



Universidad de San Andrés

Departamento de Ciencias Sociales

Licenciatura en Comunicación

El maravilloso mundo del streaming: caso Disney+

Autoras: Rocío Pilar Alonso Roncoroni & Sofía Antonella Bianchi Anzalone

Legajos: 29011 & 29214

Mentor: Santiago Marino

Buenos Aires, Argentina

26 de octubre de 2021

Universidad de San Andrés

Departamento de Ciencias Sociales

Licenciatura en Comunicación



Universidad de
SanAndrés

El maravilloso mundo del *streaming*: caso Disney+

Rocío Pilar Alonso Roncoroni & Sofía Antonella Bianchi Anzalone

Legajos: 29011 & 29214

Mentor: Santiago Marino

Buenos Aires, Argentina

26 de octubre de 2021

Agradecimientos

Como todo en esta tesis, los agradecimientos también los escribiremos juntas.

A nuestros padres, que gracias a su apoyo logramos completar nuestros estudios universitarios.

A la Universidad de San Andrés, que nos brindó un espacio para reflexionar, crecer intelectualmente y entablar amistades que conservaremos para toda la vida.

A nuestro tutor, Santiago Marino, que inspiró con sus clases la elección de nuestro tema de investigación y que en cada reunión nos supo guiar y alentar.

A nuestros familiares, amigos y mascotas que nos acompañaron durante todo el proceso.

Y por último, pero no menos importante, a nosotras. Sin importar cómo, cuándo y dónde, siempre encontramos el lugar para dedicarnos a la tesis. Nos complementamos y logramos disfrutar esta etapa final, al igual que toda la carrera, juntas.



Sofi & Rochi

Universidad de
San Andrés

Abstract

La aparición de un nuevo protagonista, conocido como las plataformas de *streaming*, produjo la reconfiguración del Espacio Audiovisual. Desde entonces, las empresas que se desempeñan en este sector han intentado adaptarse. Esta investigación propone identificar cuáles son las características que distinguen a la plataforma Disney+ de otras presentes en el mercado argentino. Para ello, el trabajo presta especial atención a algunos conocimientos teóricos centrales sobre las Industrias Culturales y el Marketing. Luego, recopila y sistematiza datos de distintos actores relevantes para realizar un análisis comparativo con tres de ellos. Finalmente, la investigación comprueba sus hipótesis y concluye que el contenido y el valor de la marca son los atributos que diferencian a Disney+.

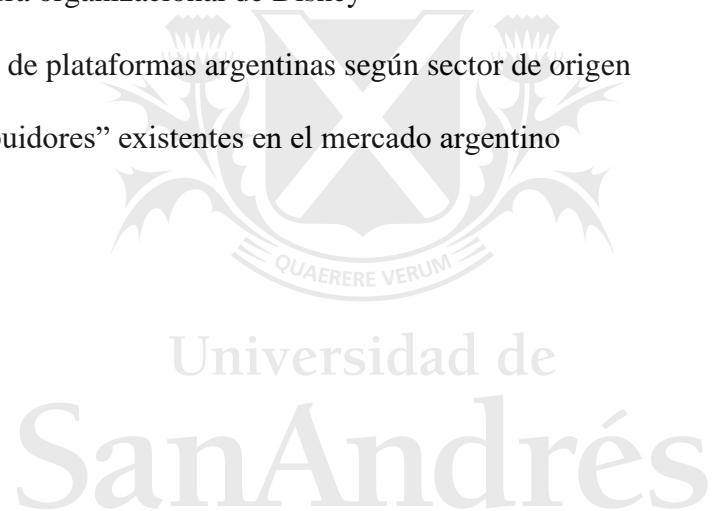


Índice

1. Introducción	5
2. Marco teórico	7
<i>a. Industrias culturales, convergencia y el espacio audiovisual ampliado</i>	<i>7</i>
<i>b. Marca, brand equity y las cinco fuerzas de porter</i>	<i>11</i>
<i>c. Narrativas transmediáticas</i>	<i>16</i>
<i>d. Concentración</i>	<i>17</i>
<i>e. Regulación</i>	<i>19</i>
<i>f. Presentación del caso</i>	<i>21</i>
3. Pregunta de investigación, hipótesis y metodología	21
4. El caso disney+	23
5. Sistema de plataformas de <i>streaming</i> en argentina	28
6. Análisis comparativo	33
<i>a. Disney+ vs. Netflix (emergente)</i>	<i>33</i>
<i>b. Disney+ vs. Hbo max (productor)</i>	<i>35</i>
<i>c. Disney+ vs. Flow (cable operador)</i>	<i>36</i>
<i>d. Disney+ características distintivas</i>	<i>38</i>
8. Conclusión	42
9. Bibliografía	46

Índice de gráficos y tablas

Tabla 1: Cadena de valor del Espacio Audiovisual Ampliado	9
Tabla 2: Cadena de valor de una plataforma de streaming	10
Tabla 3: Sistema de OTTs que operan en Argentina	32
Gráfico 1: Brand Equity Model	12
Gráfico 2: Las 5 fuerzas de Michael Porter	14
Gráfico 3: Cronología Disney	24
Gráfico 4: Estructura organizacional de Disney	25
Gráfico 5: Sistema de plataformas argentinas según sector de origen	28
Gráfico 6: “Distribuidores” existentes en el mercado argentino	29



1. Introducción

Todos alguna vez en nuestra vida consumimos contenido de *The Walt Disney Company*. Vimos cobrar vida a leones, ratones, peces, monstruos, juguetes, autos y seguimos de cerca las historias de distintas princesas. Pero el contenido no se acaba aquí, con el paso de los años Disney adquirió franquicias como Star Wars, el universo de Marvel y Los Simpsons. Gracias a la compra de estos contenidos no sólo amplió su catálogo, sino que también expandió su público a quienes acompaña a lo largo de toda su vida.

El conglomerado líder de la industria del entretenimiento está compuesto por diversas unidades de negocio que además del sector audiovisual abarcan otros mercados como parques temáticos, hotelería, *merchandise*, entre otros. Todas estas son instancias en las que la empresa tiene contacto con los consumidores y a través de las que intenta entrelazar historias.

Ahora bien, como consecuencia de la transformación que implicó la convergencia, el sistema de medios incorporó un nuevo actor: las plataformas *Over The Top* (OTT) emergentes. Esto significó el comienzo de un gran cambio en el consumo de entretenimiento y no le fue ajeno a la compañía norteamericana.

En el año 2015, Disney empezó a considerar poner en marcha el desarrollo de una plataforma OTT para ofrecer contenido de su propiedad a demanda y acompañar a sus audiencias también como servicio de *streaming*. Fue finalmente en el año 2020 que Disney+ comenzó a operar en Argentina.

A lo largo de esta investigación nos proponemos recorrer y analizar las características que distinguen a la propuesta del servicio de *streaming* de Disney de las demás plataformas disponibles en el mercado argentino. En primera instancia, precisaremos los fenómenos que sientan las bases teóricas de este trabajo para luego presentar la pregunta de investigación que intentará responderse en los apartados que le siguen. Con ese fin, describiremos el objeto de

estudio y el sistema en el que se inserta para posteriormente, con un estudio comparativo, dar respuesta a nuestra pregunta. Por último, recopilaremos los hallazgos obtenidos, reflexionaremos sobre los límites de nuestro estudio y propondremos interrogantes que surgieron a raíz de esta investigación.



Universidad de
San Andrés

2. Marco Teórico

a. *Industrias Culturales, Convergencia y el Espacio Audiovisual Ampliado*

El creciente protagonismo de la comunicación y la cultura en las economías mundiales dió origen al concepto de Industrias Culturales. Fue así que, a partir de nociones fundadas en la economía política, Zallo (1988) las definió como:

“...un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social” (p. 26).

Las Industrias Culturales acaparan un área de la cultura compleja, operan en el entramado socio-cultural y en un mundo mediatizado atravesado por la tecnología. Los sectores tradicionales que las componen son: la industria de la televisión, de la radio, del cine y la editorial. En la era analógica cada una de estas ramas tenía apropiado un único dispositivo, pero con la convergencia esta relación unívoca se desdibujó.

La convergencia debe ser entendida como un proceso de transformación que comenzó su cambio en el plano tecnológico, y luego se desplazó al económico, político-regulatorio y sociocultural. Fueron la digitalización (códigos binarios) y la expansión de infraestructura de redes las que facilitaron la integración y “homogeneización de los soportes, lógicas de emisión y consumo de las industrias info-comunicacionales” (Becerra, 2003, p. 91).

El Espacio Audiovisual Ampliado (EAA) surge como consecuencia de la convergencia y los cambios en el mercado que reconfiguran el espacio audiovisual analógico. Este nuevo escenario está compuesto por la industria del cine, la televisión, la radio y por los servicios de distribución de contenidos audiovisuales en línea (Marino, 2019), también conocidos como plataformas *Over The Top* (OTT). Según Paez Triviño (2016) este concepto “(...) engloba a las

aplicaciones, servicios y contenidos que utilizan la infraestructura de Internet como plataforma de distribución de datos (texto, sonido, imagen y/o video)” (p. 92). Estas plataformas emergentes se distinguen por poder operar sin licencias, sin contenido publicitario, pueden ser gratuitas o pagas y pueden funcionar como servicio complementario a otros (Páez y Rubini, 2017). Se conciben directamente bajo las lógicas digitales que habilita Internet como el *streaming* que permite reproducir contenido audiovisual *online* sin necesidad de descarga.

Este proceso de transformación tecnológica no desplazó a las formas tradicionales de distribución y comercialización de contenidos, sino que coexisten en el EAA. Sin embargo, el orden de lanzamiento en las distintas ventanas de exhibición se modificó notablemente. Hasta hace algunos años, el primer contacto con los contenidos audiovisuales era la TV o las salas de cine para, en última instancia, ser subidas a Internet. El orden de exposición de los contenidos que parecía lineal, ahora puede realizar un recorrido inverso o incluso pasar por alto ciertas ventanas (Paez Triviño, 2016).

En las Industrias Culturales la producción, distribución y comercialización de los productos comienza a partir de un proceso creativo que es central y que dota de valor al bien cultural. En todas las industrias este aspecto creativo influye, en mayor o menor medida, en el producto final. Sin embargo, “sólo en las industrias culturales el trabajo creativo es el objetivo principal de las empresas para obtener beneficios de esa actividad y eso plantea tensiones y contradicciones entre la economía y la cultura” (Retegui, 2014, p. 5). Esto se puede observar en que la mercancía cultural depende del intelecto de un individuo para su producción y, por eso, es más difícil de estandarizar respecto a otras industrias.

Si retomamos la definición de Zallo (1988), las IICC están compuestas por varias ramas, segmentos y actividades por lo que es necesario distinguir las distintas lógicas de

producción que tiene cada una de ellas en su interior. Estas pueden tener un ciclo productivo continuo (corto) o discontinuo (largo).

A partir de lo anterior, nos enfocaremos en cómo sucede esto en el EAA y para ello realizaremos un cuadro que ilustre su cadena de valor (*tabla 1*) inspirado en el esquema elaborado por Michael Porter.

TABLA 1: CADENA DE VALOR DEL ESPACIO AUDIOVISUAL AMPLIADO

Producción (proceso creativo)		Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio
Logísticas de entrada introducción de material nuevo a un negocio.	Operaciones convertirlos en productos terminados.	Distribución embarcar productos terminados	Venderlos	Darle servicio
Continuo		Televisión	Publicidad	Posventa o mantenimiento del servicio
Discontinuo		Cine Internet		

Fuente: elaboración propia con apoyo en la Cadena de valor de Porter (1980)

En la etapa de producción ubicamos las logísticas de entrada y operaciones. La primera corresponde a la lógica de entrada del material audiovisual o la filmación del contenido y la segunda al proceso de edición en el que el producto adquiere su forma final. Aquí se ubica la distinción entre producción continua y discontinua. Una vez terminado, el producto se distribuye y los consumidores pueden verlo en distintas ventanas de exhibición (televisión, cine, internet). La manera en la que estos contenidos se dan a conocer y se capitalizan es mediante publicidad. Por último, un proveedor de servicios puede intervenir al final de la cadena para ofrecer asistencia de postventa.

A continuación, nos enfocaremos en precisar la cadena de valor de las plataformas de *streaming*. Si bien esta tiene puntos en común con el proceso del EAA, en las lógicas de salida o distribución se observan cambios. Los contenidos se distribuyen exclusivamente a través del soporte de Internet y, por ello, hay intermediarios que son necesarios para que el producto alcance a los consumidores.

TABLA 2: CADENA DE VALOR DE UNA PLATAFORMA DE STREAMING

Producción		Logísticas de salida	Marketing y ventas	Servicio
Logísticas de entrada introducción de material nuevo a un negocio.	Operaciones convertirlos en productos terminados.	Distribución por Internet: - propia -dependiente de terceros	Suscripción mensual con y sin publicidad	

Fuente: elaboración propia con apoyo en la Cadena de valor de Porter (1980)

La figura del distribuidor de contenidos audiovisuales resulta compleja de definir. Por un lado, podemos referirnos a empresas de telecomunicaciones que ofrecen servicios de conexión y que a su vez tienen una plataforma de video *on demand* exclusiva para sus clientes. Por el otro, existen aquellas empresas que producen y distribuyen el contenido en sus propias plataformas a las que el consumidor accede solamente si contrata un servicio de Internet. Entonces, ¿qué entendemos por distribuidor? ¿Son aquellos que proveen la conectividad y hacen posible el consumo o son quienes garantizan que el producto esté alojado en una plataforma y pueda ser consumido? Desde la perspectiva que guía esta investigación, consideramos que este interrogante no tiene una respuesta definitiva, ambos modelos existen y se complementan. Incluso, se podría decir que actualmente, la mayoría de los actores tienden hacia la figura de distribuidor híbrido. Es así que los intermediarios se desvanecen.

Las instancias de venta y postventa no difieren significativamente de la cadena de valor del EAA, en ambos casos se trata de una suscripción que hace posible el acceso y que puede incluir o no publicidad.

Como consecuencia de la convergencia y de la concentración son cada vez más las empresas que buscan formar parte del audiovisual ampliado con una propuesta de *streaming*. Los jugadores tradicionales son conscientes de que necesitan adaptarse y posiblemente modificar sus estructuras para continuar siendo competitivos. Los emergentes atentan contra la principal fuente de ingreso de la televisión: los espacios publicitarios. Es decir, los medios masivos tienen que reconfigurar su modelo de negocio o incorporar a los nuevos actores en su oferta para permanecer vigentes. Por lo tanto, hay cada vez más competidores que disputan por la atención de los usuarios. Sumado a esto, como explicaremos más adelante, el costo de cambio de una oferta a otra es bajo para los consumidores. Es así que los contenidos son cruciales para la atracción del público y las empresas se convierten en productoras, editoras, distribuidoras, vendedoras y prestadoras de servicios. Un producto puede iniciar y terminar su paso por la cadena de valor bajo el dominio de la misma empresa en todas las instancias.

b. Marca, Brand Equity y las cinco fuerzas de Porter

En el EAA se distinguen dos sectores, los tradicionales y los emergentes. Particularmente, esta investigación se ocupará de un fenómeno que sucede dentro del grupo de los emergentes en el que encontramos dos tipos de actores. Por un lado, aquellos que son líderes en su sector de origen, tienen historial de marca en él y que se expandieron al espacio convergente como mecanismo de adaptación. Nos referiremos a ellos como “tradicionales-emergentes”. Por el otro, aquellos que surgieron desde cero en convergencia y no tenían previo a ello ningún tipo de reconocimiento o trayectoria, a quienes identificaremos como emergentes. Sin embargo, esto no significa que no hayan alcanzado la consolidación de su marca.

El concepto de marca se construye a partir de la suma de tres factores: lo que la empresa dice que es, lo que sus consumidores piensan que es y el conjunto de las experiencias que tienen las personas con esa marca (Robbins y Polite, 2014).

Además, consideramos que hay dos conceptos asociados a la noción de marca cruciales para el estudio de las plataformas OTT líderes de este nuevo mercado. Estos son *Brand Equity* y las fuerzas de Porter.

El primero, *Brand Equity*, es introducido por David Aaker (1991) y hace referencia a los atributos que relacionan los consumidores con una marca y que pueden agregar o restar valor al producto o servicio que esta ofrece. Aquellas empresas que han logrado construir marcas fuertes supieron moldear a su favor lo que los consumidores piensan y sienten sobre su producto. Luego, a partir de este concepto, Kevin Keller (2009) elaboró un *consumer-based Brand Equity Model* en el que detalla cuáles son las seis claves para construir marcas fuertes. Ordenadas en niveles dentro de una pirámide estas son: presencia, desempeño, imagen, juicios, sentimientos y resonancia.

GRÁFICO 1: BRAND EQUITY MODEL



Fuente: elaboración propia en función del Brand Equity Model de Keller (2009).

En la base de la pirámide se ubica la presencia que hace referencia al conocimiento y percepción de las personas sobre una marca y a la frecuencia y facilidad con la que se la evoca en las diferentes situaciones de compra o consumo. En un nivel superior, el desempeño y la imagen refieren a la performance a la hora de satisfacer las necesidades funcionales, sociales y psicológicas del consumidor.

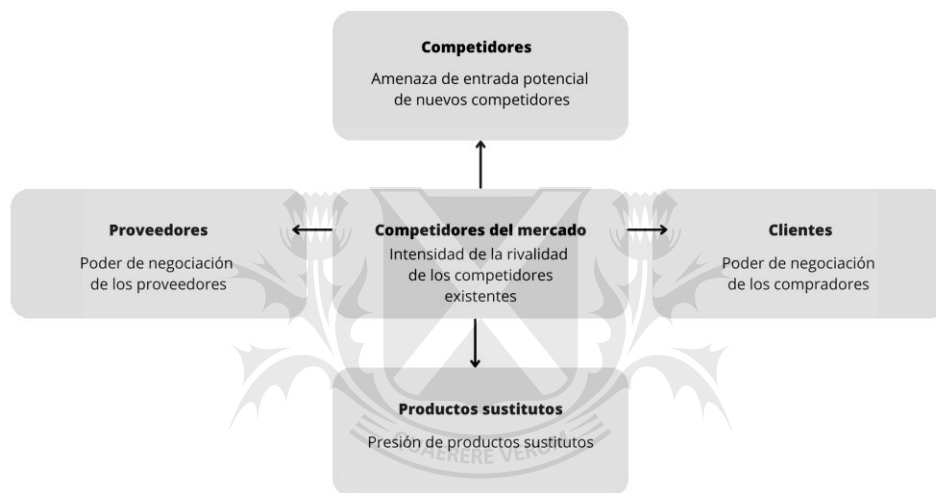
En el tercer nivel se encuentran los juicios y sentimientos que se vinculan con las opiniones, valoraciones, reacciones emocionales y respuestas que tiene el usuario sobre el producto y/o la marca. La calidad percibida, la credibilidad, la consideración y comparación de superioridad de las marcas (Keller, 2009) son las categorías en las que se dividen las valoraciones que hacen los clientes.

Por último, en la cima de la pirámide se halla la resonancia, es decir, la relación inconsciente que se entabla entre el consumidor y la marca. Este es el atributo más difícil de alcanzar y al nivel al que todas las empresas aspiran llegar. La resonancia intenta lograr una conexión profunda que incluye acciones como la repetición de compra, el apego a la marca, el sentido de pertenencia a una comunidad y el *active engagement*. Este último refiere a la suma de interacciones que tienen los consumidores con la marca más allá de una compra, este puede entenderse como la demostración más grande de lealtad. Las empresas exitosas y valoradas positivamente por sus consumidores son aquellas que cuentan con todos los puntos anteriores. En un principio, los tradicionales-emergentes tienen esto a favor ya que generalmente poseen una imagen de marca consolidada.

El segundo concepto, las 5 fuerzas de Michael Porter (1980), es un esquema que sirve como herramienta para que las empresas elaboren una estrategia competitiva y así insertarse en nuevos mercados y posicionarse lo mejor posible en ellos. Esto resulta relevante porque partimos de la base de que los tradicionales-emergentes y los emergentes no se encontraron en

igualdad de condiciones al momento de ingresar a este nuevo mercado. Es decir, sus posibilidades estratégicas eran diferentes. Las 5 fuerzas competitivas básicas son: la amenaza de potenciales competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la presión de sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes.

GRÁFICO 2: LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER



Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1980).

La primera fuerza, la amenaza de entrada potencial de nuevos competidores, considera seis factores que pueden actuar como impedimento para el ingreso. Estos son: las economías de escala, la diferenciación del producto, los costos cambiantes, el acceso a los canales de distribución, los costos independientes a las economías de escala y las políticas gubernamentales. Para esta investigación resulta pertinente hacer hincapié en tres de estos factores. El primero es la diferenciación del producto que “crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente” (Porter, 1980, p. 29). El segundo es el acceso a los canales de distribución que

deben afrontar las empresas que ingresan a nuevos mercados. Y el tercer factor comprende a las políticas gubernamentales que representan una barrera de entrada.

La segunda fuerza, el poder de negociación de los proveedores, corresponde a la capacidad que estos tienen de “elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios” (p. 47). Cuando se trata de servicios de *streaming* este poder puede manifestarse en la negociación por los contenidos que se ofrecen en las plataformas y/o en la discriminación que podrían realizar los proveedores de servicios de Internet. Esto último no está permitido y la ley de la neutralidad de la red intenta evitarlo.

La tercera fuerza, el poder de negociación de los compradores, depende del peso relativo de las compras de los clientes en comparación con el total de las ventas de la industria (Porter, 1980). En el caso de las plataformas OTT, debido a que el costo de cambio de proveedor es muy bajo, los suscriptores pueden tener un alto poder de negociación. Si bien individualmente cada suscriptor no representa una porción significativa de las ventas totales, en su conjunto tienen un gran poder. Al tratarse de un mercado en el que han aparecido nuevos actores y en el que la competencia es alta, las empresas tienen en consideración lanzar promociones atractivas, captar y conservar al público que en conjunto pesa.

La cuarta fuerza, la presión de productos sustitutos, refiere a la amenaza o tensión de reemplazo que se genera entre los bienes de las empresas que compiten en un mismo sector y que cumplen la misma función. Si bien el usuario puede elegir cambiar de producto por diferentes razones, los productos sustitutos “limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios” (Porter, 1980, p. 43). Los servicios de *streaming* compiten por el tiempo de atención de sus usuarios no solo con otras plataformas, sino que también con otras actividades.

La última fuerza es la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes. Esta depende de la posibilidad que tienen las empresas de cambiar su posición en el mercado. Si la posibilidad de mejora en el sector es factible, la intensidad de la competencia seguramente sea alta. Para esto pueden utilizarse distintas estrategias como la competencia de precios, campañas publicitarias, incorporación de nuevos productos, entre otras. Las plataformas de *streaming* ofrecen servicios muy similares y es por esto que la rivalidad que existe en este mercado pone el foco en el precio y el servicio. A su vez, por la falta de diferenciación, la competencia se centra cada vez más en la disputa por los contenidos.

c. Narrativas transmediáticas

En línea con el creciente protagonismo de los contenidos, una de las estrategias para fidelizar a las audiencias es la transformación de relatos en narrativas transmediáticas. Scolari (2012) retoma este concepto definido por Jenkins (2003) y destaca algunas características fundamentales que las constituyen. En primer lugar, la historia tiene que atravesar distintos medios (televisión, cine, redes sociales, realidad virtual, videojuegos, atracciones temáticas, fanfiction, fan art, entre otras). Cada uno de estos textos debe ampliar y agregar algo nuevo al mundo narrativo. En segundo lugar, la expansión puede generarse por parte de las empresas productoras (*top-down*) o por los fanáticos (*bottom-up*). Ambos tipos de contenidos se complementan entre sí y agrandan el universo. Por último, es crucial que las narrativas puedan comprenderse y abordarse desde “cualquiera de las unidades textuales que lo componen” (p. 23). Esta resulta una estrategia efectiva debido a que los receptores (pasivos), que alcanzan un interés alto en los contenidos, se transforman en productores (activos).

Las narrativas transmediáticas comprenden un negocio tanto para los productores de contenidos como para las plataformas de *streaming*. La oferta de este tipo de narrativas en su catálogo representa una oportunidad para acaparar la atención de los consumidores por mayor

tiempo. A su vez, el *feedback* que provee el Contenido Generado por los Usuarios (CGU) les da a las productoras una guía para responder a las demandas de los fanáticos.

d. Concentración

El fenómeno de la concentración de la propiedad es una problemática que siempre existió pero que a partir de la convergencia se complejizó. Si nos basamos en la definición brindada por Labate et al. (2013), esto “puede implicar el dominio o control de una empresa sobre el mercado (a partir de compras y fusiones) y de cobertura territorial por parte de uno o pocos medios” (p. 140). Este proceso complejo afecta tanto al plano político-regulatorio y económico como al pluralismo informativo y la diversidad.

La concentración en los medios es el resultado de que el mercado tiende naturalmente a concentrarse para ser rentable y de lo que el Estado, con sus regulaciones, permite que suceda. Mediante la creación de economías de escala, las compañías buscan reducir costos y obtener más beneficios.

Para comprender mejor por qué las empresas del sector cultural se concentran es necesario analizar sus lógicas económicas específicas. Mastrini y Becerra (2017) en su libro *La concentración infocomunicacional en América Latina (2000-2015)*, recopilan los argumentos de distintos autores al respecto. Particularmente, destacaremos el análisis de Zallo, Bustamante y Noam y distinguiremos aquellas características inherentes a la economía de la cultura que consideramos pertinentes para esta investigación.

Los bienes culturales poseen un valor intangible, son únicos, individuales e insustituibles. Son bienes de experiencia, el consumidor puede emitir una opinión acerca de ellos una vez que los haya consumido. Su elaboración es producto del trabajo creativo de uno o más individuos por lo que el ciclo productivo está fuertemente influenciado por ellos. Sin embargo, “las ganancias del proceso regresan hacia quienes controlan los sistemas tecnológicos

de distribución, más que hacia los productores originales de los productos culturales” (Mastrini y Becerra, p. 28, 2017).

Este sector se caracteriza por tener un exceso de oferta como consecuencia de la permanente renovación productiva. La tendencia a la deflación (disminución de precios por exceso de oferta) incentiva la concentración y aumenta la competencia.

En línea con lo anterior, la aleatoriedad de la demanda genera incertidumbre, las ganancias suelen provenir de un grupo reducido de productos y hay alto riesgo de inversión. Esto provoca que los conglomerados, que tienen productos diversificados y rentabilidad a largo plazo, posean una ventaja sobre las empresas que se especializan en un producto específico.

Por último, como ya fue mencionado, la competencia entre las empresas por el tiempo de atención de sus usuarios es cada vez mayor. Es por esto que deben estar constantemente innovando y superándose a sí mismos y a sus rivales.

La concentración es un fenómeno que implica el crecimiento de las empresas y la reconfiguración de los actores económicos en el mercado. Si el proceso es interno el objetivo es ganar *market share* con la introducción de nuevos productos al mercado o apertura de sectores/divisiones dentro de la empresa. Si es externo, comprende la expansión mediante la compra, fusión o alianza con empresas existentes.

En las Industrias Culturales podemos examinar tres tipos de concentración: horizontal, vertical y diagonal. La primera, también llamada monomedia, es la búsqueda por ganar mayor participación en una rama específica de un mercado. La segunda se produce cuando una empresa o grupo se integra verticalmente para obtener el control de las diferentes instancias en la cadena de valor. Esto permite reducir los costos de intermediación y mejorar el aprovisionamiento. La tercera, también denominada conglomeral, comprende el crecimiento

hacia otros sectores del mercado, es decir “la diversificación fuera de la rama de origen con el objetivo de reducir y compensar riesgos” (Labate et al, p. 143, 2013).

Particularmente, en la industria del entretenimiento, las empresas tienden a concentrarse. En efecto, muchas de ellas se han convertido en conglomerados al diversificar su producción. Al respecto, Mastrini y Becerra (2017) sostienen que “la lógica de acumulación de los principales grupos se basa no tanto en el poder de concentrar un mercado de medios específico (...) sino en el ejercicio de posiciones dominantes en diferentes mercados en forma simultánea” (p.65). En relación con esto podemos mencionar algunos de los peligros de la concentración. El control de unos pocos sobre la producción (oligopolio) y la sobreexposición de algunas ideologías e intereses sobre otros amenaza el pluralismo y la diversidad de voces. Además, los monopolios u oligopolios dificultan la aparición de nuevos actores pequeños porque la concentración funciona como una barrera de entrada contra la que no pueden luchar.

e. Regulación

Tanto en Argentina como en el mundo la problemática por la regulación de los servicios emergentes u OTTs está presente y resulta difícil de resolver. En los últimos años, con la reconfiguración del espacio audiovisual y la concentración como una problemática en aumento, fue necesario reelaborar aquellas políticas públicas que tenían como protagonistas a los medios analógicos. Más aún, la concentración ha sido central en la elaboración de políticas del sector audiovisual para los últimos gobiernos argentinos.

Ahora bien, ¿por qué resulta necesario regular este tipo de plataformas? Según Baladron (2018) existen tres motivos: el cambio en el consumo de las audiencias, el alto volumen de capital que administran estas empresas y la creciente cantidad de plataformas Video On Demand (VOD) OTT que hay en el mercado. Esto afecta tanto a los aspectos económicos de

la competencia como también a las implicancias sociales (diversidad de contenidos, pluralidad de voces, garantía de acceso y protección de datos, etc.).

En materia de regulación podemos identificar diferentes posturas según el rol que debería tener el Estado. Este puede ser mínimo, reducido pero activo o absoluto (Mcquail, 2010). En Argentina, los diferentes gobiernos no se han interesado por consensuar una política integral regulatoria a largo plazo. Es más, la legislación de medios masivos es la suma de leyes viejas y desactualizadas que han sancionado **los** distintos presidentes (años 70', 90' y 2009). A pesar de las diferencias, el sistema de medios tradicionales está regulado. Ahora bien, el verdadero desafío en la actualidad es el de lograr regular a los nuevos actores que surgieron de la convergencia.

El concepto de *Level Playing Field* busca dar respuesta a cómo regular las plataformas emergentes. Hace referencia a la idea de que a los mismos servicios se deben aplicar las mismas reglas. Bajo esta lógica, corresponde que a las plataformas que proporcionan un nuevo espacio de exhibición de películas y series, se las regule de igual manera que a los cines y televisión por cable que distribuyen el mismo contenido.

Si bien las plataformas comparten muchas características con los medios tradicionales, buscan diferenciarse de ellos para “operar por fuera de una serie de exigencias regulatorias que se han aplicado históricamente al sector audiovisual (...)” (Baladron, p. 4, 2018). En este sentido, las exigencias o el concepto de “regular” significan establecer nuevos impuestos. Será inevitable, entonces, que el costo recaiga sobre los suscriptores. Pues lógicamente, en la medida de lo posible, las empresas van a trasladar este porcentaje que deben pagar a la factura de sus usuarios.

f. Presentación del caso

Dicho todo esto, nos interesa estudiar específicamente el caso de Disney, una empresa tradicional que se transformó para continuar liderando la industria del entretenimiento. Es un conglomerado altamente concentrado y diversificado que posee, entre otras cosas, canales de televisión, estudios de grabación, animación y plataformas OTT. Es decir, está presente en las instancias de producción, distribución y consumo de contenidos. Su liderazgo en la industria del entretenimiento no es casualidad, está anclado en una fuerte identidad de marca, la creación de narrativas transmediáticas y su crecimiento interno y externo.

Con el lanzamiento de Disney+ en el 2020, la empresa reforzó su presencia entre los proveedores de servicio de *streaming*. Decidió lanzar una plataforma en la que solamente aloja contenido de su propiedad y, sumar así, una nueva ventana de exposición.

3. Pregunta de investigación, hipótesis y metodología

Como consecuencia del cambio en el sistema de medios desencadenado por la convergencia y la decisión de Disney de participar, no solo como actor audiovisual sino también como OTT en este, surge nuestra pregunta de investigación:

¿En qué se distingue la propuesta de Disney+ de otras plataformas OTT presentes en el mercado argentino?

Este interrogante se presenta debido al interés en las estrategias de la empresa para incorporarse a un mercado de OTTs con actores afianzados. Sobre todo, si consideramos que Disney trae consigo *expertise*, éxitos de taquilla, una marca consolidada y un público fidelizado/fanático. Es decir, no ingresa al mercado como lo hizo en su momento Netflix de forma emergente, sino que lo hace como líder de la industria del entretenimiento. De esta pregunta se siguen, entonces, dos hipótesis principales:

- El valor consolidado de la marca es su diferencial ante otras OTT.
- El contenido de Disney es el diferencial que aporta la plataforma.

Para dar respuesta a nuestra pregunta de investigación, decidimos utilizar diferentes herramientas. En primer lugar, realizamos un relevamiento bibliográfico de los conceptos claves que permitirían dar sentido a la situación actual en el marco regulatorio, la competencia y el mercado del entretenimiento en Argentina en general. El objetivo de dicho apartado fue establecer las bases teóricas para posteriormente poder realizar un análisis de caso.

A partir de su relevancia en las Industrias Culturales, realizamos una descripción del objeto elegido y una cronología de su historia. Luego, para lograr un análisis exhaustivo de la marca, detallamos la estructura interna de la compañía y aplicamos el Modelo de Porter y el de *Brand Equity* a Disney+.

En pos de llevar a cabo un análisis comparativo, recopilamos y sistematizamos datos de fuentes directas e indirectas para así elaborar una lista de doce plataformas OTTs que operan en Argentina (*tabla 3*). Algunas de las categorías que utilizamos para confeccionarla fueron: tipo de empresa y sector de origen, año de lanzamiento o creación de la OTT, cantidad de suscriptores y contenido que ofrecen (propio/terceros - series/películas).

Posteriormente, seleccionamos tres empresas según ciertos indicadores que determinamos con el objetivo de contraponerlas a Disney+ y obtener resultados que respondan nuestra pregunta de investigación. Para realizar este recorte nos guiamos por la naturaleza de la empresa (emergente, productor, cable operador) y la relevancia de los actores en el mercado argentino. Al momento de compararlos individualmente con Disney+ prestamos especial atención al precio, la regulación, la naturaleza de la compañía y sus estrategias de comercialización.

Finalmente, a partir de las comparaciones realizadas formulamos conclusiones, tanto particulares de Disney+ como generales de la investigación. De esta manera, comprobamos nuestras hipótesis sobre la diferenciación de la plataforma de Disney en función de su contenido y marca.

4. El caso Disney+

Para poder interiorizarnos en el análisis sobre Disney+ resulta pertinente realizar un breve recorrido cronológico de la historia de la compañía. Todo comenzó en la década de los años 20' cuando los hermanos Disney, Walt y Roy, empezaron a realizar animaciones de quien luego se convirtió en un emblema de la marca, Mickey Mouse. Desde entonces la producción de historias, personajes y experiencias nunca se detuvo. Para principios de los años 90' la empresa cotizaba en la bolsa de Nueva York, contaba con canales de televisión, parques temáticos e incluso tiendas en distintas partes del mundo. Sin embargo, fue a partir del nuevo milenio que su crecimiento fue exponencial: en 2006 compró Pixar, en 2009 Marvel y en 2012 Lucasfilm. Así, se convirtió en la “(...) dueña de la más valiosa propiedad intelectual del negocio (...)”¹. A finales del año 2018, la empresa anunció el nombre de la plataforma OTT que ofrecería contenido de su propiedad a demanda, Disney+, que fue lanzada en la Argentina en noviembre del año 2020.

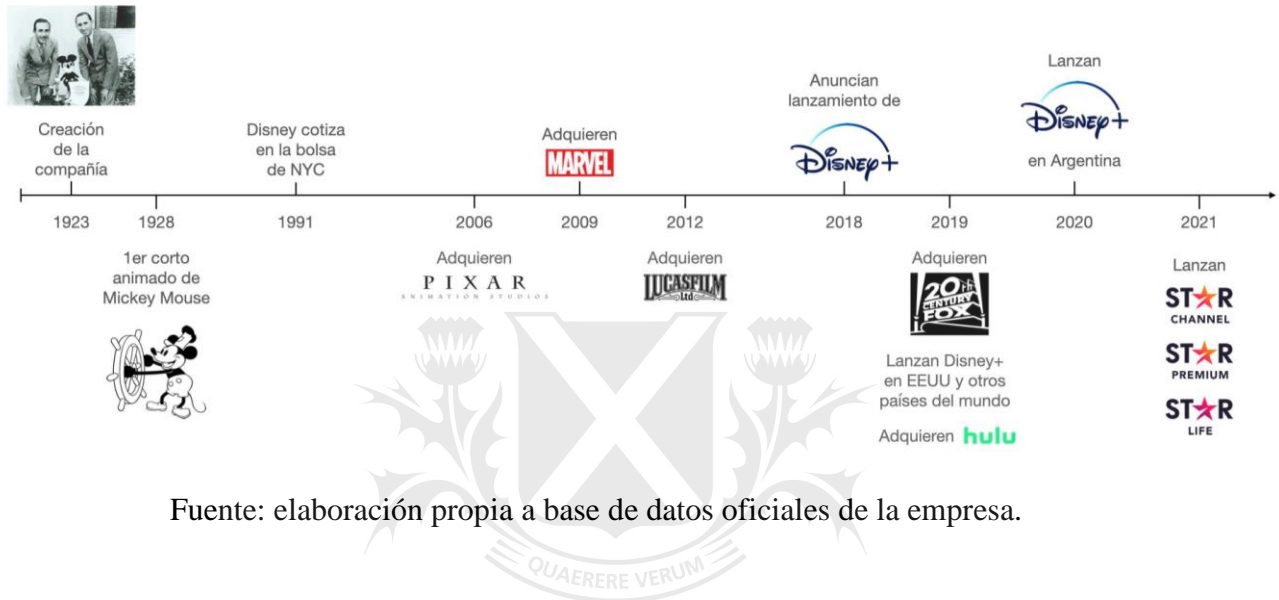
Gracias a la adquisición de compañías exitosas, franquicias y/o distintos universos, Disney logró diversificarse y expandirse hacia mercados fuera de su área de *expertise*. De esta manera, se convirtió en el conglomerado de medios y entretenimiento más grande del mundo.

En el *gráfico 3* podemos visualizar la evolución de la compañía y algunos de los sucesos que consideramos más relevantes para esta investigación. El periodo temporal finaliza con la

¹ Según afirma el artículo *Disney: cuáles son sus mejores negocios y qué desafíos enfrenta este imperio comercial*. BBC News. 15 de febrero de 2019.

presentación de Star+ en Argentina, la segunda plataforma de *streaming* que lanzó Disney en el mercado latinoamericano, complementaria a Disney+ y que se puede contratar en combo o *bundle* por \$995 pesos mensuales.

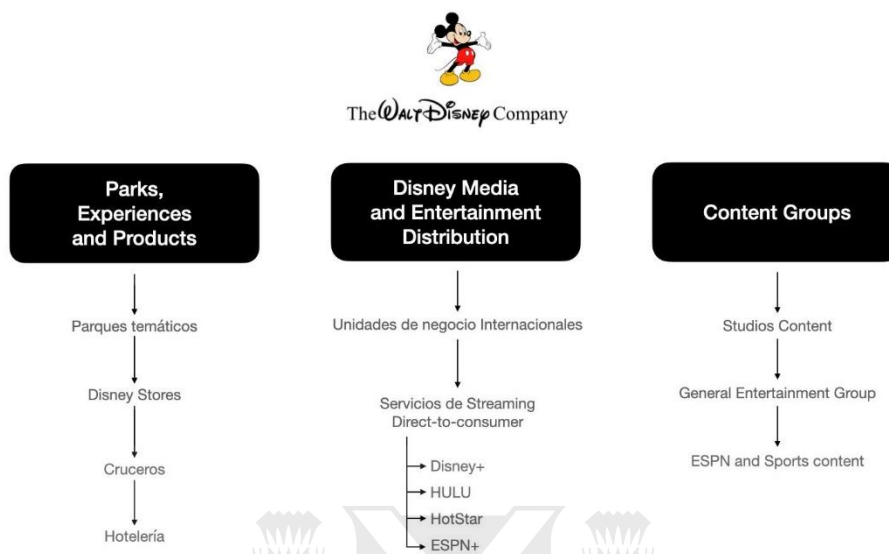
GRÁFICO 3: CRONOLOGÍA DISNEY



Fuente: elaboración propia a base de datos oficiales de la empresa.

La estructura interna de la compañía se divide en tres grandes áreas: *Parks, Experiences and Products; Disney Media and Entertainment Distribution* y *Content Groups*. En la primera se encuentran los parques temáticos distribuidos en diferentes partes del mundo, las líneas de cruceros, tiendas oficiales y experiencias vacacionales que se ocupan de materializar las historias en productos. El segundo sector agrupa las unidades de negocio internacionales y los servicios de streaming *direct-to-consumer* en donde se encuentra *Disney+* junto con *ESPN+*, *Hulu* y *Hotstar*. Por último, el área de *Content groups* se divide en tres: *Studios Content* (estudios de animación, grabación, productoras de cine, música y teatro), *General Entertainment Content* (canales de TV como ABC, Disney Channel, Star, National Geographic, entre otros) y *ESPN and Sports Content*. Es así que se convierte en un conglomerado transversal, caracterizado por su condición multinacional y multisectorial (Moreno y Rodríguez, 2012).

GRÁFICO 4: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE DISNEY



Fuente: elaboración propia a base de datos oficiales de la empresa.

A partir de la convergencia, el objetivo de *Disney* es comprender y saber adaptar su modelo de negocio tradicional al mundo digital. Para lograrlo, debe aprovechar que posee “dos activos trascendentales (...): la marca y las audiencias asociadas a ellas” (Marino y Espada, 2017, p. 184). Entonces, en la búsqueda por ayornarse al nuevo mercado, surgió Disney+.

La plataforma se estrenó en los Estados Unidos y Canadá a finales del 2019, en Europa en marzo de 2020 y en América Latina en noviembre de ese mismo año. Es decir que, en la mayoría de los países, la plataforma se lanzó durante la pandemia del COVID-19. Si bien no hay estudios concluyentes aún, todo indicaría que la situación sanitaria impulsó y aceleró un proceso que de otra manera hubiese llevado más tiempo. El consumo de contenido en plataformas de *streaming* se vió potenciado e incluso redefinido. También se volvió crucial en un periodo en el que los parques temáticos, la mayor fuente de ingresos de la empresa, tuvieron que cerrar. Más aún, Disney+ alcanzó la cantidad de usuarios que tenía como objetivo para 2024 tan solo en un año y pocos meses.

El valor de la suscripción es de 8 dólares por mes, un precio muy competitivo en el mercado que busca ser atractivo para los usuarios y así conseguir la mayor cantidad de suscriptores posibles. Y, si bien han alcanzado sus metas en cuanto a números de afiliados, esto no significa que el negocio sea rentable. En efecto, el rédito per cápita es muy bajo: pasó de 5,56 dólares a 4 dólares en el último año. Esperan alcanzar los 230-260 millones de suscriptores en el 2024 y así lograr la rentabilidad de la plataforma.²

Disney puede darse el lujo de competir de esta forma con el precio y no generar ganancias gracias a la disponibilidad de capital que tiene. Además, que hayan procedido de esta forma evidencia que el objetivo final de la empresa es mucho más que tener una plataforma de *streaming* de su propiedad. El lanzamiento de Disney+ es parte de una estrategia a largo plazo para generar un vínculo con los usuarios y afianzar el ya existente. De esta forma, se busca generar un ciclo de retroalimentación que active o repercuta en el resto de las unidades de negocio del conglomerado.

Como hemos anticipado en el marco teórico, el modelo de *Brand Equity* de Aaker (1991) busca evaluar los atributos que relaciona el público con una marca, en este caso, Disney.

En cuanto a su presencia, si bien Disney+ parte de que todos conocemos Disney, al ser una nueva plataforma, debe trabajar en reforzar la relación existente y construir su identidad propia. Para entablar estos nuevos vínculos, la empresa debe obtener *consumer insights*, es decir, comprender en profundidad a sus audiencias para identificar sus necesidades. Entonces, la definición de los segmentos del mercado y el estudio de las audiencias son cruciales para

² . Según afirma Epstein. A en su artículo *Disney subscribers keep growing, but they're making Disney less money*. Quartz. 11 de febrero de 2021.

entender el comportamiento y proceso de decisión de los clientes. La empresa norteamericana tiene una división especial, la *Disney Research Unit*, que desde 2018 se dedica a esto.

Luego, en relación con el desempeño y la imagen de marca, Disney tiene una identidad consolidada hace mucho tiempo que genera confianza, seguridad y es garantía de calidad de los contenidos. Entonces, el reto de Disney+ es ser una plataforma de *streaming* funcionalmente competitiva, es decir, ofrecer un servicio de igual calidad que los contenidos que aloja. Las orejas del ratón, la D en su logo y el castillo de Cenicienta son sus tres símbolos más representativos. Establecer una relación directa entre colores, la visión, los símbolos y los valores de la empresa es fundamental para perpetuar el éxito del gigante del entretenimiento. La construcción de narrativas transmediáticas que habiliten extender las historias a diferentes soportes también es crucial para establecer un vínculo más cercano con las audiencias.

Tradicionalmente, tal como afirma Wasko (2020), los consumidores de Disney vinculan la marca con los valores de felicidad, inocencia, amistad, calidez, familia, amabilidad, honestidad. Sin ir más lejos, los padres que deciden exponer a sus hijos al contenido de Disney suelen hacerlo porque perciben que es “más seguro” y “menos problemático” que otros medios. Es decir, Disney es predecible para los padres. Sin embargo, al tratarse de un conglomerado de entretenimiento de gran trayectoria, las opiniones disidentes siempre estuvieron presentes. Aún más, en el último tiempo, como consecuencia de los diferentes cambios sociales, se volvió más frecuente la conversación acerca de los valores que transmite la corporación. Esto promovió el interés de la academia en el análisis de cuestiones de género, psicología infantil, diversidad e inclusión.

La resonancia es el último escalón en la adquisición de *Brand Equity* de una empresa. Los públicos con actitudes como la repetición de compra, lealtad y fanatismo, son fundamentales a la hora de alcanzar este objetivo.

Podemos concluir que Disney como empresa tiene *Brand Equity* y, por lo tanto, introducir nuevos productos y servicios en el mundo del entretenimiento le resulta más sencillo. En palabras de Arrese (2013), una correcta administración de una marca sirve para “el desarrollo de nuevos proyectos, para entrar en nuevos mercados y, por supuesto, para generar mayor crecimiento” (p. 368). Para *Disney+*, tener esto resuelto es clave porque garantiza un piso de suscriptores desde un primer momento. Como fue mencionado anteriormente, las proyecciones para 2024 fueron superadas en su primer año en el mercado. El futuro para el servicio es alentador.

5. Sistema de plataformas de *streaming* en Argentina

Como fue mencionado anteriormente, la convergencia produjo la reconfiguración del espacio audiovisual e incorporó un nuevo actor: las plataformas OTT. Así pues, las empresas debieron repensar su lugar y rol en el mercado para no volverse obsoletas. Para comprender cómo está compuesto el sistema argentino en el que *Disney+* se insertó, consideramos pertinente dar cuenta de quiénes son los actores presentes en él. Luego, los clasificaremos en: productores audiovisuales tradicionales, proveedores de TV paga, proveedores de servicios de telecomunicaciones y OTTs/emergentes. Los primeros tres son empresas que por diversas razones han decidido ampliar la oferta de sus servicios con el desarrollo de sus propias plataformas de *streaming*. Mientras que, los emergentes, surgieron directamente con esa modalidad.

A continuación, dividimos y graficamos el sistema de plataformas según el sector al que pertenecen las empresas que las concibieron (*gráfico 5*).

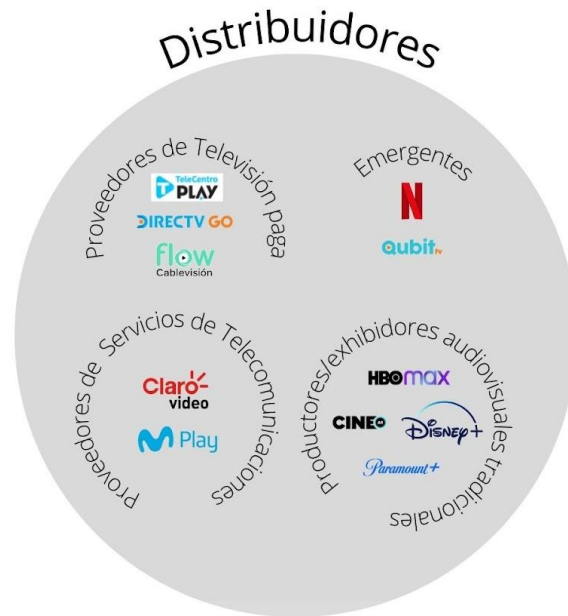
GRÁFICO 5: SISTEMA DE PLATAFORMAS ARGENTINAS SEGÚN SECTOR DE ORIGEN



Fuente: elaboración propia

El siguiente gráfico, (*gráfico 6*) busca representar la situación actual de las plataformas en el mercado cambiante. Esto es, como mencionamos anteriormente, que todas tienden a la figura del distribuidor híbrido. Por un lado, están aquellas que producen su propio contenido, lo distribuyen en su plataforma y proveen servicio de Internet y, por otro, aquellas que dependen del proveedor de Internet pero que producen y distribuyen su contenido en sus plataformas de *streaming*.

GRÁFICO 6: “DISTRIBUIDORES” EXISTENTES EN EL MERCADO ARGENTINO



Fuente: elaboración propia

¿Por qué los actores tradicionales buscan insertarse con propuestas propias al mundo del *streaming*? Si bien no hay una única respuesta a este interrogante, existen algunos datos que nos invitan a pensar a qué se debe esto.

La televisión, en todas sus formas, tiene una penetración del 99% en los hogares argentinos³. De estos, el 78% tiene acceso a la televisión por cable, los verdaderos competidores de las plataformas que ofrecen servicios de VoD⁴. Más aún, el 39% de los argentinos contrata ambos, un servicio de televisión por cable y el de alguna OTT⁵. Solo un 9% se suscribe por lo menos a un servicio de *streaming* y el restante 26% recibe solo la televisión por aire (*Ibid*). Esto demuestra que, actualmente, en nuestro país la contratación de televisión por cable y de algún servicio de OTT es, en su mayoría, complementaria (Marino,

³ Según afirma Marino. S en su artículo La televisión todavía mueve sus fichas. *Letra P*. 24 de noviembre de 2019.

⁴ BB - Business Bureau. *BB Book 2020* (25 de junio de 2020) Recuperado de: <https://bit.ly/3GXIAxB>

⁵ BB – Business Bureau. *Mercado Tv Paga y OTTs 2020* (25 de junio de 2020) Recuperado de: <https://bit.ly/3COXCDj>

2019). Sin embargo, la incorporación de nuevos jugadores atenta contra el rol central, histórico y hegemónico de la televisión como medio masivo por excelencia.

El lanzamiento de las plataformas de *streaming* de los líderes de la industria del entretenimiento analógico significa un gran cambio en este mercado. Las barreras de entrada se elevan, la competencia es cada vez más alta y es probable que aquellos pequeños competidores desaparezcan.

Según el relevamiento realizado por *Business Bureau*, los hogares en Latinoamérica contratan, en promedio, dos plataformas de *streaming* y destinan aproximadamente 14 dólares por mes a este consumo. El desafío para estas nuevas plataformas es ocupar uno de esos dos puestos o, incluso, lograr ocupar los dos. En este aspecto, contratar Disney+ por sí solo o en combo con Star+ se ajusta al presupuesto estimado que tiene cada hogar para este tipo de servicios en Argentina.

Consideramos que Disney también posee una ventaja basada en su trayectoria y contenido porque, tal como sostiene Jenkins (2008), el comportamiento de las audiencias es migratorio ya que están “dispuestas a ir casi a cualquier parte en busca del tipo deseado de experiencias de entretenimiento” (p. 14). De esta manera, al haber un gran abanico de ofertas similares en precio, calidad tecnológica y accesibilidad, todo indicaría que la diferencia tiene que hacerse en el contenido.

A continuación, visualizaremos la composición del mercado argentino de plataformas de *streaming* en un cuadro (*tabla 3*). El análisis hará especial hincapié en el tipo de empresa que se encuentra detrás de la creación de la plataforma OTT, así como también en su trayectoria. Luego compararemos Disney+ con una plataforma emergente, un proveedor de TV paga y un productor audiovisual tradicional.

TABLA 3: SISTEMA DE OTTs QUE OPERAN EN ARGENTINA

Empresa "Madre"	Tipo de empresa	Nombre de OTT	Año de surgimiento de la		Cantidad total de usuarios	Contenidos disponibles		Estrategias de comercialización y ventas
			Empresa "Madre"	OTT		Propio/ De terceros	Tipo	
Disney	Productora de contenido	Disney+	1923	2019	100 millones	Propio	Series, Películas	-Pesificar el cobro -Asociarse con actores locales. -Promo anual.
Netflix	OTT	Netflix	1997	1997	203 millones	Propio y de terceros	Series, Películas	-Pesificar el cobro. -Asociarse con actores locales. -Botón en control remoto
Amazon	Comercio electrónico	PrimeVideo	1994	2006	200 millones*	Propio y de terceros	Series, Películas	-Pesificar el cobro. -Prueba gratuita. -Asociarse con actores locales -Promo anual.
Viacom CBS	Productora de contenido	Paramount+	2019	2021	36 millones	Propio	Series, Películas	-Pesificar el cobro. -Prueba gratuita.
	OTT	PlutoTV	2019	2013	28 millones	De terceros	Vivo, Series, Películas	-Gratuito c/ publicidad.
WarnerMedia	Productora de contenido	HBOmax	1972	2020	140 millones	Propio y de terceros	Series, Películas	-Prueba gratuita. -Promo anual
Cablevisión	Proveedor de TV paga	Flow	1981	2016	5 millones	Propio y de terceros	Vivo, Series, Películas	-Asociarse con actores extranjeros. -Precios diferenciales para clientes de Cablevisión/Fibertel
DirecTV	Proveedor de Tv paga	DirecTVGo	1990	2018	-	De terceros	Vivo, Series, Películas	-Asociarse con actores extranjeros.
Telecentro	Proveedor de TV paga	Telecentro Play	1990	2018	-	De terceros	Vivo, Series, Películas	-Asociarse con actores extranjeros. -Precios diferenciales para clientes de Telecentro
Claro	Proveedor de servicios de telecomunicaciones	Claro Video	2003	2013	3.7 millones	De terceros	Vivo, Series, Películas	-Asociarse con actores extranjeros. -Prueba gratuita para usuarios de Claro
Movistar	Proveedor de servicios de telecomunicaciones	Movistar Play	1993	2016	610.000	De terceros	Series, Películas	-Asociarse con actores extranjeros.
INCAA & ARSAT	Ente público	Cine.AR PLAY	-	2010	700.000	De terceros	Series, Películas	-Gratuito
QubitTV	OTT	QubitTV	-	2011	150.000	De terceros	Películas	-Prueba gratuita.

* Cantidad total de suscriptores de Amazon Prime que incluye Prime Video.

Fuente: elaboración propia a base de datos de las empresas.

Decidimos precisar la información de doce competidores que incluyen empresas multinacionales y locales, de pago y gratuitas. Desde el 2010 las empresas que ya contaban con trayectoria deciden lanzar sus plataformas OTTs. Cableoperadores como Cablevision, Telecentro y Directv se unen posteriormente.

Observamos que en estrategias de comercialización es donde se produce mayor interacción entre las empresas nacionales y multinacionales. Esto se debe a la generación de acuerdos que intentan fomentar las suscripciones. Para una empresa de capital extranjero que busca insertarse en un nuevo mercado, resulta primordial que se adapte a las medidas económicas que correspondan. En Argentina, un ejemplo de esto fue la pesificación del cobro de la suscripción.

6. Análisis comparativo

a. *Disney+ vs. Netflix (emergente)*

En este apartado compararemos a Disney+ con Netflix, el competidor emergente que primero incorporó la oferta de contenido audiovisual vía *streaming* y se convirtió en líder indiscutido del sector. Nos proponemos identificar los puntos en común y las diferencias que pueden explicar la relación competitiva entre ambos.

En relación a sus similitudes, observamos que las dos producen contenido propio, alojan series y películas que pueden reproducirse hasta en 4k, se han asociado con actores locales para la difusión y promoción de sus servicios en Argentina, implementaron la pesificación del cobro de la suscripción y el estreno de capítulos semanalmente. Ahora bien, también poseen diferencias. Por ejemplo, Netflix aloja contenido de terceros y permite a sus usuarios calificar los títulos para perfeccionar su algoritmo. Así también, negoció con actores

locales para incluir un botón propio en el control remoto de la televisión por cable y cuenta con diferentes paquetes de suscripciones que van desde los 9 usd hasta 18 usd. Por su parte, Disney+ ancló su campaña en la oferta de un abono anual (8 usd al mes o 80 usd al año) e implementó el método de *premier access* (abono extra) para monetizar el estreno de películas en la plataforma y permite visualizar contenidos de manera grupal (*group watch*). Sin embargo, la diferencia que resulta más significativa para los fines de esta investigación, es la que refiere a trayectoria y experiencia en el mundo del entretenimiento. Disney es una empresa que está próxima a cumplir 100 años en el mercado, mientras que Netflix tiene dos décadas. Esta es una fortaleza de Disney+ porque al ser el servicio de *streaming* de la empresa de entretenimiento más grande del mundo, cuenta con un público que ya conoce sus producciones. En otras palabras, las audiencias ya saben con lo que van a encontrarse al contratar el servicio. Disney se dedica a vender experiencias y el público tiene un historial satisfactorio con sus contenidos. Esto resulta fundamental ya que, al vender un bien de experiencia, el riesgo que implica para los consumidores la compra, en este caso es muy bajo. Netflix, por su parte, tuvo que tener en cuenta la incertidumbre característica de estos bienes porque consumir contenido audiovisual vía *streaming* era una novedad y comprendía un riesgo.

Mientras que Disney+ apareció en el mercado con la experiencia y trayectoria de su compañía madre, Netflix no contaba con esto, por lo que tuvo que construir su marca desde cero. Así y todo, logró convertirse en el líder y la referencia para el desarrollo de sus competidores. Su crecimiento fue tal que pasó de alojar contenido de terceros a producir los propios. Netflix es una empresa que provee un servicio de *streaming* mientras que Disney provee diversos servicios y, dentro de ellos, está el de *streaming*. El motor que impulsa la rentabilidad para cada una de las empresas es diferente. Para Netflix el *streaming* lo es todo, para Disney no. Disney+ es para *The Walt Disney Company* una parte de un sistema mucho más grande.

Por último, si nos referimos al marco regulatorio en el que opera Netflix y al que Disney+ se sumó recientemente, podemos ver que ambas se encuentran en igualdad de condiciones. Es decir, la ley argentina no cuenta con leyes específicas para este tipo de negocios. Sin embargo, Disney es alcanzada por la ley en otras áreas como la del cine (Ley 24.377, también conocida como Ley de fomento de la cinematografía nacional) y en la de televisión paga (Ley 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual o Ley de Medios).

b. Disney+ vs. HBO max (productor)

A continuación, compararemos a Disney+ con HBOmax, la plataforma de *streaming* del productor audiovisual tradicional Home Box Office (HBO). Son empresas grandes que cuentan con mucho capital y que a lo largo de su ciclo de vida se fusionaron con otras compañías, por ejemplo, productoras. Ambas tienen experiencia en el mundo del entretenimiento y son reconocidas por la calidad de sus producciones audiovisuales disponibles tradicionalmente en sus canales de televisión y en las plataformas, ahora también en 4k.

Las dos compañías presentan similitudes en las lógicas de salida de su cadena de valor, dependen de un tercero para su distribución. En la televisión paga, requieren de una empresa (cablera o satelital) para que los contenidos alcancen al público. En las plataformas de *streaming* la situación es similar, necesitan un proveedor de Internet para encontrar a sus audiencias.

Una de las diferencias es que los canales de Disney están incluidos en la grilla de la televisión por cable, mientras que, HBO es accesible a través de una suscripción adicional. Tiene una propuesta de valor que desde el inicio concibe la suscripción para acceder a los contenidos. Es así que ha logrado construir una audiencia leal, que, en comparación con el alcance masivo de Disney, es más exclusiva. Incluso podríamos clasificar a su público como parte de un grupo integrado por adultos fanatizados que ahora tienen la posibilidad de consumir

todo el contenido de HBO desde la plataforma de *streaming*. Entonces, otra de las diferencias puede verse en la procedencia de los suscriptores. De esta forma, quienes están suscritos a HBO, disponen de una nueva ventana de exposición sin un costo adicional al acceder a HBOmax. Por su parte, Disney, tiene como desafío lograr que las audiencias se suscriban y esto puede verse en que la suscripción a Disney+ tiene un valor de 8 dólares, mientras que la del canal HBO de 15 dólares. Este es un indicador de la diferencia en los públicos a los que se dirigen.

En materia de regulación ambas empresas se encuentran en una situación similar: son alcanzadas por la ley en los sectores tradicionales en los que se desempeñan, pero en el nuevo mercado al que ingresaron, todavía no. Por las leyes que regulan los servicios de comunicación audiovisual en el territorio argentino (Ley 27.078 Argentina Digital, Ley 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual).

Las dos empresas utilizan desde hace mucho tiempo la estrategia de la construcción de narrativas transmediáticas que expanden los universos de sus historias, tanto por contenido generado por los usuarios como por ellas mismas. Si bien compiten en este y otros aspectos, consideramos que tienen como principal característica en común la fanatización de sus públicos. El éxito que han tenido ambas respalda la hipótesis de que la disputa es cada vez más por los contenidos. Es a través de estos que los públicos eligen.

c. Disney+ vs. FLOW (cable operador)

Por último, compararemos a las plataformas de un proveedor de TV paga (Cablevisión) con la de un productor de contenido tradicional (Disney). Flow es la plataforma de VOD de Cablevisión, el cable operador más grande de la Argentina que, al igual que Disney, es parte de un conglomerado. La mayor diferencia entre ambas, en este aspecto, es que la empresa argentina es parte de una compañía de telecomunicaciones (Telecom). Es decir, posee filiales

que proveen servicios de Internet, telefonía celular, telefonía fija, televisión por cable y SVOD. Con el lanzamiento de Flow, Telecom se convirtió en un proveedor 5 play y está cada vez más cerca de alcanzar el *status* de octaplay. Esto significaría convertirse en el proveedor de la mayor cantidad de servicios que una sola empresa puede ofrecer.

Resulta pertinente mencionar que Disney realizó un fuerte acuerdo con Flow para fomentar la suscripción de sus usuarios al llegar a la Argentina. Los clientes de Cablevisión tenían acceso desde su cuenta a una prueba gratuita de 3 meses del servicio de *streaming* norteamericano. Esta estrategia, la de asociarse con actores locales para impulsar la suscripción, no es una novedad. Netflix en su momento fue quien la implementó, como mencionamos anteriormente, con la incorporación del botón en los controles remotos. Este tipo de alianza marca las diferencias entre los servicios de televisión por cable y de *streaming* y refuerza la idea de que son complementarios (Vega, 2017).

Podemos afirmar que Disney+ se inscribe en el mundo del entretenimiento mientras que Flow en el de las telecomunicaciones. Es así que se pueden aliar y que Flow actúa como un facilitador para los usuarios de los servicios de *streaming*. De esta forma interviene en la cadena de valor de las plataformas desde la distribución en las logísticas de salida. También vale la pena destacar que Flow ha participado en el financiamiento de producciones audiovisuales que luego alojó en su plataforma.

Para los clientes de la televisión por cable adquirir Flow no conlleva un gasto adicional alto. Con este servicio pueden acceder al contenido en vivo, rebobinarlo, pausarlo y verlo desde múltiples dispositivos con una resolución de hasta 4k. De esta forma incorpora, al modelo tradicional de TV, características de los servicios de *streaming*.

Una desventaja de Flow es que opera en un sistema mucho más regulado que el de Disney+. Esto se debe a que es un agregador o servicio complementario a la TV por cable. Es

decir, no posee las mismas características constitutivas de un servicio de *streaming* y está adosado a Cablevisión.

d. Disney+ características distintivas

A continuación, recopilaremos la información que caracteriza a Disney+ del resto de los actores del mercado. Mencionaremos tanto las fortalezas como también los puntos débiles que posee. Luego, detallaremos cómo la teoría de Michael Porter se aplica a este caso.

Según la comparación realizada en los puntos anteriores, podemos observar que los servicios de *streaming* compiten con propuestas similares. Es así que la diferenciación no está en el tipo de servicio que ofrecen sino en otras características como el tipo de contenido, la trayectoria, la solidez de la marca, la propuesta de valor, el público al que se dirigen, la disponibilidad en el país, entre otros. Tal como sostenemos en nuestra hipótesis, consideramos que el contenido es el activo más importante de la propuesta de Disney+ y esto se debe, en parte, al *expertise* y *know how* que la empresa ha adquirido y desarrollado a lo largo de los años.

Consideramos que, si bien el catálogo de Disney+ parecería ser muy atractivo para las audiencias por los contenidos que aloja, posee una desventaja: está sujeto a la producción propia. Es decir, como la plataforma ofrece títulos exclusivamente de su propiedad o autoría, la posibilidad de renovar la oferta es menor que para otras plataformas. De cualquier manera, Disney+ cuenta con la ventaja de que su catálogo no está expuesto a la problemática que puede implicar la negociación de los derechos de autor y su renovación. Además, la disponibilidad de todo el catálogo de Disney le da vida nuevamente a contenidos que, de otra manera, probablemente, hubieran sido olvidados. Esto se condice con la teoría de la cola larga o *long tail* que afirma que la venta en menor cantidad, pero de más productos puede llegar a igualar o superar los réditos de vender muchas unidades de pocos productos. Es decir, conviene que los

usuarios tengan acceso a todo el catálogo de Disney+ en vez de estar sujetos a mirar lo que transmiten exclusivamente por Disney Channel.

No obstante, como consecuencia de la pandemia del COVID-19, la agenda de estrenos se vio altamente modificada. En el caso del cine, la actividad se restringió completamente. Por ello, el papel de la plataforma de *streaming* tuvo que ser repensado y estrenaron en ella contenido que de otra manera hubiese sido lanzado en el cine. En otras palabras, tuvieron que renovar la estrategia.

Los títulos que estrenaron en Disney+ fueron específicamente producidos para la plataforma, con entregas semanales y/o el abono de un *premier access*. Mientras que el lanzamiento de otros fue postergado hasta que se pudiese volver a los cines. Esto demuestra que para Disney el cine como institución y ventana de exposición sigue teniendo valor y otorga *status*. No obstante, impulsado también por la pandemia, cada vez es menor la ventana de tiempo entre el estreno en cines y posteriormente el estreno en las plataformas. De más está decir que el capital con el que cuenta la empresa es un facilitador a la hora de repensar la estrategia y disponer de títulos listos para lanzar o producir.

El lanzamiento de las series en 2021: WandaVision, Loki y Falcon y el Soldado de Invierno, implicó una de las mayores inversiones de capital por parte de Disney. Apostar por ellas es lógico ya que es una de las franquicias con mayor cantidad de fanáticos leales. Esta gran inversión, de hasta 25 millones de dólares por capítulo, demuestra la seguridad que tienen en sus producciones.

Otro punto que sustenta nuestra hipótesis sobre la ventaja que representa el contenido en la incorporación al mercado de *streaming* es la fusión de AT&T, Warner y Discovery INC. El objetivo de dicha fusión fue sumar contenido a su catálogo. Hablamos de otro gigante que

busca diferenciarse por sus títulos y que será dueño de una de las bibliotecas más grandes. Según afirma Marino⁶, dominar el catálogo es la clave de la oferta.

En los últimos años, la búsqueda de potenciales suscriptores se ha vuelto ardua ya que, cada vez son menos y tienen muchas opciones entre las que elegir. Podríamos afirmar que el mercado se dirige a una posible saturación. Como ilustra nuestro cuadro (*Figura 9*), en este periodo se han incorporado grandes competidores del mundo del entretenimiento al mercado de plataformas VOD. Por ello, las barreras de entrada se han vuelto muy difíciles de superar y la competencia es muy alta. A continuación, analizaremos esto en función de las fuerzas de Porter introducidas en el marco teórico.

La primera fuerza es la amenaza de nuevos competidores de la que destacamos tres puntos: la diferenciación del producto, el acceso a los canales de distribución y las políticas gubernamentales. Como ya hemos mencionado, Disney cuenta con herramientas que le dan ventaja frente a los demás actores. Sin embargo, aquellos instalados como Netflix elevan los estándares para la diferenciación del producto. Además, esta barrera “(...) implica pérdidas de iniciación y con frecuencia toma un largo periodo de tiempo.” (Porter, 1980, p. 29). Tal como fue mencionado anteriormente, Disney no recuperaría su inversión hasta el año 2024.

Con el lanzamiento de Disney+ la compañía incorpora un canal propio de distribución de contenido audiovisual bajo demanda. Así, disminuyen ciertos costos como el de negociación con otros distribuidores que alojan y exhiben su contenido. De esta forma, el acceso a los canales de distribución no es un impedimento.

En cuanto a las políticas gubernamentales, el mercado de *streaming* argentino resulta controversial ya que aún no hay legislación vigente que regule las OTTs. Disney deberá

⁶ Marino. S. *Mercado audiovisual: ampliado, concentrado y global*. Letra P del 31 de mayo de 2021.

defender sus intereses y negociar junto con Netflix, HBOmax y Amazon, entre otras, quienes parecen perseguir el mismo objetivo.

En relación con el poder de negociación de los proveedores podemos referirnos tanto a Disney como su propio proveedor de contenido, así como también a los proveedores de interfaz (logísticas de salida). Entre estos últimos se encuentran diversos actores como Fibertel, Telecentro y Movistar. En este caso el poder de negociación está en manos de estas empresas y debido a que existe la neutralidad de la red, no pueden discriminar entre los distintos servicios de *streaming*. En resumen, el poder de negociación de los proveedores es muy bajo.

Los consumidores, quienes individualmente no marcan diferencia pero que en conjunto pesan, protagonizan la tercera fuerza: el poder de negociación de los consumidores. El objetivo principal de Disney+ es retener a las audiencias para evitar que cambien a otro proveedor ya que, hoy en día, es muy sencillo desuscribirse y afiliarse a otra plataforma.

En relación con el punto anterior, podemos mencionar la presión de productos sustitutos, una de las fuerzas más peligrosas de este mercado, que depende de la facilidad de reemplazo entre productos. En distintas industrias el costo de cambio para los consumidores puede ser alto o bajo. Por ejemplo, la transición de tecnología VHS a DVD implicó un costo alto, el de comprar nuevos equipos y reemplazar videocassettes por discos. Mientras que Disney+ aparece en un momento en el que el cambio los usuarios ya lo habían hecho antes, con Netflix. Es decir, el costo de cambio de una plataforma a otra es muy bajo y la amenaza de sustitución es muy alta. Por ello, el nuevo servicio de *streaming* tiene que tener una oferta superadora que sea competitiva no solamente en el precio, sino que también en otros aspectos. En línea con nuestras hipótesis, estas características distintivas serían la marca y el contenido.

Para afrontar la intensidad de la rivalidad del mercado, pueden utilizarse distintas estrategias como la competencia de precios, campañas publicitarias, incorporación de nuevos

productos, entre otras. La alianza con Cablevisión Flow y la posibilidad de suscribirse anualmente por un precio especial de lanzamiento son ejemplos de esto. Con o sin promoción el valor de la suscripción a Disney+ es muy competitivo. Si bien la contratación del servicio en nuestro país se cobra en pesos, en el resto del mundo, una suscripción de 8 dólares mensuales o 80 anuales, sigue siendo competitiva.

Cuando se trata de competidores podemos hablar de directos como Netflix, Prime Video, Flow, Youtube y la tv por cable, entre otros, pero también de indirectos. Es central prestar atención a estos ya que en el caso de Disney+, está compitiendo por el tiempo de atención de los usuarios. Entonces, lo que importa es que elijan ver contenido de la plataforma en lugar de realizar otras actividades.

En conclusión, la digitalización despertó el interés de las empresas en el mercado de las plataformas de *streaming* y se modificaron las condiciones de competencia. En un mercado en el que la oferta no es escasa, el rol múltiple de Disney (productor, distribuidor y OTT) es una ventaja para posicionarse. Consideramos que Disney+ deberá prestar especial atención a renovar sus propuestas y que se mantengan atractivas para así retener a sus suscriptores. Estos pueden cancelar o modificar su suscripción fácilmente y hay variedad de opciones. Además, la competencia por el tiempo de atención no se limita solo a otras plataformas de *streaming*.

8. Conclusión

Esta investigación busca comprender la manera en la que Disney+ se configuró como plataforma de *streaming* y logró diferenciarse en un mercado en el que no fue el pionero. Esto se encuadra en un período en el que la convergencia impulsó la reconfiguración del espacio audiovisual ahora protagonizado por los emergentes y los tradicionales-emergentes. Además, otro punto que distingue este análisis es que se enfoca en el lanzamiento de la plataforma en el mercado argentino que posee particularidades. Entre ellas, la falta de regulación, la fuerte

penetración de la televisión en los hogares, la presencia de actores con mucho poder a nivel local, así como también la incertidumbre y vaivenes de la economía.

Al aplicar las teorías de Brand Equity y las 5 fuerzas de Porter al caso Disney+ pudimos respaldar nuestras hipótesis. Comprobamos que Disney+ cuenta con el sostén de su empresa madre que alcanzó el más alto nivel y el vínculo más profundo que una marca puede generar con su público, la resonancia. Además, luego de analizar las condiciones para la competencia en el mercado argentino, entendimos que estar presente en las distintas etapas de la cadena de valor favorece a Disney+ en la negociación con otros actores.

A partir del estudio comparativo realizado comprobamos las hipótesis y, por lo tanto, observamos que los puntos claves con los que Disney+ cuenta para que su oferta sea competitiva son: el valor de su marca y la relación afianzada con un público fiel, un catálogo de altísima propiedad intelectual y las alianzas que formó con actores regionales. Sin embargo, estos no son los únicos puntos a favor de Disney ni tampoco necesariamente la fórmula del éxito para una nueva plataforma de *streaming*. Existen otros factores que hay que considerar como la disponibilidad de capital, las fuerzas competitivas de cada mercado y lo que la regulación permite en cada país. En efecto, las empresas que han lanzado servicios de *streaming* en los últimos tres años son compañías grandes, concentradas, diversificadas y con mucho capital. Sería muy difícil subsistir para una empresa nueva que se dedique plenamente al *streaming* en el 2021. La competencia es alta y los recursos necesarios son muchos.

También hay que contemplar la forma en la que Disney opera y construye sus estrategias. La plataforma Disney+ se inserta en un negocio que tiene como objetivo fabricar narrativas transmediáticas que permiten enlazar todas sus unidades de negocio. Es decir, que excede la mera oferta de un servicio de *streaming* y busca multiplicar las instancias y experiencias de posible consumo. A lo largo de esta investigación pudimos comprender que

los cambios generales producidos por la convergencia en la producción, distribución y consumo, implicaron que todas las empresas de entretenimiento tuvieran que repensar sus estrategias para adecuarse al EAA.

Desde luego esta tesis posee limitaciones. En primer lugar, la selección de un fenómeno actual trae consigo dificultades a la hora de delimitar el periodo de estudio e intentar volver estático un objeto que está en constante movimiento. Además, la incertidumbre provocada, en todos los sentidos, por la pandemia del COVID-19 ciertamente contribuyó a que esta sea una época particular de estudio. Por otra parte, si bien en nuestra investigación los tres actores con los que comparamos a Disney+ no fueron elegidos aleatoriamente, el análisis podría haberse enriquecido de la comparación con todos los actores del sistema argentino.

A lo largo del análisis surgieron interrogantes que podrían dar origen a futuras investigaciones. Por ejemplo, resultaría interesante enfocarse en los usuarios y hacer un estudio en recepción que complemente los hallazgos de este trabajo. En efecto, que recopile los motivos por los que las personas se suscriben a Disney+.

Todavía más, se podría estudiar el futuro de la televisión paga desde la perspectiva del modelo de negocio y financiamiento. Es sabido que el objetivo del gigante norteamericano es que los consumidores de Disney Channel migren a la plataforma. Entonces, sería interesante plantear una investigación que intente profundizar sobre cuál es la estrategia a largo plazo de Disney. En la misma línea, y a partir de la falta de una figura que centralice y simplifique las suscripciones de los usuarios, se podría indagar sobre el futuro de este rol y sobre si los proveedores de tv pagan pueden ocuparlo.

Podemos concluir que el lanzamiento de Disney+ y el constante crecimiento de la empresa en distintos mercados son parte de una estrategia a largo plazo que intenta multiplicar las instancias de contacto entre Disney y sus audiencias para así continuar acompañando al

público a lo largo de sus vidas. Dicho esto, consideramos que la fortaleza de su marca y la calidad de los contenidos que ofrecen continuará sosteniendo el éxito que la caracteriza.



Universidad de
San Andrés

9. Bibliografía

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. California: TheFreePress. Recuperado de https://www.academia.edu/38495140/Managing_Brand_Equity_David_A_Aaker
- Arrese, A. (2013). El valor de la marca periodística. En AEDE (Ed.), *Libro blanco de la prensa diaria*. Madrid: Universidad de Navarra.
- Baccarne, B., Evens, T. & Schuurman, D. (2013). The television struggle: an assessment of over-the-top television evolutions in a cable dominant market. *COMMUNICATIONS & STRATEGIES*, 92(4), 43-61 (special issue 'Video Cord Cutting').
- Baladron, M. I., y Rivero, E. A. (diciembre, 2018). Regulación de servicios de video a demanda en América Latina. *AVATARES de la comunicación y la cultura*, 16, 1-17. Recuperado de https://www.academia.edu/39062212/Regulaci%C3%B3n_de_servicios_de_video_a_demanda_en_Am%C3%A9rica_Latina
- Becerra, M. (2003) De la divergencia a la convergencia. En *Sociedad de la Información: proyecto, convergencia, divergencia*. (pp. 91-102). Buenos Aires: Grupo Ed. Norma.
- Bustamante, E., y Albornoz, L. (2011). *Las industrias culturales audiovisuales e Internet: experiencias, escenarios de futuro y potencialidades desde la periferia / Enrique Bustamante (coord.); Luis A. Albornoz ... [et al.]*. La Laguna, Tenerife: IDECO.
- Disney: cuáles son sus mejores negocios y qué desafíos enfrenta este imperio comercial. (15 de febrero de 2019). *BBC News: Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47202754>
- Epstein, A. (11 de febrero de 2021). Disney subscribers keep growing, but they're making less money. *Quartz*. Recuperado de [https://qz-](https://qz.com)

com.cdn.ampproject.org/c/s/qz.com/1971926/disney-subscribers-keep-growing-but-theyre-paying-less-each/amp/

Gil Buetto, R. (2018) LO QUE EL STREAMING SE LLEVÓ: cambio en los patrones de consumo de series y películas con la aparición de Netflix. Universidad de San Andrés. Departamento de Ciencias Sociales. Recuperado de <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16602/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.L.%20Com.%20Rodrigo%20Gil%20Buetto.pdf>

Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*, Barcelona: Paidós.

Jenkins, H. (enero, 2003). Transmedia storytelling. Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling, *Technology Review*. Recuperado de: <https://www.technologyreview.com/2003/01/15/234540/transmedia-storytelling/>

Keller, K. (junio, 2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15, 139-155.

Ioviero, L. y Marino, S. (2019). La televisión en los tiempos de streaming. Universidad de San Andrés. Departamento de Ciencias Sociales. Recuperado de <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/16606>

Labate, C., Lozano, L., Marino, S., Mastrini, G., y Becerra, M. (2013). Abordajes sobre el concepto de “concentración”. En G. Mastrini, A. Bizberge y de D. Charras (eds.), *Las políticas de comunicación en el Siglo XXI. Nuevos y viejos desafíos*, (pp. 139- 171). Buenos Aires: La Crujía.

- Mcquail, D. (2010). La regulación de los medios. *Metadata*, 1, 1-30. Recuperado de http://politicasyplanificacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/121/2014/07/mcquail_la_regulacion_de_los_medios.pdf
- Mastrini, A. y Becerra, M. (2017). *La concentración infocomunicacional en América Latina (2000-2015)*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Marino, S. y Espada, A. (2017) Repensar los modelos de desarrollo de los medios en la transición convergente. En: S. Magallanes (Ed.), *La comunicación digital. Redes sociales, nuevas audiencias y convergencia: desafíos y oportunidades para la industria, el Estado y los usuarios*, (pp. 175-199). Jujuy: EdiUnju.
- Marino, S. (24 de noviembre de 2019). La televisión todavía mueve sus fichas. *Letra P*. Recuperado de <https://www.lettrap.com.ar/nota/2019-11-24-13-22-0-la-television-todavia-mueve-sus-fichas>
- Marino, S. (31 de mayo de 2021). Mercado audiovisual: ampliado, concentrado y global. *Letra P*. Recuperado de: <https://www.lettrap.com.ar/nota/2021-5-28-16-43-0-mercado-audiovisual-ampliado-concentrado-y-global>
- Marino, S. (noviembre, 2019). Regulación y política(s) fomento para el Espacio Audiovisual Ampliado. Ponencia al IV Congreso MESO, Buenos Aires.
- Marino, S. (2017). Políticas para el Espacio Audiovisual Ampliado en Argentina: ¿nuevo paradigma o viejos problemas?, Ponencia ante el Congreso AIMCR 2017, Cartagena, mimeo.
- Marino, S. (s.f). La oferta del Audiovisual ¿ampliada? *Fibra*. recuperado de <http://papel.revistafibra.info/la-oferta-del-audiovisual-ampliada/>

- Moreno, I. y Rodríguez, M. (2012). La creación de imagen de marca en los canales infantiles politématicos de televisión. *Miguel Hernández Communication Journal*, 3, 37-55. Recuperado de <http://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/638/imagen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organización de telecomunicaciones de Iberoamérica (2016). Experiencia regulatoria de mercado de contenidos audiovisuales en América Latina. Ciudad de México. Recuperado de <https://otitelecom.org/wp-content/uploads/2017/05/OTI-experiencia-regulatoria-de-mercado-de-contenidos-audiovisuales-en-america-latina.pdf>
- Paez Triviño, A. (2016). Distribución online. Televisión convergentes, intereses divergentes. En: Santiago Marino (coordinador). *El audiovisual ampliado: políticas públicas, innovaciones del mercado y tensiones regulatorias en la industria de la televisión argentina frente a la convergencia* (pp. 91-110). Buenos Aires: Universidad del Salvador.
- Páez, A. y Rubini, C. (2017). La TV personalizada: consumo ubicuo y desprogramado. En: S. Magallanes (Ed.), *La comunicación digital. Redes sociales, nuevas audiencias y convergencia: desafíos y oportunidades para la industria, el Estado y los usuarios* (pp. 231-242). Jujuy: EdiUnju.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: FreePress.
- Retegui, L. (diciembre, 2014). *Trabajo Creativo, TIC y mecanismos de control en los procesos laborales en las industrias culturales: Un estudio de caso en Argentina*. VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, Ensenada, Argentina. En: Memoria Académica. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4789/ev.4789.pdf

Robbins, M. y Polite, F. G. (2014). The Most Powerful Mouse in the World: The Globalization of the Disney Brand. *Global Journal Of Management And Business Research*, 14(1), 10-20. Recuperado de <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1441/1348>

Scolari, C. (2012). El texto DIY (Do It Yourself). *Colabor_arte : Medios y artes en la era de la producción colaborativa*. Buenos Aires: La Crujía.

THE WALT DISNEY COMPANY REPORTS FIRST QUARTER EARNINGS FOR FISCAL 2021. (11 de febrero de 2021). Recuperado de <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2021/02/q1-fy21-earnings.pdf>

Thompson, B. (22 de septiembre de 2020). 2020 Bundles [entrada en blog *Stratechery*]. Recuperado de https://stratechery.com/2020/2020-bundles/?utm_source=Memberful&utm_campaign=a3accf702c-weekly_article_2020_09_22&utm_medium=email&utm_term=0_d4c7fece27-a3accf702c-111176757

Thompson, B. (15 de abril de 2019). Disney and the future of tv [entrada en blog *Stratechery*]. Recuperado de <https://stratechery.com/2019/disney-and-the-future-of-tv/>

Thompson, B. (22 de septiembre de 2020). 2020 Bundles [entrada en blog *Stratechery*]. Recuperado de <https://stratechery.com/2020/2020-bundles/>

Vega, D. & Vega, G. (diciembre, 2016). La evolución de Netflix en la Argentina. Nuevas estrategias para la distribución de contenidos audiovisuales en entornos convergentes. *Actas De Periodismo Y Comunicación*, 2(1).

Wasko, J. (2020). *Understanding Disney: the manufacture of fantasy*. Massachusetts: Polity Press.

Zallo, R. (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid: Akal.



Universidad de
San Andrés