



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**INTEGRACIÓN VERTICAL Y STREAMING.
ANÁLISIS DE LA RESPUESTA DE LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA
A SUS ACTUALES RETOS**

Autor: Marta Ferrandis Rodríguez

Director: Alfonso Fernández del Hoyo

MADRID | Junio 2021

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	IV
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS.....	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT.....	VII
INTRODUCCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA.....	VIII
OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	IX
PARTE I: ESTADO DE LA CUESTIÓN: LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA	
NORTEAMERICANA.....	1
1. Evolución de la industria cinematográfica.....	1
1.1 Orígenes y formación.....	1
1.2 Aparición de los estudios y Edad Dorada	2
1.3 El fin del studio system.....	4
1.4 El renacer de la industria norteamericana	6
1.5 El avance de la tecnología y las amenazas a la propiedad intelectual	7
2. Estados Unidos como mercado líder.....	9
2.1 Competitividad de la industria estadounidense - Diamante de Porter	9
2.1.1 Condiciones de los factores	11
2.1.2 Condiciones de la demanda	12
2.1.3 Industrias relacionadas y de apoyo	13
2.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las compañías	15
2.1.5 Influencia del gobierno y el azar.....	16
2.1.6 La importancia del diamante como sistema.....	18
3. El auge y la revolución del streaming.....	18
3.1 Convergencia del cine y la televisión	19
3.1.1. Televisión abierta y de pago	20
3.1.2. Vídeo bajo demanda	21

3.2 Netflix y la aparición del fenómeno que revoluciona la industria	22
3.2.1 Inicios de Netflix y creación de la plataforma	22
3.2.2 El efecto Netflix y sus factores del éxito	23
3.2.3 Impacto en la distribución tradicional.....	24
3.3 Generalización del streaming.....	25
3.3.1 Cambios en los hábitos de consumo	26
3.3.2 Introducción de nuevos jugadores en el mercado – <i>Streaming Wars</i>	27
4. Retos actuales a los que se enfrenta la industria cinematográfica e impacto del COVID-19.....	29
4.1 El mercado actual de servicios OTT	29
4.2 El aumento del “consumer churn”	31
4.3 Tendencias de integración vertical.....	31
PARTE II: ANÁLISIS DEL NUEVO ESCENARIO Y PREDOMINIO DE NETFLIX Y DISNEY COMO LÍDERES EN LA GUERRA DEL STREAMING.....	34
5. Aplicación de las lógicas institucionales a la industria cinematográfica.....	35
5.1 Objeto de estudio y relevancia de las lógicas institucionales	35
5.2 Dos lógicas institucionales: <i>commitment</i> vs <i>convenience</i>	36
5.2.1 Los estudios y la Commitment Institutional Logic.....	36
5.2.2 Las plataformas y la Convenience Institutional Logic	37
6. Escenarios planteados según la interacción de ambas lógicas.....	38
6.1 Dominio de la Lógica Commitment	39
6.2 “Committed Convenience”	40
6.3 Dominio de la Lógica Convenience.....	40
6.4 “Conveniently committed”	42
7. La pandemia y su efecto “multiescenario”	42
7.1 Los cines, en jaque	42
7.2 El streaming como nueva normalidad.....	44
7.3 La importancia del contenido original	45
7.4 La realidad multiescenario	47

8.	Netflix y Disney: las dos grandes potencias actuales	47
8.1	El liderazgo de Netflix	49
8.1.1	La inversión en contenido original	49
8.1.2	La presencia internacional	50
8.2	El poder de Disney	51
8.2.1	La fuerza de una gran marca	51
8.2.2	La apuesta por Disney+ y la inversión en contenido original.....	53
8.2.3	El tándem estudio-plataforma	55
	CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	57
	BIBLIOGRAFÍA	61
	ANEXOS	1

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Índice de Figuras

Figura 1 : Determinantes de la ventaja competitiva nacional (Diamante de Porter)	10
Figura 2: Estructura de la producción audiovisual en el mercado estadounidense.....	20
Figura 3: Tendencias de integración vertical: plataformas y contenidos.....	32
Figura 4: Porcentaje de películas y series en exclusiva en las principales	33
plataformas de SVOD en Estados Unidos en junio de 2020	33
Figura 5: Matriz de los escenarios planteados por las lógicas institucionales	39
Figura 6 : Netflix lanza Marriage Story en el cine Paris en noviembre de 2019	41
Figura 7: Estimación del gasto en contenido original de los principales.....	48
jugadores del sector del entretenimiento.....	48
Figura 8: Contenido abarcado por Disney+	54

Índice de Tablas

Tabla 1 – Ventanas de explotación en el cine.....	25
---	----

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

3D	Tres Dimensiones
AMC	American Multi-Cinema
AT&T	American Telephone and Telegraph Company
AVOD	Advertising-based Video on Demand
CEO	Chief Executive Officer
CGI	Computer-generated imagery
CGU	Contenido Generado por el Usuario
CNBC	Consumer News and Business Channel
D2C	Direct to Consumer
DVD	Digital Versatile Disk
EE.UU.	Estados Unidos
EFT	Espacio Fundación Telefónica
FTAs	Free Trade Agreements
HBO	Home Box Office
I+D	Investigación y Desarrollo
ICEX	Instituto de Comercio Exterior (España Exportación e Inversiones)
MGM	Metro Goldwyn-Mayer
MPA	Motion Pictures Association
MPAA	Motion Pictures Association of America
MPPC	Motion Pictures Patents Company
MTV	Music Television
OTT	Over-the-top
PIB	Producto Interior Bruto
PPV	Pague por ver
PVOD	Paid Video on Demand
RKO	Radio-Keith-Orpheum
SVOD	Subscription Video on Demand
TNT	Technology, Media and Telecommunications
TV	Televisión
TVOD	Transactional Video on Demand
VHS	Video Home System
VOD	Video on Demand

RESUMEN

Este trabajo consta de dos partes principales a las que se añaden unas conclusiones y futuras líneas de investigación. En la primera parte, en la que se introduce “El Estado de la Cuestión” se presenta la industria cinematográfica, analizándose su evolución, la posición de Estados Unidos como mercado líder, y la llegada y auge del streaming que ha provocado una reorganización del modelo tradicional de la industria, a cuyo impacto se han sumado las consecuencias del COVID-19. Como conclusión y resultado de esta primera parte, destacamos las tendencias de integración vertical que caracterizan la industria cinematográfica actual, donde los estudios tradicionales se integran hacia adelante, desarrollando sus propias plataformas de streaming, y los distribuidores de contenido online llevan a cabo una integración vertical hacia atrás, produciendo su propio contenido original.

Una vez presentada la coexistencia de estas dos tendencias simultáneas y opuestas como marco de estudio, en la segunda parte del trabajo se analizan los estudios y plataformas por medio de la lógicas institucionales que determinan su comportamiento y estrategias, así como su interacción entre sí. Habiendo comprendido por medio de estas los factores que impulsan a ambos en su toma de decisiones, se analiza a Netflix y a Disney como principales potencias del mercado como consecuencia del éxito de sus plataformas y sus inversiones en contenido original. Como se concluye en este apartado, ambos aspectos, que les colocan por delante del resto en la conocida como guerra del streaming, son esenciales en la industria cinematográfica actual, y determinarán la evolución de esta en el transcurso de los próximos años, en un escenario en el que todavía se desconoce el futuro del cine tradicional, y que presagia una reorganización de las reglas del juego.

Palabras clave: Streaming, Guerra del Streaming, Servicios OTT, SVOD, Netflix, Disney, Plataformas, Majors, Cine, Contenido original, Lógicas Institucionales.

ABSTRACT

The following study is composed of two main parts, followed by some conclusions and future lines of research. The first part, which introduces “The State of the Art”, presents the film industry analyzing its evolution, followed by an analysis of the United States as its lead market as well as the arrival and surge of the streaming services that alongside the consequences of COVID-19 has disrupted the industry’s traditional model. To conclude this first part, we highlight the vertical integration trends currently prevalent in the film industry through which the traditional studios are integrating forward, by launching their own streaming platforms, while the online distributors are integrating backwards, producing their own original content.

After having presented the coexistence of these simultaneous and opposite trends as a study framework, the second part of the study analyzes both studios and platforms through institutional logics that determine their behavior and strategies, as well as their interaction with one another. Following the understanding of the factors that drive both players in their decision making through these logics, Netflix and Disney are analyzed as the major powers in the market, due to the success of their platforms and their investment in original content. As is concluded at the end of this part, both aspects set them ahead of the competition in the streaming war. They are essential within the current film industry and will determine its evolution in the following years, in a scenario in which the future of what we have known traditionally as film is unknown, and which foreshadows a change in the rules of the game.

Key Words: Streaming, Streaming war, OTT services, SVOD, Netflix, Disney, Platforms, Majors, Film, Original content, Institutional Logics.

INTRODUCCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA

Desde sus inicios, y principalmente durante su Edad Dorada, que perduró hasta la década de 1950, el cine encontró en Estados Unidos su mayor denominación de origen. El control en aquella época de la industria a manos de los *Big 5*¹, un pequeño grupo de estudios que se hicieron con la producción, distribución y exhibición del contenido, dio lugar al conocido *studio system*², que desde entonces ha dominado el sector. Bajo el liderazgo de este oligopolio, la industria cinematográfica ha evolucionado adaptándose a los avances digitales y sus consecuentes cambios en los hábitos de consumo, que de forma progresiva han ido alejando al espectador de las salas de cine. En 2007, con el lanzamiento de Netflix de su plataforma de *streaming*³, se iniciaba la mayor disrupción del sector conocida hasta la fecha, generalizando los servicios de vídeo bajo demanda (VOD), y revalorizando el catálogo de títulos de los estudios, que por medio de licencias permitían la exhibición de su contenido en plataformas online.

Ante el éxito de plataformas como Netflix, Amazon Prime Video y Amazon TV+, los propios estudios fueron conscientes del atractivo de crear plataformas propias que permitieran la explotación exclusiva de su contenido, así como el análisis de los datos sobre el consumidor, gracias a los cuales las plataformas eran capaces de adaptar su oferta a los gustos e intereses del usuario. Se inició así una guerra por el streaming ante la cual las plataformas, para evitar depender únicamente de las licencias otorgadas por la distribución de contenido ajeno, cayeron en la cuenta de la importancia del contenido original.

Estas tendencias de integración vertical, que hasta comienzos de 2020 eran una apuesta necesaria que se desarrollaría de forma progresiva, podemos decir que con motivo del COVID-19 se han convertido en una necesidad de supervivencia, ya que como consecuencia de los confinamientos y restricciones establecidas en el último año y medio, que han supuesto el cierre

¹ Los *Big 5* de la Edad Dorada del cine fueron Warner Bros., Paramount Pictures, Metro Goldwyn-Mayer, RKO Pictures y 20th Century Fox, a los que posteriormente se unirían otros estudios como Walt Disney Studios, Universal Pictures y Sony Columbia Pictures, dando lugar a un oligopolio que domina la industria.

² *Studio System* (no confundir con Star System, véase supra en epígrafe 1.2 sobre “Aparición de los estudios y Edad Dorada”) es el término utilizado en la industria cinematográfica para hacer referencia al sistema y la estructura creada por el oligopolio de los grandes estudios que se hicieron con el control de la industria en la Edad Dorada.

³ *Streaming* es un anglicismo cuya traducción al castellano equivale a “visualización/transmisión en directo o en continuo”, utilizado para hacer referencia a la reproducción de contenido audiovisual que no requiere su descarga.

de las salas de cine, la industria cinematográfica ha dependido de las plataformas como única oportunidad de visualización de nuevo contenido. Ante la generalización de estos servicios y el exceso de oferta al que se enfrenta el consumidor, observamos la importancia para los jugadores de este mercado de transmitir una propuesta de valor sólida, que requiere a partes iguales una plataforma de streaming y la creación de contenido original.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El presente trabajo se ha desarrollado analizando la evolución de la industria cinematográfica hasta llegar a su situación actual, con el objetivo de estudiar el mercado y los principales cambios producidos en este que han derivado en tendencias de integración vertical por parte de los estudios y plataformas de streaming. Para ello, en primer lugar se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica a partir de fuentes secundarias científicas como Google Scholar o Bloomberg, así como fuentes literarias relacionadas con la historia del cine, con el objetivo de poder llevar a cabo un análisis en detalle del sector y su evolución.

Tras analizar el auge del streaming, acelerado por el COVID-19, cuyo reto ha supuesto una reorganización de la industria, se ha establecido el foco en las dos tendencias de integración vertical mencionadas anteriormente, para cuya comprensión se ha utilizado el framework establecido por Hadida *et al.*, (2020) utilizando la teoría de las lógicas institucionales para medir la interacción entre las plataformas y los estudios cinematográficos y evaluar las estrategias llevadas a cabo por estos. Finalmente, tras observar el impacto causado por la pandemia en estas estrategias, se ha procedido a analizar a Netflix y Disney como mejores potencias en el mercado actual en relación con el poder de sus plataformas y su creación de contenido original.

Para un mayor conocimiento del sector, se han utilizado a su vez fuentes primarias, como la asistencia a la cumbre virtual del Marketing del Entretenimiento organizada por la revista Variety y presentada por Deloitte⁴, y una entrevista con un profesional de la empresa Disney, acerca del escenario actual de las plataformas de Streaming y de Disney+, cuya identidad no se revelará por motivos de anonimato.

⁴ Véase *infra* el Anexo 8 “Asistencia al Variety Entertainment Marketing Summit presentado por Deloitte” para más información sobre dicho evento.

PARTE I: ESTADO DE LA CUESTIÓN: LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA NORTEAMERICANA.

1. Evolución de la industria cinematográfica

Pese al nacimiento de la industria cinematográfica en Francia a finales del siglo XIX, el control estadounidense sobre esta a inicios del siglo XX asentaría sus bases en Estados Unidos (González, 2016, p.4). Considerado como medio de entrenamiento de masas a la par que vehículo de expresión artística, el séptimo arte acabaría por convertirse en mucho más que un acontecimiento cultural, dando lugar a un fenómeno cuya influencia ha configurado la sociedad contemporánea (San Román, 2006, pp. 1-3).

1.1 Orígenes y formación

A finales del siglo XIX, animados por los avances de la fotografía que dieron lugar a la posibilidad de captar imágenes en movimiento, Thomas Alva Edison y William Dickson, popularmente considerados como los inventores del cine, crearon el kinetógrafo, considerado como precedente a la cámara cinematográfica, así como el kinetoscopio, un aparato de uso individual encargado de proyectar dichas imágenes (Cook, 2016, pp.7-8). Protegido por las patentes en Estados Unidos, Edison pronto comenzó a industrializar con éxito sus productos, utilizando con exclusividad las películas perforadas de Eastman-Kodak y estableciendo su dominio en el continente americano. No obstante, al no patentar sus productos en el extranjero, fueron los hermanos Lumière en Francia los que, atraídos por el éxito del nuevo invento, experimentaron con el objetivo de proyectar exhibiciones colectivas. Así crearon la primera cámara de cine, el cinematógrafo, acompañada de un proyector que permitía exhibir proyecciones sobre una pantalla. En 1895, presentaron la primera película con argumento de la historia: *El Jardinero regado* (San Román, 2006, p.13).

El éxito del revolucionario cinematógrafo animó a numerosos empresarios que presagiaban el nacimiento de una incipiente industria a desarrollar nuevos sistemas de producción, convirtiendo la exhibición en un espectáculo que se introdujo en ferias ambulantes (Gabler, 1988). Durante los primeros años del siglo XX, las fotografías en movimiento comenzaron a dar lugar a historias estructuradas, dando pie a la aparición de la ficción. Esto, ligado al aumento de la demanda de este nuevo medio de entretenimiento, atrajo la atención de

empresarios teatrales, que comenzaron a encargar películas que añadir a sus espectáculos en directo. Aparecieron entonces distribuidores encargados de repartir cintas a los diferentes teatros, creándose así una industria basada en tres pilares: producción, distribución y exhibición⁵(San Román, 2006, p.16).

1.2 Aparición de los estudios y Edad Dorada

Como explica Gabler (1988) en su libro “*An Empire of their own: How the Jews invented Hollywood*”, la creciente popularidad del fenómeno atrajo en Estados Unidos a magnates e inversores, en su mayoría judíos, pertenecientes a la ola de inmigración procedente de Europa del Este que tuvo lugar a finales del siglo XIX y comienzos del XX. Estos aprovecharon las economías de escala para traspasar el éxito de los pequeños teatros a largas cadenas de estos, utilizando circuitos en los que rotaban las películas, y convirtiendo el cine en un entretenimiento de masas (Gabler, 1988).

Durante las primeras décadas del siglo XX, la industria norteamericana vivió un gran crecimiento como consecuencia de la conocida como Guerra de las Patentes (San Román, 2006, p.16). En 1908, las principales productoras y distribuidoras del país, impulsadas por Edison, crearon la Motion Pictures Patents Company (MPPC, también conocida como Edison Trust), un *trust*⁶ cinematográfico cuyo objetivo era la exclusividad de los productos de Kodak (Cook, 2016, p.26). Como respuesta, numerosos exhibidores y distribuidores se convirtieron entonces en productores para poder abastecer sus propios circuitos y crear películas propias en lugar de encargarlas a creadores independientes (San Román, 2006, p.16). Esto favoreció el desarrollo de la industria, dando lugar a lo que actualmente conocemos como estudios. Además, presionados por la MPPC, estos estudios, originalmente establecidos en la costa este del país, optaron por trasladarse a la costa opuesta, lejos del control legal de la Edison Trust, e influenciados además por la búsqueda de condiciones meteorológicas más favorables para los rodajes, instalándose así en Hollywood, California (Thompson *et al.*, 2003, p.456).

⁵ Véase *infra* en el Anexo 1 “Los 3 pilares de la industria cinematográfica”, una representación de estos acompañada por las principales fases dentro de ellos por las que atraviesa una película y que condicionan su cadena de valor.

⁶ Trust es un anglicismo que hace referencia a la asociación de dos o más empresas mediante la cual estas establecen acuerdos de propiedad, no competencia o fijación de precios, con el objetivo de obtener mayor poder en el mercado.

Por otro lado, en Europa, la I Guerra Mundial condicionó a la industria a ir un paso por detrás de la americana, al suponer el freno de la actividad cinematográfica y favorecer que Hollywood aprovechara para establecer sus redes de distribución en el viejo continente (San Román, 2006, p.18). Se alzaron así siete estudios dominantes en Hollywood: Paramount Pictures, Universal Pictures, Metro Goldwyn-Mayer (MGM), 20th Century Fox, Warner Bros, Columbia Pictures y RKO Pictures. Este sistema de estudios convirtió Hollywood en un sueño, el sueño americano, atrayendo a numerosos cineastas como el británico Alfred Hitchcock, y dando lugar a una Época Dorada que perduraría hasta los años 50 (Gabler, 1988).

A finales de la década de los 40, estos estudios, conocidos popularmente como los *majors*⁷ producían en torno a 500 películas por año, y aunque utilizaban estrategias de marketing, por aquel entonces, como resalta Epstein (2005, p.5) la industria era bastante simple. Los estudios no otorgaban licencias por su propiedad intelectual, y aunque los mercados internacionales aportaban ingresos, los altos impuestos de importación en muchos países limitaban la obtención de beneficios en el extranjero. Los *majors* encontraban en la taquilla estadounidense su principal fuente de ingresos, y observando la atracción de la audiencia por los actores, que poco a poco iban convirtiéndose en ídolos, comenzaron a generar producciones a medida de las estrellas, dando lugar al conocido *star-system*⁸ (Cook, 2006, p.30).

Durante esta época dorada, los *majors* controlaban la industria prácticamente en su totalidad, al controlar la gran mayoría de salas de cine del país de forma directa, por medio de sus propias salas de cine, como era el caso de MGM, Warner Bros o Paramount; o indirecta, ejerciendo el control a través de distribuidores, como Columbia o Universal. De esta manera eran capaces de controlar cuándo, dónde y durante cuánto tiempo se proyectaban las películas (Epstein, 2005, p.7). También ejercían su control sobre las salas de cine independientes, forzándolas a someterse a contratos por los cuales tenían que comprometerse a proyectar sus películas en bloque (Cook, 2016, p.49).

⁷ *Majors* es un término del idioma inglés que puede traducirse como “grandes”, y que en el caso del cine es un reconocido anglicismo utilizado para referirse al reducido grupo de estudios que domina la industria, la mayoría de ellos desde su fundación. Entre ellos se podría mencionar a Walt Disney, MGM, Paramount Pictures, Universal Pictures, Sony Pictures (Columbia) y Warner Bros.

⁸ *Star-System* es una expresión utilizada para referirse al sistema establecido en la Edad Dorada de Hollywood como estrategia de marketing para estimular la demanda de las películas, utilizando a los propios actores como principal atracción.

Además, su dominio de la industria les permitía contar con bajos costes de distribución y marketing, ya que a nivel nacional no se realizaban campañas, al ser los teatros los encargados de crear publicidad local, y las entrevistas a las estrellas llevadas a cabo en la radio o las noticias aportaban publicidad sin coste (Epstein, 2005, p.8). En lo que respecta a estas estrellas, conocidas en el mundo del cine como *the talent*, los estudios, que habían encontrado en ellas un *driver*⁹ de atracción de audiencia, ejercían su dominio sobre ellas por medio de acuerdos contractuales. Durante la vigencia de estos, estrellas como Clark Gable o Ingrid Bergman no podían trabajar con otros estudios, y debían aceptar los papeles y roles publicitarios que se les asignaba, así como el control de su imagen pública. Fue así como los estudios crearon personas que representasen su imagen y les posicionase en el mercado (Epstein, 2005, p.9).

1.3 El fin del *studio system*

A finales de la década de los 40, el desarrollo del cine se enfrentó a grandes diferencias entre continentes que condicionarían el futuro de la industria. Frente a la creatividad de los cineastas europeos, que impulsaron el cine reflejando las realidades sociales que derivaron de la II Guerra Mundial, tras décadas de esplendor, la industria norteamericana iniciaba su decadencia (San Román, 2006, p.34). En Estados Unidos, el cine estaba a punto de cambiar radicalmente debido a las amenazas al oligopolio formado por los grandes estudios y a los avances tecnológicos que introducirían la televisión en los salones de sus espectadores (Epstein, 2005, p.11).

En 1948, el Departamento de Justicia de Estados Unidos decretó, a favor de la competencia leal, y con el objetivo de impedir la integración vertical, los Paramount Consent Decrees, por los cuales se restringieron las cadenas de producción, exhibición y distribución dominadas por los majors (Riemenschneider, 2018). Esta serie de decretos, que adoptaron el nombre del estudio Paramount Pictures debido a su amplio control sobre la industria, permitía a los estudios distribuir sus películas, pero les obligaba a disolver su dominio sobre la exhibición, favoreciendo así a los exhibidores y estudios independientes (Marciszewski, 2020). Por medio de esta prohibición que perduró hasta el año 2020, los estudios perdieron el control de lo que se proyectaba y por tanto el control sobre la exhibición que por aquel entonces era su principal fuente de beneficios, por encima de la producción y distribución (San Román, 2006, p.48).

⁹ *Driver* es un anglicismo comúnmente utilizado en el mundo de los negocios que puede traducirse al castellano como “impulsor” o “potenciador”.

En lo que respecta a la televisión, como resalta Epstein (2005, p.14), su aparición como método de entretenimiento alternativo, que no suponía coste alguno para las audiencias al ser los anunciantes los que pagaban a las emisoras, supuso un gran reto para la industria cinematográfica. A pesar de que los majors intentaron impedir el crecimiento de este nuevo medio limitando el acceso a su contenido, la televisión se hizo con alternativas como la emisión de competiciones deportivas en directo, las noticias o la proyección de películas independientes. El éxito y popularidad de este fenómeno entre la audiencia, que comenzaba a considerar más atractiva la posibilidad de consumir contenido desde sus casas, dio lugar a una notable disminución del número de espectadores en salas de cine, agravando la situación de los estudios (Cook, 2016, p.300).

El impacto de estos factores, acompañados a su vez por los cambios socioculturales que acontecieron tras el fin de la II Guerra Mundial, generaron una crisis que a finales de 1950 conduciría a Hollywood al fin del studio system que había contribuido a la creación de su esplendor (Nowell-Smith, 1999). Como consecuencia de esto, los estudios, que se habían visto obligados a cerrar sus cines, y cuya producción de largometrajes descendía vertiginosamente, comenzaron a generar pérdidas, y algunas compañías como RKO se vieron obligadas a cesar sus negocios (San Román, 2006, p.48).

Mientras tanto, aprovechando la desorientación de la industria norteamericana, el cine europeo, de la mano de jóvenes cineastas que aspiraban romper con los sistemas impuestos por Hollywood y abogaban por la creatividad y libertad técnica, vivió una década de auge (Thompson *et al.*, 2003). Marcada por movimientos como la *Nouvelle Vague*¹⁰ en Francia, que reivindicaban el cine de autor, esta década impulsó cambios en la industria que convirtieron el continente europeo en un plató internacional, generalizando las coproducciones, en la que dos o más países colaboraban en una misma producción, e internacionalizando el star-system, ya liberado del control de los majors (San Román, 2006, p.52).

¹⁰ El término francés *nouvelle vague* puede traducirse como “nueva ola”, y es la denominación asignada al colectivo de cineastas franceses que surgió a finales de la década de 1950 rompiendo con la estructura cinematográfica impuesta hasta el momento.

1.4 El renacer de la industria norteamericana

Como resalta San Román (2006, p.66) a mediados de la década de los 70, Hollywood, hasta entonces estancado y al margen del éxito de la industria europea, vivió su renacer, alcanzando un resplandor que perduraría durante la década de los 80. Este acontecimiento, marcado por una resurrección económica, estuvo principalmente influenciado por una nueva generación de cineastas que admiraban la evolución que había vivido el cine en Europa, así como por la aparición de los efectos especiales que impulsaron el género *blockbuster*¹¹.

Directores como Martin Scorsese o Woody Allen con películas como *Taxi Driver* (1976) o *Annie Hall* (1977) apostaron por la producción de obras complejas y por la calidad artística, recuperando de nuevo el sello de calidad y prestigio del mercado norteamericano y el reconocimiento en Europa (San Román, 2006, p.66). Junto a estos cineastas, considerados “intelectuales”, surgió una generación de creadores motivados por el espectáculo, que introduciría los efectos especiales y la ficción en las pantallas, los cuales impulsarían definitivamente a la industria norteamericana (Cook, 2016, p.682). Con películas como *Tiburón* (1975) o *Encuentros en la tercera fase* (1977), así como *La Guerra de las Galaxias* (1977), que se convertiría en un fenómeno social sin precedentes, directores como Steven Spielberg y George Lucas respectivamente, introdujeron extraordinarios efectos visuales y sonoros en sus películas, brindando al público no solo entretenimiento sino también evasión y desarrollando los géneros de ciencia ficción y aventuras que devolvieron los espectadores a las salas de cine (Nowell-Smith, 1999, p.475). Sus producciones dieron lugar al nacimiento del género *blockbuster*, dominado por los efectos especiales y que atraía a públicos más jóvenes, convirtiendo las películas en verdaderos éxitos taquilleros internacionales (González, 2016, p.16).

El éxito de este fenómeno fue motor de la industria norteamericana y atrajo numerosos inversores y beneficios millonarios. No obstante, a pesar del éxito en taquilla, que aumentó de nuevo la cifra de producciones anuales, la industria no recuperó los niveles de producción que caracterizaron a su Edad Dorada durante las primeras décadas del siglo (González, 2016, p.19).

¹¹ *Blockbuster* es un término del idioma inglés que suele traducirse en castellano como “éxito en taquilla” o “taquillazo”, y que engloba aquellas superproducciones que obtienen grandes éxitos comerciales como consecuencia de su acogida por parte del público.

1.5 El avance de la tecnología y las amenazas a la propiedad intelectual

La década de los años 90 estuvo marcada por la digitalización del cine. Los avances tecnológicos permitieron mejorar la producción cinematográfica, perfeccionando la escenografía e iluminación, introduciendo la posibilidad de rodar con cámaras digitales, incorporando sistemas de sonido digital en las salas de cine, o mejorando la calidad de los efectos especiales (Cook, 2016, p.701). No obstante, estos avances también se enfrentaron a las amenazas que trajo consigo la digitalización, y al principal reto que supuso para la distribución cinematográfica tal y como era conocida hasta entonces (San Román, 2006, p.87).

En primer lugar, como resalta McDonald, (2016, p.687) el avance tecnológico dio lugar a una gran amenaza para la propiedad intelectual: la piratería. El avance de internet permitió a los usuarios la posibilidad de ver películas gratis mediante plataformas o páginas web que permitían descargar contenido ilegalmente, infringiendo las normas de *copyright*¹² que lo protegían. Como consecuencia de esto, a nivel internacional, y especialmente a finales de la década de los 90 y durante la primera década del siglo XXI, la industria estuvo marcada por los esfuerzos y la presión ejercida por numerosos lobbies cinematográficos que exigían tanto el cierre de numerosas páginas web como el aumento de medidas y legislación para proteger su contenido (Orme, 2014, p.352).

En 1997, la evolución de los diversos formatos de vídeo analógico doméstico dio pie al lanzamiento en Estados Unidos del reproductor de vídeo *Digital Versatile Disk* (DVD), como alternativa al reproductor VHS, popularmente conocido como videocasete. Pese a las dudas iniciales acerca de su potencial longevidad frente a otros formatos, ya en el año 2000 era reconocido como el aparato de consumo con mayor éxito de la historia debido a su tiempo de implementación en relación con el de otros productos. Además de una mejora en la resolución de la imagen, así como en la calidad de audio y sonido, que asemejaba la experiencia cinematográfica en casa a la de los cines, el DVD aportaba una mayor interactividad, permitiendo elegir distintas posibilidades de visualización y formato de la pantalla (Ramspott, 2001).

¹² *Copyright* es un anglicismo que puede sustituirse en castellano por “derechos de autor” y hace referencia a los derechos de explotación y reproducción de la propiedad intelectual.

Pese al éxito comercial del DVD, la piratería seguía amenazando la industria, y las numerosas ventajas consecuentes de la digitalización también facilitaban su distribución ilegal (Ramspott, 2001, p.31). Frente a las opiniones que defendían que la piratería favorecía un aumento en la demanda de películas al impulsar el boca a boca, De Vany y Walls (2007, citado en Orme, 2014, p.352) demostraron una relación causal entre los ingresos de la industria cinematográfica y la facilidad de descargar películas, identificando que el aumento de disponibilidad de estas en plataformas ilegales suponía una disminución de los ingresos del mercado, medidos por los ingresos en taquilla, las descargas legales y las ventas de DVD. Ma, Montgomery y Smith (2016) por otro lado, tras medir los dos principales efectos de la piratería en el cine, la canibalización¹³ y la promoción, observaron que las pérdidas demostradas por el primero superaban en gran medida los beneficios derivados del segundo. Midiendo la canibalización, demostraron que los ingresos en taquilla habrían incrementado 1.3 billones de dólares (el equivalente a un 15%) cada año si la piratería se eliminase. Por su parte, el rol promocional de la piratería, que según afirmaron favorecía la promoción boca a boca y tenía un impacto inicial positivo en taquilla, de no existir, generaría una reducción anual en los ingresos en taquilla de 158 millones de dólares (el equivalente a un 1.5% menos).

Como motivo de estos fenómenos y los consecuentes cambios en los hábitos de consumo que poco a poco introducían con mayor éxito el entretenimiento en las casas de los espectadores, el mercado cinematográfico a nivel mundial vivió grandes cambios desde finales del siglo XX y durante el primer quindenio del siglo XXI. En primer lugar, el cine experimentaba una continua reducción en el número de películas producidas. Frente a las decenas de miles de películas producidas cada año en la Época Dorada en Norteamérica, en 2015 se produjeron en Estados Unidos y Canadá 708 películas (MPAA, 2015). En segundo lugar, como resalta González (2016, p.20) la reducción de espectadores en salas de cine supuso una reducción del número de salas de exhibición, y la extinción de los cines tradicionales, dando lugar al concepto de cines “multisala” también conocidos como “multiplex”, establecidos generalmente en lugares de ocio como centros comerciales y con numerosas salas que proyectaban dos o más películas diferentes. Además, según enfatiza el autor, el aumento de ingresos en la industria, principalmente a favor de los majors, no estaba vinculado a un incremento en el consumo, sino

¹³ La canibalización es la reducción de las ventas de versiones autorizadas como consecuencia del consumo de copias piratas.

a diversos factores entre los que se encontraban el aumento del precio de las entradas de cine, así como la venta de productos complementarios, como refrescos o palomitas, que acompañaban la experiencia.

Esta serie de cambios resaltaba el reto que el siglo XXI había planteado para atraer a los espectadores a las salas de cine, y presagiaba la revolución que impactaría definitivamente a la distribución tradicional y a la industria en su totalidad: el auge del *video on demand* (VOD) que traería consigo el nacimiento del streaming.

2. Estados Unidos como mercado líder

Como hemos observado al analizar la evolución de la industria cinematográfica, desde sus inicios esta ha estado condicionada por la industria estadounidense y su sistema de estudios. Encontramos por tanto en Estados Unidos un claro ejemplo de “mercado líder” o *lead market*, que como resalta Fernández del Hoyo (2009, p.242), son aquellos que reúnen las siguientes características: “la existencia de una fuerte demanda básica, unos consumidores con alto poder adquisitivo, una competencia intensa, y un mayor gasto en I+D¹⁴ básico y aplicado”. Según resalta el autor, Estados Unidos es el país que mayores y mejores condiciones ha cumplido desde la Segunda Guerra Mundial, al ser el mercado más adinerado, caracterizado por la fuerte competencia en su territorio y que ha destinado la mayor cantidad de su Producto Interior Bruto (PIB) a la investigación y desarrollo (Fernández del Hoyo, 2009). En el caso del cine, estos factores han condicionado particularmente su desarrollo en el país, que a continuación analizaremos atendiendo al diamante de Porter, para estudiar concretamente la ventaja competitiva nacional de la industria.

2.1 Competitividad de la industria estadounidense - Diamante de Porter

Según resalta Porter en “*La ventaja competitiva de las naciones*” (1990), las naciones tienen éxito en industrias particulares en las cuales el entorno local es el más prospectivo, dinámico y desafiante (p.73). De esta manera, el autor afirma que la ventaja competitiva se crea y mantiene mediante procesos altamente localizados. En estos, las compañías ganan ventaja sobre sus rivales y competidores internacionales favorecidas por la presión y los retos a los que les

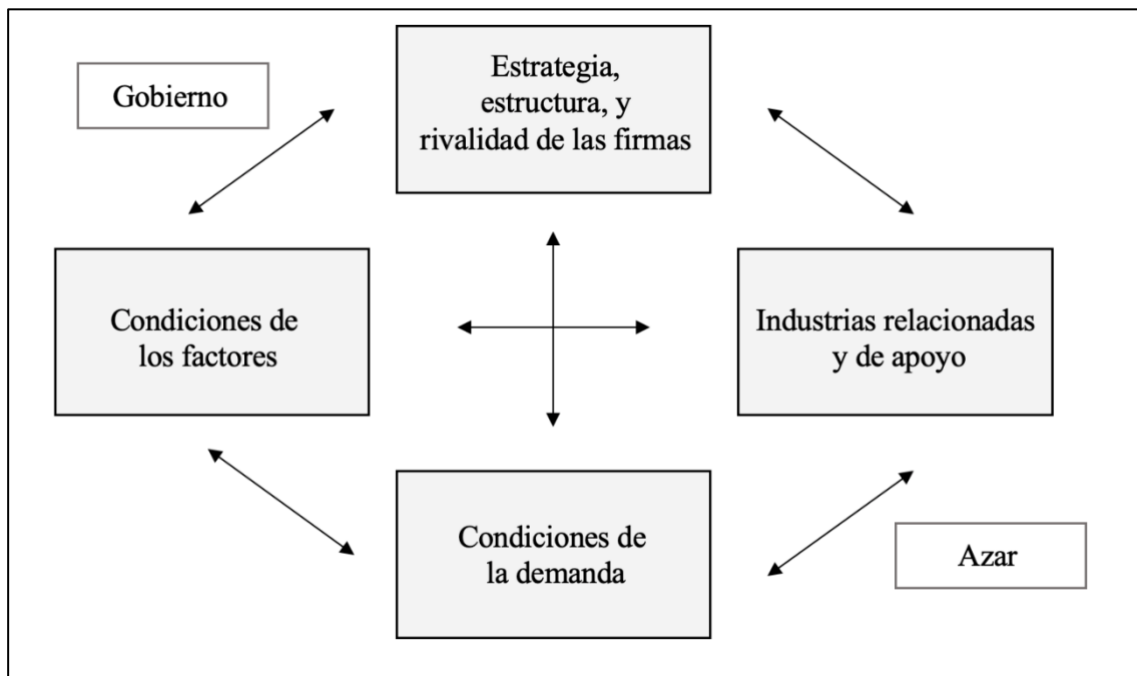
¹⁴ I+D es el acrónimo de Investigación y Desarrollo.

somete el entorno, que incrementa su capacidad de innovar y actualizarse y les permite beneficiarse de la exigencia de los consumidores locales, la fuerza de los competidores domésticos y la agresividad de los proveedores del mercado.

Howse y McLarney (2006, p.19), tras utilizar como modelo el diamante de Porter para analizar las fuentes de competitividad nacional en la industria cinematográfica global, concluyeron que Estados Unidos era la única nación que poseía todos los factores que aportaban una ventaja competitiva, y cuya coyuntura generaba una gran distinción en dicho país en lo referente a la producción y consumo de películas.

Para comprender la posición de Estados Unidos como lead market, procederemos a utilizar como modelo el diamante que podemos observar en la Figura 1, por medio del cual Porter (1990, pp.78-89) analiza en cada vértice los factores presentes en un país que resultan fuentes de ventaja competitiva y la relación entre ellos que afianza el diamante como sistema y determina el entorno nacional.

Figura 1 : Determinantes de la ventaja competitiva nacional (Diamante de Porter)



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1990).

2.1.1 Condiciones de los factores

En lo que respecta a los factores de producción de la industria cinematográfica, cabe destacar en primer lugar, la gran necesidad de financiación que presenta cada proyecto, la cual supone un elevado riesgo que en numerosas ocasiones condiciona la viabilidad de estos (González, 2016, p.9). Además de dicha financiación, la industria requiere grandes inversiones en innovación y desarrollo que potencien los avances tecnológicos, y como destacan Howse y McLarney (2006, p.20), una mano de obra cualificada, que generalmente procede de escuelas o universidades que ofrecen programas de dirección, interpretación, escritura de guion o animación entre otros. Por otro lado, estos autores resaltan la importancia de la cercanía no solo geográfica sino cultural a los principales mercados exteriores, que facilita que las películas domésticas se ajusten a los consumidores extranjeros.

Según enfatiza Porter (1990, p.79), los factores de producción más importantes son aquellos altamente especializados para las necesidades de una industria y que suponen una inversión fuerte y sostenida que dificulte la imitación por parte de los competidores. En el caso de Estados Unidos, encontramos un claro ejemplo de esta creación de factores que ha favorecido el dominio norteamericano del mercado, potenciada por el control de los grandes estudios sobre la industria.

En lo que respecta a la financiación requerida, los majors no solo se benefician de su poder y recursos económicos, sino que además se enfrentan a un riesgo mucho menor que los estudios independientes ya que su amplia cartera de productos, que tienden a ser altamente lucrativos, les permite compensar las pérdidas obtenidas en un proyecto con los beneficios reportados por otro (González, 2016, p.9). Además, este predominio garantiza un fácil acceso a los mejores factores de producción y potencia los avances e innovaciones tecnológicas en la industria, dando lugar a infraestructuras que cuentan con las instalaciones y medios técnicos que permiten el desarrollo del cine en las diferentes etapas de la cadena de valor. Por su parte, en lo que respecta a la mano de obra, el mercado estadounidense cuenta con un fácil acceso a los mejores profesionales de la industria, al ser el principal centro de formación y desarrollo de talento, contar con numerosas escuelas y universidades, y ser además el primordial destino de aquellos artistas emigrantes que sueñan con alcanzar el éxito (Gabler, 1988).

Finalmente, respecto a la cercanía cultural mencionada por Howse y McLarney (2006, p.70) cabe destacar el dominio estadounidense de la cultura *pop*¹⁵ como factor determinante del éxito de sus películas en el extranjero. Pese a los avances de la globalización, según destaca Banerjee (2002, citado en Crane, 2014), Estados Unidos se ha erigido como el agente más poderoso y dominante de las industrias culturales del mundo. De acuerdo con Crane (2014), esto es particularmente cierto en el caso de la industria cinematográfica, que se beneficia de la ventaja de trabajar en el principal idioma internacional, el inglés, así como de la producción, principalmente de los majors, de películas comerciales que atraen a un gran público.

2.1.2 Condiciones de la demanda

Al considerar las condiciones de la demanda como determinante de la ventaja competitiva nacional, Porter (1990, p.82) recoge la naturaleza de la demanda local para los servicios o productos de una industria. Analizando este factor, resalta que la ventaja competitiva se alcanza en industrias cuya demanda doméstica proporciona una imagen clara de las necesidades emergentes de los consumidores y presiona a las compañías a innovar más rápido. Como afirman Howse y McLarney (2006, p.21), el valor del mercado de las películas es mayor en países más poblados y con ingresos altos, donde las familias disponen de momentos de ocio. Este es el caso de Estados Unidos, que cuenta con una sólida demanda de entretenimiento cinematográfico por parte de los consumidores estadounidenses. En el año 2020, el mercado cinematográfico en Estados Unidos ascendió a los 32.2 *billones*¹⁶ de dólares, alcanzando casi el 40% del mercado global, cuya cifra ascendió a 80.8 billones de dólares (MPA, 2021, p.5).

Por otro lado cabe destacar que, frente al concepto del cine impuesto en Europa como industria cultural, en Estados Unidos este ha sido considerado desde sus inicios como una verdadera industria, lo cual sumado al hecho de que se encuentren en este país los estudios dominantes, ha dado lugar a mayores esfuerzos de marketing, con un consecuente impacto en la demanda y el potencial comercial del mercado (Matamoros, 2009, p.25).

¹⁵ *Pop* es un anglicismo procedente del acortamiento del término “popular”.

¹⁶ Nótese que billones en el concepto anglosajón *billion* no equivale a su traducción en castellano. El término anglosajón hace referencia a mil millones, y no a un millón de millones como refleja la escala numérica en castellano.

Como resalta Fernández del Hoyo (2009, p.244), estos esfuerzos de marketing deben integrarse con la función de I+D para asegurar que el producto en cuestión esté motivado por las necesidades del consumidor. En el caso de los consumidores norteamericanos, desde los inicios del cine, tanto la naturaleza tecnológica e innovadora de su nación, como el dominio audiovisual de la misma han condicionado la exigencia de mayores avances en los productos de la industria, motivo por el cual es en este país donde se desarrollan las innovaciones cinematográficas. Encontramos un ejemplo de esto en la distribución de contenidos digitales derivada del auge del streaming y los servicios OTT¹⁷. A pesar de haberse extendido a nivel global, estos se desarrollan y testean en Estados Unidos, donde se introducen antes exportarse a otros países debido a la alta penetración de internet en el país y al mayor consumo de entretenimiento digital entre la población, que según Nielsen (2020, p.15) ha derivado en un consumo por streaming que ya ha sobrepasado el 25% del visionado total de televisión del país.

Finalmente, como afirman Howse y McLarney (2006, p.21), otro componente que condiciona la demanda de películas es la distribución, y el mercado norteamericano se beneficia del hecho de que los principales distribuidores se inclinan a favor de las producciones nacionales, ya sea por motivos culturales, regulaciones, razones de propiedad o puras estrategias de mercado.

2.1.3 Industrias relacionadas y de apoyo

Porter (1990, p.82) establece como otro factor del diamante la ausencia o presencia de industrias relacionadas en la nación que sean internacionalmente competitivas. Las compañías se benefician de la cooperación e innovación de otras industrias que comparten partes de la misma cadena de valor, y como resalta el autor, esto genera ventajas en lo que respecta a la actualización de los productos de la industria, favorecidas entre otros factores por canales de comunicación que permiten un rápido flujo de la información.

En el caso de la industria cinematográfica, como resaltan Howse y McLarney (2006, p.21) cabe destacar en primer lugar la influencia de la tradición teatral y las artes escénicas, que benefician indirectamente al cine colaborando en la creación y mantenimiento del talento. Como mencionamos anteriormente, desde los comienzos del cine este estuvo particularmente

¹⁷ OTT es el acrónimo de *over-the-top*. Los servicios OTT pueden ser traducidos en castellano como servicios de “libre transmisión” y son aquellos que proporcionan contenido online por medio de internet en lugar de hacerlo vía satélite o por cable.

vinculado al teatro, donde comenzaron a exhibirse las películas. El vínculo entre ambas artes convertiría el teatro en una cantera de actores para el cine, y especialmente en Estados Unidos, la industria se vio favorecida por el éxito de Nueva York como capital del teatro norteamericano, que sigue proporcionando talento a la industria y donde numerosos actores de Hollywood como Morgan Freeman o Meryl Streep tuvieron su debut.

En segundo lugar, como hemos resaltado anteriormente, la industria cinematográfica norteamericana se beneficia a su vez del liderazgo estadounidense en materia científica y tecnológica establecido a finales de la Segunda Guerra Mundial, y de la inversión del país en I+D (Hernández, 2020). Esta posición ha determinado avances en el estudio del sonido y la imagen, así como avances informáticos que han favorecido el progreso de las imágenes desarrolladas por ordenador (CGI)¹⁸ o del 3D¹⁹ entre otros. Como subrayan Howse y McLarney (2006, p.21), la presencia de proveedores domésticos y desarrolladores de software puede favorecer a una mayor propensión por parte de estos a la adaptación a las necesidades de los cineastas, y en el caso de Estados Unidos, la nación se ha visto beneficiada por la presencia de empresas pioneras y competidoras globales en este ámbito, entre las que podemos destacar a Dolby, cuyos avances del sonido han revolucionado la industria, o a Kodak y su especialización de las películas fotográficas.

Estas compañías encuentran en la industria cinematográfica estadounidense una plataforma clave para sus productos, ya que como resalta Porter (1990, p.83), influyen en sus inversiones técnicas al ser plataformas muy cercanas para su I+D. A su vez, la competitividad en estas industrias relacionadas aumenta la probabilidad de que la industria cinematográfica norteamericana adopte nuevas habilidades y productos de forma eficiente y económica.

Por otro lado, cabe destacar el poder de los conglomerados de telecomunicaciones en Estados Unidos, que generan una gran demanda de productos y electrodomésticos esenciales para la distribución de películas.

¹⁸ CGI es un acrónimo anglosajón utilizado frecuentemente en la industria cinematográfica para referirse a *computer-generated imagery*, que recoge la aplicación de ordenadores y programas informáticos para desarrollar imágenes y crear contenido virtual.

¹⁹ 3D es el término utilizado para referirse al cine cuya tecnología proyecta imágenes creando una impresión tridimensionales.

2.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las compañías

Mediante este último componente del diamante, Porter (1990, p.82-86) mide la naturaleza de la competencia doméstica, así como las condiciones de la nación que afectan a la forma en la que las compañías se crean, organizan y administran, que como resalta el autor, resultan en fuentes de ventaja competitiva para la industria. En el caso de la industria cinematográfica, encontramos infinitas ventajas en lo que respecta a factores estructurales, al ser el mercado doméstico cinematográfico más grande, con una gran concentración de talento cineasta, abundantes recursos financieros y poderosos conglomerados de telecomunicaciones.

En primer lugar, como enfatiza Porter (1990, p.85), la presencia de competidores locales fuertes es un gran estímulo para la creación y mantenimiento de ventaja competitiva, y particularmente la concentración geográfica incrementa el poder de la competencia doméstica, y a su vez la interacción de los cuatro factores del diamante por separado. Como hemos mencionado anteriormente, el liderazgo de los grandes estudios estadounidenses en la Edad Dorada del cine se concentró en la costa Californiana y convirtió Hollywood en el epicentro del séptimo arte (Gabler, 1988). Como destacan Howse y McLarney (2006, p22), el éxito hollywoodiense ha estado determinado por el oligopolio formado por estos majors verticalmente integrados que controlan varias etapas de la cadena de valor, y cuya competencia ha fomentado una constante innovación y actualización de las fuentes de ventaja competitiva, y también el interés en los mercados globales en los que los majors han buscado el éxito.

Al hablar de estos estudios dominantes y su estructura en la industria nos referimos principalmente al oligopolio perteneciente a la Motion Pictures Association of America (MPAA²⁰), cuyos patrones de propiedad resultan bastante complejos como consecuencia de la pertenencia de muchos de estos a grandes conglomerados de medios de comunicación que incluyen televisión, servicios de streaming de vídeo, música, o noticias (Selectusa.gov, n.d.). Estos conglomerados son el resultado de fusiones y adquisiciones que en lo que respecta al cine han generado alianzas entre estudios especializados en diferentes géneros. Bajo la estructura corporativa resultante de estas fusiones, los estudios combinan sus activos para producir películas, y cuentan con filiales y subsidiarios tanto en la producción como en la

²⁰ Los componentes de la MPAA han evolucionado desde su fundación y actualmente son los siguientes: Disney, Paramount, Universal, Sony Pictures, Warner Bros y finalmente Netflix, tras su incorporación en 2019.

distribución, donde evalúan diversos esquemas de funcionamiento que les garanticen el éxito en la industria²¹ (Howse y McLarney, 2006, p29-31).

La integración de los componentes de la cadena de valor proporciona a los majors un mayor control sobre la industria. En lo que respecta al mercado norteamericano, la cuota de mercado combinada de los *Big 6*²² ascendió en 2020 al 84% (CNBC, 2021). Durante este año, como podemos apreciar en el Anexo 3, en relación al número de películas estrenadas en el cine, que descendió un 66% respecto de 2019, los miembros de la MPAA estrenaron menos películas que los estudios externos. Pese a esto, el éxito comercial del oligopolio dominó el mercado, como podemos observar en el Anexo 4 que incluye el Top 20 de las películas vistas en casa en Estados Unidos en 2020, y en el Anexo 5 que recoge los mayores éxitos en taquilla del año, donde apreciamos el claro dominio de los *Big 6*, y la presencia de la productora canadiense Lionsgate (MPA, 2021).

A pesar de haber producido menos películas, la presencia a lo largo de la cadena de valor que mencionábamos anteriormente permite al oligopolio de estos estudios compensar los elevados presupuestos de sus películas, y gracias a su control establecen canales de distribución en países extranjeros que les reportan la mayoría de ingresos, ya sea por medio de sus propios subsidiarios, o de compañías externas sobre las cuales ejercen un gran poder mediante acuerdos exclusivos, condicionando que todos los caminos lleguen a Hollywood (Howse y McLarney, 2006).

2.1.5 Influencia del gobierno y el azar

Porter (1990) completa el modelo del diamante con dos factores exógenos que condicionan a la industria: el gobierno y el azar. En primer lugar, en lo que respecta a la función del gobierno, y en relación con la estructura y competencia doméstica recientemente analizada, cabe destacar que esta tiende a facilitar la obtención de apoyo en las regulaciones, beneficiando a la industria con mejores medidas (Porter, 1990, p.87). En este aspecto, cabe destacar el poder de la MPAA,

²¹ Véase infra en el Anexo 2 “*Big 5* y conglomerados a los que pertenecen” una representación de los conglomerados a los que pertenecen los majors, así como otras marcas y estudios secundarios.

²² El término Big Six es comúnmente utilizado en la industria cinematográfica para hacer referencia a los grandes majors estadounidenses: Paramount, Universal, Sony Pictures (Columbia), Warner Bros, Walt Disney y 20th Century Fox. Tradicionalmente se ha hecho referencia a este colectivo también como “Big Five”, antes de incorporarse Disney, así como en la actualidad, como consecuencia de la adquisición de 20th Century Fox por Disney que tuvo lugar en 2019.

que a pesar de haber nacido como un grupo de *lobbying*²³ como respuesta al miedo a la regulación por parte del gobierno, desde sus inicios, y gracias a su influencia económica, ha mantenido una relación especial con Washington con el objetivo de velar por los intereses de ambos (Lee, 2008). Como resaltan Howse y McLarney (2006, p.23), los majors de la industria persiguen políticas más agresivas y son aquellos con más probabilidad de buscar la desregulación en lugar de la intervención del gobierno, que mayoritariamente a nivel doméstico, a excepción de las leyes antitrust establecidas en 1948, y de la defensa del copyright, adquiere una posición de *laissez faire*²⁴. Aunque los grandes estudios suelen estar entre los *stakeholders*²⁵ de las negociaciones comerciales de Estados Unidos, a nivel nacional no tienden a ampararse en la intervención del gobierno, a diferencia de países como España, en los que la industria depende en mayor medida de sus subvenciones.

No obstante, como enfatiza Crane (2014, pp.7-9) donde sí adquiere un papel importante el gobierno es en las políticas culturales que determinan el éxito de una película doméstica en el mercado internacional, ya que como afirma Jin (2011, citado en Crane, 2014), las industrias culturales como el cine, la música o la televisión, son las mayores fuentes de exportación americana. Como resalta la autora, bajo la influencia y presión de la MPAA, el objetivo de las políticas del gobierno es eliminar las cuotas establecidas como medida de proteccionismo en otros países, utilizando *free trade agreements*²⁶ (FTAs) de manera individual con cada país y ejerciendo una gran presión sobre estos que varía en función del contexto económico y cultural.

En segundo lugar, respecto al azar, Porter (1990) recoge el desarrollo de eventos que se encuentran fuera del control de las empresas y el gobierno y que generan interrupciones que pueden afectar a la industria y reconfigurar las fuentes de ventaja competitiva. Encontramos un claro ejemplo de este factor en la crisis ocasionada por el COVID-19 y su impacto en la industria, que como analizaremos más adelante ha acelerado la implementación digital, contribuyendo a nuevas estrategias de distribución cuyo desarrollo determinará el futuro de la industria.

²³ *Lobbying* es un anglicismo que hace referencia a la actividad desarrollada por colectivos que tratan de ejercer presión sobre la política.

²⁴ *Laissez faire* es una expresión francesa que puede traducirse al castellano como “dejar hacer” y fue utilizada por primera vez por Vincent de Gournay en el siglo XVIII contra el intervencionismo económico del gobierno.

²⁵ *Stakeholders* es un anglicismo utilizado para referirse a todas aquellas personas y colectivos afectadas por las decisiones y actividades de una empresa.

²⁶ Los FTAs son acuerdos entre dos o más países para regular los intercambios comerciales de bienes y servicios, así como la protección de inversores o la propiedad intelectual entre otros.

2.1.6 La importancia del diamante como sistema

Los cuatro atributos analizados anteriormente constituyen los vértices del diamante de la ventaja competitiva nacional, en el que el efecto de cada uno de ellos generalmente depende del estado del resto, dando lugar a un sistema que se refuerza y en el cual la rivalidad doméstica y la concentración geográfica son especialmente determinantes (Porter, 1990, p.16). Como hemos observado, el oligopolio de los majors fomenta la competencia en la industria favoreciendo las mejoras en el resto de factores, y la concentración geográfica asentada en California magnifica la interacción de las cuatro influencias por separado. Observando el Anexo 6, que recoge los principales determinantes que condicionan la fuerza de cada factor, podemos concluir que Estados Unidos es para la industria cinematográfica un lead market altamente competitivo, con consumidores innovadores y donde se desarrollan las novedades del sector.

3. El auge y la revolución del streaming

Como expresa Jenkins (2008, citado en Heredia, 2017, p.279) la revolución tecnológica que ha derivado en la masificación de internet y la multiplicación de pantallas, ha dado lugar a una convergencia mediática que ha favorecido la aparición de nuevas plataformas de distribución de contenidos. Según resalta Moreno (2019, p.2), el auge de dichas plataformas ha causado cambios en la estructura de emisión y ha generado nuevos hábitos y necesidades de consumo que han impulsado los servicios OTT, nacidos bajo la premisa de ofrecer el contenido demandado por el espectador, facilitando su disposición en cualquier momento, lugar y dispositivo.

En el siguiente apartado procederemos a analizar estos cambios que han revolucionado el mercado cinematográfico hasta derivar en el reto actual al que se enfrenta la industria, que suma al impacto de los avances digitales de los últimos años los efectos aceleradores que ha traído consigo el COVID-19.

3.1 Convergencia del cine y la televisión

Como se resaltó en la Cumbre del Marketing del Entretenimiento (2021) organizada por la revista *Variety* y Deloitte y a la que acudieron los principales gurús del sector ²⁷, hace tan solo una década, aún existía una clara distinción entre un largometraje y las series creadas para el *prime time*²⁸ de las cadenas de televisión (TV). En la actualidad, el fenómeno creado por el streaming ha proporcionado nuevas posibilidades para la creación de contenido que han difuminando la línea entre el cine y la televisión.

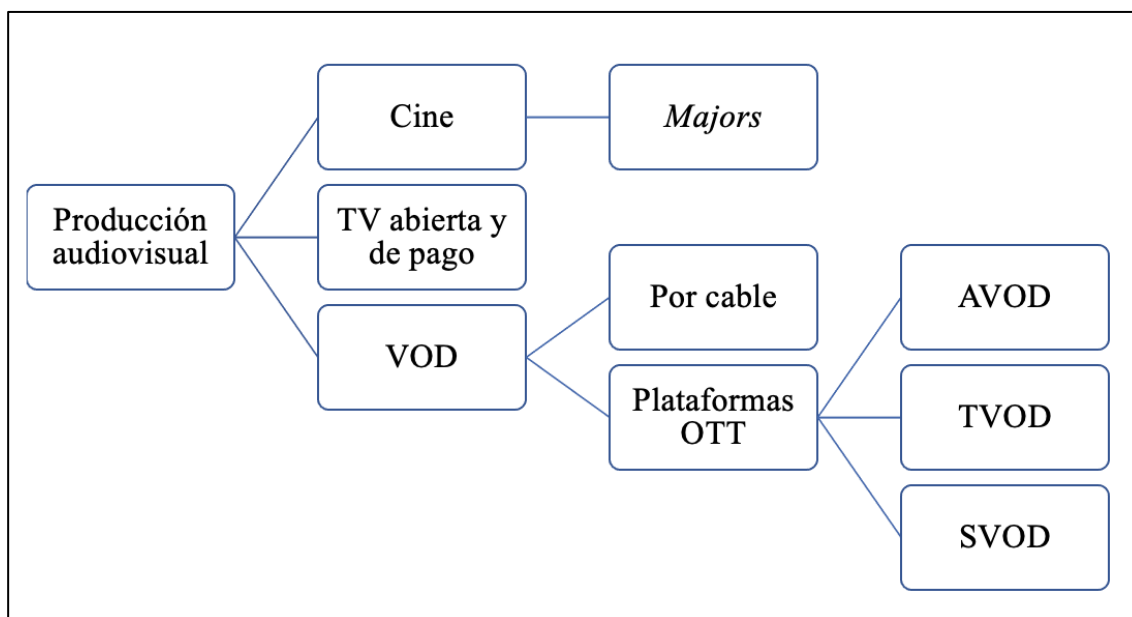
Como resaltamos en el primer apartado, la consolidación de la digitalización en el sector audiovisual durante la primera década del siglo XXI generalizó la visualización de contenidos en casa (*home entertainment*), reduciendo la asistencia a los cines por parte de los espectadores e impulsando la industria televisiva, que ha vivido a su vez el cambio coyuntural al que se enfrenta el sector audiovisual (Menéndez & Ramírez, 2020, p.16).

Según Menéndez y Ramírez (2020, p.12), estos cambios han consolidado en Estados Unidos un mercado de producción audiovisual que se puede clasificar en tres grandes grupos en función de su modelo de negocio: los estudios cinematográficos (majors) que hemos analizado anteriormente, la televisión abierta y de pago, y las plataformas de vídeo bajo demanda.

²⁷ Véase infra en el Anexo 8 “Variety Entertainment Marketing Summit”, para más información sobre la asistencia a dicha cumbre y los principales puntos tratados en ella.

²⁸ *Prime time* es un anglicismo comúnmente utilizado en la industria de la televisión utilizado para hacer referencia a la franja horaria con mayor audiencia conectada a la televisión, que tiende a ocurrir por la noche.

Figura 2: Estructura de la producción audiovisual en el mercado estadounidense



Fuente: Menéndez & Ramírez (2020, p.12).

3.1.1. Televisión abierta y de pago

En lo que respecta a la televisión, como expone Heredia (2017, p.280), esta última ha estado tradicionalmente condicionada por dos modelos: la televisión abierta o *broadcasting*, cuyo objetivo es acumular audiencias para vender a los anunciantes, y la televisión temática o *narrowcasting*, que busca crear audiencias o nichos de mercado a través de contenidos especializados. Partiendo de estos modelos, en EE.UU, según Menéndez & Ramírez (2020, p.17) el sector de la televisión ha contado tradicionalmente con dos actores: la televisión en abierto, como aquella disponible de forma gratuita para los usuarios que dispongan de una televisión y de conexión mediante antena, y la televisión de pago, a través de cable o satélite, por medio del pago de suscripciones mensuales. Como resaltan los autores, debido a la penetración digital en el sector audiovisual y los cambios en los hábitos de consumo, la demanda de la televisión en vivo está decreciendo, y como respuesta, la televisión está adaptando tantos sus contenidos como sus formas de distribución, potenciando principalmente los contenidos *premium*²⁹ y la distribución a la carta generalizada por los servicios de vídeo bajo demanda (VOD).

²⁹ *Prémium* es la adaptación gráfica al español del anglicismo “premium” usado como adjetivo para hacer referencia a una categoría superior. En lo que respecta a contenidos, hace referencia a un servicio que ofrece ventajas exclusivas para la persona que lo posee, como pueden ser paquetes o programas adicionales, a cambio de un coste más elevado.

3.1.2. Vídeo bajo demanda

Según enmarca la *Directiva de servicios de medios audiovisuales* (Unión Europea 2010; 2016, citado en Clares-Gavilán & Medina-Cambrón, 2018, p.910), los servicios VOD son aquellos por medio de los cuales el usuario puede seleccionar un programa a petición a través de internet. En función de su emisión, como observamos en la Figura 2, según Menéndez y Ramírez (2020, p.18-19) estos pueden ser servicios de VOD por cable, o plataformas OTT. En el primer caso, encontramos las suscripciones de TV a través de las cuales se puede acceder a contenido bajo demanda mediante decodificadores de cable, como es el caso por ejemplo de HBO Go On Demand. En segundo lugar, entre las plataformas over-the-top o servicios de libre transmisión, encontramos aquellos servicios emitidos por medio de internet, que pueden a su vez clasificarse en tres formatos según su modelo de negocio: *Advertising Video on Demand* (AVOD), *Transaction Video on Demand* (TVOD) o *Subscription Video on Demand* (SVOD).

En primer lugar, los servicios AVOD son aquellos a través de los cuales las plataformas obtienen sus ingresos por medio de la publicidad incluida en el contenido visualizado, que por tanto no es pagado por el consumidor. Encontramos el ejemplo más conocido de este formato en el caso de YouTube. En segundo lugar, los servicios TVOD son aquellos servicios bajo demanda por medio de los cuales el usuario paga por el contenido de manera individual, por medio de lo que se conoce como servicio *pay-per-view* o pague por ver (PPV). Entre ellos podemos destacar iTunes o algunos títulos de Amazon Prime Video. Finalmente, los servicios SVOD incluyen la oferta de contenido por medio de suscripciones que se llevan a cabo mediante cuotas mensuales, trimestrales o anuales, y entre los cuales encontramos los principales servicios de streaming como Netflix, Disney+, Amazon Prime Video³⁰ o Hulu (Menéndez & Ramírez, 2020, pp.18-19). Estos últimos servicios por suscripción constituyen actualmente la modalidad más popular y dominante en el mercado audiovisual como consecuencia del nuevo escenario creado por Netflix, que no solo se ha introducido como jugador y competencia de la televisión tradicional (Heredia, 2017, p.280), sino que a su vez ha revolucionado la industria cinematográfica, la producción de contenido, y las relaciones entre creadores y consumidores en el siglo XXI (McDonald & Smith-Rowsey, 2016, pp.15-16).

³⁰ En el caso de Amazon Prime Video, mencionado como ejemplo entre los AVOD Y TVOD, encontramos un ejemplo que se repite en ocasiones en la industria en el que las plataformas ofrecen un servicio de suscripción y a su vez PPV.

3.2 Netflix y la aparición del fenómeno que revoluciona la industria

3.2.1 Inicios de Netflix y creación de la plataforma

Los inicios de Netflix en el mundo del entretenimiento se remontan a 1997, cuando Reed Hastings y Marc Randolph fundaron la compañía. Su modelo de negocio inicial se basaba en el alquiler de DVDs por los que el usuario pagaba un coste específico, y estos eran solicitados online y distribuidos por medio del servicio postal estadounidense (McDonald & Smith-Rowsey, 2016, p.15). Un año más tarde tuvo lugar el lanzamiento de netflix.com como plataforma digital para vender y alquilar películas, y en 1999 se inició el sistema de suscripción mensual que permitía a los usuarios alquilar una infinidad de películas por un precio muy bajo, asentando la compañía su posición como distribuidora online (Heredia, 2017, p.277). Para manejar los aspectos técnicos de la web, ese mismo año los fundadores reclutaron al matemático Neil Hunt, que lideraría el desarrollo de un algoritmo personalizador cuyo objetivo era descifrar los gustos de los suscriptores en base al contenido que ya habían visto para sugerir lo que estos podían ver a continuación (Auletta, 2014).

En 2002, la compañía comenzó a ser rentable y salió a Bolsa, y centró el foco en la posible transmisión de películas y series de televisión por medio de Internet, lo cual en aquel entonces suponía una amenaza para la industria cinematográfica, que se enfrentaba a la amenaza de la piratería y temía licenciar su propiedad intelectual para su reproducción online (Auletta, 2014). Por otro lado, Netflix no contaba con los títulos más recientes como consecuencia de los acuerdos exclusivos que poseían los estudios con canales de suscripción por cable como HBO. No obstante, como consecuencia de su creciente éxito y tras el lanzamiento en 2007 de su plataforma de streaming online, que mantenía el formato de suscripción mensual (Izquierdo-Castillo, 2015, p.820), numerosos creadores de contenido encontraron en Netflix más que una fuente de ingresos, ya que la plataforma permitía la obtención de nuevas audiencias de los programas que se retransmitían por cable al permitir a los suscriptores el acceso a temporadas anteriores (Auletta, 2014).

La plataforma, que hasta entonces únicamente distribuía contenido de terceros, en 2011 anunció su introducción en el mundo de la producción del contenido original. En 2013, Netflix estrenó su primera serie original, *House of Cards* considerada como la primera serie web de alto presupuesto, con una inversión aproximada de 50 millones de dólares por temporada

(Heredia, 2017, p.284). En 2015, se estreno simultáneamente en cines y en la plataforma la primera película original, *Beast of no Nation*. Según remarca Heredia (2017, p.277), estos acontecimientos serían considerados hitos no solo en la historia de la plataforma sino de la industria cinematográfica, ya que marcaron un nuevo reto para el cine a nivel global³¹.

3.2.2 El efecto Netflix y sus factores del éxito

Como resaltan numerosos autores (Izquierdo-Castillo, 2015; McDonald & Smith-Rowsey, 2016; Heredia, 2017; Moreno, 2019) la fórmula de monetización, la facilidad y comodidad de acceso al contenido, el modelo de negocio orientado a la demanda, y la importancia estratégica del contenido original, han sido las principales claves del éxito de Netflix que han impulsado tanto a la plataforma como al auge del streaming en el mercado.

Como destaca Izquierdo-Castillo (2015, pp.821-825), en lo que respecta a la fórmula de monetización, Netflix introdujo la posibilidad para los usuarios de acceder a una gran variedad de contenidos mediante un modelo de suscripción, que a diferencia de los modelos tradicionales centrados en el precio por volumen de contenido o por la calidad, ofrecía una mensualidad fija que oscilaba entre los 7.99 y los 11.99 dólares en función de la modalidad escogida, ofreciendo contenido de manera ilimitada y sin permanencia. Por otro lado, en cuanto a la facilidad y comodidad de acceso, al carácter multidispositivo se sumaban factores como la posibilidad de reproducir el contenido sin publicidad, lo cual no ofrecía la televisión tradicional, o la oferta de temporadas de series completas en el momento de su estreno, que desbancaban una vez más las premisas de la televisión tradicional en la que el contenido se lanzaba de forma progresiva para fidelizar a la audiencia (Izquierdo-Castillo 2015, p.822; Heredia, 2017, p.281).

Por su parte, como destacan Bird *et al.* (2019), la orientación del modelo de negocio a la demanda ha convertido al usuario en el foco de atención de las plataformas de streaming. En ellas, su experiencia se analiza utilizando softwares complejos y algoritmos como el diseñado por Hunt y su equipo, que desarrollan sistemas de recomendación encargados de ofrecer contenido relevante para el consumidor. Cabe destacar que este componente, como señala Izquierdo-Castillo (2015, p.822), además de personalizar el contenido, ha incrementado la

³¹ Véase el Anexo 7 “Evolución de Netflix y sus principales hitos” en el que se detalla la evolución de los hitos de la compañía desde 1997 hasta la actualidad.

visibilidad hacia contenidos menos comerciales a los que el usuario no se vería expuesto de no ser por las recomendaciones de las plataformas. Finalmente, en lo que respecta a la importancia estratégica del contenido original, al añadir a la propiedad intelectual de los majors que licencian su contenido, sus contenidos propios, estas plataformas, lideradas por Netflix han reformado como veremos a continuación la cadena de valor de la industria.

3.2.3 Impacto en la distribución tradicional

Según destacan varios autores (Clares-Gavilán & Medina-Cambrón, 2018; Heredia, 2017; McDonald & Smith-Rowsey, 2016) los avances en el sector audiovisual y la evolución de los hábitos de consumo han provocado una reestructuración del modelo de negocio audiovisual. Como hemos mencionado anteriormente, Netflix es considerada como la empresa pionera, y por su parte Heredia (2017, pp.277-288), determina que es esta plataforma en concreto la que ha desafiado el modelo de negocio del cine, tradicionalmente sustentado en la estructura clásica de distribución según las ventanas de explotación cinematográfica. Como resalta el autor, Netflix ha propuesto un nuevo modelo de negocio que integra tanto producción como distribución y exhibición, convirtiendo las televisiones y nuevas pantallas en las primeras ventanas de explotación.

Por ventanas de explotación, como desarrolla Matamoros (2009, p.108) entendemos todas las posibilidades de comercialización que ofrece una película, que como resalta el autor, están estructuradas por sectores con el objetivo de aprovechar sinergias y obtener los mayores rendimientos del producto en lugar de canibalizar sus respectivos ámbitos. Atendiendo a estas ventanas, los distribuidores explotan en primer lugar las audiencias más lucrativas del mercado, estableciendo su estrategia, para posteriormente ir descendiendo al resto y maximizar los beneficios.

En la Tabla 1 podemos apreciar el esquema de distribución clásico desarrollado por Heredia (2017, p.279) en función de las ventanas de explotación existentes en la industria. Como podemos observar, como primera ventana encontramos las salas de cine, cuyo objetivo tradicionalmente ha sido recuperar en taquilla la mayor parte de la inversión en el menor tiempo posible, contando con una exclusividad de los títulos proyectados durante 90 días como mínimo. A continuación, al cine le sigue la venta o alquiler de DVD o Blue-Ray, que solía iniciarse cuatro meses después del estreno, seguidos de los sistemas de pago por el visionado

de contenidos, como el VOD, los servicios de streaming o de SVOD y el PPV, y finalmente, la llegada del contenido a los canales premium de la televisión y a la televisión abierta.

Tabla 1 – Ventanas de explotación en el cine

Plataforma	Tiempo
Sala de cine	90 días de exclusividad mínimo 3 - 4 meses
DVD - Alquiler y venta de DVD	4 meses
VOD - Video on Demand SVOD - Subscription Video on Demand	5 - 6 meses
PPV - Pague por ver	6 - 12 meses
Televisión por suscripción	12 - 20 meses
Televisión abierta	20 a 24 meses

Fuente: Heredia (2017, p.279)

Como remarca la autora, tanto el avance tecnológico como la masificación de pantallas y el avance de las plataformas OTT han generado nuevas necesidades de consumo entre los espectadores que han hecho que la estructura de distribución tradicional cuyo orden era lineal no esté ajustada a las necesidades del mercado actual (Heredia, 2017, p.279).

Los últimos años han provocado grandes cambios en las ventanas de explotación, reduciendo notablemente el tiempo entre ellas y como resaltan Clares-Gavilán & Medina-Cambrón, 2018 p.916), actualmente presenciamos una ruptura del anterior esquema que ha dado lugar a la simultaneidad entre ventanas de explotación, e incluso a estrenos de películas en internet antes que en salas de cine. Como plantean Álvarez y López (2015, citados en Heredia, 2017, p.277), el desarrollo de internet, además de afectar a la distribución y exhibición, condiciona toda la cadena valor de la industria, ya que no solo reorganiza sus pilares tradicionales sino que además crea nuevas ventanas de consumo y condiciona el marketing entre plataformas.

3.3 Generalización del streaming

Según resalta Moreno (2019, p.9), la variedad de ventanas a través de las cuales los espectadores pueden acceder al contenido permite una mayor personalización de este, que

sumada a la facilidad de acceso, la ausencia de publicidad, y la posibilidad de consumirlos en el momento deseado por el consumidor, han provocado notables cambios en los hábitos de consumo de contenido, convirtiendo estas plataformas en el escenario idóneo para la creación, exhibición y consumo de contenidos.

3.3.1 Cambios en los hábitos de consumo

La digitalización y el streaming han impactado al cine como medio de entretenimiento y experiencia social y ocasional, dando lugar a su conversión en una práctica más generalizada e individual, asemejándose de esta forma al consumo de contenido televisivo (Neira, 2020 A, pp. 16-17). Como destaca Lastra (2016, p.73), la posibilidad para el consumidor de elegir cuándo, dónde y cómo consume contenido, así como el acceso multidispositivo por medio de móviles, aparatos televisivos o tablets, no solo han modificado el lugar de consumo, sino que además tienden a individualizar este acto dentro del ámbito social y familiar. Además, este fenómeno social ha generalizado el abandono del tradicional formato *broadcasting*, como visualización de programas televisivos, a favor del consumo de contenido en formato *binge watching*³² o maratones de episodios, siendo el usuario quién decide cuántos episodios de una serie quiere ver (Heredia, 2017, p.293). Nos encontramos por tanto con un consumidor que ha modificado su comportamiento en relación con el contenido consumido, y por medio de este se ha convertido tanto en consumidor multitarea como en prosumidor, adquiriendo un rol más activo que en la industria tradicional.

Como resalta Lastra (2016, p.73), la interconexión favorecida por los avances tecnológicos ha potenciado la aparición de un espectador multitarea que durante la visualización de contenido diversifica su atención, realizando comentarios o valoraciones sobre este a través de internet o redes sociales como Twitter, interactuando con otros usuarios o buscando información relacionada con el mismo. De hecho, según afirma Moreno (2019, p.1), el 98% de los espectadores están conectados o se conectan a internet mientras consumen contenido en la

³² *Binge-watching* es un término procedente del idioma inglés que puede traducirse como “atracón” en castellano y se utiliza en la industria para hacer referencia al consumo continuado y sin descanso de contenido en plataformas de streaming, particularmente relacionado a las series debido a su formato episódico. Es de interés destacar que debido a la connotación negativa que genera el término, utilizado frecuentemente en relación con los trastornos alimenticios, Netflix en España ha utilizado siempre el concepto “maratón de episodios” para referirse a este fenómeno.

televisión. Por su parte, Hernández y Grandío (2011, citado en Lastra, 2016, pp.76-77), consideran que de acuerdo con su implicación con el contenido el espectador puede asumir tres funciones: difusión, interpretación y creación. Mediante la función de difusión, el espectador difunde contenido, especialmente por medio de internet. En segundo lugar, por medio de la interpretación, participa en la creación de vídeos, foros o comunidades cuyo objetivo es analizar y debatir sobre el contenido comentado. Finalmente, a través de la función de creación, el espectador se involucra en la creación de contenido propio, que puede abarcar numerosas formas entre las cuales podemos encontrar desde relatos, a formatos audiovisuales que incluyen reseñas, teorías o incluso finales alternativos. De esta manera, el consumidor acuña el término de prosumidor³³, adquiriendo un papel activo y protagonista (Moreno, 2019, p.1). En referencia a este concepto, generalizado durante la última década, Fernández Castillo (2014) introduce el término CGU (Contenido Generado por el Usuario), mediante el cual engloba todas las formas de contenido disponibles online y cuya creación y distribución se encuentra en manos de individuos no profesionales (Lastra, 2016, p.78).

3.3.2 Introducción de nuevos jugadores en el mercado – *Streaming Wars*

En su libro “*Streaming Wars: La nueva televisión*”, Neira (2020) plantea la situación actual en la que se encuentra la industria del entretenimiento como consecuencia de los avances digitales y el apogeo de los servicios de streaming de vídeo, que han derivado en la abundancia de contenido y en el dilema para el espectador que se plantea cuánto dinero invertir en estas plataformas y en qué servicios gastarlo.

Para llegar a la situación actual, Neira (2020, pp.79-88) resalta una evolución del streaming de vídeo que ha vivido tres etapas. En primer lugar, la autora hace referencia a una primera etapa en la que el streaming se basaba en un modelo SVOD y estaba dominado por Netflix y Amazon, desde los lanzamientos de sus plataformas en 2007 y 2006 respectivamente. En el caso de la última compañía, esta se introdujo en el mundo del entretenimiento en 2006 con Amazon Unbox, un servicio de distribución y descarga de vídeos a través del cual los usuarios tenían acceso al contenido de los majors, y que tras varios cambios de nombre y de formato, pasaría a dar lugar a lo que actualmente conocemos como Amazon Prime Video. Como hemos

³³ Procedente del término inglés *prosumer*, prosumidor es la traducción al castellano del término establecido por Alvin Toffler en la década de los años 80, mediante el cual el autor hizo referencia a una nueva etapa económica en la sociedad en la que los individuos producirían parte de su consumo (Lastra, 2016, p.73).

mencionado anteriormente, por aquel entonces esta oferta estaba basada en el contenido de terceros, y como destaca la autora, durante esta época las plataformas coexistieron con el apogeo de la televisión de pago (2020, p.79), donde destacaba el dominio televisivo de HBO.

A continuación, en la segunda etapa, cuyo inicio Neira (2020, p.80) remonta a 2012 con el debut de Netflix en la creación de contenido original, las plataformas comenzaron a adaptar sus estrategias y su oferta de contenidos a raíz de la observación y análisis de los consumidores que llevaban a cabo. Además de poner el foco en el contenido original, conforme medían las reacciones de la industria, las plataformas cayeron en la cuenta de la importancia de los catálogos de contenido, que por medio de series como *Friends* o *Lost* contaban con una gran capacidad para retener a los clientes y captar el interés de nuevas generaciones de espectadores (p.80). De esta manera, predominó durante esta época la lucha por las licencias de propiedad intelectual de los estudios, que garantizaban la exclusividad del contenido.

Finalmente, la tercera etapa, está marcada por la introducción en tan solo tres años de nuevos *players*³⁴ en el mercado como Disney, Apple, AT&T y NBC Universal. Ya en 2017, Disney anunciaba sus planes de lanzar su propio servicio SVOD; en el caso de AT&T, que compró Warner Media (propietaria de Warner Bros y HBO) en 2018, la compañía declaró la misma intención, con el objetivo de reagrupar su contenido bajo un mismo paraguas mediante el lanzamiento de su propia plataforma (HBO Max). En 2019, Apple anunció el lanzamiento de su propia plataforma SVOD (Apple TV+), y NBC Universal presentó Peacock como nuevo servicio de streaming con publicidad mediante el cual rentabilizaría la propiedad intelectual de la compañía, que incluye desde Universal Pictures, Dreamworks Animation y Focus Pictures, a programas de cadena de televisión y contenido original estrenado en la plataforma. Por su parte, Viacom y CBS, dos gigantes de telecomunicaciones en el mercado estadounidense y propietarios de Paramount o MTV entre otras marcas, se fusionaron ese mismo año, anunciando la reorganización de su contenido a través de una plataforma única de streaming propio (Paramount+) (Neira, 2020, pp. 75-77).

³⁴ *Player* es un anglicismo comúnmente utilizado en el entorno empresarial que puede traducirse como “participante” o “actores”.

Como resalta Neira (2020, p.78), la introducción de estos nuevos jugadores y su oferta de plataformas ha dado lugar a lo que se conoce actualmente como *streaming wars*³⁵, mediante la cual estos, que inicialmente presentaron oposición a Netflix o Amazon, tras licenciar su contenido han terminado creando sus propias plataformas y luchando por mantener su relevancia ante la abrumadora cantidad de contenido ofertado en el mercado.³⁶

4. Retos actuales a los que se enfrenta la industria cinematográfica e impacto del COVID-19

A la guerra del streaming explicada anteriormente, que ha condicionado el desarrollo de la industria durante los últimos años, se le suma como factor la pandemia ocasionada por el COVID-19, que ha obligado a numerosas industrias a replantear su estrategia y modelo de negocio y ha acelerado el proceso de digitalización y el consumo de contenidos online en todo el mundo (Deloitte TMT, 2020, pp. 2-3).

A pesar de que el impacto de los confinamientos ha sido mayor en las salas de cine, la exhibición no es la única afectada, ya que todos los componentes de la cadena de valor han sufrido las consecuencias del virus, que han provocado el cese de las producciones, el retraso de muchos estrenos, e incluso el lanzamiento de contenido directamente en streaming para obtener beneficios y recuperar la inversión realizada (Deloitte TMT, 2020, p.2). De esta forma, las plataformas que antes de la pandemia ya presagiaban el futuro de la industria, han vivido una aceleración en su desarrollo e impacto como consecuencia del virus, convirtiéndose en la posibilidad más atractiva para los creadores de contenido de hacer llegar este al consumidor (Bird *et al.*, pp.3-4).

4.1 El mercado actual de servicios OTT

En lo que respecta a las principales características del mercado actual de servicios OTT, como destaca Neira (EFT, 2020), nos encontramos ante un momento de consolidación del modelo

³⁵ *Streaming War* es el término procedente del idioma inglés que se ha utilizado para acuñar la situación actual en la que se encuentran la industria televisiva y cinematográfica, y a la que Neira (2020) hace referencia como la ofensiva llevada a cabo por las compañías de entretenimiento que luchan por su fortalecer su posicionamiento y conseguir la suscripción de los usuarios a sus servicios.

³⁶ Véase *infra* en el Anexo 9, sobre las plataformas de streaming de vídeo dominantes en Estados Unidos, una representación de estas acompañada de su año de lanzamiento, la empresa a la que pertenecen y su contenido destacable.

del streaming en la que los sistemas SVOD ya se han integrado completamente en el consumo de contenido, pero que a su vez están todavía abiertos a la entrada de nuevos jugadores. Respecto a los anuncios de lanzamiento de nuevas plataformas que desarrollamos en el apartado anterior, como podemos observar en el Anexo 9, algunos de estos han coincidido con la pandemia, como es el caso de HBO Max y Peacock que se estrenaron en 2020 en Estados Unidos, así como de Disney+ a nivel internacional, y Paramount+, cuyo estreno ha tenido lugar en 2021 y que de momento está presente únicamente en el mercado estadounidense.

Entre la oferta de estas plataformas, las suscripciones de pago son el modelo de negocio dominante, aunque también nos encontramos con servicios gratuitos (como Peacock) que incluyen publicidad y que están creciendo en el mercado y comienzan a establecerse como competencia (EFT, 2020). No obstante, es interesante resaltar a su vez el efecto impulsor que ha tenido la pandemia en el formato PVOD (*Paid Video on Demand*) bajo el cual el contenido puede visualizarse en plataformas en las que se estrena por un precio adicional que tiene a rondar en torno a los 20 dólares (Deloitte TMT, 2020, p.6), como observamos en el caso de Disney+ con *Mulán*, cuyo *remake*³⁷ iba a lanzarse en salas en verano de 2020, y como consecuencia del COVID-19 fue estrenado en la plataforma.

Por otro lado, como plantea Neira (2020, p.81), nos encontramos ante un mercado completamente global, que ha vivido una evolución del pago por contenido al pago por acceso al servicio, y en el que los márgenes son más reducidos por cada suscriptor, remarcando la importancia de la abundancia de estos. Además, como resalta la autora, en un mercado global los espectadores son conscientes de los estrenos, y si no tienen acceso a ellos los buscan en otros mercados. En relación con esto, Neira destaca la importancia del *Big Data*³⁸ generado por los usuarios y sus exigencias respecto al contenido, ya que la necesidad de estos de contenido especializado y a la carta genera mucha información que las empresas analizan para entenderla y tomar decisiones.

³⁷ *Remake* es un anglicismo que como recoge la Real Academia Española hace referencia a la adaptación o nuevas versiones de una obra, particularmente de una película.

³⁸ *Big data* es un término procedente del idioma inglés que recoge el volumen de datos estructurados o no estructurados que pueden ser analizados para obtener información. Este término comenzó a utilizarse a partir del año 2000, cuando el analista Doug Laney estableció la definición de los grandes datos mediante “las 3 v”: volumen, velocidad, y variedad.

4.2 El aumento del “consumer churn”

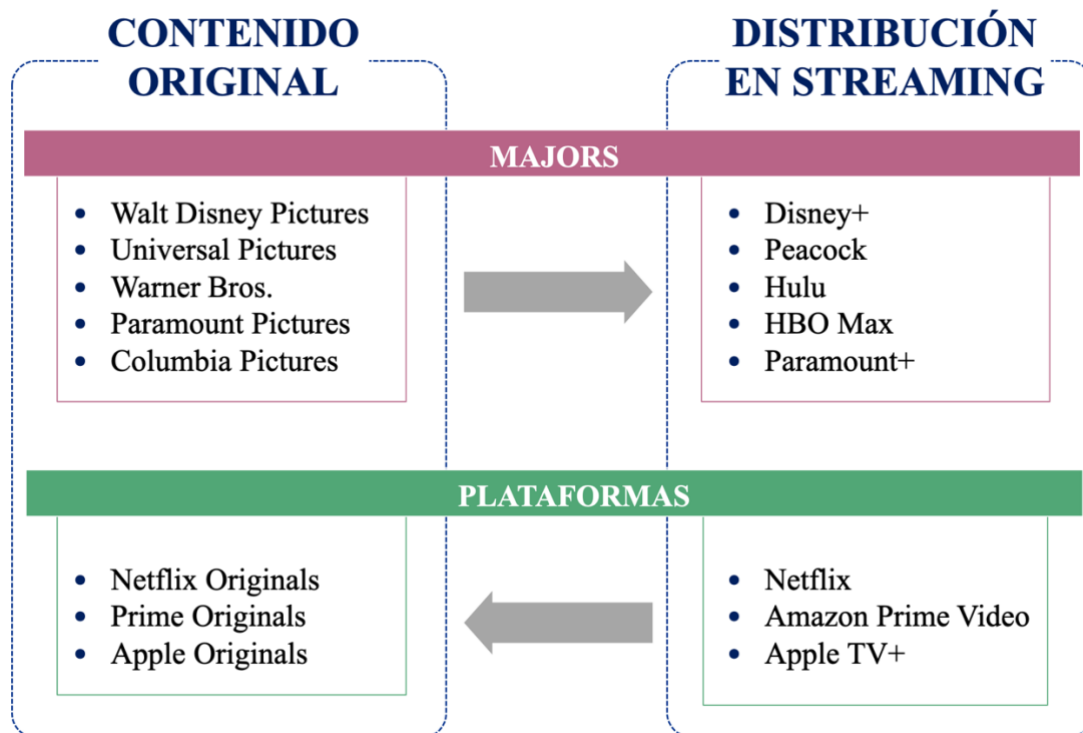
Como resaltan Menéndez & Ramírez (2020, p.34) la industria está caracterizada por el creciente *content rush*, esto es, la fuerte competencia por proporcionar más y mejores contenidos en cada plataforma. Según plantea Deloitte (2021, p.5), el exceso de oferta deriva en lo que se conoce como *consumer churn*³⁹, mediante el cual los consumidores abandonan sus suscripciones a diferentes plataformas con frecuencia, favoreciendo el dinamismo en la industria y sustituyendo unas por otras. Como remarca Deloitte, la gran variedad de opciones favorece el hecho de que el consumidor se plantee regularmente el valor que obtiene a cambio de su tiempo y dinero, y entre los principales motivos de cancelación, se encuentran el coste, el contenido, y los descuentos y ofertas que mezclan servicios y plataformas para atraer nuevos usuarios. Analizando directamente el impacto del COVID-19, en su estudio, Deloitte (2020, p.4) afirma que aquellos consumidores estadounidenses que antes de la pandemia estaban suscritos a una media de tres servicios de streaming de pago, tras esta han elevado su suscripción a una media de cinco servicios, fomentando la competitividad y dinamismo de la atmósfera.

4.3 Tendencias de integración vertical

Como consecuencia de los factores explicados anteriormente que han originado de los avances de la digitalización y las guerras del streaming, nos encontramos con una evolución en la industria del entretenimiento impulsada por dos tendencias de integración vertical que están reorganizando el mercado: el lanzamiento de plataformas de streaming por parte de los estudios y productores tradicionales, que se integran hacia adelante para distribuir online su propio contenido, y la integración hacia atrás llevada a cabo por las plataformas de distribución online que se han introducido en el sector de la producción para crear contenidos originales.

³⁹ El término *consumer churn*, procedente del idioma inglés puede traducirse al castellano como “cancelación” o “abandono de clientes”, y es un término frecuentemente utilizado en el entorno empresarial para hacer referencia a la rotación de clientes.

Figura 3: Tendencias de integración vertical: plataformas y contenidos



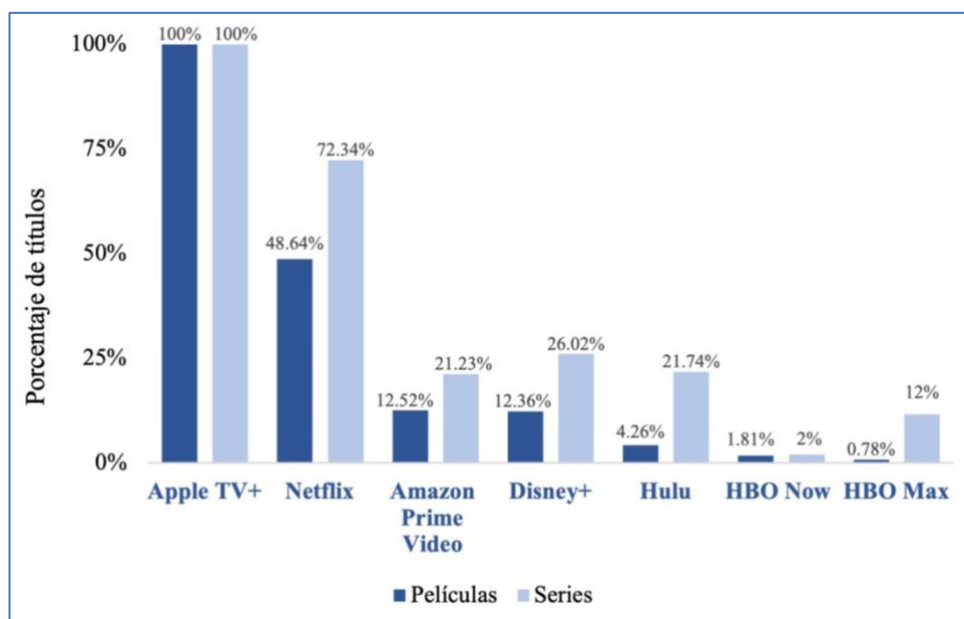
Fuente: Elaboración propia

Como destacan Menéndez y Ramírez (2020, p.4), los servicios de vídeo bajo demanda que han ganado impulso durante los últimos años, actualmente están poniendo particular énfasis en la ampliación de sus bibliotecas mediante la producción de contenido original, y como respuesta, los grandes estudios cinematográficos han puesto el foco en los blockbusters y géneros de tendencia entre los espectadores como los remakes o las películas de superhéroes. Como resaltan las autoras, tanto estos majors que se enfrentan a la reducción en la asistencia a las salas de cine, como las cadenas de TV que ven reducidas sus suscripciones por cable, se introducen en el mercado del streaming desarrollando sus propias plataformas OTT.

En lo que respecta al COVID-19, aunque por un lado los principales perjudicados por el cierre de las salas de cine han sido los estudios que estrenaban en ellas sus contenidos, cabe a su vez tener en cuenta el reto que la pandemia ha supuesto para la creación de contenido original, lo cual ha supuesto una ventaja para los majors, cuyos circuitos están más consolidados, y que en algunos como el de Disney, se han beneficiado del lanzamiento de su propiedad intelectual en su propia plataforma (Deloitte TMT, 2021, p.3).

En lo que respecta a esta propiedad intelectual, actualmente las plataformas aún poseen licencias por la explotación del contenido de los estudios. Como podemos observar en la Figura 4, cuyos datos fueron tomados a finales de junio del año 2020, son las plataformas que originalmente nacieron como distribuidoras las que poseían una mayor cantidad de contenido exclusivo (particularmente en series) incluso por encima de las plataformas creadas por los propios majors cuya propiedad intelectual licenciaron a las plataformas, permitiéndoles la explotación en exclusiva del contenido de los estudios⁴⁰.

Figura 4: Porcentaje de películas y series en exclusiva en las principales plataformas de SVOD en Estados Unidos en junio de 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de Statista (2020)

No obstante, como plantea Neira (EFT,2020) conforme estas licencias expiren, los majors, con sus propias plataformas de streaming, optarán por mantener la exclusividad de su propiedad intelectual para poder explotarla de manera exclusiva bajo su propio paraguas de contenidos, lo cual reafirma a su vez la importancia para los tradicionales distribuidores de streaming de crear contenido propio. Ante estas tendencias, aquellas marcas que son capaces de unir ambos conceptos se muestran dominantes en el mercado. Encontramos en Netflix y Disney+ dos

⁴⁰ Resulta de interés tener en cuenta que como resalta la fuente (Statista, 2020), en el caso de Apple TV+, recientemente lanzada en el momento del estudio, y que por entonces únicamente contaba con contenido original sin series o películas licenciadas disponibles.

ejemplos de este dominio, que pese a pertenecer a modelos de negocio y estrategias diferentes, representan esta dualidad y se alzan como los jugadores más poderosos de la industria.

PARTE II: ANÁLISIS DEL NUEVO ESCENARIO Y PREDOMINIO DE NETFLIX Y DISNEY COMO LÍDERES EN LA GUERRA DEL STREAMING

A continuación, nos centraremos en la segunda parte de este trabajo, en la que, para analizar la tendencia a la integración vertical que observamos en el mercado, procederemos a analizar las lógicas institucionales tanto de los grandes estudios como de las plataformas de streaming, y los escenarios que surgen como consecuencia de la interacción de ambas, en los cuales encontramos a Disney y a Netflix como mejores prácticas.

Como enfatiza Neira en su libro “*Streaming Wars: La nueva televisión*”, (2020, p.12), pese a las características comunes que han impulsado las plataformas de distribución de contenidos online, no podemos generalizar cuando se trata de estas, ya que existen grandes diferencias entre ellas. Entre estas diferencias encontramos el tipo de oferta, que puede ser de pago o gratuita, el contenido con o sin publicidad, el servicio de pago SVOD o por cada contenido consumido, los lanzamientos en bloque o de forma episódica a lo largo de varias semanas, etc. También hay grandes diferencias en cuanto a las empresas que ofrecen estos servicios. Entre ellas encontramos desde majors de Hollywood que se han adaptado a la digitalización como pueden ser Disney con Disney+ o Paramount Pictures con Paramount+, servicios que han nacido para el streaming de contenidos como Netflix, empresas dedicadas a fabricar otros productos electrónicos (Apple TV+) o proveedores de otros servicios online como es el caso de Amazon, cuyo objetivo es obtener altas en su servicio Prime y ofrece como plataforma streaming Amazon Prime Video. Como afirma la autora, aunque equiparar estos servicios es cómodo, no es realista, y es interesante entender las prioridades y diferenciar el streaming de vídeo como fin en si mismo o como un medio, ya que esto ayuda a comprender la estrategia y el modelo de negocio de los jugadores del mercado.

Es por ello por lo que, si se quisiera analizar el fenómeno del streaming por medio de modelos de negocio tradicionales como el de Canvas o Gambardella, ello requeriría una adaptación de los modelos a cada una de estas plataformas presentes en el mercado y sus diferentes

propuestas. Sin embargo, observando la tendencia a la integración vertical que está reorganizando la estructura de la industria, encontramos en el framework⁴¹ planteado por Hadida *et al.* (2020) en “*Hollywood studio filmmaking in the age of Netflix: a tale of two institutional logics*”, un interesante análisis para hacer frente a esta realidad y comprender los comportamientos y decisiones que llevan a los estudios y plataformas a integrarse a lo largo de la cadena de valor.

5. Aplicación de las lógicas institucionales a la industria cinematográfica

5.1 Objeto de estudio y relevancia de las lógicas institucionales

Hadida *et al.*, (2020) ante el reto que han supuesto los servicios de streaming para los procesos de toma de decisiones tradicionales en la industria, utilizan la perspectiva de las lógicas institucionales⁴² para examinar las decisiones estratégicas tomadas tanto por los estudios como por los servicios de streaming sobre qué películas producir y cómo distribuirlas. En base a las dos lógicas que según determinan coexisten en la industria, establecen un framework que da lugar a cuatro escenarios posibles en función de la interacción de ambas fuerzas y su consecuente impacto en la industria, planteando cómo es probable que esta evolucione.

Hadida *et al.*(2020, p.215), en su defensa de este modelo, defienden que frente al estudio de académicos para explicar teoría económicas y dinámicas en la industria como Porter (1980, 1985), o la estrategia empresarial, como Chesbrough (2010) entre otros, en la perspectiva de las lógicas institucionales, encontramos un modelo muy interesante con varios niveles que permiten un entendimiento más exhaustivo del comportamiento observado al combinar factores como la evolución de la industria, los procesos de organización internos y las condiciones de gestión. Además, los autores se amparan en esta perspectiva ya que defienden que para entender la situación actual a la que se enfrenta la industria es necesario contrastar las prácticas de los estudios y los servicios de streaming online, ya que estos últimos suponen un

⁴¹ *Framework* es un término procedente del idioma inglés que puede traducirse al castellano como “marco de trabajo” y hace referencia a un conjunto de prácticas o conceptos que da lugar a una estructura adaptable que sirve como referencia para analizar situaciones o problemáticas similares.

⁴² El concepto de las lógicas institucionales es definido por Thornton, Ocasio y Lounsbury (2012) como un marco analítico que permite el estudio de las relaciones entre individuos, instituciones y organizaciones en sistemas sociales. Como perspectiva, es relevante al permitir explicar los significados creados dentro de un campo organizacional que dan lugar a la creación de micro y macro influencias (Luna, 2018).

reto para la lógica institucional que ha determinado tradicionalmente la toma de decisiones de los majors, estableciendo una lógica propia que afecta a las decisiones sobre la producción y distribución.

5.2 Dos lógicas institucionales: *commitment vs convenience*

5.2.1 Los estudios y la Commitment Institutional Logic

Analizando los *Big 5*, Hadida *et al.*, (2020, pp.213-215) defienden que las decisiones clave tomadas por los estudios en cuanto a distribución y producción han estado tradicionalmente determinadas por lo que definen como lógica institucional del compromiso o *commitment institutional logic*, cuyas decisiones han estado enfocadas a la importancia del estreno en cines y el consecuente impacto en la taquilla.

De esta manera, se llevan a cabo grandes campañas de marketing y publicidad con el objetivo de atraer a la mayor cantidad de espectadores posibles, particularmente para generar impulso en el *opening weekend*⁴³, pues la asistencia de la audiencia a las salas de cine durante esta semana atrae a su vez la atención de los medios de comunicación y favorece la promoción boca a boca, que además de incentivar la asistencia a los cines favorece su posterior demanda en otros canales de distribución como el VOD y el streaming.

Es por ello por lo que el estreno en salas ha sido el epicentro de esta lógica durante el último siglo y ha definido lo que tanto la industria como la sociedad ha considerado “cine”. Además, la necesidad de atraer a los espectadores y maximizar la audiencia requiere la persuasión de estos y en este sentido los estudios deben motivarles a asistir al cine en lugar de ver las películas en sus casas, reconociendo por tanto los costes de búsqueda derivados de la evaluación de alternativas. Es en este aspecto donde cobra vital importancia el transcurso de las ventanas de explotación que explicamos en la primera parte de este trabajo, en torno a las cuales se desarrollaron sistemas de exclusividad que obligaban durante un determinado tiempo a no explotar en una ventana el contenido que se estuviese explotando en otra anterior. A raíz de esta exclusividad, las salas de cine han tendido a boicotear la exhibición en cines de películas

⁴³ *Opening weekend* es un término del idioma inglés utilizado en la industria del entretenimiento para hacer referencia al primer fin de semana de una película estrenada en taquilla y sus consecuentes ingresos.

que estén disponibles en plataformas, y Netflix, como principal representante de esta últimas, ha defendido el acortamiento tanto de los plazos de las ventanas como de su carácter exclusivo, al enfrentarse al boicot de exhibidores por películas como *Beast of no nation* de Cary Joji Fukunaga (2015), *Roma* de Alfonso Cuarón (2018), *The Irishman* de Martin Scorsese (2019), o a las polémicas en festivales, como en el resonado caso del festival de Cannes en 2017⁴⁴.

5.2.2 Las plataformas y la Convenience Institutional Logic

Por otro lado, en lo que respecta a los servicios de streaming online, estos han seguido una lógica institucional de conveniencia o *convenience institutional logic* en la que la producción y distribución están marcadas por la necesidad de obtener tráfico online e incrementar las suscripciones, para lo cual ofrecen extensos catálogos de series y películas disponibles en sus plataformas.

Bajo esta lógica, utilizan el análisis de datos para obtener información del consumidor, que emplean tanto en los procesos creativos en los que se decide el contenido que se va a producir, como en las recomendaciones presentadas a cada usuario en base al contenido consumido por este. Por medio de estas características, los servicios de distribución online reducen los costes de cambio ya que permiten a los usuarios ver los títulos disponibles en la plataforma antes de consumir las películas. Además, como desarrollan los autores, esta lógica, provoca un cambio en la relación entre consumidores y distribuidores ya que sustituye el compromiso por la conveniencia, al permitir ver contenido en cualquier lugar, y en lo que respecta al proceso creativo, permite una mayor flexibilidad en cuanto a los formatos y el contenido narrativo. En relación con esto último, la ausencia de normas dentro del funcionamiento de estas plataformas les proporciona una gran libertad, y son estas las que han impuesto sus formatos generando tendencias en la industria. Observando por ejemplo las series, podemos apreciar cómo la influencia del streaming ha derivado en la creación de miniseries mucho más cortas, de manera que actualmente incluso una serie con 5 temporadas es considerada larga.

Por otro lado, esta lógica también libera a las plataformas del riesgo asociado a cada película como obra individual que debe generar beneficios, ya que han generalizado un sistema en el

⁴⁴ Véase *infra* en el Anexo 10 “Netflix y la polémica suscitada en Cannes en 2017” para más información acerca de los acontecimientos que tuvieron lugar en este certamen.

que el cliente no paga directamente por el contenido sino por el acceso al catálogo, lo cual para este reduce los costes económicos de una mala elección, ya que no existe la percepción de estar pagando por un título en concreto. De esta manera, se sitúa por tanto el énfasis en el portfolio de títulos con el objetivo de mantener al consumidor suscrito al servicio durante el mayor tiempo posible, y en lo que respecta a dicho portfolio, cabe destacar que siguiendo esta lógica, las plataformas de distribución online pueden perseguir estrategias globales de crecimiento, creando y distribuyendo contenido en un marco global, libre de las restricciones de distribución geográfica a las que se enfrenta la lógica de compromiso de los estudios.

6. Escenarios planteados según la interacción de ambas lógicas

Estudios tradicionales sobre las lógicas institucionales determinaron que los cambios en el entorno empresarial pueden disminuir la influencia de estas y forzar la sustitución de unas lógicas por otras (Thornton y Ocasio 1999, citados en Hadida *et al.*, 2020). Por el contrario, estudios más recientes resaltan que aquellas lógicas que se enfrentan a dificultades pueden también evolucionar y adaptar nuevas prácticas. Ante esta situación, Hadida *et al.*,(2020, p.224) determinan que al aparecer una nueva lógica que plantee un reto para las existentes, dependiendo de factores como el alcance de sus operaciones, las bases de su competencia o su estatus; las empresas optarán por mantener sus lógicas, se verán forzadas a adaptar las nuevas u optarán por combinar factores de estas.

Aplicando estos conceptos a la industria del entretenimiento, nos encontramos con una variedad de alternativas en función de la interacción entre las lógicas del compromiso y la conveniencia. Hadida *et al.*, (2020, p.225) reconociendo la incertidumbre de los estudios y los servicios OTT, y la rapidez de los cambios en la industria, que impiden saber con certeza lo que deparará el futuro, establecen cuatro escenarios posibles, que podemos observar en la matriz representada en la Figura 5.

Figura 5: Matriz de los escenarios planteados por las lógicas institucionales

Lógica Commitment	Fuerte	<div style="text-align: right;">①</div> Dominio de la Commitment Logic	<div style="text-align: right;">②</div> “Committed convenience”
	Débil	<div style="text-align: right;">④</div> “Conveniently committed”	<div style="text-align: right;">③</div> Dominio de Convenience Logic
		Débil	Fuerte

Lógica Convenience

Fuente: Elaboración propia a partir de Hadida et al., (2020)

6.1 Dominio de la Lógica Commitment

Hadida *et al.*, (2020, pp.225-226) determinan que bajo este primer escenario, ambas lógicas coexisten pero la lógica commitment de los estudios supera a la lógica convenience de las plataformas de distribución digital. Los autores plantean en este caso una situación en la que los estudios invierten sus esfuerzos en mejorar las experiencias de asistencia al cine, invirtiendo grandes cantidades de dinero en tecnologías que mejoren el sonido o la visualización, en marketing y promoción, o en la comodidad de los cines y sus servicios complementarios como la comida. Por su parte, los servicios de streaming online continúan utilizando el análisis de datos para segmentar sus ofertas y presentar el contenido producido a audiencias específicas, y se centran principalmente en los formatos cortos y el contenido episódico cuyos ingresos tienen una menor variabilidad y no presentan un alto riesgo de grandes pérdidas. De esta forma, estos servicios acaban compitiendo más con la televisión que con el cine, por su oferta de contenido y por los espectadores en las casas. Los estudios, que como comentábamos son los dominantes, bajo este escenario siguen ofreciendo contenido en streaming, incluso por medio de plataformas propias, pero estableciendo una separación clara entre el estreno en cines y en las plataformas, e invirtiendo mayoritariamente en la producción de secuelas, franquicias y adaptaciones que garanticen el éxito comercial, que permita el mantenimiento de esta lógica.

6.2 “Committed Convenience”

En este segundo escenario, Hadida *et al.*, (2020, pp. 226-227) fusionan ambas lógicas, dando lugar a una situación en la cual los estudios utilizan el análisis de datos para la gestión de sus portafolios de contenido digital, que distribuyen por la vía tradicional exhibiéndolo en salas, o directamente en streaming sin estrenar en cines. Por su parte, los servicios de streaming se introducen en las salas de cine, adoptando a su vez una combinación entre la producción y la distribución en salas de blockbusters capaces de atraer al público, a la vez que producen contenido destinado directamente a sus plataformas.

Como resaltan los autores, en este escenario dominan principalmente los majors, ya que les es más fácil integrarse hacia adelante e introducirse en el universo del streaming, que a las empresas de distribución online introducirse en la producción de blockbusters⁴⁵. De esta forma, los estudios lanzan sus propias plataformas para proyectar su catálogo existente o adquieren catálogos y tecnologías de otros servicios existentes, y de esta manera, tienen la posibilidad de aprovechar su dominio sobre la estrategia tradicional a la vez que se adaptan a la digitalización y el análisis de datos que caracteriza a los distribuidores online. Encontramos un ejemplo de esto en el caso de Walt Disney, cuya inversión para el lanzamiento en abril de 2019 de *Vengadores: Endgame*, perteneciente al universo *Marvel*, se llevó a cabo en paralelo al desarrollo de la propia plataforma de streaming Disney+ lanzada en noviembre del mismo año (Hadida *et al.*, 2020, 227).

6.3 Dominio de la Lógica Convenience

Bajo este escenario, opuesto al primero, los autores plantean un dominio de la lógica de convenience favorecido por las tecnologías y los potenciales cambios en la industria que no requerirían un estreno en cines, beneficiándose así de la poca incertidumbre que acompaña a su lógica y del desarrollo y avance en los análisis de datos que permiten analizar mejor a los consumidores conforme incrementa la penetración online (Hadida *et al.*, 2020, 227). En un caso extremo derivado de este escenario, plantean la desaparición de los estrenos en cines, y en el moderado, el mantenimiento de esta por requisitos culturales como pueden ser los

⁴⁵ Cabe destacar que, en este sentido, Netflix cuenta con una gran ventaja respecto al resto de plataformas, y la inversión de la compañía en la producción de contenido original la sitúa en un plano diferente, como analizaremos *infra* en el apartado 8.1.1 “La inversión en contenido original”.

festivales y premios que permiten adquirir el reconocimiento en la industria, pero bajo un dominio digital.

Por otro lado, a efectos de integración vertical, Hadida *et al.*, (2020, p.228) plantean una posible integración hacia atrás por parte de las plataformas, para adquirir salas de cine y reducir así el coste de la distribución cinematográfica, de poderse exhibir sus títulos en la gran pantalla. Ya en 2019, Netflix sorprendió a la industria al firmar un contrato de alquiler con el propietario del último y emblemático cine neoyorquino de una sala, *Paris*, donde proyectó su película *Marriage Story* de Noah Baumbach, revelando el interés de realizar en estos futuros eventos y lanzamientos de títulos de la plataforma.

Figura 6 : Netflix lanza Marriage Story en el cine Paris en noviembre de 2019



Fuente: CNBC (2019)

Otra posibilidad resaltada bajo este escenario es la posible consolidación de servicios digitales, en la que ha primado durante los últimos años la especulación acerca de una posible compra de Netflix por parte de Apple, o la adquisición de compañías como Apple o Amazon de estudios de Hollywood, cuyos catálogos y sistemas de protección puedan explotar bajo su marca⁴⁶ (Hadida *et al.*, 2020, p.228).

⁴⁶ Cabe destacar que el miércoles 26 de mayo de 2021, Amazon sorprendió a la industria al anunciar la compra del mayor Metro Goldwyn-Mayer por 8450 millones de dólares estadounidenses, dando lugar a la segunda mayor adquisición de la historia de la compañía, tras la adquisición de WholeFoods en 2017 (Jiménez, 2021).

6.4 “Conveniently committed”

Hadida *et al.*, (2020, pp. 229-230) plantean en este último escenario la posibilidad de un reto para ambas lógicas que transforme la industria dando lugar a una lógica nueva que sustituya a las anteriores. Como defienden los autores, al igual que los grandes estudios de Hollywood subestimaron el poder de las plataformas de streaming en su día y consideraron que estas no suponían un reto para el cine tradicional, una nueva lógica podría desbancar a ambos sectores, ya que una parte importante del reto al que se enfrentan ambas es la naturaleza cambiante del consumo de contenido, que como sabemos, ha causado consecuencias muy significativas y que podrían evolucionar en alternativas a ambas lógicas.

7. La pandemia y su efecto “multiescenario”

Como remarcaban Hadida *et al.*, (2020), no existe certeza absoluta sobre el futuro de la industria y los escenarios que se impondrán en ella. Entre las posibles futuras líneas de investigación relacionadas con su framework, estos mencionaban como opción de particular interés el análisis de factores acontecidos en los próximos años que afectasen en cierto modo a la industria y condicionasen alguno de estos escenarios. Sin embargo, lo que probablemente no tuvieron en cuenta al plantear estos fue la llegada del COVID-19 y su consecuente disrupción del mundo del entretenimiento.

Como consecuencia de la pandemia, podríamos decir que nos encontramos ante una realidad “multiescenario” en la que muchas de las posibilidades mencionadas anteriormente están siendo llevadas a cabo, tanto por los estudios como por las plataformas de streaming, y otras sin embargo han quedado obsoletas. Si bien actualmente no podemos ceñirnos a un único escenario de los anteriormente planteados, la comprensión de las dos lógicas que motivan a ambos jugadores en cada uno de estos hipotéticos casos recientemente analizados es esencial a la hora de observar y entender las tendencias de integración vertical en la industria, y la convivencia de ambos esquemas en los próximos años.

7.1 Los cines, en jaque

Si en el primer escenario se planteaba un dominio de los cines en la industria favorecido por la inversión de los estudios en estos y sus experiencias, con la llegada del COVID-19 hemos

vivido lo que podría ser el final de numerosas cadenas de cine que no han podido hacer frente al cierre de sus salas durante el último año y medio, y cuyo futuro es todavía incierto. No obstante, es interesante resaltar que la inversión en blockbusters por parte de los majors que planteaban Hadida *et al.*, (2020, p.220) probablemente sea la salvación del cine tal y como lo conocemos debido a la capacidad de estos de atraer a grandes grupos de audiencia y a su impacto en la taquilla. Paradójicamente, como recalcan expertos del sector como Neira (Newtral, 2021, 25min30s), los blockbusters dependen a su vez de la exhibición en cines, ya que, si esta no se recupera y los contenidos se lanzan en plataformas de streaming u otros formatos de VOD, no será rentable producir este tipo de largometrajes al no generarse lo suficiente como para amortizar la inversión y generar beneficios. Ya el pasado verano presenciamos cómo se retrasaron las programaciones de grandes blockbusters como *Fast & Furious 9*, o *Sin tiempo para morir 007*, así como las consecuencias de la decisión de Warner Bros. de estrenar en salas *Tenet*, el previsto como gran éxito del año, del aclamado Christopher Nolan, cuya recaudación pese a alcanzar los 310 millones de dólares a nivel internacional en el opening weekend (Tartaglione, 2020), una cifra notable dadas las circunstancias, sufrió en EE.UU un gran descenso en taquillas debido al cierre de muchas cadenas de exhibición que como consecuencia de la pandemia no habían abierto todavía sus puertas.

Ante esta situación, observando la reacción de los majors ante la reapertura paulatina de las salas y la posibilidad de lanzar sus contenidos en sus propias plataformas de streaming, encontramos tres posturas diferentes que han dado mucho de que hablar. En primer lugar, observamos el caso de Universal Pictures, que ha mantenido una postura más tradicional, anunciando el estreno de sus películas en cines antes que en su propia plataforma (Peacock). De esta manera, Universal, mediante acuerdos con las dos cadenas de exhibición más importantes del país, AMC y Regal, respeta la exclusividad de la primera ventana de explotación, pero reduciendo el tiempo de esta a un periodo de entre 17 días y 31 días (Mendelson, 2020; Tartaglione, 2021). Por su parte, Disney ha anunciado que las decisiones sobre futuros estrenos se irán tomando título a título, y actualmente la atención está centrada en el estreno de su gran blockbuster *Viuda Negra*, que, tras haber sido pospuesta dos veces, se estrenará en el mes de julio en cines, y ese mismo día en Disney+ con un coste adicional de 30 dólares, según ha anunciado la compañía (Bloomberg, 2021). Finalmente, la postura más controvertida ha sido la anunciada por Warner Media, cuyos lanzamientos se llevarán a cabo simultáneamente en su plataforma (HBO Max) y en cines, sin respetar la ventana de

explotación, lo cual ha generado numerosas críticas entre cineastas y profesionales en la industria (Schwartzel & Flint, 2020).

Queda aún por ver si habrá cambios de opinión en este sentido durante los próximos meses en función de la evolución del virus en EE. UU y los avances en la vacunación que motiven a los estudios a implementar una estrategia similar a la tomada por Universal para lanzar sus blockbusters. Encontramos en este aspecto un paradigma que va a ser clave en la industria, e independientemente del éxito de estos blockbusters, una situación que deriva en un mayor reto todavía para las películas menos taquilleras (Newtral, 2021, 28m17s), que podrían en un futuro estar destinadas directamente al VOD. Como enfatiza Neira, (Newtral, 2021, 29min35s) caminamos hacia una verticalización del entretenimiento en la que un pequeño grupo de compañías se impondrán también sobre la exhibición favorecidas a su vez por la derogación en EE. UU. de los Decretos Paramount, por la cual el Departamento de Justicia puso fin en agosto de 2020 a la ley antitrust que ha regulado la industria desde 1948 y prohibía el control de los grandes estudios sobre la exhibición.

7.2 El streaming como nueva normalidad

Durante los meses más intensos de los confinamientos derivados de la pandemia, el dominio de la lógica convenience de las plataformas ha sido el vencedor gracias a un escenario en el que estas no sufrieron el cierre de salas de cine como los majors o estudios tradicionales, y se aventajaron de la necesidad de estos últimos, que como mencionábamos anteriormente, necesitaban estrenar su contenido online para recuperar al menos parte de su inversión. En relación con el auge del streaming, encontramos por tanto en el COVID-19 un componente acelerador de este fenómeno.

Además, encontramos en la generalización de las plataformas de distribución online la generación de mucha información acerca del usuario, cuyo control de datos relacionados con el consumo de contenidos podrán gestionar también los majors que han lanzado su propia plataforma. Como resalta Neira (Newtral, 2021, 31min43s) actualmente observamos como la guerra del streaming es en realidad una guerra por los datos, ya que estas plataformas permiten obtener más información sobre los consumidores, como los personajes que más les gustan, y otros intereses y preferencias asociadas a su experiencia de consumo.

Por su parte, la aceleración del streaming que recientemente planteábamos, ha generado una saturación del mercado en la que la gran cantidad de contenido ofertado puede abrumar al consumidor. Como ha determinado Deloitte mediante su *Digital Media Trends Survey* (2021), encontramos una tendencia importante entre los consumidores de pasar de un servicio a otro. Es por esto que las plataformas deben centrarse no solo en la adquisición de suscripciones, sino en equiparar esta con programas de retención que mantengan a los espectadores suscritos a las plataformas durante el mayor tiempo posible. Como resaltaba en el *Variety Entertainment Marketing Summit* (2021) Domenic DiMeglino (Vicepresidente Ejecutivo, Líder de Operaciones y CMO de ViacomCBS) en su reflexión acerca de Paramount+, la plataforma de streaming recientemente lanzada por la compañía, es aquí donde juega un papel esencial la diversidad de contenido. Tanto esta como la exclusividad de los catálogos adquieren ahora un papel particularmente importante, impulsado por la necesidad de diferenciación de las plataformas por medio de amplios catálogos de contenido, la adquisición de talento o la inversión en producciones que mejoren la calidad de la oferta.

Como consecuencia de esta búsqueda de esta exclusividad, observaremos cómo la oferta simultánea del mismo contenido en diferentes plataformas irá desapareciendo progresivamente, impulsando la apuesta por la diversidad, que como consumidores resultará beneficiosa en lo que respecta a las posibilidades para elegir, pero debido a la cual nos veremos obligados a pagar tarifas más altas para acceder a contenidos de diferentes plataformas. En este sentido, es interesante resaltar las consecuencias que podría tener esto sobre la piratería. Como remarca Neira, (2020, p.29; p.74) factores como la comodidad y el carácter económico de las plataformas, impulsados por Netflix, han favorecido la disposición del cliente a pagar para ver contenido de buena calidad y sin spams, dando lugar durante los últimos años a un apalancamiento de las cifras de la piratería. No obstante, ante la oferta de tanto contenido que como consumidores no nos podemos permitir, muchos consideran el repunte de la piratería como consecuencia inevitable.

7.3 La importancia del contenido original

En lo que respecta al contenido, vamos a encontrar en la exclusividad que comentábamos en el apartado anterior, un factor potenciador del contenido original, ya que a medida que las licencias de los catálogos actuales vayan caducando y las plataformas de los majors se introduzcan en el mercado internacional, lo más probable es que estos tiendan a no renovar las

licencias de sus títulos, y las plataformas veteranas que iniciaron su actividad con contenido de terceros como Netflix, Amazon o Apple TV+ requerirán más contenido propio. Respecto al primer escenario que planteaba una limitación de las plataformas al contenido episódico, observamos que, aunque este siempre será el contenido estrella, la búsqueda de calidad por parte de las plataformas, que cada vez son capaces de atraer a más talento, debido a las libertades creativas y de formato que permiten, continuará favoreciendo a la creación de largometrajes propios de la gran pantalla.

En este aspecto, es interesante observar las tendencias que se desarrollan en torno al contenido, en las que nos encontramos con la apuesta por parte de los estudios por un contenido más generalista, como el ofertado por las plataformas que en un principio rechazaban, y a su vez el deseo de estas últimas de imprimir su propio sello de calidad con contenidos más complejos que les aporten el reconocimiento de la industria y la bendición de Hollywood. En este aspecto, el poder de la crítica toma especial relevancia, así como las nominaciones a premios y festivales, ya que como enfatizaba Ukonwa Ojo (Variety, 2021), actual CMO de Amazon Prime Video a nivel global, las nominaciones a premios como los Oscar son un gran foco de atención para los espectadores que permiten descubrir contenido que ante la saturación actual del mercado podrían no haber descubierto en otras ocasiones.

Conforme se establezca una normativa sobre la exhibición que haga frente a la situación actual e imponga unas reglas de juego en lo que respecta a la exhibición de contenidos en pantalla y plataformas, observaremos una introducción de las plataformas en las salas de cine, siguiendo estrategias como la de Netflix con la sala de cine *Paris*, en las que estas comprenden cines para exponer su propio contenido, así como la inclusión de sus títulos entre la cartelera de productos ofertados por las cadenas de exhibición. Por otro lado, observando el tercer escenario, dominado por la lógica convenience, en el que se planteaba la adquisición de estudios por parte de las plataformas, encontramos como primer ejemplo la reciente confirmación de Amazon de su adquisición de Metro Goldwyn-Mayer, anunciada el pasado 26 de mayo, por la cual la compañía se ha hecho con el que hasta ahora era uno de los pocos estudios de Hollywood que no había sido devorado por un conglomerado más grande.

7.4 La realidad multiescenario

Como hemos observado, la diversidad de situaciones provocadas por la pandemia han generado durante esta una multitud de escenarios simultáneos, principalmente englobados por Hadida et al., (2020) en su segundo y tercer escenario, la committed convenience y el dominio de la lógica convenience, respectivamente. Por otro lado, encontramos en el primer escenario, focalizado en el dominio de los estudios y su lógica commitment, un planteamiento interesante de cara a la evolución de la industria en los años venideros y el paradero de las salas de cine.

Nos encontramos por tanto ante una situación en la que no es posible determinar el dominio de una fuerza sobre otra, ya que como hemos analizado, no solo del streaming viven las plataformas, que necesitan contenido original, y por su parte los estudios deben equiparar su catálogo de contenido con solvencia tecnológica y análisis del usuario. En el transcurso de los próximos años presenciaremos un “tira y afloja” entre ambas lógicas y sus principales potencias, entre las que cabe prestar especial atención a Netflix y Disney.

8. Netflix y Disney: las dos grandes potencias actuales

Como resalta Neira (Newtral, 2021, 18min06s), actualmente las plataformas son conscientes del tipo de público al que se dirigen, y de que muchos servicios se solapan y tienden a estar presentes en los hogares, como puede ser el caso de Netflix o Disney+. Ante esta realidad, las plataformas no se focalizan en la competencia sino que buscan tener el mayor número de suscriptores posibles. A pesar de esto, los consumidores si comparan una plataforma con otra ante la imposibilidad de suscribirse a cada servicio, motivo por el cual cada uno debe presentar una propuesta de valor diferente que sea capaz de captar el interés del consumidor.

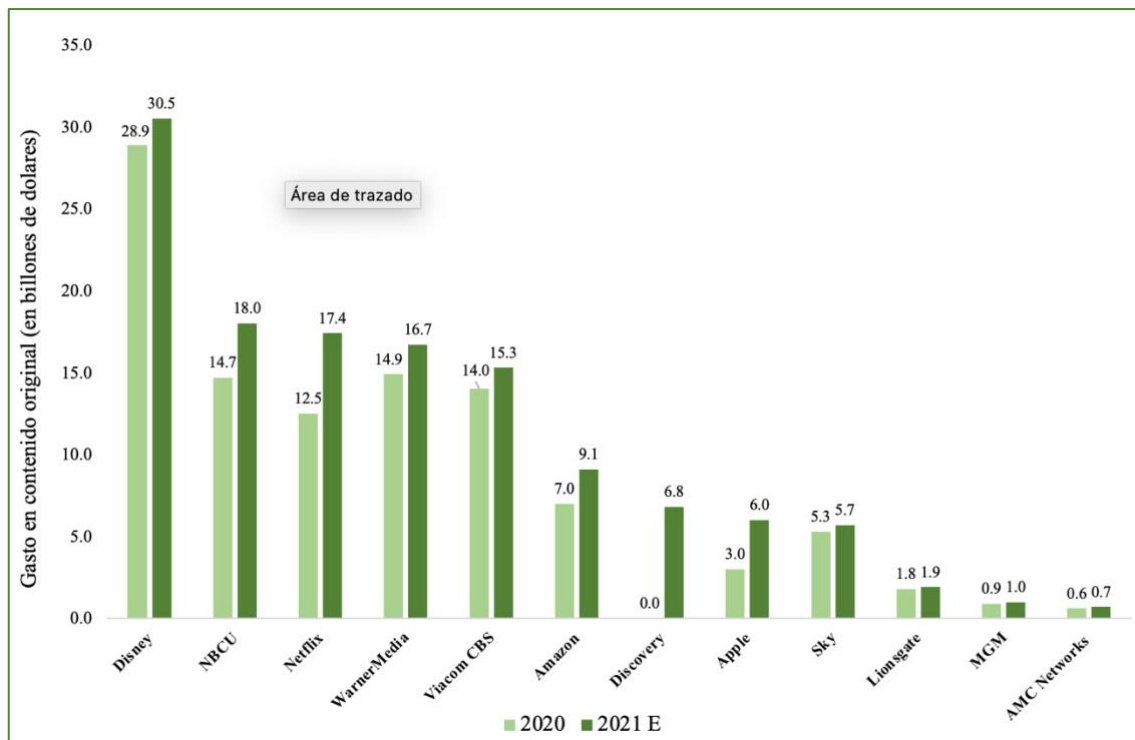
Como afirma la autora, ante la saturación del mercado, las plataformas han procedido a diferenciarse resaltando su personalidad diferente, sin embargo, no todas tienen el mismo atractivo. Hoy en día lo que más atrae al suscriptor ante tanta variedad es la plataforma destinada a un público generalista, ámbito en el que Netflix es actualmente el rey. Por su parte, Disney tiene una ventaja clara debido a la resonancia y el peso cultural de su marca, cuya proposición el consumidor conoce. Cuando se trata de plataformas generalistas más desconocidas en el mercado como pueden ser HBO Max o Peacock⁴⁷, estas se enfrentan a una

⁴⁷ En el caso de HBO Max, la plataforma cuya intención es introducirse en el mercado internacional disputando la presencia de Disney+ y Netflix, se lanzará en 21 países europeos en el segundo semestre de 2021, en países entre los cuales están España y Portugal. Por su parte, la expansión de Peacock está aún por determinar debido

mayor dificultad, teniendo que consolidarse como marcas e imprimir un sello de prestigio en el contenido abarcado por estas (EFT, 2020, 6min50s).

A continuación, analizaremos el caso de Netflix y Disney y sus tendencias de integración vertical como los jugadores más poderosos del mercado, que como podemos observar a continuación en la Figura 7, que recoge las proyecciones de Variety (Tran, 2021) sobre el gasto en contenido original entre las principales empresas de la industria del entretenimiento, encabezan junto a NBCUniversal la lista.

Figura 7: Estimación del gasto en contenido original de los principales jugadores del sector del entretenimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de Tran (2021)⁴⁸.

principalmente a la particularidad de su formato gratuito con publicidad, que en EE.UU triunfa pero cuyo concepto en otros continentes como el europeo no está tan asentado.

⁴⁸ Las cifras estimadas para Disney incluyen el gasto en contenido deportivo y no únicamente en entretenimiento cinematográfico. La estimación de esta última cifra, correspondiente a la programación y producción estimada para el segmento D2C de la compañía, asciende a los 13.2 billones de dólares.

8.1 El liderazgo de Netflix

Ya en el apartado 3.2 “Netflix y la aparición del fenómeno que revoluciona la industria” del presente trabajo, analizamos el nuevo modelo de negocio impulsado por la compañía y sus efectos en el mercado. La plataforma, que distribuye contenido por medio de acuerdos de distribución exclusiva, adquiere derechos de continuación de producciones de terceros, y produce y distribuye contenido propio, como resaltábamos, mantiene siempre a la audiencia como punto de partida (Heredia, 2017, pp.290-293). En la guerra por el streaming actual, añade a su sistema de recomendación dos grandes ventajas: la inversión en contenido original y su presencia internacional.

8.1.1 La inversión en contenido original

Como enfatiza Neira, (EFT, 2020, 20min26s) la gran ventaja de Netflix es que el combustible de su modelo es la velocidad en la producción de contenido original, que dificulta a la competencia su seguimiento. Esta velocidad está impulsada por la capacidad de la plataforma de atraer talento, ya que como comentábamos, su servicio permite a los creadores una mayor libertad creativa. Durante los últimos años, Netflix ha apostado por los creadores de contenido al ser estos los que garantizan la propiedad intelectual, y de esta manera, ha llevado a cabo grandes inversiones en estos por medio de acuerdos de exclusividad con altos perfiles como Barack y Michelle Obama (50 millones de dólares), Beyoncé (60 millones de dólares), Dave Chapelle (60 millones de dólares), Ryan Murphy (300 millones de dólares) o Shonda Rhimes (150 millones de dólares) (Bird *et al.*, 2019, p.7).

En el caso de Shonda Rhimes encontramos una de las inversiones en talento más sonadas en la industria durante los últimos años, ya que hasta 2017, Rhimes, creadora de las reconocidas series *Anatomía de Grey*, *Cómo defender a un asesino*, o *Scandal*, trabajaba exclusivamente para la cadena estadounidense ABC (perteneciente a The Walt Disney Company). Ese año, Netflix estableció con ella un contrato de exclusividad de 4 años, que en 2020 producía su primer fruto con la serie *Bridgerton*, que no tardó en posicionarse como la más vista en la historia de la plataforma.

Por medio de inversiones en talento como esta, Netflix garantiza la potencia de su catálogo propio en los años venideros, y en lo que respecta a este, la compañía está apostando a su vez

por contenido más allá de la ficción, como sus documentales, que están reintroduciendo en el mercado la popularidad de esta tipología de contenido mediante diferentes formatos y cuyo desarrollo en los próximos años será de gran interés (EFT, 2020, 24min48s).

En lo que respecta al contenido original, cabe destacar el sistema de amortización de contenido propio de Netflix, que ha dado mucho de que hablar en la industria al gastar la compañía más de lo que ingresa, alentando a especulaciones como la posible adquisición de esta en un futuro por Apple en el hipotético caso de su quiebra. Para entender la situación de la compañía, es necesario comprender que Netflix ha adoptado un sistema de amortización de contenido similar al propio de la industria cinematográfica tradicional, en el cual invierte enormes cantidades de dinero en proyectos que darán beneficios a posteriori. Por medio de este sistema, Netflix registra contablemente sus inversiones y el pago del contenido original, que realiza por adelantado, y no imputa sus beneficios hasta que estos proyectos son estrenados, motivo por el cual incurre cada año contable en una gran cantidad de deuda, y busca por tanto un aumento en suscriptores para disponer de una mayor fuente de ingresos con la que amortiguar esa deuda. Como resalta Neira (EFT, 2020, 21min40s) aunque este sistema genera mucha desconfianza entre inversores, principalmente en Wall Street, donde influye particularmente la reciente generalización de plataformas de streaming en el mercado norteamericano, la compañía cuenta con su poder internacional como gran ventaja frente a sus competidores.

8.1.2 La presencia internacional

Como anunciaba la compañía en 2016, cuando tuvo lugar su gran expansión internacional, Netflix aspira a ser la televisión líder por internet en todo el mundo, y actualmente está presente en 190 países.

Entre otros factores, el poder internacional de la compañía se ha visto favorecido por el sistema de recomendación de la plataforma. Este otorga una mayor visibilidad a contenidos menos comerciales de productores independientes para los que crea mayores oportunidades de negocio, lo que a su vez favorece la posición de Netflix en las negociaciones con proveedores de contenido en todo el mundo (Izquierdo-Castillo, 2015, p.4). Por otro lado, el dominio global de la compañía desde 2016 también le presenta ventajas en numerosas localizaciones entre las que podemos destacar la Unión Europea, donde desde 2018 la normativa exige tanto a las

televisiones como plataformas online la oferta de al menos un 30% de producción europea en sus catálogos (Parlamento Europeo, 2018). En el caso de Netflix, las relaciones con los proveedores de contenido recientemente mencionadas han permitido a la plataforma introducirse en la producción europea, ya sea por medio de la adquisición de derechos de continuación de series como *La Casa de Papel*⁴⁹, o de la producción de contenido propio como la serie británica *The Crown*.

Hasta la fecha, Netflix ha tenido la ventaja de ser la empresa pionera en el sector, con apenas competidores fuera de Estados Unidos como plataforma generalista. No obstante, habrá que prestar atención al desarrollo de HBO Max, la plataforma que como resalta Neira, (EFT, 2020, 18min18s) más se asemeja a Netflix en función del contenido, la marca y el desarrollo tecnológico. En el caso de Warner Media (el conglomerado al que pertenece esta última plataforma), la compañía goza de la fama de HBO como impulsor de la televisión gracias a títulos como *Los Soprano*, *The Wire*, *Sexo en Nueva York* o *Juego de Tronos*. Sin embargo, actualmente Netflix posee una ventaja sobre la marca debido a la confusión generalizada por Warner Media en torno a sus diferentes ofertas de contenido, que no han favorecido hasta ahora al posicionamiento de la plataforma en la mente de los consumidores.

8.2 El poder de Disney

En lo que respecta a Disney, desde 2019, y principalmente durante la pandemia, la marca ha añadido a su éxito como mayor y como conglomerado, el triunfo de su plataforma de streaming, que hasta la fecha es la única que se ha introducido a nivel internacional, disputando a Netflix su mercado global. Como consecuencia de su fuerza global como marca, la inversión en contenido original, y su presencia tanto entre los grandes estudios como entre las principales plataformas, Disney se ha convertido en uno de los jugadores más poderosos del mercado.

8.2.1 La fuerza de una gran marca

Como resalta Epstein (2005, pp.208-234) en su libro *“The Big Picture: The New Logic of Money and Power in Hollywood”*, a diferencia del resto de majors en el mercado, durante la

⁴⁹ En el caso de *La Casa de Papel* encontramos un perfecto ejemplo de la influencia del fenómeno Netflix, que ha catapultado la serie española producida por Atresmedia y Vancouver Media y emitida en sus comienzos en Antena 3 a la fama mundial, convirtiéndola en la serie de habla no inglesa más vista de la historia de Netflix.

Época Dorada del cine Disney permaneció fuera del studio system. Esto se debe a que, a diferencia del resto de majors, la compañía perseguía una estrategia diferente, apostando por el público infantil como audiencia, y obteniendo la mayor parte de sus ingresos de las licencias otorgadas por Mickey Mouse y otros personajes para su uso en juguetes, libros o periódicos. Como remarca el autor, (Epstein, 2005, p.226), por medio de esta estrategia, y del éxito global de *Blancanieves y los Siete Enanitos*, que demostró el potencial de la audiencia infantil, la compañía no solo definió una nueva audiencia para las películas, sino que estableció un nuevo curso en la industria del entretenimiento, en la que los beneficios no se obtendrían de la reducción de los costes de producción sino de propiedad intelectual a partir de sus proyectos, que pudiese ser licenciada en otros medios durante largos periodos de tiempo. En la actualidad, esta estrategia ha dado lugar a una de las marcas más poderosas del mundo, que unifica una gran cantidad de contenidos diferentes bajo su paraguas⁵⁰.

La compañía se ha visto enormemente favorecida por las estrategias de adquisiciones llevadas a cabo durante el liderazgo de Bob Iger, CEO desde el año 2005 hasta 2020 y actual presidente ejecutivo. Bajo su dirección, tuvo lugar en primer lugar la adquisición de Pixar Animation Studios en 2006, que desde 1991 colaboraba Disney en el desarrollo, producción y distribución de su contenido animado. A esta adquisición le siguieron la de Marvel Entertainment en 2009, Lucasfilm y sus franquicias de *Star Wars* e *Indiana Jones* en 2012, y finalmente 20th Century Fox en 2019, en cuya adquisición se convirtió en accionista mayoritario de la plataforma de streaming Hulu⁵¹, tras lo cual Warner Media y Comcast le vendieron sus acciones, convirtiendo a la empresa en propietaria.

No es de extrañar por tanto que nos encontremos ante una de las marcas mejor posicionadas del mundo, que, a efectos de contenido y plataforma, se ve beneficiada por su conglomerado, que permite desarrollar contenido de cero, incluir una infinidad de contenidos propios en catálogo y acceder a una gran piscina de talento que ya trabaja para la empresa (Neira, 2020, p.13). Además, al no limitarse al streaming o producción de contenidos como única fuente de ingresos, Disney se beneficia de un mayor margen para obtener beneficios que sus competidores.

⁵⁰ Véase *infra* en el Anexo 11 “Marcas bajo el paraguas de The Walt Disney Company” una clasificación de las marcas de y las categorías a las que estas pertenecen.

⁵¹ Hulu fue fundada en 2007 por Disney (propietaria del 20% y posteriormente 30%), News Corporation (30%, tomado posteriormente por 20th Century Fox), Warner Media (10%) y Comcast (30%).

8.2.2 La apuesta por Disney+ y la inversión en contenido original

Además de las exitosas adquisiciones llevadas a cabo por Iger, también debe atribuirse a su liderazgo la apuesta por la creación de una plataforma digital propia, ya que como resalta él mismo en su libro *“The Ride of a Lifetime: Lessons in Creative Leadership”* (Iger, 2019, pp.189-214), tras las tres grandes adquisiciones de la compañía, el futuro de su contenido se convirtió en una preocupación ante la disrupción digital que amenazaba a la industria, y se tomó la decisión de crear una plataforma en la que Disney pudiese distribuir su contenido de una forma nueva y moderna.

Como resaltó Joe Earley, vicepresidente Ejecutivo de Marketing y Operaciones de Disney de Disney+ en el *Variety Entertainment Marketing Summit* (2021), el beneficio para la marca de tener una película o serie en Disney+ es que la plataforma es capaz de atraer al consumidor a su contenido propio. En este sentido, recalcó la importancia del marketing en lo que respecta a transmitir la verdadera propuesta de valor de la marca, ya que como indicó, el principal reto al que se enfrentaba la plataforma era la percepción de esta como un servicio infantil y su asociación exclusiva al contenido animado, debido a la posición hegemónica de Disney entre este público. Por ello, como enfatizaba, ha sido extremadamente importante transmitir la enorme cantidad de valor y contenido que aporta Disney+, que incluye desde documentales de National Geographic, a las 31 temporadas completas de los Simpson o el mundo de *Star Wars* y *Marvel*, y que como podemos observar en la Figura 8, la empresa ha transmitido gráficamente en la propia plataforma.

Figura 8: Contenido abarcado por Disney+



Fuente: Disney+ (2021)

Respecto a estos últimos universos, *Marvel* y *Star Wars*, como resalta Neira (EFT, 2020, 9min26s), la compañía encuentra en ellos los sectores más lucrativos, que dominan el merchandising⁵² y los bienes de consumo. Por medio de series como *The Mandalorian* o *WandaVision*, Disney+ se ha focalizado en estos sectores, estrenando episodios con el alcance de verdaderos blockbusters por medio de los cuales la plataforma es capaz de atraer a fans⁵³ de ambos universos. Según resaltaron Earley y Asad Ayaz (Variety, 2021), siendo este último el presidente de Marketing de Disney Studios Content, un enfoque similar se llevó a cabo por medio del estreno de *Hamilton* en Disney+, una versión filmada del aclamado musical de Broadway, que demostraba a los consumidores que la plataforma ofrecía un contenido inesperado. Como explicaron, por medio de estas estrategias, Disney+ es capaz de atraer audiencias que no son consumidoras de la marca Disney, que acuden a la plataforma para poder visualizar este contenido y encuentran la oportunidad una vez están suscritos a ella de acceder a una inmensidad de contenido adicional, y a su vez en el sentido contrario, posicionar contenido como *Star Wars* o *Marvel* entre los consumidores de otros contenidos de la plataforma.

Como enfatiza Neira (Newtral, 2021, 15min54s), el catálogo de Disney no puede cuestionarse, sin embargo, Disney+ se enfrenta a la necesidad de estrenar contenido nuevo, lo cual se está

⁵² *Merchandising* es un anglicismo que puede traducirse en castellano como “promoción comercial” o “mercado publicitario”.

⁵³ *Fan* es un anglicismo procedente del término fanatic, que se traduce en castellano como “admirador”.

llevando a cabo con una velocidad vertiginosa, con estrenos de títulos como *Raya y el Último Dragón*, *Falcón y el Soldado de Invierno*, *Cruella*, o *Loki*, en un periodo de apenas dos meses. En este aspecto, en el *Investor Day*⁵⁴ de la compañía del pasado 10 de diciembre de 2020, donde se anunció el alcance de la plataforma a 86,8 millones de usuarios, se anunciaron numerosos estrenos de contenido original, así como el lanzamiento de Star⁵⁵, una nueva sección para la plataforma, que ofrece contenido para adultos.

8.2.3 El tándem estudio-plataforma

A diferencia de Netflix, como observábamos, Disney se beneficia de ser uno de los principales majors de Hollywood, lo cual le proporciona numerosas ventajas.

En primer lugar, por medio del lanzamiento de Disney+, la marca puede beneficiarse ahora de los datos generados por la visualización de su contenido, ya que, hasta su estreno, como resalta Neira (EFT, 2020, min350s), eran otras plataformas como Netflix las que aprendían de los gustos y necesidades de los usuarios por medio del contenido de Disney. Por otro lado, la plataforma proporciona las consecuentes libertades de formato que mencionábamos anteriormente entre las ventajas de este nuevo modelo, que permiten a Disney la toma de decisiones respecto al formato de sus estrenos, donde cabe resaltar el sorprendente éxito del estreno de *El Mandalorian* y su carácter episódico en lugar de en bloque⁵⁶.

Además, debemos tener en cuenta que en el momento en el que las licencias vigentes en la actualidad por el contenido de Disney expiren, la compañía podrá recuperarlas para explorarlas de manera individual, de manera que el contenido de Disney permanezca bajo el paraguas de su marca, y ofrecido en Disney+, Hulu y Star.

⁵⁴ Investor Day, cuya traducción en castellano es “día del inversor”, es una jornada de la compañía celebrada anualmente desde 2019 en la que se presenta la estrategia D2C (directa al consumidor) de la compañía, así como los resultados recientes, futuros objetivos y avances sobre lanzamientos. Véase *infra* el Anexo 13 “Próximos estrenos de Disney anunciados en el Investor Day 2020” para más información acerca de este evento.

⁵⁵ Star fue lanzada el 23 de febrero de 2021 en 17 países entre los que no se encontraba EE.UU, ya que en este país, el contenido operado por la plataforma se ofrece en Hulu.

⁵⁶ Por medio de los lanzamientos en bloque se busca obtener grandes picos de consumo, y la generalización de este formato por las plataformas de streaming, al cual ya se ha acostumbrado el consumidor ha supuesto una forma de estrenar contenido. Pese a estas tendencias, Disney ha apostado por el estreno episódico con *The Mandalorian*, y ha conseguido fidelizar a la audiencia.

Por otro lado, en lo que respecta a los estrenos en salas de cine, donde como mayor ha exhibido tradicionalmente su contenido, según afirma Ayaz (Variety 2021), por medio de sus campañas, Disney está resaltando actualmente la posibilidad para sus consumidores de acceder al contenido en salas o en la plataforma, trabajando con ambos ámbitos para ser capaz de adaptar su oferta a estas necesidades. Tras los sonados estrenos de *Mulán* o *Soul* en 2020, que en lugar de exhibirse en pantalla se estrenaron directamente en Disney+ de forma premium, requiriendo además de la pertenencia a la plataforma, un pago adicional, lo cual causó un descontento generalizado entre la audiencia, como observamos en el apartado 8.1 “Los cines, en jaque”, la compañía actualmente ha optado por afrontar cada estreno de forma individual, evaluando las posibilidades y potencial éxito de cada lanzamiento.

En lo que respecta a la esfera internacional, dominada por Netflix, el principal poder que posee Disney, como resalta Neira (Newtral, 2021, 22min00s) es la potencial introducción en el mercado chino, donde Netflix hasta ahora no ha podido introducirse. Las existentes relaciones de Disney con el gobierno chino, y su presencia y éxito en el país, donde se encuentra uno de los 6 parques temáticos *Disneyland* del mundo (Shanghai), otorgan a la compañía una gran ventaja en un mercado cuya inmensidad de suscriptores podría situar a Disney+ como plataforma líder en la esfera internacional.

Finalmente, como resaltaba Ayaz (Variety, 2021), en un mercado constantemente sacudido por nuevo contenido en streaming y un consumidor saturado, es más difícil captar la atención del consumidor en lo que respecta a nuevos estrenos y *tráileres*⁵⁷, motivo por el cual es sumamente importante para las marcas saber manejar esto y ser muy claras en su oferta y propuesta de valor al consumidor, dos retos en los que se ha centrado la compañía con el objetivo demostrar tanto por medio de la exhibición tradicional como por Disney+ el gran volumen de contenido de calidad disponible.

⁵⁷ Del singular tráiler, este término es la adaptación al castellano del término inglés *trailer*, utilizada en referencia al vídeo formado por fragmentos de una película que se utiliza con fines promocionales

CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A lo largo del presente trabajo, se ha analizado la evolución de la industria cinematográfica hasta presentar el reto actual al que esta se enfrenta, escenario en el cual Netflix y Disney son los jugadores más poderosos. Una vez llevado a cabo este detallado análisis, resulta de utilidad resumir las principales conclusiones obtenidas según las distintas partes del trabajo. De esta forma, comenzando por la primera parte, procederemos a resaltar las conclusiones acerca del estudio del sector en cuestión.

En primer lugar, observamos cómo la industria del cine tanto en Estados Unidos como a nivel global, se encuentra dominada por el oligopolio formado durante la Edad de Oro del cine que dio lugar originalmente a los conocidos como *Big 5*. Pese a la evolución de estos estudios y su adquisición por grandes conglomerados, que han modificado la estructura establecida en un principio, gracias a su control de la industria a lo largo de la cadena de valor y su presencia en los tres pilares (producción, distribución y exhibición), estos siguen dominando el sector y dictando el camino seguido por el resto de estudios y actores en el mercado.

En segundo lugar, observamos cómo a lo largo de su historia, el cine se ha enfrentado a avances tecnológicos que han supuesto cambios en el modelo de negocio, y han alejado a los espectadores de la gran pantalla. Desde la llegada de la televisión en los años 50, al auge de los sistemas de home entertainment como el VHS o el DVD, y la facilidad de acceso al contenido digital que favoreció la piratería, el cine se ha visto obligado a enfrentarse a los nuevos formatos de consumo de contenido que los estudios han tenido que adoptar para mantener su relevancia.

Por otro lado, como analizábamos por medio del Diamante de Porter para medir la ventaja competitiva nacional de Estados Unidos en la industria cinematográfica, la fuerza de esta nación en lo que respecta a las condiciones de los factores de producción, la demanda, las industrias relacionadas y de apoyo, así como la estrategia y estructura de las compañías en el mercado, la convierten en un mercado líder, que se beneficia de una política *laissez-faire* por parte del gobierno a nivel nacional, así como de la defensa del contenido estadounidense ante el proteccionismo internacional.

En este contexto dominante en el que han nacido todos los avances que ha sacudido la industria, se alza Netflix como indiscutible disruptor del mercado y creador de un nuevo modelo de negocio cuya generalización introduce la suscripción por acceso a contenido online, la adaptación en el formato de los contenidos, así como grandes cambios en los hábitos de consumo de contenidos, entre los que se establecen nuevos fenómenos como el binge-watching.

Finalmente, como concluíamos al finalizar este apartado, a la vez que los estudios se dan cuenta del atractivo que brinda la posesión de una plataforma original en la que ofrecer su propio contenido y comienzan a trabajar en el desarrollo y lanzamiento de sus propios servicios, por su parte las plataformas deciden introducirse en la producción de contenido original, dando lugar a dos tendencias de integración vertical que están remodelando la industria.

Con respecto a la segunda parte del trabajo, en la que enfocados en estas tendencias analizamos las lógicas institucionales de los estudios y las plataformas para entender mejor su toma de decisiones, confirmamos que en el caso de los primeros, estas decisiones han estado tomadas con el claro objetivo de maximizar los ingresos en taquilla, mientras que las plataformas han buscado la obtención del mayor número de suscriptores. No obstante, concluimos que en el actual escenario, no encontramos una lógica para cada uno de estos formatos, sino que tanto la lógica commitment, tradicional de los estudios, como la lógica convenience, propia de las plataformas, se ven obligadas a convivir no solo en el mismo mercado, sino bajo el paraguas de las mismas marcas de forma simultánea para optimizar la inversión en los proyectos y maximizar los beneficios.

Observando el dominio actual del sector por Netflix y Disney, resaltamos como clara conclusión la necesidad imperativa de reunir bajo una misma marca, un servicio de streaming y una gran inversión de contenido original capaz de retener al usuario en este. En lo que respecta a Netflix, encontramos como clara ventaja el haber llegado primero al mercado, lo cual especialmente a nivel internacional le ha permitido obtener una cuota de este que hasta el lanzamiento de Disney+ no se le había disputado. Además, el establecimiento del consumidor como centro del servicio ha proporcionado a Netflix, mediante sus esfuerzos de marketing y su sistema de recomendación, una fidelización con la que no cuentan otras plataformas de contenido generalista, y ha permitido a la empresa el análisis del comportamiento del usuario, así como sus gustos y preferencias, indispensables para guiar la toma de decisiones acerca de

la inversión en nuevo contenido y la adquisición de talento que caracteriza a la plataforma. En lo que respecta a Disney, encontramos en su apuesta por la creación de una plataforma propia un gran acierto, principalmente en su ejecución y lanzamiento, que ha dejado atrás otras plataformas lanzadas recientemente en el mercado gracias a los esfuerzos de marketing y el énfasis en el valor aportado por la plataforma. Como analizábamos, su consolidación a nivel global como marca de entretenimiento le proporciona una gran ventaja frente al resto de competidores, así como el valor de su catálogo, que no puede ponerse en duda. No obstante, como resaltan los directivos de la compañía, Disney debe continuar transmitiendo el valor de la oferta proporcionada por Disney+, con el objetivo de distanciarse de la percepción de esta plataforma como un servicio infantil.

Finalmente, cabe resaltar que ante la convivencia de distintos modelos y formatos de visualización de contenidos durante los próximos años que determinarán el futuro de las salas de cine, la gran ventaja de Disney es su actual liderazgo como estudio y servicio de streaming, que le permite una gran interconexión de su contenido entre la plataforma y la gran pantalla, que actualmente no poseen otros jugadores en el mercado, así como las posibilidades de estrenar nuevo contenido original directamente online si no se recupera la actividad en las salas de cine.

En lo que respecta a las **Futuras Líneas de Investigación** relacionadas con Netflix y Disney como principales potencias, a raíz de la comprensión del mercado actual y de las perspectivas que han guiado a ambas a integrarse verticalmente, sería de gran interés comparar ambas estrategias por medio de modelos tradicionales como el de Canvas o Gambardella, equiparando ambas como productoras de contenido original y distribuidoras online, y comparando la solidez de las marcas y su fuerza internacional.

Por otra parte, en lo que respecta al sector analizado en este trabajo, cuyo entorno como hemos observado se encuentra en constante cambio, podemos resaltar determinadas cuestiones de interés que están ligadas de manera intrínseca a las nuevas normas de juego que se establezcan en la industria en lo referente al contenido digital, así como a la capacidad de los cines de recuperar su actividad tras los efectos de la pandemia. Principalmente podemos destacar:

- Los avances en la legislación, que ante la preocupación por la privacidad de datos establezcan límites para las plataformas de streaming en lo que respecta a sus sistemas de recomendación y los datos que estos obtienen de los usuarios.
- Las consecuencias a medio y largo plazo de la derogación de los Decretos Paramount en 2020, que al permitir a los grandes estudios recuperar el control de la exhibición, probablemente derivará en la compra por parte de estos de cadenas de exhibición que puedan explotar en exclusiva, así como de salas de cine.
- El incierto futuro de las superproducciones si la gran pantalla como primera ventana no consigue retomar el impacto generado tradicionalmente. En este aspecto, las regulaciones establecidas en torno a las ventanas de explotación, así como la posibilidad de romper con el sistema de precio unitario en las entradas de cine, pudiendo discriminar entre las diferentes películas y obtener un mayor margen por la visualización de blockbusters, son alternativas consideradas que podrían determinar el éxito en los cines.
- La introducción de las plataformas de streaming norteamericanas en el mercado asiático, y la potencial introducción de Disney+ en China, con su consecuente volumen de suscriptores, que posicionaría a la compañía por encima de Netflix en la esfera internacional.
- El desarrollo y evolución de Amazon Prime Video. Esta plataforma, que como comentábamos junto a Netflix y Apple TV+ es de las consideradas “veteranas” en el ámbito del streaming, en los próximos años seguirá muy de cerca a Disney y Netflix. Su plataforma no ha sido analizada en el presente trabajo al no pertenecer a una compañía de entretenimiento, ya que por el momento, el acceso a su contenido lo proporciona la suscripción al servicio Amazon Prime, y el objetivo principal de la compañía es aumentar las suscripciones a este. No obstante, la reciente compra de Metro Goldwyn-Mayer proporciona a Amazon una inmensa variedad de contenido de catálogo, que junto con su contenido original potenciará enormemente el desarrollo de la plataforma en los años venideros.

BIBLIOGRAFÍA

- About Netflix*. (2021). Netflix. <https://about.netflix.com/en>
- AFP Español (2017). *Almodóvar presiona a Netflix en apertura de Cannes* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=3gtmg4j2qNw>
- Auletta, K. (2014). Outside the box. Netflix and the future of television. *The New Yorker*, 11. <https://www.newyorker.com/magazine/2014/02/03/outside-the-box-2>
- Bird, A., Durham, R., Holcomb, S., & Thakar, S. (2019). *When the content consumer is king: Adapting to the media and marketing power shift*. May. [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/technology media and telecommunications/media and entertainment/our insights/when the content consumer is king/when-the-content-consumer-is-king.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/technology%20media%20and%20telecommunications/media%20and%20entertainment/our%20insights/when%20the%20content%20consumer%20is%20king/when-the-content-consumer-is-king.pdf)
- Bloomberg Markets and Finance. (2021). *Disney CEO on Parks Reopening, Travel Demand, Movies on Disney+* [Archivo de video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=X9LQLnGHrIw>
- Bloomberg Markets and Finance. (2021). *Disney CEO on Parks Reopening, Travel Demand, Movies on Disney+* [Archivo de video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=X9LQLnGHrIw>
- Calvo Herrera, C. (2009). *Distribución y lanzamiento de una película*. Zumaque.
- Clares-Gavilán, J., & Medina Cambrón, A. (2018). Desarrollo y asentamiento del vídeo bajo demanda (VOD) en España: el caso de Filmin. *El Profesional de la Información*, 27(4), 909. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.19>
- Clares-Gavilán, J., & Medina-Cambrón, A. (2018). Desarrollo y asentamiento del vídeo bajo demanda (VOD) en España: el caso de Filmin. *El Profesional de la Información*, 27(4), 909. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.19>
- CNBC. (18 de enero 2021). Market share of leading film studios in North America from in 2020 [Gráfico]. En *Statista*. Recuperado el 31 de mayo, 2021, de <https://www-statista-com.ezproxy.neu.edu/statistics/187171/market-share-of-film-studios-in-north-america-2010/>
- Cook, D. (2016). *A history of narrative film* (5a ed.). W.W. Norton & Company.
- Crane, D. (2014). Cultural globalization and the dominance of the American film industry: cultural policies, national film industries, and transnational film. *International Journal of Cultural Policy*, 20(4), 365-382. <https://doi.org/10.1080/10286632.2013.832233>
- Cunningham, J. M. (2020, February 7). Pixar Animation Studios. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/Pixar-Animation-Studios>
- Deloitte Center for Technology, Media & Telecommunications. (2020). Digital Media Trends. The future of movies. *Deloitte Insights*.

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/future-of-the-movie-industry.html>

Deloitte Center for Technology, Media & Telecommunications. (2021). *Digital media trends How streaming video services can tackle subscriber churn.*

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/video-streaming-services-churn-rate.html>

Epstein, E. J. (2005). *The Big Picture: The new logic of money and power in Hollywood.* Random House. Recuperado de www.amazon.com

Espacio Fundación Telefónica Madrid. (2020). Streaming Wars: plataformas y televisión en el mundo poscovid-19 [Archivo de Vídeo].

<https://www.youtube.com/watch?v=lspwVym8nYE>

Fernández Del Hoyo, A. P. (2009). *Innovación y gestión de nuevos productos. Una visión estratégica y práctica.*

Gabler, N. (1988). *An Empire of their own: How the Jews invented Hollywood.* Crown.

González, P. (2016). *El uso de estrategias de Marketing en la industria cinematográfica norteamericana.* Universidad Autónoma de Madrid.

Hadida, A. L., Lampel, J., Walls, W. D., & Joshi, A. (2020). Hollywood studio filmmaking in the age of Netflix: a tale of two institutional logics. *Journal of Cultural Economics*, 45(2), 213-238. <https://doi.org/10.1007/s10824-020-09379-z>

Hadida, A. L., Lampel, J., Walls, W. D., & Joshi, A. (2020). Hollywood studio filmmaking in the age of Netflix: a tale of two institutional logics. *Journal of Cultural Economics*, 45(2), 213-238. <https://doi.org/10.1007/s10824-020-09379-z>

Heredia, V. (2017). Revolución Netflix: desafíos para la industria audiovisual. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 2017(135), 275. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i135.2776>

Hernández, S. (2020). Estados Unidos, un mercado tecnológico con grandes posibilidades para las empresas españolas innovadoras. *Perspectiva CDTI.*

Howse, J., & McLarney, C. (2006). The Big Pictures: Sources of National Competitiveness in the Global Movie Industry. *Vikalpa*, 31(3), 19-44. <https://doi.org/10.1177/0256090920060303>

Iger, R. (2019). *The ride of a lifetime: Lessons learned from 15 years as CEO of the Walt Disney Company.* Random House.

Izquierdo-Castillo, J. (2015). The new media business concept led by Netflix: A study of the model and its projection into the Spanish market. *Profesional de la Informacion*, 24(6), 819-826. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.nov.14>

- Jimenez, M. (2021). Amazon lanza un órdago a Netflix y Disney con la compra de MGM por casi 7.000 millones de euros. *Cinco Días*.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/26/companias/1622035484_856646.html
- Jimenez, M. (2021). Amazon lanza un órdago a Netflix y Disney con la compra de MGM por casi 7.000 millones de euros. *Cinco Días*.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/26/companias/1622035484_856646.html
- Lastra, A. (2016). El poder del prosumidor. Identificación de sus necesidades y repercusión en la producción audiovisual transmedia. *Revista ICONO14 Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 14(1), 71-94.
<https://doi.org/10.7195/ri14.v14i1.902>
- Lee, K. (2008). "The Little State Department": Hollywood and the MPAA's Influence on U.S. Trade Relations. *Northwestern Journal of International Law & Business*, 8(2), 371-397.
- Luna, L. L. R. (2018). Categorías analíticas para el uso de la perspectiva de las lógicas institucionales en el estudio de las organizaciones. *Administración y Organizaciones*, 21(41), 9-20.
- Ma, L., Montgomery, A., & Smith, M. D. (2018). The Dual Impact of Movie Piracy on Box-Office Revenue: Cannibalization and Promotion. *SSRN Electronic Journal*, February.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2736946>
- Marciszewski, M. (2020). The Paramount Decrees and Block Booking: Why Block Booking Would Still Be a Threat to Competition in the Modern Film Industry. *Vt. L. Rev.*, 45, 227. Recuperado de <https://lawreview.vermontlaw.edu/wp-content/uploads/2021/01/Marciszewski.pdf>
- Matamoros, D. (2009). Las tres audiencias. En *Distribución y marketing cinematográfico. Manual de primeros auxilios* (pp. 24-25). UB Edicions.
- McDonald, K., & Smith-Rowsey, D. (2016). *The Netflix effect: Technology and entertainment in the 21st century*. Bloomsbury Publishing USA.
- McDonald, P. (2016). Hollywood, the MPAA, and the formation of anti-piracy policy. *International Journal of Cultural Policy*, 22(5), 686-705.
<https://doi.org/10.1080/10286632.2016.1223635>
- Menéndez, S., & Ramírez, H. (2020). *El mercado de producción y distribución audiovisual en California, Estados Unidos*. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2020855131.html?idPais=US>
- Mérida de San Román, P. (2006). *El cine* (1ª Ed). Editorial Larousse.
- Moreno, M. (2019). Netflix, nuevas tendencias de consumo audiovisual En España. *Fundación Telefónica*. <https://telos.fundaciontelefonica.com/netflix-nuevas-tendencias-de-consumo-audiovisual-en-espana-series-la-casa-de-papel-y-paquita-salas/>

- Motion Picture Association. (2021). *Theme report 2020*.
<https://doi.org/10.1201/9781439833513-10>
- MPAA. (2015). 2015 Theatrical Statistics Summary. *Mpaa*, 28.
<http://www.mpa.org/Resources/3037b7a4-58a2-4109-8012-58fca3abdf1b.pdf>
- Neira, E. (2020 A). *Streaming Wars: La nueva televisión*. Libros Cúpula.
- Neira, E. (2020 B). *Streaming Wars. Plataformas y televisión en el mundo poscovid-19/* Entrevistada por *Alberto Rey*. Fundación Telefónica.
<https://www.fundaciontelefonica.com/videos/streaming-wars-plataformas-television-mundo-poscovid-19/>
- Newtral. (2021). Emilio Doménech en Twitch: De tú a tú con Elena Neira: guerras del streaming y el futuro del cine [Archivo de video]. Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=cKBezko2xmc>
- Newtral. (2021). Emilio Doménech en Twitch: De tú a tú con Elena Neira: guerras del streaming y el futuro del cine [Archivo de video]. Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=cKBezko2xmc>
- Nielsen. (2020). *The nielsen total audience report august 2020. August*, 36.
<http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2016-reports/total-audience-report-q2-2016.pdf>
- Nowell-Smith, G. (1996). *The Oxford history of world cinema*. Oxford University Press.
- Orme, T. (2014). The short- and long-term effectiveness of anti-piracy laws and enforcement actions. *Journal of Cultural Economics*, 38(4), 351-368.
<https://doi.org/10.1007/s10824-014-9225-2>
- Parlamento Europeo (2018). *El Parlamento Europeo aprueba la nueva normativa audiovisual [Comunicado de prensa]*. <https://www.europarl.europa.eu/news/es/press-room/20180925IPR14307/el-parlamento-europeo-aprueba-la-nueva-normativa-audiovisual>
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 1-27. <https://doi.org/10.4324/9780429439087-1>
- Ramspott, S. (2001). El DVD, o la odisea de un formato único en el espacio digital. *El Ciervo*, 50(600), 29-31. <http://www.jstor.org/stable/40824033>
- Riemenschneider, T. (2018). «Don't run up the stairs!»: Why removing the Paramount Decrees would be bad for Hollywood. *Ohio St. Bus. LJ*, 13, 334.
- Schwartzel, E., & Flint, J. (2020). *Warner Bros. to Release All 2021 Films on HBO Max and in Theaters Simultaneously* No Title. <https://www.wsj.com/articles/warner-bros-to-release-all-2021-films-on-hbo-max-in-theaters-simultaneously-11607020941>

- Schwartzel, E., & Flint, J. (2020). *Warner Bros. to Release All 2021 Films on HBO Max and in Theaters Simultaneously*. <https://www.wsj.com/articles/warner-bros-to-release-all-2021-films-on-hbo-max-in-theaters-simultaneously-11607020941>
- Selectusa.gov. (n.d.). Media and Entertainment Spotlight. Retrieved from <https://www.selectusa.gov/media-entertainment-industry-united-states>
- Statista. (2020). Share of original movies and TV shows on major SVOD platforms in the United States as of March 2020. <https://www.statista.com/statistics/1110900/svod-services-original-content-us/>
- Statista. (2021). Healthy competition or harmful fragmentation? <https://www.statista.com/chart/22297/overview-of-video-streaming-platforms-in-the-us/>
- Tartaglione, N. (2020). ‘Tenet’ Rises To \$130M+ Overseas; Crosses \$150M WW; ‘Mulan’ Kicks Off With \$6M In Handful Of Markets – International Box Office. *Deadline*. <https://deadline.com/2020/09/tenet-christopher-nolan-mulan-imax-china-global-international-box-office-1234571675/>
- Tartaglione, N. (2020). ‘Tenet’ Rises To \$130M+ Overseas; Crosses \$150M WW; ‘Mulan’ Kicks Off With \$6M In Handful Of Markets – International Box Office. *Deadline*. <https://deadline.com/2020/09/tenet-christopher-nolan-mulan-imax-china-global-international-box-office-1234571675/>
- Tartaglione, N. (2021). *Regal Parent Cineworld And Universal Reach Agreement On Theatrical Windows For U.S./UK*. <https://deadline.com/2021/05/cineworld-regal-universal-windows-deal-1234755459/>
- Tartaglione, N. (2021). *Regal Parent Cineworld And Universal Reach Agreement On Theatrical Windows For U.S./UK*. <https://deadline.com/2021/05/cineworld-regal-universal-windows-deal-1234755459/>
- The Walt Disney Company. (2020). *Disney Investor Day 2020*. (2020). <https://thewaltdisneycompany.com/disney-investor-day-2020/>
- The Walt Disney Company*. (s. f.). Our businesses. <https://thewaltdisneycompany.com/about/#our-businesses>
- Thompson, K., Bordwell, D., & Smith, J. (2003). *Film history: An introduction* (Vol. 205). New York: McGraw-Hill.
- Tran, K. (2021). *Variety*. https://variety.com/vip/content-spending-levels-at-top-entertainment-companies-2021-projections-1234990285/?utm_source=cxense
- Variety (2021). Variety Entertainment Marketing Summit. Presentado por Deloitte.

ANEXOS

Índice de anexos

Anexo 1: Los 3 pilares de la industria cinematográfica.....	2
Anexo 2: <i>Big 5</i> y conglomerados a los que pertenecen	3
Anexo 3: Películas estrenadas en cines en 2020 en Estados Unidos y Canadá	4
Anexo 4: Top 20 Títulos más vistos en casa en Estados Unidos - 2020	5
Anexo 5: Top 25 películas en taquilla en Estados Unidos y Canadá en 2020.....	6
Anexo 6: Determinantes de la ventaja competitiva nacional (diamante de Porter) para la industria cinematográfica en Estados Unidos	7
Anexo 7: Evolución de Netflix y sus principales hitos.....	8
Anexo 8: Asistencia al <i>Variety Entertainment Marketing Summit</i> presentado por Deloitte	9
Anexo 9: Principales plataformas de streaming de vídeo disponibles en Estados Unidos	13
Anexo 10: Netflix y la polémica suscitada en Cannes en 2017	14
Anexo 11: Dos lógicas institucionales: commitment y convenience.....	15
Anexo 11 : Marcas bajo el paraguas de The Walt Disney Company	16
Anexo 12: Marcas bajo el paraguas de The Walt Disney Company	17

Anexo 1: Los 3 pilares de la industria cinematográfica



Fuente: Elaboración propia a partir de Calvo Herrera (2009); Matamoros; (2009), y González (2016).

*Véase supra en el apartado 3.2.3 “Impacto en la distribución tradicional” las ventanas de explotación que ofrece una película.

Anexo 2: Big 5 y conglomerados a los que pertenecen

	<p>Estudio: Sony Pictures</p> <p>Conglomerado: Sony Entertainment</p> <p>Otras marcas del conglomerado: Columbia Tristar Television Destination Films</p>
	<p>Estudio: Warner Bros. Pictures</p> <p>Conglomerado: Sony Entertainment</p> <p>Otras marcas del conglomerado: Cartoon Network, HBO, DC, Castle Rock Entertainment, New Line Cinema</p>
	<p>Estudio: Paramount Pictures</p> <p>Conglomerado: ViacomCBS</p> <p>Otras marcas del conglomerado: Nickelodeon, Comedy Central, The CW, MTV, Showtime</p>
	<p>Estudio: Walt Disney Pictures</p> <p>Conglomerado: The Walt Disney Company</p> <p>Otras marcas del conglomerado: 20th Century Fox, Lucasfilm, Marvel, Miramax Films, Pixar, ABC, ESPN, Touchstone Pictures</p>
	<p>Estudio: Universal Pictures</p> <p>Conglomerado: NBCUniversal (Comcast)</p> <p>Otras marcas del conglomerado: Focus Features, Working Title, Fandango, E Entertainment, CNBC</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Películas estrenadas en cines en 2020 en Estados Unidos y Canadá

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Películas estrenadas	614	690	681	762	753	799	872	862	987	338
Total películas MPA	143	128	114	135	147	144	130	128	124	60
- MPA Estudios	106	94	84	99	100	102	86	92	83	34
- MPA Subsidiarios	37	34	30	36	47	42	44	36	41	26
No miembros	471	562	567	627	606	655	742	734	863	278

Fuente: Elaboración propia a partir de MPA (2021).

Nota: Incluye todos aquellos títulos que se estrenaron en cines y obtuvieron ingresos en taquilla.

Anexo 4: Top 20 Títulos más vistos en casa en Estados Unidos - 2020

Rango	Película	Estudio
1	Frozen II	Disney
2	Jumanji: Siguiete nivel	Sony
3	Star Wars: Episodio IX – El Ascenso de Skywalker	Disney
4	Joker (2019)	Warner Bros.
5	Sonic, la película	Paramount
6	Bad Boys for Life	Sony
7	1917	Universal
8	¡Scooby!	Warner Bros.
9	Le Mans'66	Disney
10	Puñales por la Espalda	Lionsgate
11	Trolls 2: Gira Mundial	Universal
12	Yellowstone – Temporada 1	Paramount
13	Onward	Disney
14	Aves de Presa (y la Fabulosa Emancipación de una Harley Quinn)	Warner Bros.
15	Yellowstone – Temporada 2	Paramount
16	Yellowstone – Temporada 3	Paramount
17	Harry Potter (Colección completa de 8 películas)	Warner Bros.
18	Maléfica 2: Maestra del Mal	Disney
19	Bloodshot (2020)	Sony
20	Midway (2020)	Lionsgate

Fuente: Elaboración propia a partir de MPA (2021).

Nota: incluye las ventas digitales (EST), el alquiler digital (VOD), las ventas DVD y Blu-ray junto con la información más reciente procedente de los estudios, vendedores y plataformas.

Anexo 5: Top 25 películas en taquilla en Estados Unidos y Canadá en 2020

Rango	Película	Estudio	Taquilla (millones \$)
1	Bad Boys for Life	Sony	206.3
2	1917	Universal	158.1
3	Sonic, la película	Paramount	149.0
4	Jumanji: Siguiente nivel	Sony	128.2
5	Star Wars: Episodio IX – El Ascenso de Skywalker	Disney	124.5
6	Aves de Presa (y la Fabulosa Emancipación de una Harley Quinn)	Warner Bros.	84.4
7	Las Aventuras del Doctor Dolittle	Universal	78.5
8	Mujercitas (2019)	Sony	70.5
9	El hombre invisible	Universal	70.4
10	La llamada de lo salvaje (2020)	20 th Century Fox	62.3
11	Onward	Disney	61.6
12	Tenet	Warner Bros.	58.0
13	Puñales por la Espalda	Lionsgate	49.7
14	Frozen II	Disney	47.2
15	Espías con disfraz	20 th Century Fox	37.4
16	The Gentlemen: los señores de la mafia	STX Entertainment	36.5
17	Cuestión de justicia	Warner Bros.	35.8
18	Los Croods 2: Una Nueva Era	Universal	32.3
19	Parásitos	Neon Rated	30.7
20	La Isla de la Fantasía	Sony	27.3
21	Diamantes en Bruto	A24	25.8
22	Los Nuevos Mutantes	20 th Century Fox	23.9
23	Wonder Woman 1984	Warner Bros.	23.0
24	Socias y Enemigas	Paramount	22.2
25	The Grudge (2020)	Sony	21.2

Fuente: Elaboración propia a partir de MPA (2021).

Nota: el total refleja los entre el 1 de enero – 31 de diciembre de 2020z.

Anexo 6: Determinantes de la ventaja competitiva nacional (diamante de Porter) para la industria cinematográfica en Estados Unidos

	Condiciones de los factores	Condiciones de la demanda	Industrias relacionadas y de apoyo	Estrategia, estructura y rivalidad de las compañías	Gobierno
EE.UU	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión fuerte y sostenida en la creación de factores • Predominio de los estudios y beneficios para la financiación y establecimiento de infraestructuras • Fácil acceso a la mano de obra y mejores escuelas cinematográficas • Influencia estadounidense en la cultura pop 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado poblado, ingresos altos y tiempo de ocio disponible • Demanda sólida de entretenimiento cinematográfico • Mayores esfuerzos de marketing • Demanda de I+D por parte del consumidor • Inclinción de las distribuidoras por las películas nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Teatro e influencia en la creación y mantenimiento de talento • Liderazgo tecnológico e inversión en I+D. Impacto en el estudio de la imagen, el sonido y el desarrollo de software • Conglomerados de telecomunicaciones y demanda de electrodomésticos clave para la distribución de películas 	<ul style="list-style-type: none"> • Studio system y oligopolio de la MPA: concentración geográfica de competidores locales fuertes • Control de la industria mediante la integración vertical. Alianzas, fusiones y adquisiciones. • Constante innovación y actualización fomentada por la competencia • Control de la distribución en países extranjeros 	<ul style="list-style-type: none"> • Receptivo al lobbying de la MPA • Leyes de copyright y FTAs para eliminar cuotas frente al proteccionismo internacional

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1990); MPA (2021); Howse & McLarney (2006)

Anexo 7: Evolución de Netflix y sus principales hitos

1997	Reed Hastings y Marc Randolph cofundan Netflix como alquiler y distribución de películas por medio del servicio postal estadounidense.
1998	Lanzamiento de netflix.com
1999	Oferta de un servicio de suscripción mensual que ofrece alquileres ilimitados de DVD.
2000	Se estrena un sistema de recomendación de películas personalizado basado en la calificación de los usuarios.
2002	Netflix sale a Bolsa
2005	Los suscriptores de la plataforma alcanzan los 4.2 millones
2007	Empiezan a ofertarse películas y series de forma instantánea por medio de dispositivos con conexión online.
2008	Transmisión vía Xbpx 360, reproductores de discos Blu-ray, y decodificadores.
2009	Transmisión vía PS3, TV conectadas a internet
2010	Netflix disponible en el Ipad, Iphone y Ipod Touch de Apple, en la Nintendo Wii y en otros dispositivos conectados a internet. Se lanza el servicio en Canadá.
2011	Netflix se introduce en Latinoamérica y el Caribe
2012	Netflix se introduce en Europa, incluido el Reino Unido, Irlanda y los países nórdicos. Netflix gana el primer premio <i>Primetime Emmy</i> en Ingeniería.
2013	Netflix se estrena en los Países Bajos. Recibe 31 nominaciones a los premios Primetime Emmy, incluidas la Mejor Serie Dramática, la Mejor Serie cÓmica y el Mejor Documental o Especial de No Ficción por <i>House of Cards</i> , <i>Orange is the New Black</i> y <i>The Square</i> , respectivamente. <i>House of Cards</i> ganó tres premios . Netflix es la primera cadena de televisión por internet nominada a un premio Primetime Emmy.
2014	Netflix se introduce en 6nuevos países en Europa (Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Luxemburgo y Suiza). La Plataforma gana 7 premios Emmy creativos por <i>House of Cards</i> y <i>Orange is the New Black</i> . Suma más 50 millones de suscriptores.
2015	Introducción en Australia, Nueva Zelanda y Japón, Italia, España y Portugal. Se estrena el primer largometraje original de Netflix, " <i>Beasts of No Nation</i> ".
2016	Netflix alcanza los 190 países y 21 lenguajes. Se añade la opción de descarga para ver contenidos sin conexión a internet.
2017	Se alcanzan los 100 millones de sucriptores a nivel global y la Plataforma gana su primer Oscar por <i>The White Helmets</i> . La Opción de saltar la Introducción es introducida.
2018	Netflix se convierte en el estudio más nominado a los Emmys y obtiene 23 premios por series entre las que se encuentran <i>Queer Eye</i> , <i>Glow</i> y <i>Godless</i> .
2019	Netflix gana cuatro Oscars por <i>Roma</i> y <i>Period. End of Sentence</i> . Se establecen nuevos centros de Producción en Londres, Madrid, Nueva York y Toronto.
2020	Se estrena la lista Top 10 como Sistema de recomendación, permitiendo a los usuarios ver el contenidos más popular. Netflix es el estudio más nominado a los Oscars y los Emmys
2021	La plataforma alcanza los 200 millones de suscriptores

Fuente: Netflix (2021) y Heredia (2017).

Anexo 8: Asistencia al *Variety Entertainment Marketing Summit* presentado por Deloitte

Como fuente primaria para la elaboración de este trabajo, se asistió a la cumbre virtual del marketing del entretenimiento organizada por *Variety*, el seminario estadounidense dedicado al mundo del entretenimiento, y presentada por Deloitte el 22 de abril de 2021. En ella, tuvieron lugar conversaciones entre 20 ponentes, entre los que se encontraban ejecutivos y reconocimos líderes del marketing del sector del entretenimiento, representando no solo a la industria cinematográfica y las plataformas de streaming de vídeo sino también a empresas como Spotify o TikTok, líderes en sus respectivos sectores.



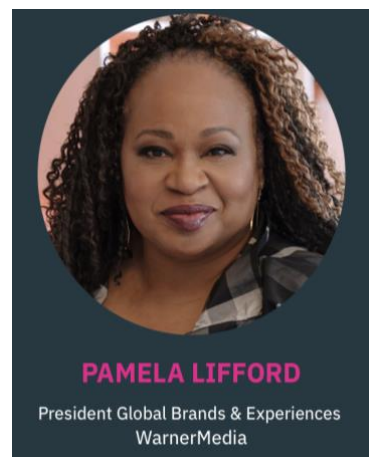
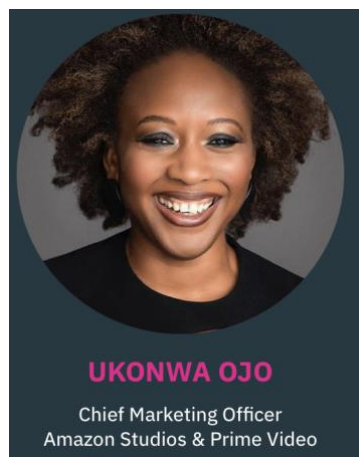
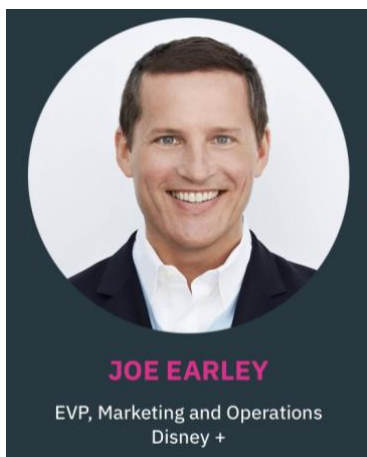
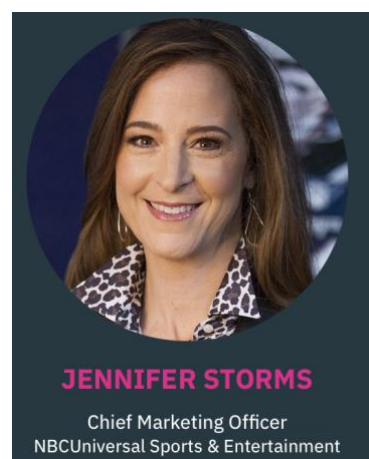
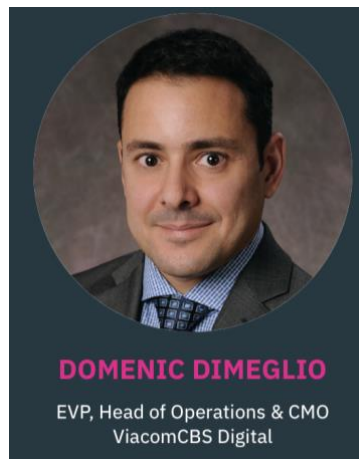
Fuente: Variety (2021).

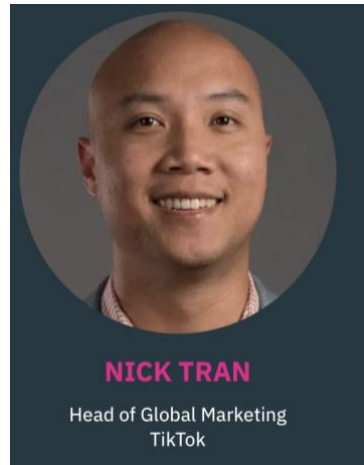
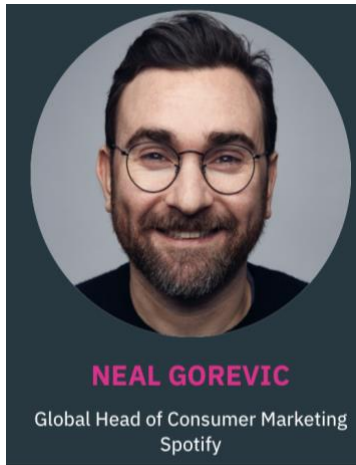
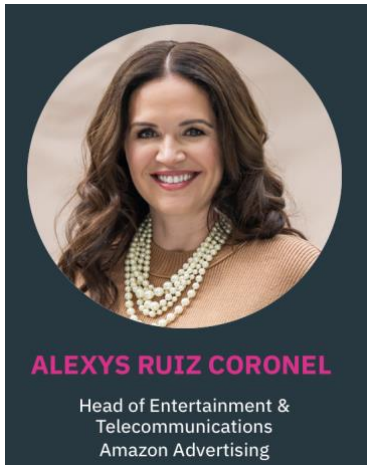
Durante esta conferencia, los ponentes discutieron el impacto que ha supuesto la pandemia del COVID-19 en el sector del entretenimiento, que ha dado lugar como resaltaron a uno de los mayores disruptores que ha vivido este a lo largo de la historia, y expusieron tanto las estrategias tomadas por sus equipos para hacer frente a este reto, como sus percepciones acerca del futuro de la industria.

En lo que respecta al cine y al streaming, entre los principales puntos tratados, se abordaron temas como la convergencia del cine y la televisión, los cambios en los hábitos de consumo y la potencial posibilidad de ofrecer a los consumidores la opción de ver el estreno de una película en la gran pantalla o en streaming. Por otro lado, también se resaltó la importancia del contenido original, y de la capacidad de las campañas de marketing de transmitir la verdadera propuesta de valor de cada marca, poniendo énfasis en el entendimiento del consumidor, y atención no solo en lo que respecta a las adquisiciones de suscriptores sino al mantenimiento de estos en las plataformas.

A continuación podemos observar algunos de los ponentes de dicha cumbre, cuyas aportaciones han resultado de interés para la elaboración de este trabajo, así como la agenda del evento.

Ponentes de interés





Fuente: Variety (2021).

Agenda

11:00 - 11:30 AM	Keynote Conversation with Disney	<p>Asad Ayaz, President Marketing, Disney Studios Content</p> <p>Joe Earley, EVP, Marketing and Operations, Disney +</p> <p>Moderated by Claudia Eller, Editor-in-Chief, <i>Variety</i></p>
11:30 AM – 12:00 PM	<p>A Closer Look: Launching Streaming Entertainment Platforms</p> <p>Amazon Advertising leads a discussion about the important role marketing plays in the launch of new streaming entertainment platforms, which are debuting into an increasingly crowded media marketplace.</p>	<p>Domenic DiMeglio, EVP, Head of Operations & CMO at ViacomCBS Digital</p> <p>Seth Goren, Group SVP, Media Strategy & Analytics at Discovery Inc.</p> <p>Moderated by Alexys Ruiz Coronel, Head of Entertainment and Telecommunications, Amazon Advertising</p>
12:00 - 12:45 PM	<p>Brandmakers: Transforming Connection</p> <p>Brand marketers, media platforms and partners converge to talk about what it takes to break through to consumers and audiences. What is the right mix of media to attract the right kind of attention to your brand? How does audience mood and mindset, still reeling from current events, impact marketing decisions? What does it take to foster brand loyalty within elusive and highly valuable younger audiences?</p>	<p>Kofi Amoo-Gottfried, VP/Head of Marketing, DoorDash</p> <p>Tim Ellis, Chief Marketing Officer, NFL</p> <p>Raghu Kodige, Co-Founder & Chief Product Officer, LG Ads</p> <p>Katrina McGhee, EVP, Marketing & Communications, American Heart Association</p> <p>Marisa Thalberg, CMO, Lowe's</p> <p>Nick Tran, Head of Global Marketing, TikTok</p> <p>Moderated by Suzanne Kounkel, Chief Marketing Officer, Deloitte</p>

12:45 - 1:15 PM

Conversation with *Las Culturistas*

Go behind the scenes of *Las Culturistas*, one of the first podcasts produced by Will Ferrell's Big Money Players for the iHeart Podcast Network.

Matt Rogers, Co-Host, *Las Culturistas* and Actor/Host (*Our Cartoon President*, *Haute Dog*)

Bowen Yang, Co-Host, *Las Culturistas* and Actor (*Saturday Night Live*, *Awkwafina Is Nora From Queens*)

Moderated by Conal Byrne, CEO iHeartPodcast Network and iHeartMedia Digital Audio

1:15 - 2:00 PM

Entertainment Marketers Elite

An exploration into how TV shows, films, music, podcasts, and more are launched into today's competitive entertainment landscape. How might our growing on-demand, at your convenience culture impact how content is built into a must-watch experience? Can marketers create an imperative for viewers to watch entertainment? What is the right media mix and creative strategy to attract today's audiences? Leading entertainment marketers talk shop.

Pamela Lifford, President, Global Brands and Experiences, WarnerMedia

Neal Gorevic, Global Head of Consumer Marketing, Spotify

Jennifer Storms, Chief Marketing Officer, NBCUniversal Sports and Entertainment

Paul Suchman, Chief Marketing Officer, Audacy

Moderated by Cynthia Littleton, Co-Editor-in-Chief, *Variety*

2:00 - 2:30 PM

Keynote Conversation with Ukonwa Ojo, Chief Marketing Officer, Amazon Studios and Prime

Ukonwa Ojo, Chief Marketing Officer, Amazon Studios and Prime Video

Moderated by Claudia Eller, Editor-in-Chief, *Variety*

Fuente: Variety (2021).

Anexo 9: Principales plataformas de streaming de vídeo disponibles en Estados Unidos

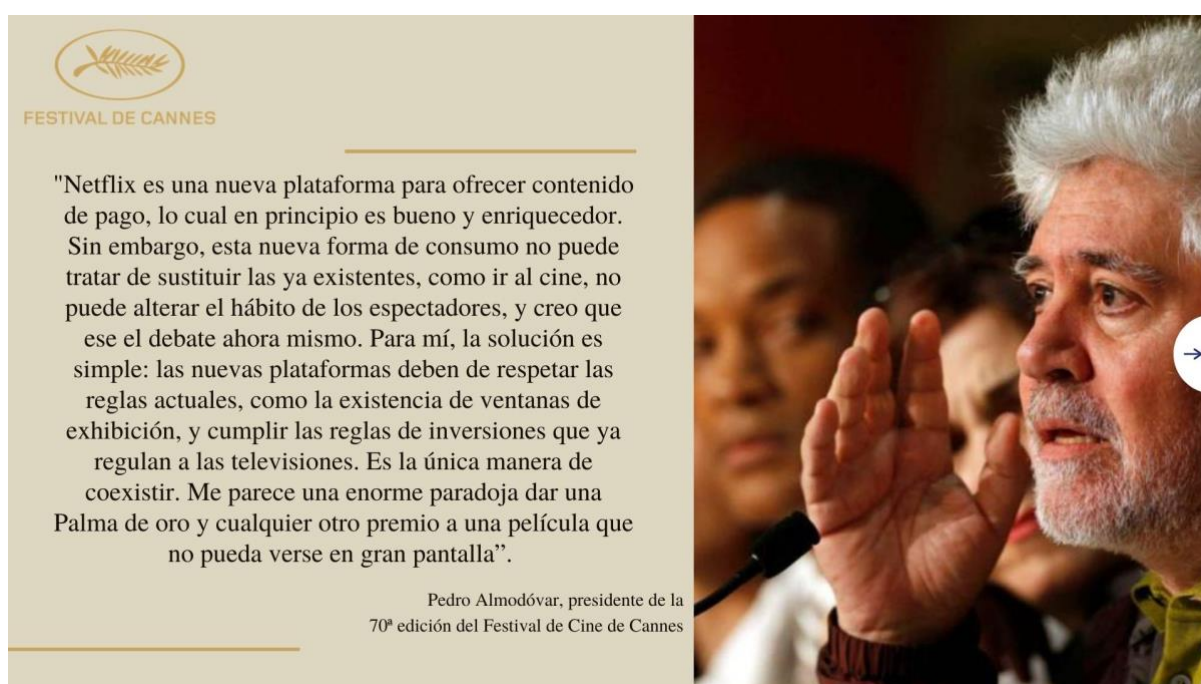
	<p>Lanzamiento 2007 Compañía Netflix Contenido destacable Netflix Originals (Stranger Things)</p>
	<p>Lanzamiento 4 de septiembre 2008 Compañía Amazon Contenido destacable Prime Originals (The Boys)</p>
	<p>Lanzamiento 17 de noviembre 2010 Compañía The Walt Disney Company/Comcast Contenido destacable Hulu Originals (El cuento de la criada)</p>
	<p>Lanzamiento 12 de noviembre 2019 Compañía The Walt Disney Company Contenido destacable Disney, Pixar, Star Wars, Marvel</p>
	<p>Lanzamiento 1 de noviembre 2019 Compañía Apple Contenido destacable Apple TV+ Originals</p>
	<p>Lanzamiento 27 de mayo 2020 Compañía Warner Media (AT&T) Contenido destacable HBO, DC Entertainment, Warner Bros.</p>
	<p>Lanzamiento 15 de junio 2020 Compañía NBC Universal (Comcast) Contenido destacable NBC, Universal Pictures, Dreamworks Animation</p>
	<p>Lanzamiento 4 de marzo 2021 Compañía Viacom CBS Contenido destacable Paramount Pictures, CBS, Comedy Central, Nickelodeon, MTV</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Statista (2021) y Paramount+ (n.d.).

Anexo 10: Netflix y la polémica suscitada en Cannes en 2017

El debate sobre el papel de las plataformas de streaming en los festivales de cine tuvo su cisma en 2017, cuando Netflix consiguió dos nominaciones al festival de Cannes por sus películas *Ojka* de Bong Joon Ho y *The Meyerowitz Stories* de Noah Baumbach, ambas nominadas a la Palma de Oro. Como consecuencia de esto, la federación de cines franceses se opuso a la inclusión de ambas películas al no haber cumplido con las legislaciones francesas por las cuales los servicios de streaming no pueden ofertar una película que se exhiba en cines hasta pasados 36 meses de su estreno. Ante este boicot, Netflix defendió su interés en estrenar en cine sus películas siempre y cuando no tuviese que cumplir con la normativa de tener que esperar para poder ofrecerlas en la plataforma, y en respuesta a la polémica generada, Cannes anunció que a partir del próximo año sería requisito oficial haber estrenado una película en cines para que esta fuese nominada, ante lo cual Netflix optó por cortar relaciones con el aclamado festival. Desde entonces, la compañía no ha presentado sus títulos en Cannes, y las recientes declaraciones llevadas a cabo por Thierry Frémaux, director artístico del festival han revelado que este año Netflix ha rechazado también su inclusión en el certamen.

En la siguiente imagen, podemos apreciar las declaraciones de Pedro Almodóvar, presidente de la 70ª edición del Festival de Cine de Cannes (2017) en su habitual rueda de prensa, en la que se posicionó respecto a la polémica suscitada por la inclusión de Netflix.



Fuente: *Elaboración propia a partir de AFP Español (2017) y Duvignau (Reuters, 2017).*

Anexo 11: Dos lógicas institucionales: commitment y convenience

Institutional logic	Commitment (traditional studios)	Convenience (streaming services)
Process of customer engagement	Cognitive effort to engage in search, select film and cinema, travel to cinema. Predominantly local options of which movie to watch, and where	Browsing among hundreds of options readily available from the comfort of one's couch. Global options of which movie to watch
Basis of managerial attention	Theatrical release frames managerial attention and shapes organizational practices	Direct streaming frames managerial attention and shapes organizational practices
Basis of strategy	Tight coupling of film and exhibition venues	Tight coupling of distribution technology and content
Basis of mission	Film-by-film approach (after 1948): quality over quantity. Screen availability, seasonality and legislation determine theatrical release windows	Global portfolios approach: quantity over quality. Near-limitless online storage capabilities allow for large film catalogues
Core resources	Competition for attention led to the rise of movie stars (after 1920), blockbusters (after 1975), and increased advertising budgets	Competition for subscribers' revenue and data frees providers from stars, blockbusters and advertising overdrive
Content format	Established feature film format and narratives	Freedom to experiment with formats and narratives
Go to market strategy	Sequential release windows: theatre, home video, pay-per-view, video-on-demand—digital streaming, TV	Exclusive release online or simultaneous release across channels
Key performance metrics	Box-office revenues	Subscriptions: access to consumers' data and time
Intended revenue flywheel	Opening weekend box-office momentum leads to high attendance and increased media attention, resulting in favourable word of mouth, and higher attendance in the long run	Extensive catalogue leads to subscriptions, resulting in improved recommendation algorithms, increased subscribers' screen time, further investment in content, higher subscriber numbers, more customer data, and more subscriptions
Schemata	Scripts, casting, budgets, production staff, mass media promotion	Data analytics-driven scripts and casting, segmentation, micro-targeting
Vocabularies of practice	Opening weekend, slate, creative producer, direct-to-video, above the line, film release window	Data analytics, search, recommender system, streaming, binge-watching, cross-selling

Fuente: Hadida et al., (2020).

Anexo 11 : Marcas bajo el paraguas de The Walt Disney Company

The WALT DISNEY Company



Fuente: Elaboración propia a partir de The Walt Disney Company (n.d.)

Anexo 12: Marcas bajo el paraguas de The Walt Disney Company

The WALT DISNEY Company

Parques, experiencias
y productos

Disneyland
RESORT

WALT DISNEY World

DISNEY
Publishing Worldwide

DISNEYLAND
PARIS

HONG KONG
DISNEYLAND

TOKYO
DISNEY
RESORT
+夢がかなう場所+
Where dreams come true

SHANGHAI
DISNEY RESORT
上海迪士尼度假区

AULANI
A DISNEY RESORT & SPA

DISNEY CRUISE LINE

DISNEY Vacation Club

ADVENTURES*
BY DISNEY

DISNEY store

Walt Disney
IMAGINEERING

Fuente: Elaboración propia a partir de The Walt Disney Company (n.d.)

Anexo 13: Próximos estrenos de Disney anunciados en el Investor Day 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de The Walt Disney Company (2020).