdadera controversia en la web sobre los dos gigantes estadounidenses del entretenimiento.

Los aficionados temían la combinación de dos identidades culturales totalmente diferentes en un principio. Por un lado, con los superhéroes de Marvel y por otro, con los personajes infantiles del mundo maravilloso de Disney. Entonces, la mezcla de estos dos mundos a priori opuestos, provocó muchas críticas por parte del público, lo que en principio podía tener consecuencias muy perjudiciales; ya que en este sector, el público ocupa un lugar preponderante y tiene un poder relevante. Es un público de aficionados exigentes que siguen las historias de los superhéroes de Marvel desde los comics hasta sus adaptaciones audiovisuales. Entonces Disney debía tener cuidado en separar bien sus dos mundos y no intentar mezclarlos si su intención era conservar y ampliar su público. Es también por eso que la compañía dejó una gran libertad a Marvel, manteniendo al mismo presidente Ike

Perlmutter. Disney no deseaba destabilizar demasiado a su público que en ese momento de la adquisición parecía un poco consternado.

Cabe señalar también que el gran riesgo de una adquisición como la de Marvel, es la pérdida de identidad, de la cultura de la marca. Esto es lo que sugiere el presidente del grupo, Bob Iger : *“El gran peligro de una rápida expansión es que la empresa pierda de vista su enfoque, olvide su misión original. Porque el éxito puede ser tóxico”*(Bob Iger, 2010).

Al fin y al cabo, podemos ver los beneficios financieros y estratégicos que representó la adquisición de la firma Marvel por parte de Disney en su estrategia de crecimiento externo. En efecto, el grupo pudo beneficiarse de las sinergias y de las estrategias complementarias de ambas empresas, lo cual le permitió aumentar sus cuotas de mercado. Disney consiguió su apuesta riesgosa para convertirse en el líder mundial del entretenimiento.

Sin embargo, Disney no debe olvidar que tal ascensión se produjo gracias a la lealtad de su público. De hecho, el grupo sacó partido de una imagen de marca única en el mundo, la cual representaba uno de los pilares de su ventaja competitiva. De este modo, pensamos que debe realmente cuidar su conducta y hacer caso a su público. Porque su política agresiva de crecimiento externo podría perjudicar su propia imagen de ensueño y finalmente, restarle a Disney su “magia”.

En tercer lugar, vamos a ver cómo Disney se adaptó a la emergencia de la nueva era digital que redistribuye el poder entre los actores mundiales del sector audiovisual con nuevos actores.

En efecto, la llegada de la tecnología digital transformó radicalmente a los actores tradicionales de los medios y del entretenimiento. La tecnología digital se convirtió en el nuevo canal de preferencia de los consumidores y de las más grandes empresas en el mundo; desde luego con la llegada de Apple, Amazon y Netflix en este sector, es el inicio de una nueva carrera en la cual el líder del mañana tendrá que ser capaz de captar la mayor audiencia. Hasta este punto, vamos a analizar la reacción del grupo Disney frente a este giro estratégico que representa el futuro del entretenimiento.

III Disney a la conquista de las GAFAS y de NETFLIX

A. Emergencia de un nuevo mercado en el sector del entretenimiento

1. La consternación de un sector

Los datos masivos han entrado en nuestra vida cotidiana desde hace varios años e impactan en muchas industrias tanto positiva como negativamente, particularmente en la del sector cultural.

Esta gran innovación trajo consigo cambios radicales en nuestra manera de consumir, perjudicando, como consecuencia, el sector de los libros y los DVD. Desde 2008, la demanda de vídeo cayó en más de un 50%. Entre la piratería y el desarrollo de nuevas plataformas de visualización gratuita, las tiendas de alquiler de DVD (o VHS) vieron caer trágicamente sus ingresos. Fue el mismo caso para las librerías frente al gigante Amazon y su oferta de centenares de miles de libros tan solo pulsando el botón del ratón.

Eso es el concepto de “destrucción creativa” que Joseph Shumpeter explica en su libro “Empresas y modelo de negocio” publicado en 1942. Cada grande innovación causa una pérdida importante de margen a los líderes tradicionales o la desaparición de sectores económicos enteros, pero la simultaneidad permite también crear nuevos sectores y oportunidades de negocio. Este concepto destaca que la innovación genera una fuerte competencia en torno a los nuevos productos comercializados por los recién llegados y confiere a las organizaciones que la llevan el liderazgo o incluso el poder de monopolio temporal en el mercado. En cuanto a las organizaciones tradicionales, están sobreclasificadas y, a largo plazo, amenazadas de declive o incluso de desaparición. En nuestro caso, vamos a ver que el actor que aprovecha del efecto del nuevo entrante con un monopolio temporal es Netflix. De ahí la importancia para Disney de adaptarse y innovar, con el fin de no verse amenazada.

La omnipresencia de Internet y sus funcionalidades, disponibles a través de multitud de pantallas, ha permitido la aparición de nuevas interacciones entre las empresas de medios de comunicación y los consumidores. Es el fin de la era de los DVD y la aparición de nuevos negocios, tales como los servicios de VOD.

El vídeo a la carta (VOD) permite a cualquier usuario ver películas, conciertos, programas de televisión, series o documentales a la carta cuando lo desee. Este sistema ofrece

una gran libertad y accesibilidad a sus usuarios: sin limitaciones de tiempo, accesible desde cualquier dispositivo, el cliente puede ver o incluso adquirir el programa que desee y cuando lo desee.

Este nuevo negocio marca una revolución en nuestra manera de consumir, de hecho, antes la cadena de valor del sector audiovisual era fija: de la producción hasta la distribución, con el consumidor en la última etapa de la cadena, el cual podía aprovechar del contenido en dos soportes : el cine o el DVD.

La tecnología digital cambió radicalmente esta cadena y sus actores, ahora el consumidor tiene mucho más poder en términos de tiempo, de lugar y de selección de contenidos. En efecto, el consumidor se convirtió en un actor preponderante de la cadena de valor y es más exigente en la cualidad y la variedad de contenidos que se le propone, es el efecto de la convergencia tecnológica. El consumidor se encuentra ahora en el centro de una economía digital de servicio personalizado. Es la consecuencia de un mercado cada vez más competitivo donde el contenido es rey.

La gran revolución del sector es que puede prescindir de las salas de cine para conocer el éxito y el reconocimiento; las nuevas plataformas VOD son a la vez productoras y distribuidoras. El sector de los medios de comunicación tradicionales y del entretenimiento estaba experimentando grandes cambios; por ende, debía adaptarse e innovar si deseaba conservar su público.

Fue el resultado de la multiplicación de los canales, de pasivo y sedentario, el consumo se volvió activo y móvil, lo que produjo una disrupción en la cadena de valor. Por ejemplo, el 30% de los americanos estiman que las plataformas de streaming son ahora su principal fuente de contenido de vídeo.

Este giro digital condujo a la creación de un nuevo mercado con la entrada de nuevos actores que querían aprovechar de esta oportunidad y de la ventaja de ser uno de los primeros entrantes en este mercado, el cual pesaría miles de millones de euros en un futuro próximo. Es el desafío que las empresas más poderosas del mundo tuvieron que enfrentar.

2. Las plataformas de SVOD, el nuevo objetivo estratégico del entretenimiento : Netflix, el pionero

En efecto, el entorno sociocultural y económico fue favorable para el desarrollo de este nuevo tipo de servicio, a través de la progresiva negación de los medios físicos de vídeo y del

atractivo de los servicios de SVOD para el consumidor. De este modo, en los últimos años, el sector SVOD conoció un fuerte crecimiento. En 2019 ya existían más de cuarenta servicios VOD a través el mundo, los seis primeros representaban un presupuesto global de 35,5 miles de millones de dólares.

La llegada de Netflix, obligó a sus competidores, ya presentes, a desarrollar y a reforzar su oferta. En efecto, Netflix era entonces el líder del mercado global de streaming. Fue en 2007 que la empresa propuso su servicio de SVOD. Hoy la firma representa más de 140 millones de suscriptores a través el mundo, con un volumen de negocio de 15,8 mil millones de dólares.

En Norte América, Netflix representa el 37,1% del tráfico en línea durante las horas punta de la noche (la franja horaria a la que se dirigen todos los canales de televisión), podemos observar que no hay duda de la posición de este gigante americano. Netflix es el modelo por excelencia, fue el pionero de este sector lo que le permitió de aprovechar de las ventajas del primer entrante. En 2018, la plataforma atrajo a casi 30 millones de nuevos suscriptores. Es principalmente gracias a su desarrollo internacional que Netflix sigue creciendo, con 7,3 millones de nuevos suscriptores fuera de los Estados Unidos en el último trimestre, es el resultado de inversiones masivas, con más de 12 mil millones de dólares de inversiones en la producción y la adquisición de contenidos.

Verdadero precursor del streaming de vídeo, Netflix cuenta ahora con muchos competidores que, aunque estén muy por detrás, están disfrutando de un éxito creciente, como Amazon o HBO. Desde hace algunos años nos encontramos en una real carrera por el desarrollo de plataformas de VOD.

De hecho, este sector se hace cada vez más competitivo con la reacción de los actores tradicionales: los canales de televisión. Así por ejemplo, en Francia, podemos ver la elaboración del proyecto Salto, es la creación de una plataforma común entre France Télévisions, M6 y TF1, cuyo fin es competir con los gigantes del vídeo a la carta. Podemos notar que esta tipo de iniciativa se encuentra en muchos países; en Inglaterra, por ejemplo, la BBC y la ITV acaban de anunciar el lanzamiento de un proyecto similar.

En 2006, otro gigante de la web se lanzó también en la aventura del streaming: Amazon, con su plataforma Amazon Prime Video; competidor directo de Netflix a través del mundo, con 26 millones de suscriptores en Los Estados Unidos e incluso líder en países como Alemania. Así podemos notar que es un mercado potente; un reciente estudio de Digital Tv Research muestra que la SVOD va crecer de manera exponencial en los próximos años sobre el

territorio europeo. Para alcanzar en 2024 más de 130 millones de suscripciones. Podemos observar la importancia estratégica de esta parte del entretenimiento.

Entonces hemos visto el potencial de este nuevo mercado audiovisual que es muy competitivo, teniendo como líder principal a Netflix que representa en Europa el 53% de todos los ingresos del sector SVOD.

Podemos ver la viabilidad económica de este sector emergente, el último actor en entrar a la competencia de plataformas fue Apple. De hecho, Apple anunció el lanzamiento de su propia plataforma de contenidos audiovisuales, el próximo otoño con una inversión de mil millones de dólares en la creación de contenidos.

Hemos visto los principales actores del sector, ahora vamos a analizar la estrategia de Disney cuyo objetivo era ganar la cuota de mercado.

B. Disney se adapta, quiere penetrar este nuevo mercado con su plataforma : Disney Plus

1. Los inicios de la estrategia digital de Disney : Hulu

EL 30 abril en 2009, The Walt Disney Company tomó una participación del 27% de la plataforma Hulu. Cuando esta empresa fue creada en 2008, debía ser la repuesta frente a los gigantes de contenido americano Netflix y Amazon. Pero Hulu no tenía una real dirección; en efecto, no había un accionista que poseyera más del 30%, la empresa se dividía entre 21st Century Fox, NBCUniversal , Disney con el 30% cada uno y WarnerMedia (AT&T) con el 10%

Por lo tanto, Hulu pasó por momentos complicados durante casi diez años, la plataforma se estancó, principalmente a causa de las series ya producidas y emitidas en otros lugares por sus accionistas, pero con muy pocos programas originales.

Como resultado, a finales de 2016, Hulu tenía 12 millones de suscriptores, mientras que Netflix, que sólo había pasado al streaming en 2007, tenía casi diez veces más.

El giro estratégico tuvo realmente lugar el 20 de Marzo de 2019; The Walt Disney Company llevó a cabo la mayor adquisición de su historia, con la compra del grupo 21st Century Fox, por un monto de 71,3 mil millones de dólares. Gracias a esta nueva compra Disney sigue su estrategia de crecimiento externo, con el objeto de reforzar dos áreas estratégicas de su negocio : por un lado, aumentar su red de canales de televisión y asegurar su dominio en el sector de los medios y comunicaciones y por otro, ampliar su catálogo de franquicias y de

personajes icónicos como los X Men.

Esta adquisición representó la última etapa de la estrategia de Disney, cuyo fin era aumentar su red e instaurar su situación de casi monopolio en el sector de los medios y comunicaciones americanos.

Pero esta adquisición tuvo también como valor estratégico darle el control de la plataforma Hulu; de hecho, la participación del grupo Disney alcanzó el 60% lo cual le permitió cambiar la dirección estratégica de la empresa, con una nueva voluntad de exportar mundialmente la plataforma, hasta ahora existente solo en Los Estados Unidos.

Para conseguirlo, como primera medida Disney tomó el control integral de la plataforma. Así; Disney pagó 1.430 millones de dólares para comprar la participación del 9,5% de AT&T, el operador de telecomunicaciones, reforzando así el control de Walt Disney Co. sobre la empresa.

El 14 de mayo de 2019, el grupo Comcast anunció que dejaría el control de Hulu a Disney que compró sus acciones en un plazo de 5 años, por una cantidad basada en una valoración mínima de la compañía de 27.500 millones de dólares (un poco más de 9.000 millones de dólares para Comcast, que posee 33%). Entonces Disney logró el control total de Hulu, para convertirla en uno de los soportes principales de sus contenidos a nivel internacional.

Como lo explicó Bob Iger, CEO de Disney: *“Ahora podemos integrar completamente a Hulu y aprovechar todo el poder de las marcas y los motores creativos de The Walt Disney Company, para hacer que el servicio sea aún más atractivo y de mayor valor para los consumidores”* (Bob Iger, 2018)

Bob Iger, anunció en Diciembre que el grupo planea hacer de Hulu el "destino" de todos sus contenidos audiovisuales no infantiles, incluyendo las producciones de Disney, de Fox Studios, de ABC y de los canales recuperados de Fox. Hulu ya ha empezado su desarrollo con 28 millones de subscriptores en 2019, más del doble que en 2016.

Así Hulu se ha convertido en una de las armas de Disney, con un papel central para ganar cuota de mercado contra el imperio Netflix.

2. Disney Plus



Figura 8: Logo de la nueva plataforma: Disney+

Vamos a ver que Hulu no es la única arma del grupo Disney para penetrar el mercado de las plataformas de SVOD. En efecto, Disney anunció el lanzamiento de su propia plataforma, Disney+ el 12 Noviembre de 2019 en Los Estados Unidos y un poco más tarde en la zona europea.

Este anuncio tuvo el efecto de una bomba en el sector audiovisual, os muestra la voluntad del grupo Disney de convertirse en el competidor directo de Netflix, desde 2017 Disney ha roto todos sus contratos de licencias con Netflix, ninguna película Marvel estará en la plataforma en el futuro. Es el inicio de una guerra entre los dos gigantes norteamericanos.

Si bien Disney tiene retraso con respecto a Netflix y sabe que desarrollar un catálogo amplio toma tiempo y dinero, dispone de muchas ventajas.

Disney+ podría aprovechar del imperio de su grupo que sigue siendo la marca en el mundo que tiene más de franquicias. El “monstruo del entretenimiento” que posee varios canales de televisión y empresas de producción, entre los que se encuentran Marvel, Pixar, 21st Century Fox Television, ABC TV, National Geographic, FX Networks, Lucasfilm, Touchstone Pictures y la más reciente Hulu y desde luego, todos los clásicos de Disney. Todos ellos hacen parte de la oferta de Disney+ y le permiten empezar su lanzamiento con un catálogo importante sin esperar el éxito de alguna de sus producciones originales, como fue el caso para Netflix.

En términos de creación, Disney tiene un potencial enorme y casi inagotable con sus licencias de películas legendarias como Star Wars o Vengadores, el grupo puede declinarlas en serie, es ahora el caso por la saga de George Lucas con la serie Star wars The Mandalorian, con

un presupuesto de 15 millones de euros por capítulos. Es ahora un éxito rotundo, de hecho, solamente dos semanas después de su lanzamiento se convirtió en la serie más descargada en 2019 y según un estudio de la compañía Parrot Analytics, también en la serie más popular del mundo con 100 millones de búsquedas en la web, en solamente cinco días, superando *The Stanger Things*, la serie icónica de Netflix.

Disney quiere proponer su servicio de SVOD a un precio de 6,99 dólares, una oferta más baja que Netflix y que os muestra la voluntad del grupo de establecerse como uno de los grandes del “streaming”.

El otro punto estratégico de su plataforma es el hecho que todas las películas de Disney estarán en el servicio Disney + y en ningún otro lugar. La novedad es que el grupo abandona el sistema interno llamado "Vault", el cual consiste en una política de rareza. En efecto, es imposible encontrar películas como “Cenicienta”, “Aladino” o “La Bella Durmiente” en plataformas VOD , en iTunes o a la venta. Ahora en su plataforma, el usuario tendrá a su disposición los 57 clásicos de Disney, lo cual representa un activo importante.

La empresa con grandes orejas capitalizará su amplio catálogo y ofrecerá todas las producciones a sus suscriptores y mantendrá la exclusividad.

Disney tiene grandes aspiraciones para su plataforma como lo muestra su presidente, B. Iger : *“Disney ofrecerá una plataforma de difusión streaming con la que ninguna otra compañía de contenido o tecnología podrá competir.”* (Bob Iger, 2019) Entonces Disney anunció desde su lanzamiento su voluntad de alcanzar 60 a 90 millones de suscriptores a través el mundo en 2024. Para conseguir este objetivo, Disney + debería realizar campañas de marketing, con el fin de rivalizar frente a Netflix y sus dos mil millones de dólares gastados en promoción de sus contenidos. Sin embargo, Disney dispone de una base considerable para promover su oferta SVOD: sus parques, sus medios físicos, sus productos derivados, sus canales de televisión y sobre todo, su imagen de marca única con sus personajes icónicos, cuya reputación natural supera ampliamente todas las campañas de promoción de sus futuros competidores.

Al final, The Walt Disney Company hizo una entrada rotunda en el mercado de las plataformas SVOD. En efecto, Disney ha sido sumamente exitosa desde su lanzamiento en Los Estados Unidos, Canadá y Holanda. Disney+ ha logrado atraer a más de 10 millones de suscriptores en un solo día. Un inicio sobresaliente, por encima de las expectativas esperadas.

En comparación, HBO Now tardó casi tres años en alcanzar la mitad de esta cifra. El número de suscriptores al lanzamiento de Disney+ refleja la velocidad del éxito de Disney, con un contenido sin precedentes y una red de distribución masiva, lo que convirtió a Mickey y a su familia en un serio rival de Netflix desde el primer día. Estas cifras son muy alentadoras y anuncian un probable éxito en el futuro, aunque el camino sea largo antes de alcanzar los 160 millones de suscriptores de Netflix.

3. Análisis de la entrevista :

Gracias a la entrevista con Pascale Chabert, encargada de las adquisiciones y de la distribución del grupo Canal+. Sabemos que aunque Disney quiere guardar en exclusividad todos sus contenidos para sus plataformas, tiene contratos de licencias en el extranjero que debe respetar hasta el final; es el caso para Canal+. Además, el desarrollo de sus plataformas a nivel internacional es más complejo que en Los Estados Unidos porque la legislación sobre los contenidos audiovisuales depende del país. Por ejemplo, en Francia hay una ley que rige sobre la cronología de los medios de comunicación (Canal+ puede emitir una película solamente 6 meses después de su estreno, mientras que para el SVOD son 36 meses en el territorio francés). Os demuestra que para cada país Disney debería trabajar con actores nacionales y con las leyes locales. Por último, podemos notar que el servicio OTT es muy cómodo porque no tiene baja de entrada; sin embargo, no es fácil imponerse, por ejemplo, en Francia Netflix, ya que ello implica una enorme inversión y ya que toma mucho tiempo llegar a ser el líder, mientras que Amazon está muy por detrás, con menos de la mitad de Netflix. Entonces esta entrevista nos permite tener una visión clara sobre la competencia entre las plataformas y sobre las dificultades para imponerse como líder de este mercado; puesto que al final hay muchas variantes que entran en juego en la realidad empresarial.

C. Disney, el estudio de animación que puede haber visto demasiado grande

1. Insistir en conquistar concurrentes y nuevos mercados podría acarrear problemas de competencia

A través esta nueva conquista y la compra de 21st Century Fox el año anterior, podemos preguntarnos si no es demasiado para una única entidad. En efecto, hoy el grupo The Walt Disney Company representa una conglomeración de medios, de canales de televisión, de empresas de producción y de distribución. Así, vamos a ver las posibles consecuencias perjudiciales que podría tener si sigue su diversificación en el futuro.

De hecho, sus diferentes adquisiciones son controladas por las autoridades de la competencia; por ejemplo, la compra de 21st Century Fox fue examinada por el Senado estadounidense durante meses, con el objeto de averiguar si en Los Estados Unidos esta fusión no hubiese resultado en un monopolio de Disney en los canales de televisión. En términos de liberalismo económico, Los Estados Unidos son una referencia histórica para la aplicación de este modelo. Sin embargo, la libertad no es sinónimo de ausencia de normas y muy pronto el país adoptó una legislación "antimonopolio". Efectivamente, Disney debe respetar La Ley antimonopolio de Sherman del 2 de julio de 1890, es la ley del gobierno estadounidense que debe limitar el comportamiento anticompetitivo de las empresas. Finalmente, en junio de 2018, las autoridades americanas dieron luz verde para la adquisición pero sobre las condiciones. De ese modo, el grupo Disney tuvo que vender los 22 canales deportivos de la firma Fox después de la compra, en un plazo de cuatro meses para preservar la competencia, de acuerdo al Ministerio de Justicia. Esto es un ejemplo entre otros, no es la primera vez que Disney es el centro de preocupación en cuanto a monopolios, fue también el caso para la adquisición de Pixar.

Hoy el grupo Disney representa un cuarto del cine estadounidense y tiene el control del sector con 3 otros competidores: Paramount, del grupo Viacom; Warner/HBO/New Line y NBC Universal, del grupo Comcast; y Columbia, del grupo Sony. Si bien la situación de monopolio no es clara actualmente, podemos notar que Disney alcanzó el límite de su estrategia agresiva de adquisición. En efecto, aunque la compra de 21st Century Fox fue validada por las autoridades, podemos tener dudas sobre las próximas en el futuro. Disney que basa su estrategia en ello desde hace más de quince años, no podría hacerlo en el futuro. Debe cambiar ahora, reorientar su estrategia, con el fin de ganar cuota de mercado con sus propios recursos. Por consiguiente, es importante para el grupo imponerse en el mercado del SVOD, con su catálogo de contenidos existente. Lo que limita a Disney es que de tanto querer ser cada vez más grande, se enfrenta a las restricciones impuestas por su gobierno.

2. El imperio Disney plantea un problema de uniformización de contenidos audiovisuales y las grietas de la calidad de sus obras

Asimismo, frente al desarrollo sin límites de Disney, observamos una crítica por parte de los profesionales de la industria audiovisual pero también por parte del público. En efecto, el público empezó a tener miedo sobre la uniformización de sus contenidos; fue el caso de los nuevos “Star Wars” que se vieron demasiado marcados por la huella del ratón de grandes orejas. Disney admite haber tenido una ambición desmesurada para la saga de Star

Wars. Su último estreno, A Star Wars Story, fue una gran decepción para la firma, ya que no tuvo la bienvenida esperada, realizando así la peor taquilla de la historia de la saga. Toda la responsabilidad recayó en Disney que había intentado imponer un ritmo industrial de estrenos a su público, con seis películas en treinta y ocho años, los estrenos aumentaron a cuatro en dos años y medio. Fue la otra cara de la moneda para Disney que intentó aplicar el mismo modelo que Marvel.

Por consiguiente, Disney debe cuidar su imagen de marca a través de sus nuevas franquicias y respetar los códigos de estas películas que tienen un público con altas exigencias y un gran conocimiento del universo. Vamos a ver en el futuro si Disney conseguirá este desafío que es cada vez mayor y está lejos de las películas y de los valores de Disney, con la integración de las películas de la 21st Century Fox.

Sin embargo, indiscutiblemente Disney puede aprovechar de su imagen de marca de ensueño y de su capital de simpatía de su público en general, lo que se ve reflejado en el hecho de que el imperio Disney cuenta con más de 300 canales de televisión a través del mundo. Entonces podemos preguntarnos hasta dónde Disney puede ir antes de cruzar la línea roja del monopolio. Es el miedo del sindicato de guionistas de Los Estados Unidos; en efecto, Writers Guild of America West emitió un comunicado en el que se opone al acuerdo de Disney para adquirir los activos de 21st Century Fox : *“En el implacable impulso para eliminar la competencia, las grandes empresas tienen un insaciable apetito por la consolidación. Disney y Fox han pasado décadas aprovechándose del control oligopolístico que los seis principales conglomerados de medios han ejercido sobre la industria del entretenimiento, a menudo a expensas de los creadores que impulsan sus operaciones de televisión y cine. Ahora, esta propuesta fusión de competidores directos empeorará las cosas al aumentar sustancialmente el poder de mercado de una corporación combinada de Disney y Fox. Las preocupaciones antimonopolio planteadas por este acuerdo son obvias y significativas.”* (Writers Guild of America West, 2017). Podemos observar también que la compañía era el centro de atención con esta última adquisición y debía ser cuidadoso con sus próximos movimientos.

Los principales objetivos de una empresa como Disney son obtener beneficios y mantenerse en la cima. Sin embargo, no es una empresa como cualquier otra, algo mágico surge de las películas y de productos relacionados. Disney nos ha hecho soñar y nos hace todavía soñar, a pesar de la insaciable ambición de la empresa. Una paradoja verdaderamente fascinante entorno al mundo de Disney. Así podemos preguntarnos si de tanto controlar todo con un

crecimiento agresivo, la magia de Disney no esté desapareciendo gradualmente.

Al buscar el monopolio del entretenimiento, Disney finalmente corre el riesgo de destruir lo que tanto le costó construir a Walt Disney, quien quería hacer soñar tanto a los jóvenes como a los mayores.

Finalmente, a través de su importante crecimiento externo, Disney no debe olvidar su misión original que es proponer contenidos audiovisuales creativos de calidad. Su nueva plataforma es el soporte perfecto para afrontar este reto mediante creaciones originales de series y películas.

Conclusión

Para finalizar, podemos concluir que la empresa The Walt Disney Company desde su creación ha sido capaz de hacer frente a los retos a través de las décadas. De hecho, a pesar de las grandes crisis durante su existencia, esta empresa ha podido desarrollarse manteniendo su relación estrecha con su público, gracias a los valores de su creador.

Hemos visto cómo Walt Disney, hombre de clase modesta que empezó prácticamente desde cero y superando obstáculos al principio, consiguió crear una de las empresas más poderosas del mundo y sin duda, la más fascinante también, cuyas únicas armas fueron su **creatividad** y su perseverancia. Walt Disney es la perfecta representación del “self-made-men”, un modelo de éxito americano que lo convirtió en uno de los hombres más prominentes del siglo XX. Sus obras alcanzaron la inmortalidad y han permitido al grupo Disney disponer de una **imagen de marca** única con personajes icónicos a través del mundo y del tiempo. La empresa ha sabido renovarse a lo largo de las décadas, gracias a una estrategia precisa: una **integración vertical**.

De hecho, una de las ventajas estratégicas de Disney es que dispone de toda la cadena de valor, de la producción con sus estudios, hasta de la distribución con sus diferentes soportes: canales de televisión, plataformas SVOD, por lo tanto no depende de ningún concurrente y puede declinar y maximizar en gran medida sus activos, gracias a sus diferentes canales que aumentan a largo plazo la rentabilidad de sus contenidos.

Otra fuerza que favoreció esta integración fue la **diversificación**, Disney supo diversificarse por dos razones: por un lado, porque adquirió nuevas competencias, porque se esforzó en innovar o en dar un giro estratégico, como fue el caso para Pixar, con la tecnología de la 3D y por otro lado, porque compró lo que no podía crear, como el catálogo de Marvel, para atraer a un público más amplio. Así, una de las claves de su éxito fueron sus diferentes adquisiciones, siempre coherentes y consistentes, porque cada compra complementaba la oferta de Disney con nuevas franquicias, nuevos canales de televisión que venían a alimentar su red y a complementar su estrategia.

Otra gran fuerza de Disney fue que gracias a estas compras supo perfectamente aprovechar de las **sinergias** de su grupo. Marvel fue la compra más exitosa de Disney, porque le permitió tomar el control sobre 70 años de historia de superhéroes, el tema que mejor funciona actualmente en el cine. Sin embargo, debe tener cuidado en no industrializar demasiado sus películas, las cuales se transforman cada vez más en un producto más que en obra

audiovisual.

Ahora con la **era digital**, el imperio Disney tiene un nuevo desafío que imponerse en el mercado de las plataformas de SVOD. Desafío aún mayor cuando sabemos que la competencia es con las empresas más grandes del mundo: los GAFASN. Esta etapa marcó el giro estratégico más determinante de su historia, presentando un nuevo modelo de negocio que se desarrolló a través de la digitalización de sus contenidos. Su entrada rotunda sacudió a los actores tradicionales de la televisión, pero también a los líderes de este mercado como Netflix o Amazon. Al final hemos visto que la estrategia expansiva de la empresa The Walt Disney Company ha sido un éxito. En 2018 la marca llegó a ser la más influyente del mundo, según afirma la consultora británica Brand Finance.

Sin embargo, podemos notar que Disney empezó a alcanzar algunos límites en términos de desarrollo en el futuro; en efecto, como lo hemos visto, surge la cuestión del monopolio en su sector y también de un boicoteo por parte del público como consecuencia de la estandarización de sus contenidos que vienen de universos diferentes.

Debe conseguir el equilibrio complicado entre la herencia secular de su creador y una lógica de expansión global. Es todo la paradoja de la compañía Disney debe guardar el modelo de negocio original de su creador, Walt Disney, que se base en la creatividad y en la calidad de sus contenidos, pero con una lógica y cadencia industrial. Disney debe lograr el punto de equilibrio entre sus dos pilares de su desarrollo. Es la clave de Disney para conseguir su crecimiento a largo plazo.

Podemos cuestionarnos sobre la longevidad de este modelo en el futuro, lo cierto es que ahora el imperio Disney va más allá de la lógica de su creador, quien según sus palabras “*No hacemos películas para hacer dinero, hacemos dinero para hacer más películas.*” (Walt Elias Disney).

Recomendaciones:

Creatividad: En la industria del entretenimiento la creatividad es el corazón del negocio, el nervio de la guerra, la clave del éxito, pero las empresas de este sector olvidaron un poco este principio porque ahora, con las superproducciones que cuestan varios centenares de millones de dólares, los retos son demasiado importantes para tomar riesgos en términos de creatividad, prefieren basarse en franquicias o sagas que al final se agotan. Por lo tanto, Disney en el futuro debe focalizarse nuevamente en sus raíces: la creatividad.

Integración vertical: La integración vertical ocurre cuando una misma empresa se hace cargo de actividades que tradicionalmente ha delegado a manos de terceros. Así, las compañías entran en actividades relacionadas con el ciclo que va desde la producción hasta la distribución de un producto o servicio. Sin duda, una de las ventajas estratégicas más importantes para Disney. Disney dispone de empresas en cada etapa de su modelo de negocio: desde los estudios de producción hasta su distribución, con sus canales de televisión y sus plataformas; a diferencia de sus competidores como Netflix que depende por un lado, de empresas de producción para producir sus series y películas y por otro, de los “Majors” (Warner, Universal ...) para las licencias y franquicias de superhéroes.

Diversificación: La diversificación está en el centro de la política de crecimiento externo de Disney, es lo que le permitió marcar su advenimiento en las industrias del entretenimiento en el pasado. Disney siempre supo hacer las elecciones correctas en cuanto a la diversificación, ésta hacía parte integrante de su estrategia de integración vertical y le permitió aprovechar las sinergias. Sin embargo, hoy debe fijarse en no dar lugar a un monopolio en los Estados Unidos, debe limitar sus adquisiciones futuras si no quiere la intervención de las autoridades de la competencia, como ocurrió con Microsoft en los años 2000.

Sinergias: Las sinergias para un conglomerado como Disney son determinantes, ya que le permiten generar activos de alto rendimiento, representan una de sus fuentes de poder porque se pueden ajustar a diferentes soportes. De hecho, Disney cuenta con una red gigante de 300 canales de televisión, numerosos estudios de animación y ahora plataformas. Pero Disney va más allá, tiene una visión global de su negocio, de manera que cuando saca una película, todos sus otros sectores y departamentos, desde los parques hasta su merchandising, la promueven y se benefician de su éxito y de la rentabilidad de sus activos que se ven multiplicados.

Era digital: El nacimiento de la tecnología digital trajo consigo nuevas oportunidades de negocio en el sector del entretenimiento, además de una aceleración de la globalización que

intensificó la competencia internacional. Si bien Disney tiene retraso frente a los líderes de este mercado, como Netflix o Amazon, tiene ventajas sustanciales, como su catálogo que reúne los mejores contenidos de sus diferentes adquisiciones: Pixar, Lucasfilm, Marvel y Fox. Por consiguiente, es casi seguro que en un futuro cercano, Disney se impondrá como uno de los grandes de las plataformas SVOD.

Imagen de marca: La imagen de marca es determinante para una compañía, se define como la percepción que los consumidores tienen de una empresa, la imagen mental que crean de una marca. Es especialmente relevante para una firma internacional, en el caso de Disney, le permitió ser considerada como la mejor del mundo. Ha conseguido a través de las décadas desarrollar una imagen de marca que va más allá del reflejo de su simple marca. Es todo un universo maravilloso reconocido a través el mundo que lleva la huella de su creador, Walt Disney. Representa claramente una de las ventajas competitivas de Disney desde sus inicios y le permitió tener una relación estrecha y única con sus consumidores. Fue una de las claves de su éxito, porque su lado infantil le permitió desarrollarse a gran escala, de manera global, gracias a adquisiciones de varios miles de millones para construir un imperio, teniendo siempre presente una imagen de marca de ensueño y de alegría.

Bibliografia :

James B. Stewart (2011). Le Royaume enchanté. Sonatine édition.

J. Schumpeter (1954). Historia del análisis económico

Aurélie Charpentier (2007). Disney, le grand manitou du divertissement. Disponible en : <https://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Disney-le-grand-manitou-du-divertissement-18493-1.htm#esvzKZzv8Oifb8g5.97>

Capucine Cousin (2017). Ce que le rachat de la Fox va changer pour Disney. Challenges. Disponible en : https://www.challenges.fr/media/audiovisuel/disney-21th-century-fox-le-nouveau-mega-deal-hollywoodien_520453

Daniela Lazovska (2018). Acciones de RSE valen más que mil palabras: caso Disney. Disponible en : <https://www.expoknews.com/acciones-de-rse-valen-mas-que-mil-palabras-caso-disney/>

Dave McNary (2017). Writers Guild of America West Blasts Disney-Fox Deal as ‘Relentless Drive to Eliminate Competition’. Variety. Disponible en : <https://variety.com/2017/film/news/writers-guild-america-blasts-disney-fox-deal-1202641076/>

El País (2009). Disney compra Marvel por 2.800 millones. El País. Disponible en : https://elpais.com/economia/2009/08/31/actualidad/1251703979_850215.html

François Miguet (2018). Le plan de Disney pour neutraliser netflix. Capital. Disponible en : <https://www.capital.fr/entreprises-marches/le-plan-de-disney-pour-neutraliser-netflix-1319169>

Jérôme Barthélemy (2006). Création et appropriation de la valeur dans un partenariat : Le cas Disney-Pixar. Revue Française de Gestion. Disponible en : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-5-page-141.htm?contenu=resume#>

Juan Arcones (2019). DISNEY+: TODO SOBRE EL SERVICIO DE STREAMING DE DISNEY Y SU LLEGADA A ESPAÑA. Fotogramas. Disponible en : <https://www.fotogramas.es/noticias-cine/a27121615/disney-plus-series-peliculas-lanzamiento-espana/>

Le Point (2018). Disney-Fox : une fusion approuvée, mais sous conditions. Le Point.

Disponible en : https://www.lepoint.fr/medias/disney-fox-une-fusion-approuvee-mais-sous-conditions-27-06-2018-2231249_260.php

Le Point (2018). Avec Disney, Hulu rejoint les poids-lourds du streaming. Le Point. Disponible en : https://www.lepoint.fr/culture/avec-disney-hulu-rejoint-les-poids-lourds-du-streaming-07-02-2018-2192988_3.php

Mathhieux Grumaux (2019). Tous les films Disney seront sur le service Disney +, et nulle-part ailleurs. Disponible en : <https://www.clubic.com/television-tv/video-streaming/actualite-851639-films-disney-service-disney-nulle.html>

Marie Turcan (2018). Disney+, la plateforme concurrente de Netflix qui a tout pour cartonner. Numerama. Disponible en : <https://www.numerama.com/pop-culture/437918-disney-la-plateforme-concurrente-de-netflix-qui-a-tout-pour-cartonner.html>

Nathalie Sonnac (2014). Comment Internet redistribue-t-il les cartes de l'audiovisuel ?. CHMC1. Disponinoble en : <https://chmcc.hypotheses.org/813>

Phillipe Corbé (2018). Disney rachète officiellement la Fox pour 71 milliards de dollars. RTL. Disponible en : <https://www.rtl.fr/culture/cine-series/cinema-disney-a-officiellement-rachete-la-fox-7797247542>

Quentin Homareau (2017). Marvel, Fox, LucasFilm. Disney rachète tout. Pourquoi personne n'est inquiet de l'uniformisation morale du divertissement ? Disponible en : <https://fr.quora.com/Marvel-Fox-LucasFilm-Disney-rach%C3%A8te-tout-Pourquoi-personne-nest-inquiet-de-luniformisation-morale-du-divertissement>

Wikipédia (2010). The Walt Disney Company. Wikipédia. Disponible en : https://fr.wikipedia.org/wiki/The_Walt_Disney_Company

Rob Lever (2017). Contenus: guerre à coups de milliards entre les télécoms, médias et la tech. AFP

Luc Olinga (14/12/2017). Disney met la main sur une partie de l'empire de Rupert Murdoch. AFP

Frankie Taggart (15/12/2017). En rachetant une partie de Fox, le colosse Disney bouscule les studios de Hollywood. AFP

Rob Lever (17/12/2017). La fusion Disney-Fox, casse-tête probable pour les autorités de la concurrence. AFP

Luc Olinga (28/02/2018). La guerre de titans dans la télévision s'intensifie aux Etats-Unis. AFP

Luc Olinga (20/06/2018). Disney relève son offre à 71,3 milliards de dollars pour s'emparer de Fox. AFP

Julie Charpentrat (27/06/2018). feu vert américain à la fusion Disney Fox sous condition. AFP

Luc Olinga (19/07/2018). Dans la bataille pour Fox, Comcast concède la défaite face à Disney. AFP

Julie Charpentrat (09/11/2018). Les exploits des superhéros font les affaires de Mickey. AFP

Elsa Conesa (08/02/2018). Disney continue d'avancer ses pions dans le streaming. Les Echos

Pierre-Yves Dugua (28/02/2018). Comcast défie Disney et Fox en proposant de racheter Sky. Le Figaro

Adrien Leiièvre (28/02/2018). Comcast défie Murdoch et Disney en lançant une offre sur Sky. Les Echos

Isabelle Lesniak (11/05/2018). Disney aux limites de la franchise. Les Echos

Elsa Bembaron (21/06/2018). Disney renchérit de 20 milliards pour la Fox. Le Figaro

Nicolas Rauline (21/06/2018). Face à Comcast, Disney améliore son offre sur Fox. Les Echos

Pierre-Yves Dugua (20/07/2018). Comcast laisse la Fox à Disney. Le Figaro

Elsa Conesa (20/07/2018). Disney, seul en piste pour acheter l'empire de Murdoch dans le cinéma et la télé. Les Echos

Alexandre Debouté (30/07/2018). Vidéo : la course effrénée aux contenus. Le Figaro

Caroline Salle (06/08/2018). Les super-héros, agents de la domination de Disney. Le Figaro

Erich Schwartzel (09/08/2018). Disney : l'empire contre-attaque. L'Opinion

Caroline Salle (10/11/2018). Disney +, l'arme anti-Netflix de Mickey. Le Figaro

Alexandre Piquard (13/10/2018). Face à Netflix, les concurrents échafaudent des stratégies

de riposte. Le Monde

Le film Français – 12/04/2018 – « Disney déploie la machine Avengers : Infinity War »

Edition Multimédia – 26/05/2018 – « Aux EU, les grandes manœuvres dans l’œil du cyclone internet s’accélèrent »

L’AGEFI – 16/10/2018 – « Walt Disney a proposé des concessions à Bruxelles pour acquérir la Fox » Satellifax - 07/11/2018 - « Rachat de Fox par Disney : feu vert de Bruxelles, sous conditions »

Le Film français – 16/11/2018 – « Disney dévoile les contours de sa plateforme »

Alexandre Bohas (2009). Disney, un capitalisme mondial du rêve, Paris, L'Harmattan.

BRYMAN, Alan Bryman (1998). The Disneyization of society. Loughborough University Press.

Gilles SMADJA (1988). Mickey l'arnaque. Editions Messidor

Stéphan Dorin (2006). Culture, globalisation et communication: perspectives théoriques contemporaines, actes du colloque international : Mutations des industries de la culture, de l'information et de la communication.

Samuel Doux. (2006). Il était une fois Walt Disney. TF1

Entrevista en profundidad Anexo

Transcripción de la entrevista con Pascale Chabert, responsable de las adquisiciones y de la distribución del grupo Canal+. Fue el mes pasado, en Los Angeles en las oficinas de Disney para negociar los próximos acuerdos de distribución y la llegada de su plataforma.

El objeto de esta entrevista es de entender como Disney trabaja con un distribuidor nacionales y como va a preparar el lanzamiento de su plataforma.

- L : Buenos días ¿ Puedes presentarte en algunas palabras y explicar tus misiones en Canal+ ?

- P : Buenos días, Me ocupo de las adquisiciones de canales externos, como los canales temáticos de Disney, las adquisiciones de series y las adquisiciones de películas con los majors estadounidenses.

Un alcance bastante amplio que me permite tener una visión de 360° y una visión global de los gastos totales de canal+ en adquisición. Tengo este trabajo desde el pasado mes de noviembre, antes sólo tuve la adquisición de canales externos.

- L : ¿ Cuáles son sus misiones profesionales relacionadas con Disney y en qué marco trabaja con ellas?

- P : Mi trabajo con ellos es plural, en primer lugar negocio los acuerdos de distribución de sus canales en territorio francés. Negocio también los derechos de su contenido audiovisual: películas o series.

- L : ¿ La adquisición de Disney de 21st Century Fox cambió su trabajo o relación con ellos en términos de adquisición o distribución ?

- P : Tuvieron la aprobación de las autoridades americanas y mundiales muy recientemente, antes de esta aprobación, no pudo fusionar los equipos de las dos compañías, todavía se encuentran en la etapa de preguntarse cómo organizar los equipos mundiales y locales.

Sin embargo, sabemos que cualquier negociación con 21st Century Fox es ahora validada por la dirección de Disney, pero sino a mi nivel, no hay muchas cosas que cambia.

- L : ¿Cómo la futura llegada de la plataforma Disney+ en Francia podría afectarse ?

- P : Tenemos output con disney y fox para alimentar nuestro canales de television, son output estructurantes porque los contenidos de fox y disney tienen son alta cualidad y eficientes, se encuentran entre los mejores de nuestro grupo de canales.

Después nosotros en Francia estamos seguros gracias a la ley de la cronología de los medios de comunicación (Canal+ puede emitir una película 6 meses después de su estreno mientras que para el SVOD son 36 meses en el territorio francés. Tendrán que seguir vendiendo a los actores locales, ya sea a nosotros o OCS . Sin embargo, no tenemos las mismas regulaciones que los actores extranjeros: no tienen la misma obligación de producir o cupo de películas.

Lucharemos para que cada vez más los gigantes americanos tengan las mismas limitaciones que nosotros. Después de la pregunta, ¿hasta qué punto seguimos distribuyendo su contenido de Disney, Fox, Nat Geo y durante cuánto tiempo?

Hay varias posibilidades, el tema principal es lo que vamos a distribuir Disney Plus, tendremos que llegar a un acuerdo con ellos. Después de eso para nosotros es seguro que necesitamos de tener acceso a las películas de Disney y el contenido sería realmente una preocupación para nosotros, lo más importante es asegurar el acceso a las películas. Tenemos muchos actores de OTT que vienen a Francia porque OTT es un lector muy cómodo porque no hay ninguna barrera en la entrada. Sin embargo, tampoco es fácil, Netflix invirtió mucho en marketing y contenidos antes de imponerse en Francia.

Disney en algún momento tendrá que pasar por los distribuidores locales.

- L : El hecho, que Disney empieza a limitar sus franquicias y licencias a otros distribuidores como Netflix ¿no te da miedo ?
- P : Sí, es cierto que han retirado sus licencias con Netflix, no es el caso de nosotros en Francia, tenemos acuerdos de seguridad que están firmados en este momento no pueden retirar su contenido.
- L : En su opinión, ¿ Disney + conseguirá a integrarse en este nuevo mercado competitivo que representa las plataformas SVOD ?
- P : La real diferencia , la gran ventaja de Disney es que están en toda la cadena de valor de la producción hasta la distribución de su contenido, mientras que Netflix, Amazon debe coproducir depende de las grandes Majors estadounidenses para los derechos de este no es el caso de Disney. Después tienes también esta increíble marca que es Disney

- L : ¿Cuál es su punto de vista sobre el hecho de que Disney quiere distribuir sus contenidos a través de dos plataformas digitales Hulu y Disney+?
- P : Sí, creo que es estratégico, se dirige a diferentes poblaciones Disney+ es más familiar o más joven y Hulu es más generalista, Disney se dirige a ofertas segmentadas después la lucha también se dirige a los precios.
- L : ¿Crees que a largo plazo Disney puede convertirse en uno de los principales actores del SVOD ?
- P : Sí, es seguro que en el futuro Disney detendrá a uno de los grandes actores del streaming después es complicado de superar Netflix si tomamos el ejemplo de Francia Netflix es 5 millones de suscriptores. Pero no hay duda de que estará entre los tres primeros.
- L : Muchas gracias para esta entrevista, buen día.