

# El mercado del vídeo en streaming: un análisis de la estrategia de *Disney+*

## Video streaming market: an analysis of *Disney+* strategy

Francisco Vacas-Aguilar

Cómo citar este artículo:

Vacas-Aguilar, Francisco (2021). "El mercado del vídeo en streaming: un análisis de la estrategia *Disney+*". *Profesional de la información*, v. 30, n. 4, e300413.

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

Artículo recibido el 19-11-2020  
Aceptación definitiva: 16-06-2021



**Francisco Vacas-Aguilar** ✉

<https://orcid.org/0000-0003-4457-3057>

Universidad Rey Juan Carlos  
Facultad de Comunicación  
Camino del Molino, 5  
28942 Fuenlabrada (Madrid), España  
[pvacas2006@gmail.com](mailto:pvacas2006@gmail.com)

### Resumen

El lanzamiento internacional de *Disney+* en noviembre del 2019 significó la entrada de *Disney* con una marca propia en el mercado de la venta directa de servicios al consumidor de vídeo bajo demanda por suscripción (SVOD). Este mercado, aunque con *Netflix* como líder destacado, se encuentra en una fase de consolidación que podría llevar a la desaparición de muchos operadores, ya que aunque las cadenas de TV de pago, como los cableoperadores en EUA, están creando sus propias plataformas por la pérdida de abonados en su negocio principal, todos se enfrentan a nuevas amenazas como el aumento de los costes de operación, la necesidad de incrementar la inversión en producción propia y otras derivadas de los nuevos hábitos de consumo como la fatiga del consumidor. Este artículo analiza, mediante la metodología del caso de estudio aplicado, la estrategia de *Disney* para posicionar *Disney+* con éxito en un corto periodo de tiempo y confirma hallazgos de estudios previos sobre la naturaleza y evolución del sector y tendencias como su alto grado de concentración, lo que apunta hacia la compleja realidad del mercado SVOD, el valor que siguen teniendo las marcas globales en esta etapa y finalmente permite analizar las posibilidades reales de crear un nuevo mercado del vídeo en streaming con menores barreras de entrada.

### Palabras clave

*Disney*; Vídeo; Streaming; SVOD; Medios; TV; Estrategia; *Disney+*; Valor de marca; Industria del entretenimiento.

### Abstract

The international launch of *Disney+* in November 2019 marked the entry of *Disney* with its own brand into the market for direct sales of subscription video-on-demand (SVOD) consumer services. This market, although with *Netflix* as a prominent leader, is still in a consolidation phase that could lead to the disappearance of many operators since although traditional pay TV operators, such as cable operators in the US, are developing their own platforms due to subscriber loss in their core business, all face new threats such as increased operating costs, the need to increase investment in own production and others derived from new consumption habits such as consumer fatigue. This article analyzes, through the applied case study methodology, *Disney's* strategy to position *Disney+* successfully in a short period of time and confirms findings from previous studies on the nature and evolution of the sector and trends like its high degree of concentration. which points to the complex reality of the SVOD market, the value that global brands would continue to have at this stage and finally allows us to analyze the real possibilities of creating a new streaming video market with lower entry barriers.

### Keywords

*Disney*; Video; Streaming; SVOD; Media; TV; Strategy; *Disney+*; Brand value; Entertainment industry.

## 1. Introducción: estado del mercado del vídeo en streaming

El mercado de los servicios de vídeo por suscripción (SVOD) ha sido objeto de estudio y análisis sistemático especialmente desde que *Netflix* lanzó en los EUA el suyo en 2007 (**Brochet; Srinivasan; Norris, 2012; Tryon, 2013; Barker; Wiattowski, 2017; Jenner, 2018**), transformando su negocio principal de un servicio de alquiler de vídeos en soporte físico mediante el correo convencional a uno basado en el acceso directo a su catálogo vía Internet.

Este nuevo nicho de mercado de los denominados OTT (*over the top*)<sup>1</sup> comenzó progresivamente a alterar el mercado convencional de la TV tanto de pago como en abierto, en el primero al producirse un trasvase progresivo pero continuo de suscriptores de un servicio a otro (*cord cutters*)<sup>2</sup> (*eMarketer, 2019; Parks Associates, 2020*) al considerarse ahora un “servicio menos necesario” (**Holt; Sanson, 2014**) y en el segundo, por una caída de los índices de audiencia en los principales mercados mundiales (**Porter, 2019; Ofcom, 2019**) más acusado entre los segmentos jóvenes para los que los OTT representan no solo una opción frente a la TV convencional, sino la forma preferente de acceso a la oferta audiovisual (*Pew Research Center, 2017; Tefertiller; Sheehan, 2019*).

La exitosa trayectoria de *Netflix* primero en los EUA y posteriormente en el resto del mundo, durante la segunda década de este siglo, vino en primer lugar a reafirmar el principio de que

“en la industria de los medios el mayor valor está en la agregación de contenidos no en su producción” (**Knee, 2011**),

factor que se incrementó con la llegada de Internet donde los

“incumbentes del mercado de los medios perdieron valor frente a los nuevos agregadores que modularizan la oferta al consumidor” (**Thompson, 2015**).

En segundo lugar demostró que ya se había alcanzado la tercera fase o de madurez del ciclo de vida de esta industria (**McLahan et al., 2004**) y por lo tanto, existía ya una audiencia dispuesta a pagar por un contenido legal y *online* (**Cunningham; Silver, 2013**) pero personalizado mediante algoritmos que además definían la propia experiencia de consumo (**Gómez-Uribe; Hunt, 2015**), frente a opciones gratuitas pero inabarcables en tiempo de consumo de vídeos producidos por los propios usuarios (UGC)<sup>3</sup> como *YouTube*.

El estado actual del mercado SVOD calificado como de guerra (*streaming wars*) (**Mulligan, 2015; Sharma; Flint, 2019**), se caracteriza por una eclosión de la oferta de plataformas de vídeo gestionadas por un conjunto heterogéneo de empresas de distintos sectores y procedencias (véase tabla 1), desde operadores de cable y telecomunicaciones (*Peacock, de Comcast; HBO de ATT*), empresas tecnológicas (*AppleTV+, YouTube TV*), de comercio electrónico (*Amazon Prime Video*) a grandes e históricos grupos del mercado del entretenimiento como *Disney (HULU, ESPN+, Disney+)*.

Sin embargo, en estas nuevas plataformas se observa que más que responder a

“necesidades no cubiertas de la audiencia, en realidad se lanzan para resolver necesidades empresariales internas” (**Ball, 2019**).

En el caso de las empresas del sector tecnológico, la oferta de streaming

“tiene un limitado valor estratégico, *Amazon* lo utiliza para incentivar suscripciones a Prime y para *Apple* es únicamente una herramienta de marketing” (**Evans, 2021**).

De este modo, la consideración actual del SVOD como un “mercado altamente competitivo” (*European Commission, 2014; Budzinski; Lindstät-Dreusicke, 2018; Gillette; Smith, 2019*) basándose principalmente en criterios cuantitativos (número de suscriptores de cada plataforma y la cantidad de plataformas disponibles en cada mercado), puede ser matizada y discutida ya que el objetivo estratégico de la mayoría de empresas y grupos propietarios de estas nuevas plataformas no es el mercado total disponible del vídeo (TAM)<sup>4</sup>, sino el citado incremento de ingresos de su negocio principal.

Tabla 1. Principales plataformas SVOD

| Plataforma         | Propietario              | Catálogo                | Países | Suscriptores (en millones) |
|--------------------|--------------------------|-------------------------|--------|----------------------------|
| <i>Netflix</i>     | <i>Netflix</i>           | 3781 (F)*<br>1940 (TV)* | 190    | 167                        |
| <i>Prime Video</i> | <i>Amazon</i>            | 12828 (F)<br>2220 (TV)  | 190    | 150                        |
| <i>HBO</i>         | <i>Time Warner (ATT)</i> | 1735 (F)<br>410 (TV)    | 60     | 4                          |
| <i>Hulu</i>        | <i>Disney</i>            | 1016 (F)<br>1755(TV)    | 2      | 35,5                       |
| <i>Apple TV+</i>   | <i>Apple</i>             | 5 (F)<br>22(TV)         | 106    | 10**                       |
| <i>Disney+</i>     | <i>Disney</i>            | 615(F)<br>235(TV)       | 47     | 60,5                       |

Fuentes: *Amazon, Kantar Media, Bloomberg, Reelgood (Q2 2020)* y *Disney (Q2 2020)*.

(\*) Films y TV series (\*\*). *Apple* no ofrece datos de suscriptores, estimación de *Bloomberg* de mayo de 2020.

## 2. Análisis del mercado SVOD: dimensión y competencia

En el análisis de la dimensión real del mercado SVOD hay que partir de algunas consideraciones previas, la primera y más importante es su forma de financiación ya que de ésta depende el tipo de acceso, que a su vez actúa como una barrera de entrada para el usuario. La oferta actual principalmente comprende vídeo bajo demanda con publicidad (AVOD) con opciones tanto gratuitas como de pago (caso de *Hulu* en los EUA) y opciones puras de pago bajo demanda como la TVOD que consiste en la compra o alquiler de un contenido audiovisual y el pago mediante suscripción (SVOD) (Grece, 2017).

Aunque en los principales mercados, como los EUA, el número de plataformas en streaming sobrepasa actualmente las 300 (Deloitte, 2020), lo cierto es la que la mayoría de estas opciones son gratuitas con publicidad y tan sólo 6 se reparten el mercado de pago.

La aparición de los OTT impactó el mercado de la TV tanto de pago como en abierto por el trasvase de abonados y audiencias

Este dato permite comprender que el SVOD, desde el punto de vista de su estructura de mercado, es realmente un oligopolio cuyo objetivo inicial es convertirse en el nuevo cable sin cable ocupando el antiguo mercado de la TV de pago mediante un modelo de menor coste para el suscriptor, una mayor libertad de elección y una oferta más ajustada a los verdaderos gustos e intereses de sus clientes (Burroughs, 2018).

La dimensión final del mercado mundial del VOD es por el momento una incógnita, ya que depende en primer lugar del citado modelo de oferta (pago por suscripción, compra directa o gratuito) y su carácter de alternativa de consumo frente a la TV convencional, en segundo lugar, de si se considera la emisión de vídeo por Internet una fase avanzada en la evolución tecnológica de la TV (Curtin, 2009) y tercero, si existe una relación directamente proporcional entre el incremento del número de usuarios de Internet y el de suscriptores a los OTT.

En relación con el primero, si todos los actuales suscriptores de la TV de pago abandonasen este servicio, convirtiéndose en *cord cutters*, estaríamos ante un mercado potencial de 721 millones de hogares en todo el mundo (Easton, 2021), lo que equivale a más de 2 veces el total actual de hogares en el mundo suscritos a SVOD (DigitalTV Research, 2020).

Si consideramos la penetración actual de la TV de pago como uno de los techos teóricos para el mercado OTT, este se situaría en el 35,5% del total mundial de hogares<sup>5</sup> o sea, un diferencial de 20 puntos porcentuales respecto al número actual de hogares suscritos a SVOD, lo que se podría considerar un indicador del mercado potencial para estas plataformas.

No obstante, y dentro de este escenario de trasvase de suscriptores de la TV de pago a los OTT hay que tener en cuenta las “estrategias de agregación” (Grece, 2020) que están llevando a cabo muchos operadores de TV de pago que ofrecen SVOD a sus abonados, ya que los OTT han firmado acuerdos de distribución con éstos últimos. Por eso, la situación actual del mercado se puede definir como “de coexistencia” (Grece, 2021) tanto en Europa como en los EUA, donde la mayoría de los hogares con TV de pago tiene algún servicio SVOD (Cappemini, 2020) (Leichtman Research, 2020).

La consideración del streaming como innovación tecnológica (Burroughs; Rugg, 2017) superadora de las limitaciones del *broadcasting* (cable y ondas) es también un factor de extraordinaria importancia en el análisis de este mercado, pues implicaría una lógica de total migración de los canales convencionales de la TV de pago a la emisión en Internet, debido a los menores costes de emisión con respecto al *broadcasting*, el abaratamiento progresivo de los servidores en la nube y a un alcance global con menores barreras de entrada, sobre todo normativas.

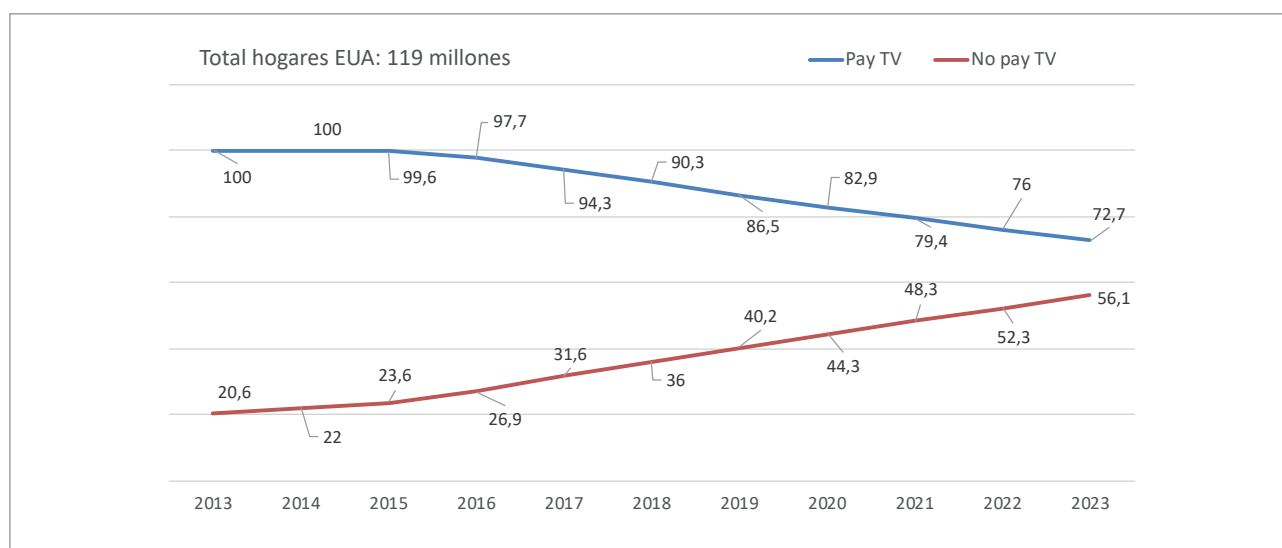


Gráfico 1. EUA 2013-2023: evolución del número hogares con y sin TV de pago (en millones). Fuente: eMarketer y US Census Bureau, 2019.

Aunque la tendencia observable efectivamente refleja un incremento de los suscriptores al SVOD en todo el mundo en detrimento del abono a la TV de pago (*Global Information Inc.*, 2020), actualmente la cuota del SVOD respecto al mercado global de la TV y el vídeo de pago es del 30%, lo que indica que en el caso de un hipotético apagón *broadcasting* este sería más una transición lenta y asimétrica que rápida y completa, ya que aunque los grandes operadores de la TV de pago seguirán perdiendo cuota de mercado, los pequeños operadores regionales tenderán a ganarla (*Global Information Inc.*, 2020).

El tercer y último factor implica analizar la existencia de una relación directa entre el incremento del número usuarios de Internet

y el de aquellos suscritos a alguna plataforma SVOD en el mundo. Durante el periodo 2016-2019 globalmente el número de usuarios de Internet aumentó un 20% hasta los 4.100 millones (*ITU*, 2020), mientras que los usuarios de SVOD lo hicieron un 60%, pasando de 257 millones en el 2016 a 642 millones en el 2019 (*Statista*, 2020a), de lo que se deduce que la penetración actual del SVOD respecto al número de usuarios de Internet es del 15,6%.

Durante el periodo analizado (2016-2019) la media anual de incremento de usuarios del SVOD en el mundo fue del 28%, mientras que la de usuarios de Internet fue del 8% (gráfico 2).

Esto quiere decir que durante el periodo analizado por cada nuevo usuario de Internet en el mundo surgieron 3,5 usuarios de SVOD. Si se mantuviera este ritmo de incremento en los próximos 5 años, nos encontraríamos con que a mediados de la década actual habría 6.500 millones de usuarios de Internet en el mundo, de los cuales el 17,8% serían suscriptores del SVOD, lo que supone algo más de 2% respecto a 2019.

A pesar de que la penetración actual de Internet con respecto a la población mundial apenas supera el 53%, en muchos países se puede considerar a esta red como un mercado maduro con incrementos muy pequeños o planos (*ITU*, 2020). Por su parte, el SVOD tras su inicial periodo de expansión mundial posee todavía un gran potencial de crecimiento en número de usuarios, con la excepción de países con una gran implantación como los EUA donde solo se puede esperar incrementos muy pequeños (*Statista*, 2020b) lo que explica en parte la alta inversión de las plataformas SVOD en producción propia.

### 3. OTT: la cadena de valor adelgazada y la tentación DTC

Las empresas OTT (*over the top*) en su formulación inicial como nuevos actores del mercado de los medios se pueden considerar a la vez consecuencia y respuesta frente a dos dinámicas diferentes pero estrechamente relacionadas: la evolución tecnológica derivada de la popularización de Internet, sobre todo en lo relativo al incremento de la oferta de banda ancha y su progresivo abaratamiento (*ITU*, 2019) y segundo, la necesidad de los grandes estudios en los EUA de diversificar sus fuentes de ingresos (gráfico 3) (*MPA*, 2020) integrando estas plataformas dentro de su estrategia de explotación, asumiendo el evidente cambio en la forma de consumo del ocio audiovisual (*Squire*, 2017).

El modelo de negocio tradicional de la industria audiovisual históricamente se basó, hasta la llegada del streaming, en la asimilación de las nuevas opciones tecnológicas como parte agregada de su modelo de explotación en ventanas que en esencia consiste en estrenar sus contenidos en diferentes canales en tiempos diferentes (*Owen; Wildman*, 1992) ordenados en una secuencia según los ingresos esperados (*Gaustad*, 2019).

El streaming como tecnología de emisión permitió dirigirse directamente al consumidor devaluando las ventanas intermedias de comercialización entre éste y el productor de contenido original. A la vez, su carácter de tecnología disruptiva (*Bower; Christensen*, 1995) supuso un incentivo lo suficientemente atractivo como para que nuevos actores crearan un nuevo y más eficiente nicho de mercado que no solo supuso el fin de empresas establecidas en el segmento del vídeo doméstico (*Davis; Higgings*, 2013; *McDonald; Smith-Rowsey*, 2016), sino una total recomposición de la cadena de valor de este sector clave de la industria del ocio.

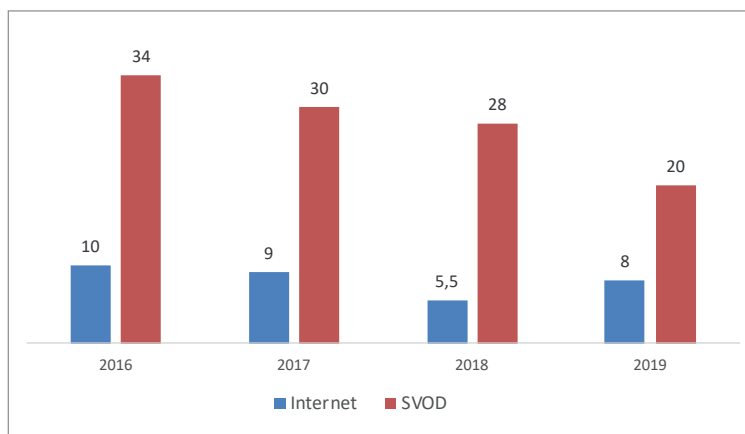


Gráfico 2. Evolución del número de usuarios de Internet y SVOD en el mundo (2016-2019) (%).

Fuente: Elaborado con datos de *ITU* y de *Statista*.

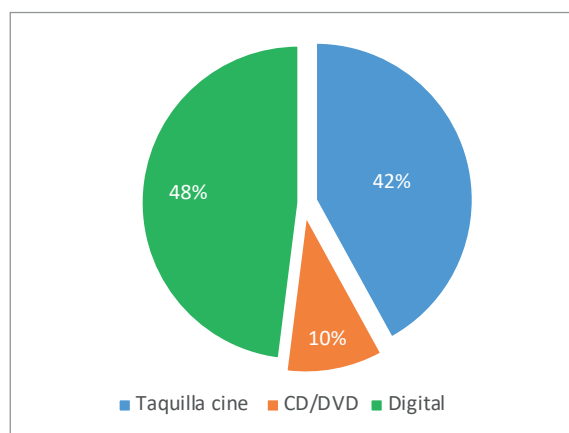


Gráfico 3. Ingresos mundiales de las *major*s (incluida *Netflix*) en %.

Fuente: *Motion Picture Association (MPA)*, 2000.

Los OTT son actores que adoptan el modelo de plataforma (**Rochet; Tirole, 2003**) para establecer una amplia pero coordinada red de relaciones, cuyo objetivo es maximizar los ingresos por abonado (*average revenue per user, ARPU*)<sup>6</sup>. Así, invierten en adquirir derechos de emisión de series y filmes de terceros y en producción propia para incrementar su oferta y comercializar estos contenidos lo que les resitúa ahora en el primer eslabón de la cadena de valor (**Jenner, 2016**).

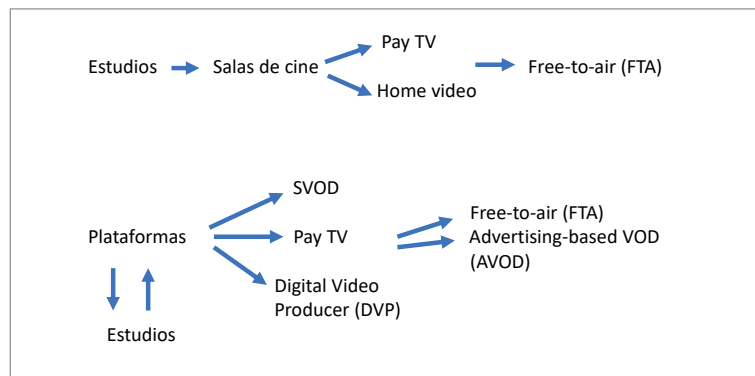


Gráfico 4. Cadenas de valor de vídeo convencional y de streaming

La comercialización de estos contenidos se realiza fundamentalmente en la modalidad SVOD, pero también mediante licencias a cadenas de TV de pago y fabricantes de reproductores digitales (DVP)<sup>7</sup>. A la vez, muchos de estos contenidos aunque permanecen dentro de su oferta SVOD terminan siendo emitidos por los canales de TV en abierto (FTA) y plataformas gratuitas en streaming (AVOD) (gráfico 4).

De este modo, el resultado de esta irrupción de los OTT es doble: por una parte se están convirtiendo en competidores directos de los grandes estudios mediante inversiones en producción original que superan las de estos últimos (*Variety, 2020*) y por otra, los propios estudios tienden a convertirse en proveedores de contenido de estas plataformas, cuestionando incluso su modelo tradicional de priorizar las salas de cine como ventana de explotación (*Warner Bros, 2020*), un factor que se puso especialmente de manifiesto en 2020 cuando la pandemia del coronavirus obligó a cerrar salas actuando como un catalizador de esta tendencia y poniendo de manifiesto alguna de las ventajas que tiene el SVOD para los estudios de producción, como

“una más rápida recuperación de la inversión por pagos anticipados superiores a los costes de producción” (**Rubin, 2020**).

Sin embargo, esta nueva cadena de valor del streaming otorga una ventaja extraordinaria a los OTT, ya que son ellos los que gestionan la relación con el cliente y establecen el precio del producto. Este factor permite ahora entender porque productores tradicionales de contenidos para terceros, como *HBO* o *Disney*, comenzaron a ver no solo rentable sino necesario crear su propia plataforma SVOD y dirigirse directamente a sus consumidores (DTC)<sup>8</sup>.

Una vez establecido el SVOD no sólo como nuevo y alternativo nicho sino como el mercado preferente del ocio doméstico, la estrategia de las distintas plataformas en competencia consistió en dotarse de contenidos exclusivos lo que les permitió crear un “foso en torno a su oferta” (**Buffett, 1995**) entendido como una defensa frente a la competencia, un factor especialmente importante en empresas con márgenes de beneficio bajo como *Disney* y *Netflix* (**George; Immerman, 2020**) y que a la vez les permite fidelizar al suscriptor disuadiéndolo de abandonar la plataforma.

Esta estrategia no obstante obliga a muchos usuarios a suscribirse a varias plataformas para poder acceder a sus contenidos favoritos, lo que incrementa el gasto por hogar y/o usuario y crea una sobreoferta de contenidos que redundan en “la fatiga del suscriptor” (*Variety, 2019*) ya que hay más oferta que tiempo de consumo disponible, cada vez se requiere mayor esfuerzo para encontrar un contenido entre plataformas y finalmente, el coste de suscribirse a varias plataformas tiende a acercarse al precio medio de la TV de pago.

La proyección final de este nuevo mercado, donde todos los operadores tienden a adoptar la misma estrategia de ofertar su propio servicio VOD y sellar contenidos exclusivos (**Park; Kwon, 2019**) conduce a un escenario que se parece más al antiguo de la TV de pago que al actual de los OTT, donde cada operador individualmente pugna por los mismos abonados generando una gran oferta agregada que obliga al consumidor a pagar por muchos contenidos que no consume.

Este escenario lejos de estimular la competencia podría conducir a la progresiva concentración del mercado SVOD conformando un nuevo oligopolio, un rasgo característico y ampliamente estudiado que se repite en la historia de todos los medios desde el principio del siglo XX (**Tunstall; Palmer, 1991; Bagdikian, 2004**) y que, a pesar del carácter descentralizado de Internet, la convergencia tecnológica no ha hecho más que intensificar (**Iosifidis, 2010**).

En este nuevo marco un reducido número de operadores podría ocupar la mayor y más lucrativa cuota de mercado mediante la oferta de un catálogo más limitado y por lo tanto con menores costes de operación (*skinny bundle*)<sup>9</sup>, mediante la eliminación de contenidos con altos costos de adquisición de derechos como los deportes mayoritarios (**Schwantes, 2019**), aunque manteniendo el gancho de una selección de contenidos mucho más adaptada a la demanda de aquellos consumidores más sensibles al precio.

La mayoría de las nuevas plataformas de streaming responden más a necesidades internas de las empresas que a una demanda real



## 4. Metodología y objetivos

El método de análisis utilizado es el “caso de estudio” en la definición de Yin (2014) de “una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en profundidad y dentro de su contexto del mundo real”.

La estrategia de lanzamiento y posicionamiento de una marca en el mercado del vídeo bajo demanda que representa *Disney+* analizada dentro del contexto de la estrategia general del grupo *Disney* en el mercado del ocio y el cambio en los hábitos de consumo del vídeo justifica su “especial interés” (Stake, 1995) y la relevancia de este caso por su carácter complejo, su actualidad (Johansson, 2003) y la posibilidad de obtener generalizaciones más precisas sobre la evolución de este mercado.

El objetivo principal de este caso de estudio de *Disney+* es por tanto analizar porqué y como el primer grupo mundial del mercado del entretenimiento decide en 2019 lanzar su propia plataforma en streaming, veinte años después del pionero pero fallido acuerdo con *Fox* para ofrecer VOD por cable en los EUA a través de *Movies.com*, lo que permite interpretar su apuesta por el SVOD dentro de una más longeva y amplia estrategia del grupo *Disney* por el mercado de la venta directa al consumidor (DTC) y que incluye todas sus unidades de negocio. Así mismo, la estrategia de *Disney* y su saber hacer acumulado en el mercado DTC permiten extraer conclusiones útiles sobre los costes de la transición de los medios convencionales hacia el streaming, un mercado con menores beneficios que la TV convencional (Shapiro, 2020; Peterson, 2020; Maglio, 2020).

Las fuentes consultadas en este análisis incluyen:

- Un estudio de la dimensión y evolución del mercado del vídeo en streaming mediante la consulta a fuentes directas, como los informes anuales de las principales compañías como *Disney*, *Netflix*, *ATT*, *Amazon* y la consulta de medios especializados en análisis de mercados como *Bloomberg* y bases de datos especializadas como *Variety* (2020).
- Un estudio de la evolución histórica del grupo *Disney* desde sus inicios como productora de animación, el posicionamiento global de su marca y su entrada en el mercado de los medios mediante la consulta bibliográfica y de documentos corporativos editados por *Disney* especialmente sus declaraciones a anuales a la *U.S. Securities and Exchange Commission (SEC)*.
- Un análisis comparativo de la nueva cadena de valor del vídeo en streaming en relación con el modelo convencional de la industria de ventanas de explotación.
- Un estudio del comportamiento de sus principales competidores como *Netflix*, consultando tanto fuentes directas de la compañía como la bibliografía más reciente (Hastings; Meyer, 2020).
- Consulta de *newsletters*, casos de estudio y ensayos publicados por los principales analistas del mercado tecnológico y de los medios del mercado estadounidense como Ben Thompson (2019; 2015), Benedict Evans (2021), Matthew Ball (2019) y Warren Buffett (1995).

## 5. Disney en el mercado DTC

### 5.1. El emporio *Disney* en la industria del entretenimiento

*Disney* es el grupo de mayor dimensión mundial del sector del entretenimiento con activos tanto propios como participados que abarcan todas las ramas de actividad y en especial los medios, donde tras la adquisición de la histórica *21<sup>st</sup> Century Fox* en 2019, se convirtió también en la mayor empresa de medios del mundo.

La estructura operativa clásica de *Disney* se dividía hasta octubre del 2020 en 5 unidades de negocio: medios, parques de atracciones, experiencias y productos, el estudio y la venta directa al consumidor (*direct to consumer*, DTC) donde se encontraban sus plataformas en streaming *Disney+*, *Hulu* y *ESPN+*.

La visión estratégica original de los fundadores de *Disney* ha permanecido inalterable a lo largo de sus 97 años de historia al considerar siempre al Estudio como el eje central sobre el que pivotan el resto de las unidades de negocio, ya que éste es el encargado de crear los personajes y universos de los que posteriormente se nutren tanto sus parques como la venta de productos derivados (Thompson, 2019).

Para comprender la propia evolución empresarial de *Disney* desde su estructura inicial como propietaria de un estudio de producción cinematográfica y gestora de parques de atracciones en los EUA a su progresivo salto internacional a todos los sectores de la industria del ocio hay que tener en cuenta su simultánea, planificada y laboriosa creación de una imagen de marca

“estrechamente asociada a los valores familiares como la amabilidad, la bondad y la inocencia para los niños” (Brockus, 2004).

La creación de una marca considerada por los padres como puerto con contenido seguro (Shewmaker, 2015) permitió a *Disney* conservar intacta su imagen de “empresa orientada a la familia” (Robbins, 2014) durante las sucesivas etapas del sector, desde la aparición de la TV en los 50s, el vídeo doméstico a mediados de los años 70 y ahora del streaming con *Disney+* cuyo catálogo de títulos, aun-

“ El éxito de *Netflix* confirmó que el mayor valor está en la agregación de contenidos no en su producción ”

que integra contenido para adultos<sup>10</sup> a través de su marca *Star*, sigue siendo esencialmente infantil (*Disney+*, 2020).

Los segmentos de negocio más lucrativos de *Disney* son los parques y los medios ya que ambos suponen el 73% de sus ingresos anuales (*Walt Disney Company*, 2020a), aunque la venta directa al consumidor (DTC) representaba ya en el 2019 el 4º mayor ingreso del grupo (gráfico 5).

Aunque el interés de *Disney* por los medios se remonta a principios de los 50 con la emisión en la *NBC* y la *CBS* de sendos especiales de Navidad, la adaptación de sus estudios para la producción de programas de TV y sobre todo con una temprana integración de este nuevo medio dentro de su estrategia (*Watts*, 1997), no es hasta 1996 cuando entra en este mercado al comprar la cadena *ABC*, una de las cuatro *networks* del mercado estadounidense, en una arriesga apuesta del entonces CEO de la compañía Michael Eisner por competir con los grandes grupos del sector que amenazaban la propia supervivencia de *Disney*.

Los medios propiedad de *Disney* abarcan marcas y actividades clave dentro del sector con cadenas de TV en abierto como la citada *ABC*, canales de cable como *ESPN*, estudios de cine como *Pixar*, *Lucas Film* y TV como *Fox21* y servicios de streaming como *Hulu* o *Disney+* (gráfico 6).

De hecho, los medios fueron durante las dos primeras décadas de este siglo el segmento que aportaba mayores ingresos al grupo *Disney* hasta que en 1997 su renombrada división de *Parques, Experiencias y Productos*<sup>11</sup> se convirtió en el más lucrativo (*Walt Disney Company*, 2020a).

Las razones que explican este relevo en los ingresos de *Disney* se deben fundamentalmente a la expansión internacional de sus parques al mercado asiático (Hong Kong, Shanghai, Tokio), a factores coyunturales del mercado de los medios como el incremento de los costes de adquisición de derechos (*Walt Disney Company*, 2020a), pero también estructurales como el progresivo declive de los ingresos publicitarios en los medios convencionales por el auge de la publicidad digital un mercado altamente concentrado en *Google* y *Facebook* (*Enberg*, 2019), y el cambio en los hábitos de consumo hacia el streaming que afectó a los ingresos de los canales de TV de pago.

Estos dos últimos factores explican en gran medida los recientes cambios estructurales de *Disney* y su apuesta por el mercado DTC (*direct to consumer*) que se analizan a continuación.

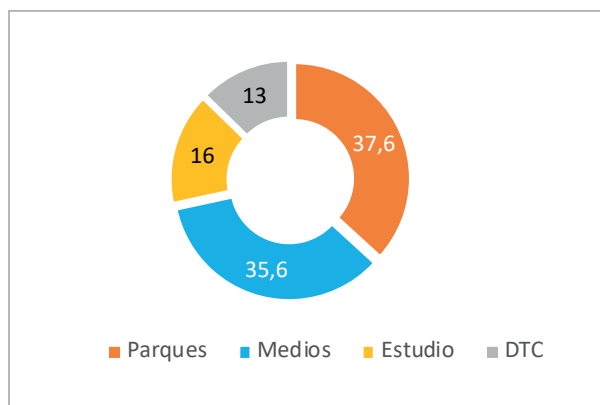


Gráfico 5. Ingresos *Disney* por sectores de actividad (2019) (%).  
Fuente: *Walt Disney Company*, 2020.

| TV | Filmin | DTC |
|----|--------|-----|
|    |        |     |

Gráfico 6. Medios propiedad de *Disney* (2019)  
Fuente: *The Walt Disney Company*, 2019

## 5.2. Estrategia DTC y lanzamiento de *Disney+*

La exitosa evolución de *Netflix* como el servicio SVOD por excelencia en la mayoría de los 190 países donde opera, convirtieron este nicho de mercado en el objetivo preferente de la mayoría de las empresas de medios. En este sentido, la incógnita principal respecto a *Disney* fue cuándo se decidiría a entrar en este mercado con una plataforma propia que reuniera todas sus marcas y catálogo en un solo lugar.

La estrategia de *Disney* respecto al SVOD está muy lejos de ser una respuesta inmediata frente al éxito de un competidor y se puede calificar de larga, costosa y meditada. El interés de *Disney* por el mercado VOD se manifiesta a comienzos de este siglo en varias iniciativas destinadas a testar nuevos mercados y formas de consumo. En 2001 con *Movies.com*, un proyecto con la *Fox* para ofrecer VOD a través del cable en los EUA, a lo que siguió en 2002 su integración, junto al resto de los grandes estudios, en el consorcio *DCI* para la digitalización de todo su catálogo cinematográfico y en 2003 de *MovieBeam* un servicio de VOD limitado a 3 mercados locales en los EUA a través de la radiodifusión analógica (*Walt Disney Company*, 2003).

A pesar de estos proyectos pioneros no es hasta el 2007 cuando *Disney* a través de su filial *ABC* junto a *NBC* y *Fox* acuerdan crear *Hulu*, la primera plataforma en streaming de las principales cadenas de TV en los EUA cuyo objetivo inicial era

“replicar en parte la televisión lineal pero con un servicio online y bajo demanda” (Meyers, 2012)

mediante la oferta de un catálogo de reposiciones (*reruns*) de sus propios programas, primero como un servicio gratuito con publicidad (AVOD) y posteriormente en 2010 bajo un modelo de suscripción (SVOD).

Pero *Hulu* en sus inicios representaba más esa necesidad citada de tener presencia en el nuevo medio que una propuesta diferente al consumidor. De hecho, las cadenas de TV y los estudios de Hollywood lo entendieron como una respuesta o alternativa legal frente a *YouTube* (Kim, 2012) que se había convertido en una plataforma de distribución de programas no controlada por los propietarios de sus derechos.

En 2015 *Disney* decidió realizar su primer test de mercado internacional con *DisneyLife* una plataforma en streaming con contenidos propios que a pesar de sus iniciales planes de expansión (Barraclough, 2015) sólo llegó a estar comercialmente operativa en Gran Bretaña, Filipinas y China hasta que fue sustituida por *Disney+*.

Durante los años de expansión y consolidación del streaming como alternativa a la TV convencional *Disney* se mantuvo fiel a su estrategia de licenciar sus contenidos a terceros como cadenas de TV y cableoperadores pero también a los nuevos OTT como *Netflix*, lo que demuestra que los contenidos *Disney* no estuvieron nunca ausentes de este nuevo mercado aunque no con un medio de su propiedad.

*Disney* empleó dos décadas en madurar una estrategia propia que le permitiera hacer una transición hacia el streaming manteniendo el valor de sus productos (series, filmes y derechos deportivos) y los ingresos del mercado de la TV de pago, pero a la vez rompiendo progresivamente con el modelo de negocio que mantuvo durante más de 60 años en el mercado de los medios al crear marcas propias que le permitieran entrar en el mercado de la venta directa al consumidor (DTC).

Un decenio después de que *Netflix* comenzara su servicio SVOD en los EUA y contando con más de 117 millones de suscriptores (*Netflix*, 2018), *Disney* realizó tres movimientos trascendentales que reafirmaban claramente su giro estratégico y que

“marcaron el comienzo de la reinención de *Disney*” (Iger, 2019):

en 2017 adquirió *BAMTech*, la plataforma en streaming de la liga de beisbol (*Major League Baseball*, *MLB*), comenzó a retirar sus títulos de *Netflix* y anunció el lanzamiento de dos plataformas propias para el mercado SVOD en 2018, *ESPN+* con contenidos tanto de su cadena de deportes como *premium*, y en 2019 de *Disney+*, con filmes y series de su propio catálogo (*Walt Disney Company*, 2017). Finalmente, la compra en marzo del 2019 de la *21<sup>st</sup> Century Fox*, uno de cuyos activos era el conglomerado *Star India* (*Walt Disney Company*, 2019), le permitió hacerse con el control de *HotStar* su plataforma SVOD posteriormente renombrada como *Star* e integrada como una marca propia dentro de *Disney+*.

Las cuatro se pueden calificar como apuestas tanto inusuales como de riesgo, ya que por ejemplo la compra de una plataforma de streaming supone una integración vertical que contradice la opción adoptada por la mayoría de sus competidores, incluso de su participada *Hulu*, de emplear plataformas de terceros como la de *Amazon Web Services* (*AWS*).

La compra de *BAMtech* por *Disney* no fue solo una forma de reducir sus costes fijos de operación, esto es los pagos mensuales a la plataforma de emisión en la nube, sino adquirir un saber hacer en los servicios en streaming que van mucho más allá de la técnica y que incluyen factores críticos como la analítica de datos, los algoritmos de recomendación, la gestión directa con el cliente y los pagos.

El lanzamiento de *ESPN+* es un claro ejemplo del dilema que supone gestionar la transición hacia el modelo de venta directa al consumidor (DTC) teniendo en cuenta que la *ESPN*, incluso con el declive de las suscripciones

“ No se puede hablar de guerra en el streaming pues la mayoría de las grandes empresas no tienen como objetivo estratégico el mercado del video ”



al cable en los EUA, generaba más de 10.000 millones de dólares en 2018 para *Disney* (*S&P Global Market Intelligence*, 2019). Existía por tanto un riesgo evidente de que una *ESPN+* convertida en una versión streaming de la *ESPN* canibalizara estos ingresos sin tener la seguridad de que los suscriptores a *ESPN* se pasaran en su totalidad a la versión streaming del canal deportivo.

El streaming permitió dirigirse directamente al consumidor devaluando las ventanas de explotación

*ESPN+* no representa una ruptura de *Disney* respecto a su tradicional relación con los cableoperadores en los EUA que ofrecen *ESPN*, ya que este canal de deportes es uno de sus principales ganchos comerciales.

Esto quiere decir que *ESPN+* se puede considerar como una oferta complementaria pero no alternativa a *ESPN* dirigiéndose a un nicho de mercado no ocupado por los cableoperadores que permite a *Disney* además rentabilizar muchos contenidos deportivos que no puede emitir en *ESPN*, ya sea por limitación de espacio o porque se trata de deportes no mayoritarios en los EUA.

*Disney+* sin embargo si representa una clara ruptura de *Disney* con el tradicional mercado de los medios y un hito en su rotación estratégica hacia el DTC que a medio plazo implica vender el producto *Disney* sin intermediación mediante un control directo de la producción, distribución y comercialización.

En el análisis de la estrategia de lanzamiento de *Disney+* en el mercado SVOD hay tres factores básicos:

- su rápida expansión internacional;
- su política de precios; y
- la agregación de marcas en la oferta (*bundle*) (tabla 2).

Tabla 2. Marcas y paquetes *Disney* en SVOD (2021)

|                                    | Oferta de <i>Disney</i> en streaming (2020) |              |               |                  |                            |             |
|------------------------------------|---|--------------|---------------|------------------|----------------------------|-------------|
| Marcas incluidas en <i>Disney+</i> | <i>Disney</i>                               | <i>Pixar</i> | <i>Marvel</i> | <i>Star Wars</i> | <i>National Geographic</i> | <i>Star</i> |
| Paquete oferta (solo para EUA)     | <i>Disneyplus+HULU+ESPN+</i>                |              |               |                  |                            |             |

Fuente: *Walt Disney Company* (2021)

*Disney+* empieza a operar comercialmente en noviembre de 2019 simultáneamente en tres países, EUA, Canadá y Holanda, un claro indicador de que *Disney+* no era un producto exclusivo para el mercado local como *Hulu* y *ESPN+*, sino el nuevo formato *Disney* para el mercado mundial utilizando su propia marca una estrategia previamente empleada con éxito por *Netflix* (*Jenner*, 2018).

Un año después y con el lanzamiento simultaneo en toda América Latina en noviembre del 2020, *Disney+* estaba disponible en 47 países, lo que responde a una estrategia diseñada por el propio Bob Chapek, CEO de *Disney*, de estar presente en 9 de los 10 principales mercados mundiales a finales del 2020 (*Walt Disney Company*, 2020).

La fijación de un precio bajo para la suscripción a *Disney+*<sup>12</sup> obedece a su vez a 4 factores estrechamente relacionados: es un indicador de que *Disney* buscaba antes un alcance masivo que unos ingresos por usuario mayores (*ARPU*), en segundo lugar se sitúa claramente por debajo del precio de sus competidores directos (gráfico 7) que poseen mayor cantidad de títulos en su catálogo (tabla 1), en tercer lugar, un precio percibido como bajo por el abonado tiende a reducir su índice de abandono (*churn rate*) un factor crítico en cualquier mercado de suscripción (*Keplac; Kopal; Mrsíc*, 2015) y cuarto, ofrece a *Disney* la posibilidad de ir aumentando el precio de la suscripción sin pérdidas significativas de abonados debido al carácter inelástico de la demanda de muchos de sus contenidos.

Por último, la integración en una sola plataforma de todas las marcas *Disney* es otra de las características que definen su estrategia en el mercado SVOD. Hay que tener en cuenta que los OTT irrumpieron en el mercado empleando tácticas de desagregación (*unbundle*), ofreciendo al consumidor una oferta adelgazada respecto a los operadores convencionales de TV de pago que tuvo un reflejo inmediato en el precio de la suscripción.

Siguiendo esta tendencia la táctica de *Disney* consistió inicialmente en desagregar sus programas y canales de plataformas ajenas para posteriormente agregarlas (*bundle*) dentro de *Disney+*. Esta táctica, aunque no es original dentro del sector, implicó mayores riesgos financieros para *Disney* pues por una parte supuso per-

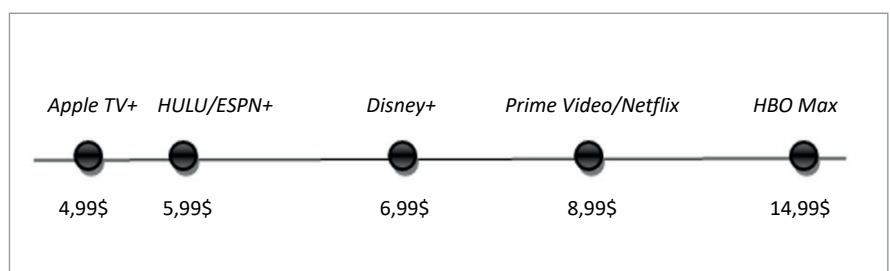


Gráfico 7. Precios de las plataformas SVOD (2020)

der ingresos por licencias muy lucrativas, como el catálogo de “Los Simpson” adquirido tras la compra de la Fox en 2019, pero también los potenciales ingresos que hubieran generado una desagregación de sus marcas en plataformas individuales algunas de ellas muy reconocibles por el público como “Marvel” o “Star Wars”.

Por lo tanto, la agregación de marcas (*bundle*) en *Disney+* hay que entenderla dentro de una amplia propuesta de valor al usuario cuyo objetivo es que ésta tiene que ser fácilmente percibida como muy superior al precio de la suscripción.

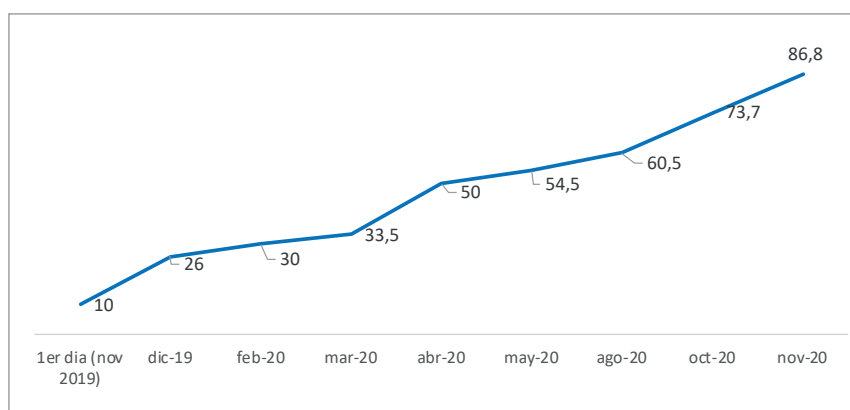


Gráfico 8. El primer año de *Disney+*: evolución del número de abonados.  
Fuente: Elaborado con datos *Disney*, *Statista*, y *LightShed Partners*, 2020

La agregación que representa *Disney+* respecto a sus competidores en el mercado SVOD se traduce en la posibilidad de encontrar todos los contenidos *Disney* en un solo lugar, pero el hecho de que *Disney* sea un grupo con distintas ramificaciones en la industria del ocio, al contrario que *Netflix*, permite interpretar la propuesta *Disney+* como un punto de venta directo al consumidor de todos los productos *Disney* muchos de ellos con mayores márgenes de beneficio que el vídeo, como los parques y el *merchandising*, es decir una estrategia reconocible de venta al alza (*upselling*).

La evolución de la demanda a *Disney+* en su primer año de lanzamiento ha sido la más exitosa de la corta historia del mercado SVOD (véase gráfico 8). La estimación que tenía la propia *Disney* para *Disney+* es que ésta tardaría 4 años en conseguir el número de abonados que ya alcanzó 10 meses después de su lanzamiento. En comparación, *Netflix* tardó 4 años en alcanzar una cifra similar de abonados (*Statista*, 2017) desde el inicio de su expansión internacional en 2010. Sin embargo, este dato debería ser puesto en perspectiva ya que *Disney+* se encontró en 2019 con un nicho de mercado establecido, con el streaming normalizado como hábito de consumo doméstico y con factores coyunturales como la pandemia del 2020 que favorecieron este tipo de consumo *indoor* (*Nielsen*, 2020).

Esta positiva evolución de la demanda junto a la adversa coyuntura económica producida por la pandemia del coronavirus en 2020, que impactó negativamente en los ingresos de las salas de cine y parques de atracciones, llevaron a *Disney* a la mayor reestructuración interna desde la aparición de la TV a mediados del siglo XX.

En octubre de ese año *Disney* unificó todo su negocio de medios en una división denominada “The New Media and Entertainment Distribution Group” responsable de la producción, distribución y comercialización de todos sus contenidos aunque “focalizando toda su actividad hacia el streaming” (*Walt Disney Company*, 2020b), lo que no solo significa una respuesta a cómo aprovechar la tecnología para crecer en vez de ser víctima de la disrupción (*Iger*, 2019), sino la adaptación de su estructura a la realidad de un nuevo mercado donde el directo al consumidor es el negocio principal.

## 6. Conclusiones

La evolución tecnológica, el abaratamiento de dispositivos y costes de acceso a Internet convirtieron el streaming en una alternativa a las formas convencionales de emisión y consumo de vídeo en todo el mundo.

Los servicios de vídeo bajo demanda por suscripción (SVOD) se convirtieron a su vez a principios de este siglo en un nuevo y emergente nicho de mercado que amenazaba a empresas y grupos establecidos de la TV de pago y la distribución y exhibición cinematográfica. La exitosa transformación de *Netflix* en una plataforma global provocando ella misma la disrupción de su negocio principal de alquiler de vídeo a domicilio en los EUA (*Hastings; Meyer*, 2020) obligaron a las principales empresas de medios a entrar en el mercado del vídeo en streaming, lo que responde en muchos casos más a una necesidad de estar en el nuevo mercado que a una apuesta estratégica meditada sobre el impacto del SVOD en el mercado de los medios.

Tras una etapa inicial de eclosión de la oferta con la entrada de múltiples operadores procedentes además de sectores diversos, el SVOD se encuentra actualmente en una fase de consolidación que conducirá a la previsible desaparición de un gran número de plataformas, lo que se traducirá en un mayor grado de concentración del mercado, tendencia que se repite en la historia de todos los medios.

Las altas inversiones en producción propia y adquisición de derechos necesarios para ofrecer un catálogo atractivo para el consumidor (*Snyman; Gilliard*, 2019) manteniendo una ratio de abandono (*churn rate*) compatible con un incremento de los ingresos medios por abonado (*ARPU*) conducirán a una selección natural donde mu-

“*Disney+* no se puede entender como una respuesta frente a *Netflix*, en realidad es el resultado de una larga y meditada estrategia de *Disney*”

chos operadores deberán optar o bien por abandonar este mercado, fusionarse o convertirse en proveedores de contenido para las plataformas líderes.

La dimensión final del mercado SVOD dependerá de dos factores: por una parte, la dinámica de competencia real que se produzca dentro de éste y por otra, del tamaño final que tendrá el mercado total de los medios si se produjera una transición completa de todas las cadenas de TV convencional hacia el streaming.

La variedad de sectores que caracteriza la procedencia de las empresas propietarias de las principales plataformas SVOD (*Netflix*, *Disney+*, *AppleTV+*, *Amazon Prime Video* y *HBO*) es un indicador de los distintos objetivos que persiguen en factores tan determinantes como su cuota de mercado (**Clares-Gavilán; Medina-Cambrón, 2018**), lo que confirma el relativo grado de competencia que se da realmente entre ellas ya que ninguna, salvo *Netflix*, tiene como negocio principal (*core business*) el mercado del vídeo bajo demanda, lo que les lleva a utilizar su posición en este mercado como una táctica o herramienta de marketing para vender otros productos (**Evans, 2021**), en general de mayor margen de beneficio.

Esta dinámica podría suponer una amenaza para el propio mercado del SVOD, ya que algunas plataformas podrían operar durante mucho tiempo sin margen de beneficio o a pérdida subsidiadas por los cuantiosos flujos de caja (*cash flow*) de sus actividades principales, como por ejemplo la venta de *hardware* de *Apple*, los servicios en la nube de *Amazon* o las suscripciones a servicios de telecomunicaciones de la *ATT*. Esto supondría un factor de presión adicional sobre los márgenes de beneficio de las empresas cuyo negocio principal es el vídeo, teniendo en cuenta además que estos son menores en el streaming que en el convencional de la TV de pago (**Shapiro, 2020**).

La entrada del grupo *Disney* en el mercado SVOD obedece a un cambio de estrategia largamente meditado cuyos orígenes se remontan a comienzos de este siglo con proyectos como el acuerdo estratégico (*joint venture*) con *Fox* en 2001 para ofrecer un servicio pionero VOD en los EUA a través de *Movies.com*, que no obstante nunca llegó a operar por la retirada de esta última al considerar que “no era el momento oportuno” (*Walt Disney Company, 2002*) y posteriormente con *MovieBeam* en 2003 un ambicioso proyecto piloto de VOD pero limitado a 3 ciudades en los EUA que utilizaba las frecuencias hertzianas de TV para ofrecer un catálogo de 100 películas *Disney* (*Walt Disney Company, 2003*).

No obstante, el principal catalizador de esta larga transformación fue el cambio progresivo de hábito de consumo de la TV convencional hacia el streaming en cualquier modalidad durante el periodo 1999-2019, lo que supuso la erosión de dos de sus principales fuentes de ingresos en los medios: las cuotas de afiliación (*affiliate fee*) que reciben de los operadores de TV de pago, debido a la pérdida de abonados en favor del SVOD y segundo, por el estancamiento de la inversión publicitaria en TV (*eMarketer, 2020*).

El lanzamiento comercial de *Disney+*, en noviembre de 2019, representa no obstante la punta de lanza de un cambio estratégico mucho más profundo hacia la venta directa al consumidor (DTC) del grupo *Disney*. En esencia, este cambio implica deshacerse de intermediarios para comercializar el producto *Disney* en plataformas propias, una característica conocida y ampliamente estudiada de cualquier mercado electrónico digital (**Baile; Bakos, 1997; Hilbert, 2001; Corallo; Passiante; Prencipe, 2007**).

La agregación de contenidos (*bundle*) en una sola plataforma es uno de los rasgos característicos de los operadores del mercado SVOD (**Chulkov; Nizovtsev, 2015**), lo que obliga a una doble estrategia de inversión en producción de contenidos propios y adquisición de derechos de títulos propiedad de terceros.

*Disney* realizó también esta estrategia de agregación para armar el catálogo de *Disney+* pero asumiendo unos costes y riesgos mayores que el resto debido a la diseminación de sus contenidos de mayor demanda en manos de operadores de TV y los acuerdos con distribuidoras cinematográficas. Esto en parte explica porque *Disney* tardó tanto tiempo en lanzar su propia plataforma SVOD.

La positiva evolución de la demanda de *Disney+* en su primer año de operación ha cuestionado algunas presunciones que se daban por seguras en el mercado SVOD:

1) La importancia de contar con un catálogo extenso de títulos como factor crítico para conseguir un alto número de suscriptores. En este sentido, *Disney+* inició su oferta con un número de filmes y series propias que apenas representaba el 20% de lo que el líder *Netflix* ofrecía a finales del 2019 (tabla 1) y sin embargo se convirtió en la plataforma SVOD que consiguió mayor número de abonados en menor tiempo. La razón de esta aparente paradoja se debe al alto valor o carácter único que le atribuyen los abonados de *Disney+* a cada título de su catálogo y cuyo resultado es que ésta se tiende a percibir como una plataforma que, aunque *no está todo* si está lo que más se ve.

2) Una de las reglas de oro del mercado SVOD es maximizar el ingreso medio por abonado (*ARPU*) lo que se traduce en una inicial oferta de precios más bajos frente a la TV convencional de pago, para ir posteriormente incrementándolos conforme se alcanza una masa crítica de abonados y deshaciéndose de los competidores. El precio de *Disney+* se fijó intencionalmente bajo sin relación alguna con los costes de operación reales que en el streaming no son menores que en el *broadcasting* (**Shapiro, 2020**), ni con el coste añadido que supuso recuperar sus títulos

“ El lanzamiento de *Disney+* cuestiona la importancia de contar con un catálogo más extenso de títulos que la competencia para tener éxito ”

en manos de terceros, ni el precio establecido por las plataformas incumbentes, ni siquiera por el precio que podría sugerir el valor de sus marcas.

De este modo, la decisión de *Disney* de situar su plataforma *Disney+* en el segmento bajo de la oferta solo se puede entender como una clara y comprensible propuesta donde el valor supera ampliamente el precio, lo que a su vez se traduce en periodos más largos de suscripción.

3) En el mercado streaming la posesión de un saber hacer en tecnología supone una ventaja competitiva, lo que coloca en una mejor posición de partida a empresas del sector tecnológico como *YouTube* y *Apple* o las que han desarrollado tecnología propia como *Amazon* o *Netflix*. Este principio actúa como barrera de entrada para las empresas puras de medios a la hora de entrar en el mercado streaming y sin embargo, *Disney+* demostró que sin contar con la mejor interfaz de usuario e incluso teniendo problemas técnicos de acceso en sus primeras semanas, su número de abonados aumentó exponencialmente (**Bisson, 2020**).

4) *Disney+* ha cuestionado en parte la validez absoluta de alguna de las métricas habituales del streaming, sobre todo las basadas en criterios cuantitativos como la cantidad de usuarios que vieron un contenido o el tiempo de consumo dedicado a la plataforma. La inicial orientación de *Disney* hacia el mercado infantil actuó en este sentido como una ventaja, ya que sus títulos tienden a ser consumidos un mayor número de veces que los destinados a los adultos, lo que a su vez se traduce en una mayor valoración del catálogo de *Disney+* con independencia de la cantidad de estrenos o de su dimensión frente a los competidores.

5) El citado avance tecnológico que permitió el consumo de vídeo en streaming como nuevo hábito, aunque influyó en algunas decisiones de inversión de *Disney*, no marcó el calendario de su reorientación hacia el DTC. Por el contrario, factores como los costes asociados a operar en plataformas ajenas o la necesidad de desarrollar un negocio ortogonal al de la comercialización de contenidos en medios convencionales se pueden considerar como los principales catalizadores de esta estrategia.

“*Disney+* simboliza el giro estratégico de *Disney*, y en general de toda la industria del ocio, hacia modelos de venta directa al consumidor”

6) Aunque *Disney* a finales del 2020 reestructuró por completo su división de medios para orientarla hacia el streaming, no se puede afirmar que su objetivo estratégico sea el mercado total del vídeo, sino que sigue siendo el mercado total del ocio. En este sentido *Disney+*, aunque representa el principal hito de *Disney* en su giro hacia el DTC, en realidad supone una continuidad coherente con su histórica estrategia de que cada unidad de negocio realimenta al resto.

El caso de *Disney+* aunque supone algunas aportaciones que deberán ser estudiadas con posterioridad, como la ventaja que supone partir con una oferta más limitada de títulos pero de marcas muy reconocidas por el público, la estrategia de verticalización de la plataforma incluyendo la infraestructura tecnológica de emisión y una rápida expansión internacional, no obstante, tiene limitaciones para las empresas puras de medios.

El hecho de que *Disney* sea un conglomerado de empresas del sector del entretenimiento significa que no dependía únicamente de los ingresos de *Disney+* para compensar

“los enormes costes que a corto plazo supuso la disrupción de su negocio tradicional en el sector de los medios” (**Iger, 2019**).

Los medios en su transición hacia el streaming deben ahora afrontar amenazas que deberán también ser estudiadas, como conjugar la necesidad de una mayor inversión en producción propia junto con unos márgenes de beneficio menores que en el mercado convencional, lo que les obligará a medio plazo no solo a emplear distintos modelos de negocio como la oferta gratuita con publicidad o la suscripción, sino a diversificar su oferta directa al consumidor con contenidos como el comercio electrónico en vivo (*live commerce*), los videojuegos (*gaming*) o el *merchandising* de sus marcas.

## 7. Notas

1. OTT (*over the top*): empresas que ofrecen vídeo bajo demanda y TV a través de la red Internet en vez de utilizar cable o satélite.
2. *Cord cutters*: usuarios que abandonan el servicio de TV de pago y se abonan a un OTT.
3. UGC (*user generated content*): Contenido producido por los propios usuarios.
4. TAM (*total addressable market*): métrica para cuantificar el tamaño total de un mercado y la oportunidad que supone.
5. Estimación del número de hogares en el mundo (2019): 2.026 millones, para un total de población de 7.700 millones y un tamaño medio de 3,8 personas por hogar (*United Nations, 2019*).
6. ARPU (*average revenue per user*): Ingreso medio por abonado a un servicio.
7. Un ejemplo es la estadounidense *Roku* que comercializa sus propios dispositivos de acceso, pero también ofrece paquetes de canales de TV.



8. DTC (*direct to consumer*): oferta directa de productos del productor al consumidor sin intermediación.
9. *Skinny bundle*: oferta de contenidos adelgazada eliminando aquellos de menos demanda o de alto coste de adquisición para el operador.
10. Según la clasificación de la MPAA (*Motion Picture Association of America*) y la *TV Parental Guidelines* para los EUA.
11. En el informe financiero anual de *Disney 2019*, la división de “*Parks and Resorts*” apareció por primera vez renombrada como “*Parks, Experiences and Products*”.
12. El precio inicial de *Disney+* en EUA fue 6,99 dólares y en Europa de 6,99 euros.

## 8. Referencias

- Bagdikian, Ben H.** (2004). *The new media monopoly*. Boston: Beacon Press. ISBN: 978 0 807061879
- Baile, Joseph P.; Bakos, Yannis** (1997). “An exploratory study of the emerging role of electronic intermediaries”. *International journal of electronic commerce*, v. 1, n. 3, pp. 7-20.  
<https://doi.org/10.1080/10864415.1997.11518287>
- Ball, Matthew** (2019). “11 lessons from the success of Disney+”. *Matthew Ball VC*, 21 December.  
<https://www.matthewball.vc/all/disneylessons>
- Barker, Cory; Wiatrowski, Myc** (2017). *The age of Netflix critical essays on streaming media, digital delivery and instant access*. Jefferson, NC: McFarland & Company. ISBN: 978 0 786497478
- Barracough, Leo** (2015). “Disney to launch subscription streaming service in UK”. *Variety*, 21 October.  
<https://variety.com/2015/digital/global/disney-to-launch-subscription-streaming-service-in-u-k-1201623079/>
- Bisson, Lindsay** (2020). “Hamilton set records on Broadway, now it’s doing the same in living rooms”. *7Parkdata blog*, 27 August.  
<https://blog.7parkdata.com/hamilton-set-records-on-broadway-now-its-doing-the-same-in-living-rooms/>
- Bower, Joseph L.; Christensen, Clayton** (1995). “Disruptive technologies: catching the wave”. *Harvard business review*, January-February.  
<https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>
- Brochet, François; Srinivasan, Surai; Norris, Michael** (2012). “Netflix: valuing a new business model”. *Harvard business school case*, August.  
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=42995>
- Brockus, Susan** (2004). “Where magic lives: Disney’s cultivation, co-creation and control of America’s cultural objects”. *Popular communication*, v. 2, n. 4.  
[https://doi.org/10.1207/s15405710pc0204\\_1](https://doi.org/10.1207/s15405710pc0204_1)
- Budzinski, Oliver; Lindstät-Dreusicke, Nadine** (2018). “The battle of YouTube, TV and Netflix: an empirical analysis of competition in audio-visual media markets”. *Ilmenau economics discussion papers*, n. 137.  
<https://www.econstor.eu/handle/10419/215745>
- Buffett, Warren E.** (1995). *Letter to shareholders of Berkshire Hathaway*. Berkshire Hathaway letters, March.  
<https://www.berkshirehathaway.com/letters/1995.html>
- Burroughs, Benjamin** (2018). “House of Netflix: streaming media and digital lore”. *Popular communication*, v. 17, n. 1.  
<https://doi.org/10.1080/15405702.2017.1343948>
- Burroughs, Benjamin; Rugg, Adam** (2017). “Extending the broadcast: streaming culture and the problems of digital geographies”. *Journal of electronic and broadcasting media*, v. 58, n. 3.  
<https://doi.org/10.1080/08838151.2014.935854>
- Capgemini* (2020). *OTT streaming wars: raise or fold. How data is reshuffling the cards of the M&E industry*.  
<https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/11/Capgemini-OTT-Study-Report.pdf>
- Chulkov, Dmitriy V.; Nizovtsev, Dimitri** (2015). “Bundling, cordcutting and the death of TV as we know it”. *Journal of the international academy for case studies*, v. 21, n. 5.  
<https://www.researchgate.net/publication/301557055>
- Clares-Gavilán, Judith; Medina-Cambrón, Alfons** (2018). “Desarrollo y asentamiento del vídeo bajo demanda (VoD) en España: el caso de Filmin”. *El profesional de la información*, v. 27, n. 4, pp. 909-920.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.19>
- Corallo, Angelo; Passiante, Giuseppina; Prencipe, Andrea** (2007). *The digital business ecosystem*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. ISBN: 978 1 847200433



- Cunningham, Stuart; Silver, Jon** (2013). *Screen distribution and the new king kongs of the online world*. Palgrave McMillan: New York. ISBN: 978 1 137326454
- Curtin, Michael** (2009). "Matrix media". In: Turner, Graeme; Tay, Jenna (eds.). *Television studies after TV: understanding television in the post-broadcast era*. London: Routledge (Kindle edition), pp. 9-19. ISBN: 978 0 415477703
- Davis, Todd; Higgings, John** (2013). "A blockbuster failure: how an outdated business model destroyed a giant". *Chapter 11 bankruptcy case studies*.  
[https://ir.law.utk.edu/utk\\_studlawbankruptcy/11](https://ir.law.utk.edu/utk_studlawbankruptcy/11)
- Digital TV Research (2020). *Svod data book*.  
[https://www.digitaltvresearch.com/ugc/SVOD%20Forecasts%20Update%201020%20TOC\\_toc\\_302.pdf](https://www.digitaltvresearch.com/ugc/SVOD%20Forecasts%20Update%201020%20TOC_toc_302.pdf)
- Disney+ (2020). *Content ratings*. Disney help center.  
[https://help.disneyplus.com/csp?id=csp\\_article\\_content&sys\\_kb\\_id=d6e25550db0540d03c0cf158bf9619cc](https://help.disneyplus.com/csp?id=csp_article_content&sys_kb_id=d6e25550db0540d03c0cf158bf9619cc)
- Easton, Jonathan** (2021): *Global pay TV revenues to surpass US 1 billion despite cordcutting*. Digital TV Europe, 4 May.  
<https://www.digitaltveurope.com/2021/05/04/global-pay-tv-revenues-to-surpass-us1-billion-despite-cord-cutting>
- eMarketer (2019). Cable operators' shift to profit mode accelerates cord-cutting, 6 August.  
<https://www.emarketer.com/newsroom/index.php/cable-operators-shift-to-profit-mode-accelerates-cord-cutting>
- eMarketer (2020). *Us pay TV suffers historic cord-cutting*, 21 September.  
<https://www.emarketer.com/content/pay-tv-suffers-historic-cord-cutting>
- Enberg, Jasmin** (2019). "What's shaping the digital ad market". eMarketer, 28 March.  
<https://www.emarketer.com/content/global-digital-ad-spending-2019>
- European Commission (2014). *On-demand audiovisual markets in the European Union. Final report*. ISBN: 978 92 79 38407 3  
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8d84c4c8-66c8-4938-ba11-906cc7b06510>
- Evans, Benedict** (2021). *Outgrowing software*. Benedict Evans Newsletter, 18 March.  
<https://www.ben-evans.com/benedictevans/2021/3/18/outgrowing-software>
- Gaustad, Terje** (2019). "How streaming services make cinema more important". *Nordic journal of media studies*, v. 1, n. 1.  
<https://doi.org/10.2478/njms-2019-0005>
- George, David; Immerman, Alex** (2020). *Moats before (gross) margins*. Future from a16e.  
<https://a16z.com/2020/05/28/moats-before-gross-margins>
- Gillette, Felix; Smith, Gerry** (2019). "The streaming video-on-demand war is going to get bloody". *Bloomberg*, August.  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-08-01/the-streaming-video-on-demand-war-is-going-to-get-bloody>
- Global Information Inc. (2020): *Pay TV databook*.  
<https://www.giiresearch.com/report/dtv954095-pay-tv-databook.html>
- Gómez-Uribe, Carlos A.; Hunt, Neil** (2015). "The Netflix recommender system: algorithms, business value, and innovation". *Acm transactions on management information systems*, v. 6, n. 4.  
<https://doi.org/10.1145/2843948>
- Grece, Christian** (2021). *Trends in the vod market in EU28*. Strasbourg: European Audiovisual Observatory.  
<https://rm.coe.int/trends-in-the-vod-market-in-eu28-final-version/1680a1511a>
- Grece, Christian** (2017). *Trends in the EU svod market*. Strasbourg: European Audiovisual Observatory.  
<https://rm.coe.int/trends-in-the-eu-svod-market-nov-2017/16807899ab>
- Hastings, Reed; Meyer, Erin** (2020). *No rules rules. Netflix and the culture of reinvention*. New York: Penguin Press. ISBN: 978 1 984877864
- Hilbert, Martin** (2001). *From industrial economics to digital economics: an introduction to transition*. Santiago de Chile: Cepal. ISBN: 9211212979
- Holt, Jennifer; Sanson, Kevin** (2014). "Mapping connections". In: Holt, Jennifer; Sanson, Kevin (eds.). *Connected viewing, selling, streaming & sharing media in the digital*. New York: Routledge. ISBN: 978 0 415813600
- Iger, Bob** (2019). *The ride of a lifetime*. New York: Random House. ISBN: 978 0 399592096
- Iosifidis, Petros** (2010). "Pluralism and concentration of media ownership: measurement issues". *Javnost the public*, v. 17, n. 3, pp. 5-21.  
<https://doi.org/10.1080/13183222.2010.11009033>

- ITU (2019). *Measuring digital development. ICT price trends 2019*. Geneva: International Telecommunications Union. [https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/prices2019/ITU\\_ICTpriceTrends\\_2019.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/prices2019/ITU_ICTpriceTrends_2019.pdf)
- ITU (2020). *Measuring digital development facts and figures 2019*. Geneva: International Telecommunications Union. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/FactsFigures2019.pdf>
- Jenner, Mareike** (2016). "Is this TVIV? on Netflix, TViII and binge watching". *New media & society*, v. 18, n. 2, pp. 257-273. <https://doi.org/10.1177/1461444814541523>
- Jenner, Mareike** (2018). *Netflix and the re-invention of television*. Cham: Palgrave McMillan. ISBN: 978 3 319 94316 9
- Johansson, Rolf** (2003). *Case study methodology. Keynote speech in international conference in methodologies in housing research*. [http://www.psyking.net/HTMLobj-3839/Case\\_Study\\_Methodology-\\_Rolf\\_Johansson\\_ver\\_2.pdf](http://www.psyking.net/HTMLobj-3839/Case_Study_Methodology-_Rolf_Johansson_ver_2.pdf)
- Kim, Jin** (2012). "The institutionalization of YouTube: from user-generated content to professionally generated content". *Media culture society*, v. 34, n. 1, pp. 53-67. <https://doi.org/10.1177/0163443711427199>
- Klebnikov, Sergei** (2020). "Streaming wars continue: here's how much Netflix, Amazon, Disney+ and their rivals are spending on new content". *Forbes*, 22 May. <https://www.forbes.com/sites/sergeiklebnikov/2020/05/22/streaming-wars-continue-heres-how-much-netflix-amazon-disney-and-their-rivals-are-spending-on-new-content/#4615f7bc623b>
- Klepac, Goran; Kopal, Robert; Mrsić, Leo** (2015). *Developing churn models using data mining techniques and social network analysis*. Hershey: Information Science Reference. ISBN: 978 1 466662889
- Knee, Jonathan A.** (2011). "Content isn't king". *The Atlantic*, July/August. <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2011/07/why-content-isnt-king/308551>
- Leichtman Research Group* (2020). *60% of TV households have both pay-tv and svod*. Press releases, 6 November. <https://www.leichtmanresearch.com/60-of-tv-households-have-both-pay-tv-and-svod>
- Maglio, Tony** (2020): "Warner media layoffs underway: read CEO Jason Kilar's internal memo". *The wrap*, 10 November. <https://www.thewrap.com/warnermedia-layoffs-ceo-jason-kilar-cnn-hbo-max>
- McDonald, Kevin; Smith-Rowsey, Daniel** (2016). *The Netflix effect technology and entertainment in the 21<sup>st</sup> century*. New York: Bloomsbury Academic. ISBN: 978 1 501309441
- McGahan, Anita; Argyres, Nicholas; Baum, Joel A. C.** (2004). "Context, technology and strategy: forging new perspectives on the industry life cycle". In: Baum, Joel A. C.; McGahan, Anita M. (eds.). *Business strategy over the industry lifecycle*, v. 21. Emerald Group Publishing Limited: Bingley, pp. 1-21. ISBN: 978 0 762311354 [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(04\)21015-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(04)21015-4)
- Meyers, Cynthia** (2012). "Changing industry views of audience toleration of commercials: Hulu v. Netflix". In: *What is television? conference*, March. [https://www.academia.edu/1471128/Changing\\_Industry\\_Views\\_of\\_Audience\\_Toleration\\_of\\_Commercials\\_Hulu\\_v\\_Netflix](https://www.academia.edu/1471128/Changing_Industry_Views_of_Audience_Toleration_of_Commercials_Hulu_v_Netflix)
- MPA* (2020). *Theme report 2019*. Motion Pictures Association. <https://www.motionpictures.org/wp-content/uploads/2020/03/MPA-THEME-2019.pdf>
- Mulligan, Tim** (2015). "The SVOD war opens a new front in Japan". *Midia research*, 27 August. <https://www.midiaresearch.com/blog/the-svod-war-opens-a-new-front-in-japan>
- Netflix* (2018). *Amended annual report 2018 10-K/A*. Netflix. <https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001065280/9a58a789-685b-42c1-ac3e-cd5b546e2250.pdf>
- Nielsen* (2020). *The Nielsen total audience report, August 2020*. Nielsen insights, 13 August. <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2020/the-nielsen-total-audience-report-august-2020>
- Ofcom* (2019). "Media nations. UK 2019". *Ofcom media nations reports*, 7 August. [https://www.ofcom.org.uk/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0019/160714/media-nations-2019-uk-report.pdf](https://www.ofcom.org.uk/__data/assets/pdf_file/0019/160714/media-nations-2019-uk-report.pdf)
- Owen, Bruce M.; Wildman, Steven** (1992). *Video economics*. Cambridge, Mass: Harvard University Press. ISBN: 978 0 674937161
- Park Associates* (2020). "Consumer research: subscription rate of traditional pay-TV services via a cable or satellite provider down to 62%". *Analyst blog*, 24 August. <https://www.parksassociates.com/blog/article/pr-08242020>

- Park, Sungwook; Kwon, Youngsun** (2019). "Research on the relationship between the growth of OTT service market and the change in the structure of the pay-TV market". In: *30<sup>th</sup> European conference of the International Telecommunications Society: "Towards a connected and automated society"*, Helsinki 19 June. *International telecommunications society*.  
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/205203/1/Park-Kwon.pdf>
- Peterson, Tim** (2020). "TV networks cut costs to confront shrinking profits amid streaming shift". *Digiday*, November 11.  
<https://digiday.com/future-of-tv/tv-networks-cut-costs-to-confront-shrinking-profits-amid-streaming-shift>
- Pew Research Center* (2017). "About 6 in 10 young adults in U.S. primarily use online streaming to watch TV". *Numbers, facts and trends*, September.  
<http://pewrsr.ch/2y5UqT3>
- Porter, Rick** (2019). "TV long view: five years of network ratings declines in context". *Hollywood reporter*, 21 September.  
<https://www.hollywoodreporter.com/live-feed/five-years-network-ratings-declines-explained-1241524>
- Robbins, Michaela** (2014). "The most powerful mouse in the world: the globalization of the Disney brand". *Chancellor's honors program projects*.  
[http://trace.tennessee.edu/utk\\_chanhonoproj/1651](http://trace.tennessee.edu/utk_chanhonoproj/1651)
- Rochet, Jea-Charles; Tirole, Jean** (2003). "Platform competition in two sided markets". *Journal of the European economic association*, v. 1, n. 4, pp. 990-1029.  
<https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- Rubin, Rebecca** (2020). "Streaming salvation: how studios made bank selling movies to Netflix and Amazon during the pandemic". *Variety US edition*, 9 December.  
<https://variety.com/2020/film/features/hefty-streamer-deals-covid-pandemic-theater-shutdowns-1234848687>
- Schwantes, Jonathan** (2019). "How cable companies use hidden fees to raise prices and disguise the true cost of service". *CR cable bill report*.  
<https://advocacy.consumerreports.org/wp-content/uploads/2019/10/CR-Cable-Bill-Report-2019.pdf>
- Shapiro, Dough** (2020). "One clear casualty of the streaming wars: profit. TV is at a tipping point". *The startup*, 27 October.  
<https://medium.com/swlh/one-clear-casualty-of-the-streaming-wars-profit-683304b3055d>
- Sharma, Amol; Flint, Joe** (2019). "The great streaming battle is here, no one is safe". *Wall street journal*, 9 November.  
[https://www.wsj.com/articles/the-great-streaming-battle-is-here-no-one-is-safe-11573272000?mod=hp\\_lista\\_pos1](https://www.wsj.com/articles/the-great-streaming-battle-is-here-no-one-is-safe-11573272000?mod=hp_lista_pos1)
- Shewmaker, Jennifer** (2015). *Sexualized media messages and our children*. Santa Barbara, CA: Praeger. ISBN: 978 1 4408 3333 5
- Snyman, Johannes; Gilliard, Deborah** (2019). "The streaming television industry: mature or still growing?". *Journal of marketing development and competitiveness*, v. 13, n. 4.  
<https://articlegateway.com/index.php/JMDC/article/view/2355/2243>
- S&P Market Intelligence* (2019). "Ad revenue playing a decreasing role in cable network revenue". *The market intelligence news insight blog*, 30 January.  
<https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/blog/ad-revenue-playing-a-decreasing-role-in-cable-network-revenue>
- Squire, Jason E.** (2017). "Introduction". In: Squire, Jason E. *The movie business book*. New York: Routledge. ISBN: 978 1 138656291
- Stake, Robert E.** (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage. ISBN: 080395767X
- Statista* (2017). "Netflix on the brink of a major milestone". *Statista TV, video and film*, 18 April.  
<https://www.statista.com/chart/7677/netflix-subscriber-growth>
- Statista* (2020a). "Gross number of subscription video on demand (SVOD) subscribers worldwide 2015-2025". *Statista TV, video and film*, May.  
<https://www.statista.com/statistics/949391/svod-subscribers-world>
- Statista* (2020b). "Video streaming (SVOD): USA". *Statista TV, video and film*.  
<https://www.statista.com/outlook/206/109/video-streaming--svod-/united-states#market-revenue>
- Tefertiller, Alec; Sheehan, Kim** (2019). "TV in the streaming age: motivations, behaviors, and satisfaction of post-network television". *Journal of broadcasting & electronic media*, n. 63, v. 4, pp. 595-616.  
<https://doi.org/10.1080/08838151.2019.1698233>
- Thompson, Ben** (2015). "Aggregation theory". *Stratechery*, July.  
<https://stratechery.com/2015/aggregation-theory>

- Thompson, Ben** (2019). "Disney and the future of TV". *Stratechery*, April.  
<https://stratechery.com/2019/disney-and-the-future-of-tv>
- Tryon, Chuck** (2013). *On-demand culture digital delivery and the future of movies*. New Jersey: Rutgers University Press. ISBN: 978 0 813561110
- Tunstall, Jeremy; Palmer, Michael** (1991). *Media moguls*. London: Routledge. ISBN: 978 0 203132616
- United Nations** (2019). *Patterns and trends in household size and composition: evidence from a united nations dataset*. New York: United Nations  
[https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/household\\_size\\_and\\_composition\\_technical\\_report.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/household_size_and_composition_technical_report.pdf)
- Variety** (2019). "Deloitte vice chairman Kevin Westcott discusses subscription fatigue". *Variety*, March.  
<https://variety.com/video/deloitte-kevin-westcott-subscription-fatigue>
- Variety** (2020). "Entertainment companies spend \$121 billion on original content in 2019". *Variety*, 6 January.  
<https://variety.com/2020/biz/news/2019-original-content-spend-121-billion-1203457940>
- Walt Disney Company** (2002). "Fox entertainment group to withdraw from proposed movies.com video-on-demand joint venture". *Disney press releases*, 26 April.  
<https://thewaltdisneycompany.com/fox-entertainment-group-to-withdraw-from-proposed-movies-com-video-on-demand-joint-venture>
- Walt Disney Company** (2003). "Annual report 2003". *Disney annual reports*.  
<https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2015/10/2003-Annual-Report.pdf>
- Walt Disney Company** (2017). "The Walt Disney company to acquire majority ownership of Bamtch". *Disney press releases*, 8 August.  
<https://thewaltdisneycompany.com/walt-disney-company-acquire-majority-ownership-bamtch>
- Walt Disney Company** (2019). "Disney and 21<sup>st</sup> Century Fox announce per share value in connection with \$71 billion acquisition". *Disney press releases*, 19 March.  
<https://thewaltdisneycompany.com/disney-and-21st-century-fox-announce-per-share-value-in-connection-with-71-billion-acquisition>
- Walt Disney Company** (2020a). "Q3 FY20 earnings conference call". *Disney press releases*, 4 August.  
<https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2020/08/q3-fy20-earnings-transcript.pdf>
- Walt Disney Company** (2020b). "The Walt Disney company announces strategic reorganization of its media and entertainment businesses". *Disney press releases*, 12 October.  
<https://thewaltdisneycompany.com/the-walt-disney-company-announces-strategic-reorganization-of-its-media-and-entertainment-businesses>
- Walt Disney Company** (2021). "Disney+ launch star in selected oversea markets". *Disney press releases*, 23 February.  
<https://thewaltdisneycompany.com/disney-launches-star-in-select-overseas-markets>
- Warner Bros** (2020). "Warner Bros pictures group announces innovative, hybrid distribution model for its 2021 theatrical slate". *Warner Bros press releases*, 3 December.  
<https://www.warnerbros.com/news/press-releases/warner-bros-pictures-group-announces-innovative-hybrid-distribution-model>
- Watts, Steven** (1997). *The magic kingdom: Walt Disney and the American way of life*. Boston: Houghton Mifflin. ISBN: 978 0 395835876
- Yin, Robert K.** (2014). *Case study research design and methods* (5<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. ISBN: 978 1 4522 4256 9